

การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15

นายทนุพันธ์ หิริฎ์เรือง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974 – 53 – 1653 - 9

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF PERSONNEL ADMINISTRATION COMPETENCY  
OF SCHOOL PRINCIPALS UNDER THE JURISDICTION OF OFFICE OF THE BASIC  
EDUCATION COMMISSION, EDUCATIONAL INSPECTION REGION 15

Mr. Tanupun Hirunreing

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974 – 53 – 1653 - 9

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15

โดย                              นายทนุพันธ์ หิริญเรือง

สาขาวิชา                      บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา              ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์

---


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์

  
.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

ทบทวน นวัตกรรมเรื่อง : การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15. (A STUDY OF  
PERSONNEL ADMINISTRATION COMPETENCY OF SCHOOL PRINCIPALS UNDER THE  
JURISDICTION OF OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION, EDUCATIONAL  
INSPECTION REGION 15) : อ.ที่ปรึกษา ผศ.ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์, จำนวน 185 หน้า.  
ISBN 974-53-1653-9

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 2) เปรียบเทียบสมรรถนะ  
ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจ  
ราชการที่ 15 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 286 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้  
ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 วิเคราะห์ข้อมูลด้วย  
โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1) ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและ  
ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะ  
ในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

2) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับสุราษฎร์ธานีและจังหวัดชุมพรกับจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา  
จังหวัดระนองกับชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และผู้บริหารสถานศึกษา  
จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครู  
และบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาควิชา.....นโยบายการจัดการ  
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....  
สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....  
ปีการศึกษา...2547.....  
ลายมือชื่อนิติ.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

##4683681727: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: PERSONNEL ADMINISTRATION / COMPETENCY OF SCHOOL PRINCIPALS/ THE BASIC EDUCATION COMMISSION / EDUCATIONAL INSPECTION REGION 15

TANUPUN HIRUNREING: A STUDY OF PERSONNEL ADMINISTRATION COMPETENCY OF SCHOOL PRINCIPALS UNDER THE JURISDICTION OF OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION, EDUCATIONAL INSPECTION REGION 15. THESIS ADVISOR.: ASST. PROF. NATNIPA COOPARAT, Ph.D., 185 p.p. ISBN : 974-53-1653-9

The purposes of this study were (1) to study the personnel administration competency of school principals under the jurisdiction of Office of the Basic Education Commission, Educational Inspection Region 15, and (2) to compare the personnel administration competency of school principals under the jurisdiction of Office of the Basic Education Commission, Educational Inspection Region 15. A sample of 286 school principals answered the questionnaires on the personnel administration competency. All data were analyzed by the Statistic Package for the Social Science (SPSS). Percentage, mean ( $\bar{x}$ ), standard deviation (S.D.), and One - way ANOVA were the tools used to analyze the data from those questionnaires.

The findings were as follows :

1) The mean of the school principals' personnel administration competency was found quite high. That of personnel inductive skills and arts was the highest ; whereas, the mean of personnel supervision and consultation was found the lowest. The school principals in Surat Thani Province were discovered possessing the highest rate in personnel administration competency.

2) The differences in personnel administration competency between school principals in Ranong and Surat Thani Province and those in Chumporn and Surat Thani Province were statistically significant at .05. On the other hand, those between school principals in Ranong Province and in Chumporn Province were not statistically significant at .05.

3) The personnel administration competencies in fairness and justice between school principals in Ranong and Chumporn Province were statistically and significantly different at .05 ; whereas, those in personnel supervision and consultation among school principals in Chumporn, Ranong and Surat Thani Province were not statistically significant at .05.

Department.....Educational Policy, Management,  
and Leadership.....

Field of Study....Educational Administration.....

Academic year..2004.....

Student's signature *Tanupun*  
Advisor's signature *N. Cooparat*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ข้อคิดเห็น และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความซาบซึ้งในความเมตตา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบ แก้ไข และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ในสาขาวิชาบริหารการศึกษ ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ตลอดจนผู้มีส่วนให้การช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณศจีมาศ ขวัญเมือง อาจารย์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขอขอบคุณ คุณพรพิมล หิรัญเรือง ที่ได้ดูแล อำนวยความสะดวก ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยในการศึกษาค้นคว้าและทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีตลอดมา

คุณความดีอันเกิดจากประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นการบูชา และทดแทนบุญคุณของบิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัยทุกท่าน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
วิธีดำเนินการวิจัย.....	7
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	9
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	10
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	10
ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	65
ความหมายของสมรรถนะ.....	65
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	66
ประเภทสมรรถนะ.....	71
กลุ่มของสมรรถนะ.....	72
แนวคิดที่ส่งเสริมสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล.....	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89

3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	92
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	92
สมมติฐานการวิจัย.....	92
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	92
เครื่องมือในการวิจัย.....	95
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	97
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	98
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	100
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล.....	102
5. สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	132
สรุปผลการวิจัย.....	133
การอภิปรายผล.....	138
ข้อเสนอแนะ.....	142
รายการอ้างอิง.....	144
ภาคผนวก.....	152
ก. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	153
ข. สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	155
ค. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	166
ง. รายชื่อกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย.....	175
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	185



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรของผู้บริหารสถานศึกษา.....	93
2	ขนาดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา.....	94
4.1.1	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	100
4.2.1	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม 9 ด้าน .....	102
4.2.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา .....	103
4.2.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผนกำลังคนของผู้บริหารสถานศึกษา.....	104
4.2.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบในการบริหารงานบุคคลของรัฐ ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	105
4.2.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา.....	106
4.2.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	108
4.2.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา.....	109
4.2.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารงาน โดยองค์คณะบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา.....	110
4.2.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา.....	112
4.2.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา.....	113

## ตารางที่

## หน้า

4.2.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนอง โดยภาพรวม 9 ด้าน.....	114
4.2.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชุมพร โดยภาพรวม 9 ด้าน.....	115
4.2.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวม 9 ด้าน.....	116
4.2.14	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยรวม 9 ด้าน.....	117
4.2.15	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถาน ศึกษา ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม.....	117
4.2.16	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการวางแผนกำลังคน.....	118
4.2.17	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านความรู้ความเข้าใจภาวะriebในการบริหารงาน บุคคลของรัฐ.....	118
4.2.18	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	119
4.2.19	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน.....	119
4.2.20	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	120
4.2.21	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่น ในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล.....	120

ตารางที่

๘  
หน้า

4.2.22	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล.....	121
4.2.23	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล.....	121
4.2.24	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 9 ด้าน.....	122
4.2.25	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม.....	123
4.2.26	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนกำลังคน.....	124
4.2.27	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบในการบริหาร งานบุคคลของรัฐ.....	125
4.2.28	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	126
4.2.29	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านระบบประกันความน่าเชื่อถือของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	127
4.2.30	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	128
4.2.31	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิด ความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล.....	129
4.2.32	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล...	130
4.2.33	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าว บุคคล.....	131

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ	หน้า
1 กระบวนการสารสนเทศเกี่ยวกับบุคคล.....	21
2 กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์การ.....	26
3 กระบวนการจูงใจ.....	32
4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	41
5 กระบวนการของความต่อเนื่องในการจ้างงาน.....	49
6 ขั้นตอนในกระบวนการร้องทุกข์.....	58
7 แบบจำลองความขัดแย้งที่มีประโยชน์.....	61
8 กระบวนการเจรจาต่อรอง.....	63
9 ความหมายของสมรรถนะ.....	67
10 ความเชื่อมโยงเชิงเหตุผลของสมรรถนะด้านต่างๆ.....	67

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรบุคคลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของบริบทรอบด้าน เป็นสิ่งท้าทายถึงความสามารถทางการบริหารอย่างหนึ่งที่ต้องการความเป็นมืออาชีพของบุคคล ในการนำองค์การสู่ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านให้เกิดความพร้อมในทุกๆด้านสู่สังคม การบรรลุปณิธานดังกล่าวจึงต้องนำเอาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพมาเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างมิติของ คน งานและการบริหารเข้าด้วยกันได้อย่างกลมกลืน

ดังนั้น ความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่รวมกันเป็นสมรรถนะ (competencies) ของบุคคลจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะสิ่งที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 นี้ คือความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ลักษณะงานจะมีความเป็นนามธรรมและซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยภูมิปัญญาและสมรรถนะจากผู้ปฏิบัติ ที่สามารถจัดการเกี่ยวกับความซับซ้อนทั้งของคนและงานที่อยู่บนความไม่แน่นอน ต้องมีทักษะฝีมืออันหลากหลายเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดการกับแรงกดดันต่างๆ ตลอดจนองค์การในศตวรรษหน้าจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งขนาด จำนวน อำนาจและโครงสร้าง มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้าช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2544: 147)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้การสร้างความพร้อมด้านบุคคลมีความสำคัญและจำเป็นต่อประสิทธิผลของงานในองค์การมากขึ้น ทั้งบทบาทในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ต้องเร่งสร้างและสรรหาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพราะในอนาคตคนจะเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าเพิ่มขึ้น จากอดีตหลายเท่า ที่สำคัญ ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นปัจจัยเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เช่น ความรู้ความสามารถ ความคิดอ่าน เจตคติ การปรับตัว ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สิ่งเหล่านี้คือปัจจัยแห่งความสำเร็จอันสำคัญยิ่งต่อความก้าวหน้าหรือถดถอยขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้ดัชนีสำคัญที่ใช้วัดความรุ่งเรือง ชีตความสามารถ ที่แข่งขันได้ขององค์การและของประเทศคือสมรรถนะของกำลังคนทุกระดับในองค์การทั้งปัจจุบันและอนาคต จึงไม่น่าแปลกใจแต่ประการใดที่จะเห็นบทความด้านทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏขึ้นในวารสารชั้นนำของโลก อาทิ วารสาร Fortune, Business Week, Harvard Business Review, California Management Review, Sloan

Management Review และ Organization Dynamics ซึ่งต่างให้ความสำคัญกับการรักษาและพัฒนาคน การบริหารองค์ความรู้และการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545: 91-92)

ผลจากความเปลี่ยนแปลง จึงนำมาสู่การทบทวนบทบาทใหม่ผ่านการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการทั้งรูปแบบ การจัดการและโครงสร้างการบริหารที่กำหนดคุณสมบัติตามตำแหน่งและอำนาจบริหารอย่างเป็นอิสระมากขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ดังนั้น ความต้องการขององค์การยุคใหม่ จึงต้องทบทวนและให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เพื่อมุ่งพัฒนาทุนมนุษย์ที่เน้นความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะที่ติดตัวบุคคลในองค์การ (สุรพงษ์ มาลี, 2546: 26-28)

สำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำสู่ความเปลี่ยนแปลงนั้น ย่อมเผชิญกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร การแข่งขันที่ไร้พรมแดน รวมถึงวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจและความจำกัดของทรัพยากร ต้องดำรงตนเป็นผู้บริหารที่มากด้วยวิสัยทัศน์ ตลอดจนข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ สามารถกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานให้เกิดผลสูงสุด (เทียน ทองแก้ว, 2545: 35) อีกประการหนึ่งที่ควรให้ความสนใจมากขึ้นคือ สมรรถนะในการแข่งขันระดับนานาชาติซึ่งนับวันยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ต้องเร่งสร้างให้ทัดเทียมกับนานาชาติด้านความสามารถของคนที่ต้องการคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เนื่องจากคนคือกลไกสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาทุกด้าน (วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2546: 11-12)

ความสำเร็จของการบริหารการศึกษา ทั้งเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ต้องการปัจจัยทางด้านงานบริหารบุคคลเป็นหลัก คำถามหลักที่สำคัญสำหรับผู้บริหารคือ บุคคลเหล่านั้นทราบหรือไม่ว่างานของพวกเขาเป็นสิ่งใด มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานหรือยัง สามารถเรียนรู้ให้เกิดทักษะได้หรือไม่ อีกทั้งสามารถสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นต่องานที่มอบหมายได้อย่างไร (Fidler and Atton, 1999: 51-53) ดังนั้น ความรู้ ความเข้าใจและเจตคติ รวมถึงทักษะในการดำรงตนจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหาร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารบุคคลได้อย่างราบรื่น เพราะพฤติกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารล้วนเป็นสมรรถนะเฉพาะบุคคล อันหมายถึง ความรู้ ทักษะที่บุคคลสามารถแสดงออกในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ โดยมีเจตคติและการปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้น ขณะที่ผลการพัฒนาสมรรถนะจะเกิดความงอกงามไปพร้อมกันทั้ง 3 ด้าน หากแต่ปริมาณการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านจะแตกต่างกันมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเป้าหมายนั้นๆ (McAshan, 1979: 45)

การบริหารยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญกับบุคคล เหตุผลเพราะหากปราศจากเพื่อนร่วมงานที่มีความร่วมมือแล้ว อุปสรรคและปัญหาคือสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างต่อเนื่อง (สมาน อัครภูมิ, 2546:14-15) ในเมื่อองค์การเป็นแหล่งรวมของบุคคลที่ตั้งใจจะมาอยู่ร่วมกัน เพื่อประกอบกิจกรรมหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ บุคลากรประเภทต่างๆที่มาร่วมกันทำงานในองค์การนั้น แท้จริงแล้วคือหัวใจขององค์การ เพราะเขาเหล่านั้นจะเป็นทั้งชีวิตและวิญญาณขององค์การ เป็นตัวการสำคัญที่ช่วยให้กลไกต่างๆ ดำเนินต่อไปได้ ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ได้มากมายและบุคคลมักจะเป็นตัวการสำคัญของปัญหาต่างๆ อยู่เสมอ สภาพที่เป็นจริงเหล่านี้จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบจะต้องคอยติดตาม ตรวจสอบหาทางควบคุมหรือเบี่ยงเบนให้เกิดผลทางสร้างสรรค์ให้มากที่สุด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542)

ภารกิจที่ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่คือ ความสามารถที่มีต่อการบริหารเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งในช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ยังขาดความพร้อม เช่น สภาพการลดลงของทรัพยากร การลดกำลังคน การปรับโครงสร้างหรือข้อคำถามถึงการประเมินค่าต่อผลลัพย์ของการศึกษา การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า การสร้างความเสมอภาคให้แก่บุคลากรล้วนเป็นความสำเร็จเบื้องต้นในการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น สามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การอย่างสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมใหม่สำหรับการพัฒนากลุ่มบุคคลที่เชื่อมโยงได้อย่างถูกต้องและโดดเด่นกับความเป็นมืออาชีพ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ทุกฝ่ายต่างแสวงหากันอยู่ (Candoli and Ray, 1992: 167)

การปฏิรูประบบราชการและการแปรรูปกิจการของรัฐ ไปสู่รูปแบบภาคเอกชนซึ่งกำลังดำเนินการกันอยู่ แนวคิดเหล่านี้นอกจากจะลดความใหญ่โตเทอะทะของระบบราชการลงแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคนให้แสดงออกถึงสมรรถนะที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ การพัฒนาเพื่อเตรียมคนสืบทอดตำแหน่งเข้าสู่ผู้นำองค์กรหรือสังคม โดยเฉพาะภาครัฐซึ่งจำเป็นต้องมีผู้นำที่แข่งขันได้กับนานาชาติ เพราะประเทศใดก็ตามที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ แต่ไม่ได้พัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไปด้วย ย่อมเกิดความเสื่อมถอยกำลังพลและสูญเสียศักยภาพการแข่งขันอย่างรวดเร็ว (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2539: 11)

แต่ที่ผ่านมานี้ แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตยังไม่เคยมีในระบบราชการไทย ดังนั้นจึงเกิดภาพหลงเหลือต่อเนื่องความเป็นราชการของการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ มีการแบ่งงานบุคคลออกเป็นหน้าที่ต่างๆที่มีความเฉพาะเจาะจงซึ่งอาจได้ผลในยุคที่ผ่านมามีปัญหาเกี่ยวกับยุคสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (สุรพงษ์ มาลี, 2546: 33-34) ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2546: 10) ที่กล่าวถึงการบริหารยุคใหม่ว่าเน้นการสร้างสินทรัพย์มีค่า เพิ่มอำนาจการแข่งขันจากสิ่งที่ไม่ใช่เงินหรือเทคโนโลยี แต่เป็นภูมิปัญญาของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะนี้คือ มีผู้บริหารองค์กรหลายแห่งไม่ทราบไม่มีกลยุทธ์ นโยบายหรือมาตรการรองรับในการบริหารศักยภาพสูงสุดของบุคลากรซึ่งเปี่ยมด้วยความสามารถที่ตนมีอยู่ นอกจากนี้ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดรัฐ จำนวน 50,135 คน พบว่า ส่วนใหญ่ยังมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีโดยเฉพาะผู้บริหารในระดับประถมศึกษา อีกทั้งมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นงานธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่เป็นสำคัญ

ปัญหาอีกประการหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามคำกล่าวของ รุ่ง แก้วแดง (2546: 196) ที่ระบุว่า ในระบบการบริหารการศึกษา ผู้บริหารคือบุคคลที่สำคัญที่สุด หากที่ผ่านมากลับ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของไทยยังไม่ถือว่าเป็นมืออาชีพ เนื่องจากไม่ได้คุมเข้มเรื่องคุณวุฒิของบุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหาร การเข้าสู่ตำแหน่งยังใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรมและขาดการฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ประภาศรี สุขศรีวิไลกุล (2540) ยังสนับสนุนงานวิจัยต่างๆที่กล่าวมา โดยแสดงให้เห็นถึงการขาดความต่อเนื่องในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการซึ่ง พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ภายหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ไม่มีเวลาในการติดตามผลการบริหารงานของผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม

ด้วยเหตุผลตามสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งข้อมูลจากการวิจัยและข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบกับความจำเป็นที่ต้องนำมาตรการและมาตรฐานด้านต่างๆมาใช้ในการบริหารบุคคลของรัฐตามที่เป็นอยู่ ตลอดจนที่ผ่านมามีงานวิจัยในประเทศได้ศึกษาเอาไว้โดยตรงเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จึงนับว่าสอดคล้องและส่งเสริมผู้บริหารให้เกิดความพร้อมในการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดใหม่เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงาน



บุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ว่ามีสมรรถนะที่จะบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันหรือไม่อย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15

### สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดชุมพรและจังหวัดระนอง
2. กรอบแนวคิดที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นกรอบแนวคิดสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานปลุ่รูปการศึกษา (2545) ซึ่งกำหนดสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาเอาไว้ 9 สมรรถนะ คือ
  - 1.) ความยุติธรรมและความเป็นธรรม
  - 2.) การวางแผนกำลังคน
  - 3.) ความรู้ความเข้าใจกฎ ระเบียบ ด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ
  - 4.) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 5.) ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 6.) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

- 7.) การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหาร  
โดยองค์คณะบุคคล
- 8.) การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล
- 9.) ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ที่แสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจนทำให้การปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลบรรลุผลเหนือกว่าระดับปกติ

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่างๆเกี่ยวกับบุคคลที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ นับตั้งแต่การแสวงหา การทำนุบำรุงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในช่วงระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขตตรวจราชการที่ 15 หมายถึง เขตพื้นที่ครอบคลุมจังหวัดสุราษฎร์ธานี ชุมพร และ ระนอง

ความยุติธรรมและความเป็นธรรม หมายถึง ความเสมอภาค โปร่งใส ทัวถึงและสามารถตรวจสอบได้

การนิเทศ หมายถึง การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ฝึกฝน ปรึกษาหารือ เตรียมการดำเนินงาน ให้การสนับสนุนในภาคปฏิบัติ ตลอดจนถึงการจัดการและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การโน้มน้าว หมายถึง การจูงใจด้วยกระบวนการสื่อสารที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสมัครใจ ทั้งด้านทัศนคติหรือพฤติกรรม ของผู้ฟัง

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของการบริหารที่ทุกคนต่างมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบภายใต้บรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย

องค์คณะบุคคล หมายถึง กลุ่มบุคคล คณะทำงาน คณะกรรมการที่เกิดจากการแต่งตั้งหรือได้รับเลือกโดยความเห็นชอบ มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่เอาไว้อย่างชัดเจน

ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการระลึกหรือเกิดความคิดรวบยอดในเรื่อง ต่าง ๆ

ทักษะ หมายถึง ความชำนาญ ความคล่องแคล่วอันเกิดจากการฝึกฝน จนทำให้การประกอบกิจกรรมต่างๆถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทั้งในทางบวกและทางลบ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลจากการวิจัย จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางการเพิ่มสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลจากการวิจัย จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความตระหนัก ที่จะพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น ตามความจำเป็นและสอดคล้องกับลักษณะงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ในจังหวัด ระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี จำนวน 867 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1973: 1088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 5 % ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 286 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย มี 2 ตอน ดังรายละเอียดคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 สมรรถนะ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ที่มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองในบางพื้นที่

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย จำนวน 5 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดที่ส่งเสริมสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ  
รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

ประวัติผู้วิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดที่ส่งเสริมสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

#### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

Pigors and Myers (1981) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในความดูแล โดยบริหารจัดการเกี่ยวกับการให้คำแนะนำ ให้การปรึกษา ให้บริการ และรูปแบบต่างๆ ของการควบคุมที่ช่วยให้การบริหารจัดการเกิดความมั่นคงสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งเสริมความต้องการส่วนบุคคลและความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

Beach (1985) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การประสานงานและการประเมินผลบุคคลให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Castetter and Young (2000) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับบุคคล อันรวมถึงความสำเร็จส่วนบุคคล กลุ่ม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยใช้ระบบทรัพยากรบุคคลได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ขณะที่ Bowin and Harvey (2001) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลเอาไว้ว่า หมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับ การจูงใจ การพัฒนา การกระตุ้นและการคงไว้ซึ่งผลสำเร็จในระดับสูงของแรงงานทั้งหมดในองค์การ รวมถึงการขับเคลื่อนให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการพัฒนาบุคคล

ภิญโญ สาร (2514) กล่าวว่า การบริหารบุคคล คือ การใช้กำลังคนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุดในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2518) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เสนาะ ตีเยาว์, สุปรานี ศรีฉัตรวิมล และนิยะดา ชุณหวงค์ (2527) ได้กล่าวเอาไว้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่า เป็นเรื่องของการสรรหาคนที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับที่องค์การต้องการเข้ามาทำงาน ใช้คนให้ถูกวิธีเพื่อเขาจะได้นำความรู้ที่มีอยู่ในตัวเขาออกมาอุทิศให้กับงาน และบำรุงรักษาให้คนดีมีความสามารถอยู่ทำงานกับองค์การให้นานที่สุด โดยยึดถือประสิทธิภาพของงานเป็นพื้นฐาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ตั้งแต่การได้มา การทำนุบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนจนถึงการให้ออกจากงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้สามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งตัวบุคคลและองค์การ

### ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งกำหนดขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลเอาไว้หลายรูปแบบตามแนวคิดหรือทัศนะที่แตกต่างกัน ดังนี้

Lunenburg and Ornstein (1996) ได้แบ่งขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในลักษณะของกระบวนการ 6 กระบวนการด้วยกัน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ค่าตอบแทน

Castetter and Young (2000) แบ่งขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ออกเป็น 10 งานด้วยกัน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล
3. การสรรหาและการคัดเลือก
4. การจูงใจ
5. การพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. ค่าตอบแทน
8. ความต่อเนื่องเกี่ยวกับการจ้าง
9. ความยุติธรรมในการจ้างงาน
10. สภาพแรงงานและหน้าที่ต่อทรัพยากรบุคคล

ณัฐนิภา คูปรัตน์ (ม.ป.ป.: 20-21) ได้แบ่งขอบข่ายงานบริหารบุคคลออกเป็น 4 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การแสวงหา ได้แก่กิจกรรมเกี่ยวกับ การสรรหา และ การคัดเลือก
2. การทำนุบำรุงและรักษา ได้แก่กิจกรรมเกี่ยวกับ การบรรจุและแต่งตั้ง การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ขวัญและกำลังใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างวินัย และทัศนคติที่ดี
3. การพัฒนาบุคคล/การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่กิจกรรมการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษา
4. การให้พ้นจากงาน ได้แก่กิจกรรม การให้พ้นจากหน้าที่ การหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินเดือน



สมยศ นาวิกาน (2544) ได้แบ่งขอบข่ายของการบริหารบุคคลเอาไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง
8. การพ้นออกจากงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ตามที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก การจูงใจ การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ความต่อเนื่องเกี่ยวกับการจ้าง และความยุติธรรมในการจ้าง

### **การวางแผนทรัพยากรบุคคล**

มีผู้กล่าวเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลเอาไว้ว่า เป็นเรื่องเดียวกันกับการวางแผนกำลังคน ดังนั้น จะเลือกใช้คำใดคำหนึ่งก็ได้ เพราะสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน

การวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมสำหรับกิจกรรมในอนาคตและการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับการใช้บุคคล ที่ต้องแสดงออกถึงความชัดเจนของการส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน ดังนั้นวัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการวางแผนกำลังคนมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานจนปรากฏผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน (Webb, Montello and Norton, 1994)

Lunenburg and Ornstein (1996) ได้กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึงการดำเนินการจากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องกับการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน ความต้องการแรงงาน กำลังคนที่จะหาได้ ตลอดจนเงินข้อผูกพันกับข้อกฎหมายแรงงาน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคน นั้น เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่าองค์การต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย การได้มาซึ่งกำลังคนนี้ รวมถึงตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก จากภายนอกหรือภายในองค์การ ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการเก็บรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

วรพงษ์ ธีรัฐ (2546) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กิจกรรมหรืองานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ อันเกี่ยวข้องกับลักษณะต่างๆได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับอนาคต การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และเป็นเรื่องเกี่ยวกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลของการกระทำ โดยมีการดำเนินการที่ต่อเนื่องหรือติดต่อกัน

### ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน

สมชาย ธีรฤกิตติ (2542) กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน  
เอาไว้ดังนี้  
ผลมากขึ้น

1. การวางแผนจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
2. การวางแผนจะทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ และพัฒนาดีขึ้น
3. การวางแผนจะสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546: 116 -117) กล่าวถึงการวางแผนตามแนวคิดของ Andrew F. Sikula and John F. Mckenna ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญดังนี้

1. ในระดับบุคคล จะช่วยบุคคลในการปรับปรุงทักษะและการใช้ศักยภาพรวมถึงความสามารถจนถึงที่สุด
2. ระดับองค์การ องค์การต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเพียงพอเพื่อประกอบกันเป็นทรัพยากรที่มีผลิตภาพขององค์การ
3. ในระดับชาติ ยิ่งเทคโนโลยีก้าวหน้ามากเท่าใด อุปทาน ที่เพียงพอของกำลังคนที่มีความสามารถและผ่านการฝึกอบรมยิ่งมีความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป อันนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพการผลิตและความรับผิดชอบต่อสังคม

### ความจำเป็นของการวางแผนกำลังคน

เสนาะ ตีเขาว์ (2545) กล่าวถึงความจำเป็นในการวางแผนว่า เกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่อไปนี้

1. การบริหารปัจจุบัน จำเป็นเป็นต้องมีการวางแผนบุคลากรที่ดีขึ้น เพราะภาวะต่างๆเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. ปัจจุบันองค์การมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นจึงจำเป็นต้องใช้ความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน
3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
4. กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ โดยเฉพาะข้อกำหนดของรัฐล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ
5. การสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน องค์การจะต้องแสดงหลักฐานการวางแผนบุคลากรเกี่ยวกับ การจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง หรือการจ่ายค่าตอบแทน
6. การวางแผนบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการวางแผนกำลังคนเอาไว้ว่า

1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการเมืองระดับโลก
2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม
3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่างๆ

### กระบวนการวางแผนกำลังคน

สมัยศ. นาวิกการ (2525) เสนอการกระบวนการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนเพื่อความต้องการในอนาคต องค์การต้องการกำลังคนในอนาคตเท่าไร
2. การวางแผนเพื่อความสมดุลในอนาคต บุคคลที่ทำงานในขณะนี้ถูกคาดหวังว่าจะอยู่กับองค์การต่อไปเท่าไร
3. การวางแผนเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกหรือปลดออกจางาน องค์การจัดหาจำนวนคนที่ต้องการได้อย่างไร
4. การวางแผนเพื่อการพัฒนา การฝึกอบรม และการโยกย้ายบุคคลภายในองค์การ จะถูกจัดการเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถและประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอได้อย่างไร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนที่สำคัญนั้น ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบ 3 ประการ คือ

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะต้องพร้อมทั้งในแง่ของรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต ต้องคาดการณ์ว่าในอนาคตที่กำหนดไว้ นั้น กำลังคนที่ต้องการเท่าใด อย่างไรบ้าง
3. แผนกำลังคนหรือแผนเฉพาะที่แน่นอน สำหรับนำมาใช้เพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2518) นั้น กล่าวถึงกระบวนการวางแผนงานบุคคลเอาไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผนดำเนินงาน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่ชัด นโยบายขององค์การต่อผู้ปฏิบัติ ทักษะคติขององค์การต่อผู้ปฏิบัติ ทักษะคติของบุคคลต่อองค์การ และการจัดสรรงบประมาณขององค์การ
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน ได้แก่ การจำแนกชั้นและเงินเดือน การจัดตั้งตำแหน่งใหม่ การสรรหาบุคลากรและการคัดเลือก สภาวะการทำงาน การวางแผนพัฒนาบุคคล สิ่งจูงใจในการทำงาน การกำหนดค่าจ้างและชั่วโมงในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพพลานามัย ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจของคณงาน สัมพันธ์ภาพในงานและบริการต่าง ๆ

3. ขึ้นตรวจตราแผน ได้แก่ การจัดให้มีระบบการรายงาน จัดให้มีเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานเฉพาะเพื่อตรวจสอบ จัดให้มีคณะกรรมการตรวจตราและติดตามผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

### ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรบุคคล ขึ้นอยู่กับปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนทั้งในระดับองค์การและระดับชาติมากน้อยแตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้ (วรพงษ์ ธีรัฐ, 2546: 18-22)

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร กำลังแรงงานอันได้แก่ เพศ อายุ อัตราการเกิด-ตาย กำลังแรงงาน ระดับการศึกษา และอาชีพที่มีผลต่อปริมาณกำลังคน
  2. นโยบายของรัฐ โดยเฉพาะนโยบายการศึกษาด้านแรงงาน นโยบายด้านการศึกษา หรือนโยบายการว่างงาน อันส่งผลต่ออุปทานการวางแผนทรัพยากรบุคคล
  3. ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศทั้งอุตสาหกรรม เกษตรกรรม รวมถึงการดำเนินงานขององค์การ
  4. ระบบข้อมูลด้านกำลังคนที่ทันสมัยและเป็นระบบ การปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา ทำให้ประมวลผลข้อมูลต่างๆได้อย่างรวดเร็วและน่าเชื่อถือ
  5. ความรู้ความสามารถของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลได้อย่างเพียงพอตามสภาพเป็นจริง
  6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบแผนการจ้างงานขึ้น ทำให้ความต้องการกำลังคนลดลงไป
- นอกจากนี้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกำลังคนว่า จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ คือ
1. จุดมุ่งหมายและขอบข่ายงานขององค์การ เป็นเครื่องชี้บ่งว่าต้องการบุคคลที่มีคุณภาพระดับใด จำนวนเท่าใด
  2. การวิเคราะห์งาน เป็นการพิจารณาดูว่าในแต่ละงานย่อยที่ประกอบกันขึ้นเป็นงานใหญ่นั้น มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำและต้องการคนระดับใด จำนวนเท่าใด
  3. การเปลี่ยนแปลงในจุดหมายหรือนโยบายขององค์การ จะต้องมีการเตรียมคนไว้ล่วงหน้าเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. คนในระดับหัวหน้างานควรจะหาจากในหน่วยงานเองหรือหาจากภายนอกองค์กร ซึ่งทั้ง 2 แนวทางนี้จะเกิดผลดีและผลเสียที่แตกต่างกันที่จะต้องให้ความสำคัญ

5. การวางแผนกำลังคนอาจพิจารณาตามระยะเวลาคือ อาจเป็นการวางแผนในระยะสั้นหรือระยะยาว

6. การใช้เครื่องจักรทดแทนคน หากเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความคิดหรือการตัดสินใจ เพราะสามารถแก้ปัญหาความเบื่อหน่าย ความไม่พอใจต่องานหรือผู้บังคับบัญชาหรือเหตุผลอื่นที่ทำให้งานบิดเบือนไป

การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือแผนกำลังคน เป็นการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่และที่ต้องการในอนาคตตามสภาพการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ เพื่อความอยู่รอดและก้าวหน้าขององค์กร รวมถึงประสิทธิภาพของการใช้กำลังคนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดในทุกด้าน

### เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

Castetter and Young (2000) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเอาไว้ว่าสารสนเทศคือ ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ผ่านการวิเคราะห์ ระบบสารสนเทศจึงเป็นรูปแบบเกี่ยวกับการจัดเก็บ การจัดการ การเก็บ การรักษา การซ่อมแซมและการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องตามหลักเหตุและผลอย่างมีแบบแผน สิ่งต่างๆ ในระบบสารสนเทศเกี่ยวกับบุคคลจึงใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ การหาเหตุผล การคำนวณ การคาดการณ์รวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาในงานด้านทรัพยากรบุคคล

ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นทั้ง ความรู้ ทักษะ เทคนิค วิธีการ เครื่องมือ เครื่องจักร ตลอดจนวิธีการที่ชาญฉลาดอันนำไปสู่ความสำเร็จต่างๆ กล่าวคือเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการนำเอาสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ด้วยกันกับอุปกรณ์ วัสดุ เครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ ตามกระบวนการสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมทั้งเชิงระบบไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และตัวบุคคลเข้าด้วยกัน

คำว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความหมายกว้างกว่าระบบคอมพิวเตอร์โดยลักษณะการทำงานของระบบ เป็นการรวมเอาความสามารถของคอมพิวเตอร์และความสามารถของมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อจุดมุ่งหมายให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับใช้ในการจัดการและการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งทางการบริหาร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544: 110)

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) กล่าวถึงระบบข้อมูลการบริหารงานบุคคลว่า เป็นระบบข้อมูลที่ได้จัดขึ้นอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้สามารถมีการบันทึก เก็บบันทึก รวมทั้งการ แยกแยะเพื่อการพิจารณาและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สามารถสนับสนุนให้มีการตัดสินใจด้านบุคลากรได้อย่างถูกต้อง

### แนวคิดหลักของระบบสารสนเทศด้านบริหารงานบุคคล

दनัย เทียนพุดม (2543) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศที่ดีนั้นประกอบอยู่บนพื้นฐานต่างๆอยู่ 5 ประการคือ

1. ความสามารถ หมายถึง ความพร้อมขององค์การที่ก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ประกอบด้วยขีดความสามารถขององค์การในบุคคล 3 กลุ่มคือ
  - 1.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง คือ มีความสามารถที่จะสนับสนุนด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการใช้สารสนเทศที่ได้มาเพื่อการตัดสินใจขององค์การ
  - 1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่จะวางระบบงานให้ทันสมัยและปรับปรุงของเดิมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรองรับการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานบุคคล
  - 1.3 ฝ่ายสารสนเทศ ที่จะวางระบบ ออกแบบและดำเนินการด้านเทคโนโลยีให้ระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคลดำเนินไปสู่เป้าหมาย
2. ด้านค่าใช้จ่าย ความจำเป็นของผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบุคคล จะต้องมีการสารสนเทศด้านค่าใช้จ่าย กำลังคน เพื่อตัดสินใจ
3. ด้านการสื่อสาร หมายถึง การไหลของสารสนเทศที่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ในองค์การ 3 ระดับคือ
  - 3.1 ระดับองค์การ ใช้ในการวางนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางการบริหารงานบุคคล
  - 3.2 ระดับฝ่ายงาน ดำเนินการในลักษณะที่เน้นการปฏิบัติตามกรอบนโยบายที่กำหนด
  - 3.3 ระดับบุคคล เพื่อการตัดสินใจเปรียบเทียบรายได้ ความเป็นอยู่หรือแรงจูงใจในการทำงาน
4. การควบคุม เนื่องจากระบบการบริหารงานบุคคลเป็นลักษณะที่มีผลได้ผลเสียกับตัวพนักงานและผู้บริหารโดยตรง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือมีอำนาจในการเข้าถึงข้อมูล อาจเกิดผลเสียหายแก่องค์การ ดังนั้นการควบคุมจึงมีความจำเป็น

5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่จะชนะการแข่งขัน เพราะทราบถึงขีดความสามารถกำลังคนที่มีอยู่ ต้นทุนด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลมีความพร้อมสูงกว่า รวดเร็วกว่าสามารถใช้ได้ทันเวลา ถูกต้อง แม่นยำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) กล่าวถึงหลักการสร้างระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น จะต้องอยู่ในหลักการต่างๆ ที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา
2. ความถูกต้อง
3. รัดกุม
4. ตรงกับความต้องการ
5. มีความพร้อมสมบูรณ์

#### กระบวนการสารสนเทศทรัพยากรบุคคล

Daltas and Schwartz (1976 อ้างถึงใน Burack and Smith, 1982: 438) กล่าวถึงกระบวนการออกแบบเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านบุคคลที่ทันสมัยเอาไว้ดังนี้

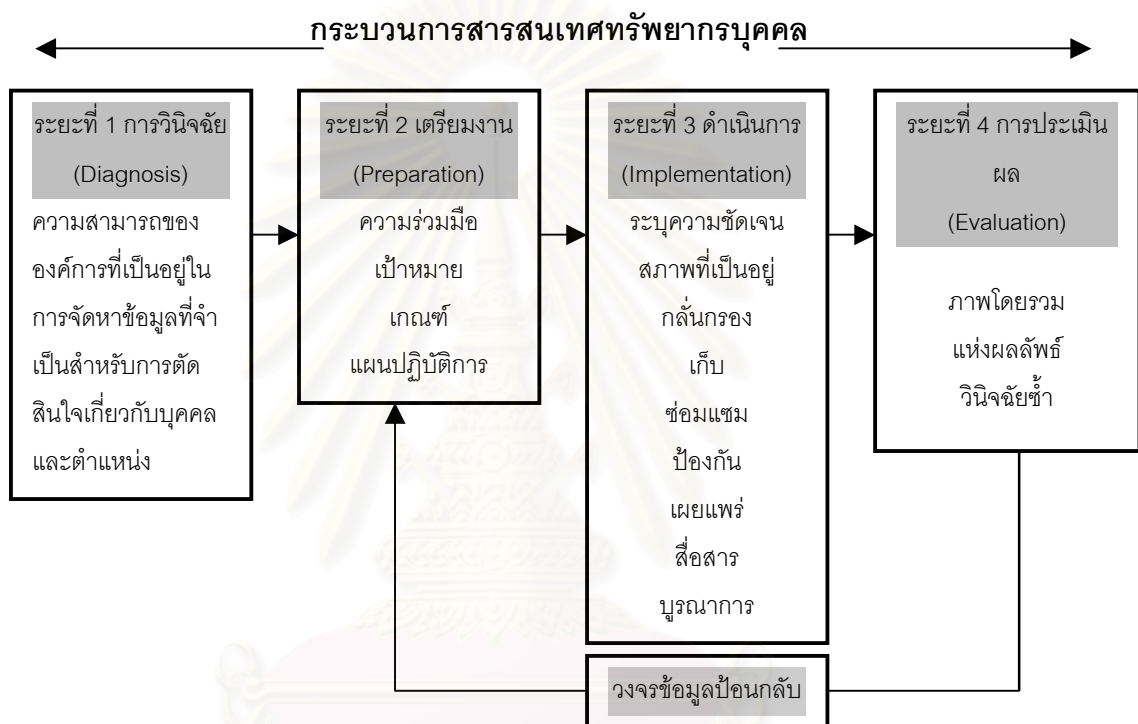
1. ทำความเข้าใจให้ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศการบริหารบุคคล
2. รวบรวมและลดจำนวนแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลเข้าด้วยกัน
3. สร้างฐานข้อมูลด้านบุคคลโดยการเชื่อมต่อที่สามารถนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนทั้งหมดในองค์การ
4. จัดหาสารสนเทศเกี่ยวกับบุคคลเข้าด้วยกัน ทันสมัย แม่นยำ และตรงตามวัตถุประสงค์ในการใช้ประกอบการตัดสินใจ
5. พัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐานของผลงานสำหรับฝ่ายบุคคล
6. สร้างสรรค์ให้เกิดการกระตุ้นสิ่งใหม่ๆ ด้านการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล
7. ยกระดับการพัฒนาตัวบุคคลโดยการให้รางวัลกับผลงานและการฝึกอบรม
8. กำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจนและให้คำปรึกษาในทุกๆระดับ
9. เพิ่มศักยภาพและควมมีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็วของกลุ่มงาน ที่มงานต่างๆ สำหรับการแก้ปัญหาสิ่งใดสิ่งหนึ่งเฉพาะ
10. ดำเนินการฝึกฝนด้านความรู้ตามความต้องการขององค์การ
11. ปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่มและสายงาน



12. พร้อมทั้งจะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่มีมากขึ้น ต้องควบคุมและบริหารอยู่ตลอดเวลา

Castetter and Young (2000) แสดงให้เห็นถึงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศด้านบุคคลเอาไว้ 4 ระยะ ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการสารสนเทศเกี่ยวกับบุคคล



ที่มา : William B. Castetter and I. Phillip Young. *The Human Resource Function in Educational Administration*. ( 2000) p.p. 94

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) กล่าวถึง กระบวนการจัดระบบข้อมูลทางการบริหารงานบุคคลเอาไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การศึกษาระบบข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของข้อมูล
3. การพัฒนาจัดระบบการบริหารงานบุคคลขึ้นใหม่
4. การเก็บบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์
5. การบำรุงรักษาและใช้ข้อมูล

เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ที่จัดกระทำขึ้นภายใต้การวิเคราะห์ การจัดเก็บและการรักษาอย่างเป็นระบบสามารถนำมาใช้ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การมีความพร้อมด้านสารสนเทศเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การ จึงเป็นความได้เปรียบในเชิงแข่งขันหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเกี่ยวกับกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือก การพัฒนา ตลอดจนการกำหนดนโยบายและทิศทางในอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลขององค์การ

### การสรรหาและการคัดเลือก

Harris and others (1992) กล่าวถึงการสรรหาว่า หมายถึง ภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคล จากการคัดเลือกสู่การมอบหมายงานซึ่งเป็นการแยกแยะเกี่ยวกับความหลากหลายของกำลังคนเพื่อนำมาสู่การคัดเลือก นอกจากนี้ การสรรหาจะรวมถึงการสร้างฝึกลงใหม่ให้สมบูรณ์หรือเกิดคุณภาพที่สูงขึ้นแก่กลุ่มบุคคล

Castetter (1992) ได้ให้ความหมายของการสรรหาเอาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลที่ทำให้เกิดประโยชน์จากบุคคลในการปฏิบัติงาน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตามต้องการ

วิลาศ สิงหวิสัย, สุรัฐ ศิลปอนันต์ และวิจิตร ศรีสอ้าน (2545) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่าหมายถึง การเสาะแสวงหา ชักจูงและจัดการให้ได้บุคคลที่พร้อมและสามารถทำงานได้ เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงาน

दनัย เทียนพุดม (2543) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทหรือปทัสถานขององค์การ รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแนวโน้มการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้

ดังนั้น การสรรหาจึงหมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการตามตำแหน่งงาน โดยความสมัครใจของบุคคลนั้นๆ และผ่านระบบขั้นตอน ตลอดจนวิธีการที่เชื่อถือได้ว่าจะได้บุคคลที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก

### แหล่งสรรหาบุคคล

คูทัย ธรรมเตโช (2531) ; ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์ (2542) กล่าวถึงแหล่งของการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งงานในองค์การว่า สามารถสรรหาได้ใน 2 ลักษณะคือ

1. การสรรหาภายในหน่วยงาน ได้แก่ การสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับบุคลากรในหน่วยงานให้สูง เป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
2. การสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน เป็นการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานโดยปกติ ถ้าหากเป็นอยู่แล้วก็จะใช้การโอนเข้ามาหรืออาจสอบแล้วใช้วิธีการโอนก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วการสรรหาแบบนี้มักนำมาใช้กับบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาใหม่ โดยการประกาศรับสมัครแล้วสอบแข่งขันจึงจะบรรจุแต่งตั้ง

### ข้อกำหนดที่ควรพิจารณาในการสรรหา

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป.) และ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546) กล่าวเกี่ยวกับข้อควรพิจารณาในการสรรหาบุคคล ดังนี้

1. นโยบายองค์การ เช่น นโยบายกำลังคน ค่าตอบแทน เหล่านี้เป็นต้น
2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้สรรหารับรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของพนักงาน การเลื่อนขั้น และแนวทางความต้องการบุคคลขององค์การ
3. สภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน กฎหมายแรงงาน การขยายตัวทางเศรษฐกิจ
4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานซึ่งจะต้องแสวงหาผู้สมัครที่ดีที่สุดมีประสบการณ์สูงสุดเท่าที่จะหาได้
5. คุณสมบัติของผู้สรรหา เช่น มีความรู้ในตำแหน่งที่ว่างลง รู้เรื่องเกี่ยวกับองค์การดี มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ได้ดี บุคลิกภาพดี ติดตามผลการทำงานได้ดี

### กระบวนการสรรหา

พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคคลว่า จะต้องประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการสรรหา นโยบายจะต้องแถลงออกเป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เช่น คุณสมบัติขั้นต่ำ วิธีการคัดเลือก เป็นต้น

2. กำหนดลักษณะงานให้ผู้สนใจได้รับทราบ เพื่อป้องกันการเข้าใจผิดและผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงาน

3. การหาแหล่งกำลังคน ผู้มีหน้าที่ด้านบุคคลจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวในการผลิตบุคลากรของสถาบันต่างๆ และทราบว่าหาแหล่งกำลังคนได้จากที่ไหน

4. ช่องทางสำหรับการสรรหา คือ การกระจายข่าวสู่ช่องทางต่างๆที่จะให้คนได้รับทราบ

5. แบบฟอร์มสำหรับผู้สมัครกรอกข้อมูล ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบและตรงต่อความต้องการขององค์การ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคคลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งว่างจากข้อมูล แผนทรัพยากรบุคคลขององค์การ
2. การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการสรรหาให้เหมาะสมกับตำแหน่ง
3. กำหนดวิธีการสรรหา
4. ประเมินผลเพื่อทดสอบว่าการสรรหานั้น ได้บุคคลเหมาะสมจริงหรือไม่

### วิธีการสรรหา

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 120) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาบุคคลเอาไว้ว่า สามารถดำเนินการโดยวิธีต่างๆดังนี้

1. การมาสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
2. การเขียนจดหมายมาสัมภาษณ์
3. การแนะนำของพนักงานในองค์การ
4. การโฆษณา
5. การจัดหางาน
6. หน่วยงานจัดหาของเอกชน
7. สถาบันการศึกษา
8. บริษัทภายนอก

สำหรับ วิลาส สิงหวีสัย และคณะ (2545) ได้แบ่งวิธีในการสรรหาโดยทั่วไปของระบบราชการเอาไว้ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน มีวิธีการคือ

- 1.1 การสรรหาบุคลากรจากสถานศึกษาภายในประเทศ
  - 1.2 การสรรหาบุคลากรจากสถานศึกษาต่างประเทศ
  - 1.3 การสรรหาบุคลากร โดยให้ส่วนราชการต่างๆที่ขาดแคลนกำลังคนได้จัดการฝึกอบรมหรือสอนหลักสูตรในสาขาที่ขาดแคลนนั่นๆ
  - 1.4 การสรรหาบุคลากรในสาขาที่ขาดแคลน โดยให้ทุนศึกษาในประเทศ และมีข้อสัญญาผูกมัดว่าจะต้องชดใช้ทุนให้กับหน่วยงานต้นสังกัดในระยะเวลาหนึ่ง
  - 1.5 การสรรหาบุคลากรโดยให้องค์การกลางบริหารบุคคล เป็นศูนย์กลางระหว่างผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนกับส่วนราชการที่ต้องการกำลังคนในวิชาชีพนั้น โดยแจ้งให้ผู้ประสงค์สมัครมาลงชื่อไว้ที่องค์การกลางบริหารบุคคล
2. วิธีการสรรหาโดยการเปิดสอบแข่งขัน ที่นิยมปฏิบัติกันทั่วไปคือ
- 2.1 ปิดประกาศข่าวการสอบ
  - 2.2 ประกาศทางสื่อมวลชน
  - 2.3 ทำหนังสือแจ้งข่าวไปตามสถานศึกษาหรือหน่วยงานต่างๆ
  - 2.4 ส่งตัวแทนไปตามสถาบันการศึกษา
  - 2.5 แจกหนังสือแจ้งลักษณะงาน

สำหรับการคัดเลือกบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหานั้น มีผู้ให้ความหมายของงานตลอดจนแนวคิดต่างๆเอาไว้ดังนี้

Castetter (1992) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจในสิ่งที่จะเลือกเพียงหนึ่งเดียวจากหลายสิ่งเพื่อบรรจุลงในตำแหน่งงาน บนพื้นฐานของคุณลักษณะที่ดีของบุคคลตามตำแหน่งงานที่ต้องการ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542: 88) กล่าวว่า การคัดเลือกหมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาที่ใช้ในการตรวจสอบการพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานในองค์การ การคัดเลือกบุคคลเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะ ในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัคร โดยผู้คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครอย่างมีประสิทธิภาพ

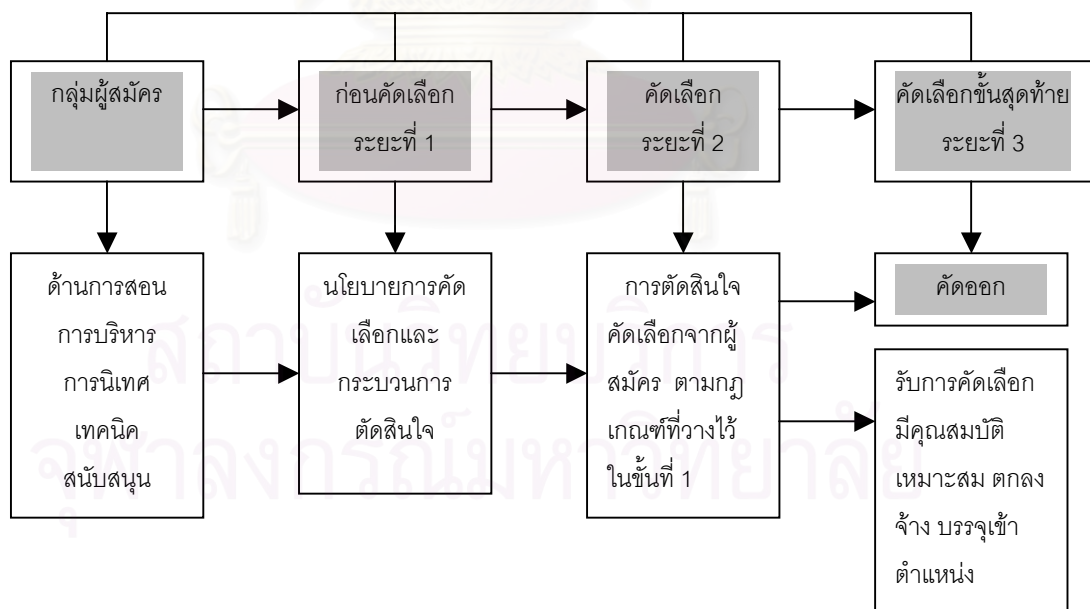
พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวถึงการคัดเลือกว่า จะต้องอยู่บนจุดมุ่งหมายของงานที่เรากำหนดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกได้กระทำ เพื่อป้องกันความผิดพลาดอันเกิดจากเครื่องมือที่นำมาใช้ การสร้างเครื่องมือจึงต้องมีคุณสมบัติสามารถบ่งบอกถึงความสามารถของบุคคลที่เราต้องการได้อย่างแม่นยำมากที่สุดเท่าที่จะทำได้คือ มีความตรงและความเที่ยงของผลที่ปรากฏ

กล่าวโดยสรุปแล้วการคัดเลือกคือ กระบวนการตัดสินใจเลือกตัวบุคคลที่ผ่านการสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งให้เกิดความเหมาะสมที่สุดทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดีต่องานและองค์การ ตลอดจนบุคลิกลักษณะอันสอดคล้องกับความต้องการ โดยวิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมเชื่อมั่นได้มากที่สุด

### กระบวนการคัดเลือก

ในกระบวนการคัดเลือกบุคคลนั้น Castetter (1992) ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการคัดเลือกเอาไว้ 3 ระยะด้วยกันคือ ระยะก่อนการคัดเลือก ระยะดำเนินการคัดเลือกและระยะตัดสินใจคัดเลือก ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์การ



ที่มา : William B. Castetter. The personnel function in educational administration.(1992 ) p.p. 156

สมชาย หิรัญภิตติ (2542) กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกกว่าประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ

1. การสัมภาษณ์ขั้นต้น จากบุคคลที่รับการสรรหาแล้ว
2. การทบทวนใบสมัครและประวัติผู้สมัคร
3. แบบทดสอบการคัดเลือก
4. การสัมภาษณ์หรือการจ้างงาน
5. การอ้างอิงและตรวจสอบประวัติ
6. การตัดสินใจเลือก
7. ตรวจสอบสุขภาพ
8. แต่ละบุคคลที่ได้รับการจ้างงาน

วิลาศ สิงหวิสัย และคณะ (2545) กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกในระบบราชการพลเรือนไทยว่าสามารถดำเนินการได้ 2 วิธีด้วยกัน คือ

1. การสอบคือ การวัดความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคล โดยวิธีสอบข้อเขียน สัมภาษณ์ ทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งในระบบราชการมี 2 ลักษณะ คือ

1.1 การสอบแข่งขัน เป็นการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หรือแต่งตั้งตามตำแหน่งที่สอบได้

1.2 การสอบคัดเลือก เป็นการสอบเพื่อเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยแต่งตั้งตามความเหมาะสม

2. การคัดเลือก คือ การพิจารณาความรู้ความสามารถ ความประพฤติ และคุณลักษณะของบุคคลให้ได้ว่าผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยวิธีประเมินบุคคลหรือวิธีอื่นก็ได้ ซึ่งในระบบราชการมีการคัดเลือก 2 ประเภท คือ

2.1 การคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

2.2 การคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

การสรรหาและการคัดเลือก เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการบริหารบุคคล ที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องกัน จนมีบางคนจัดเอาไว้ในกระบวนการเดียวกัน เหตุผลเพราะทั้งสองกระบวนการคือการหาหนทางที่ดีที่สุด ในการได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งและหน้าที่ในองค์กรนั้นๆ ดังนั้นกระบวนการสรรหาจึงต้องอาศัยการจูงใจบุคคลให้เห็นด้วยและคล้อยตาม จนเกิดเป็นความต้องการที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร และสิ่งที่ควรคำนึงอยู่เสมอในกระบวนการสรรหา ก็คือ มิได้มุ่งหวังแต่เพียงได้บุคคลเข้ามาสมัครในจำนวนมากเพียงอย่างเดียว หากแต่การสรรหาบุคคลเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกที่มากด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสม คือสิ่งสำคัญ

## การจูงใจ

การจูงใจเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลซึ่งมีผลต่อความต้องการความสนใจ หรือการแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมทางใดทางหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคลการจูงใจให้บุคคลเข้าสู่องค์การและการทำงานนั้น มีการกล่าวถึงเรื่องนี้เอาไว้อย่างหลากหลายซึ่งจะกล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลเอาไว้ดังนี้

Morgan and King (1975) กล่าวถึงการจูงใจว่าหมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการไปสู่เป้าหมายอันประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 3 ประการด้วยกันคือ 1.) เป็นแรงขับภายใต้ความต้องการทางกาย 2.) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะได้รับจากแรงกระตุ้นโดยตรง 3.) เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะเป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร

Castetter and Young (2000) กล่าวว่า การจูงใจ คือ ความพยายามขององค์การที่จะช่วยเหลือบุคคลให้เกิดการปรับตัวสู่ความพร้อมและประสบความสำเร็จกับงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายมากที่สุดขณะเดียวกันบุคคลก็จะได้รับความสำเร็จและเกิดความพึงพอใจด้วย

ภิญโญ สาร (2517) กล่าวว่า การจูงใจบุคคลากร หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่างๆที่เผชิญหน้าบุคคลบรรจุนใหม่ เพื่อให้เขาได้ทำงานได้ผลดีที่สุด และในขณะเดียวกันให้เขามีความสุข ความพอใจ กับงานและตำแหน่งใหม่ของเขา

พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้มาตรการต่างๆเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ มาตรการต่างๆนี้อาจกระตุ้นเป็นรายบุคคล กลุ่ม หรือจัดองค์การให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ

ราณี อิศัยกุล (2544) กล่าวว่า การจูงใจ คือ ความต้องการหรือความเต็มใจที่จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จและงานและองค์การ

## แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

สมยศ นาวิก (2544) กล่าวว่า การจูงใจบุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานต่างๆดังนี้



1. ทฤษฎีความต้องการ เน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคลจนเป็นสาเหตุให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางบางอย่าง
2. ทฤษฎีกระบวนการ มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและอย่างไร ดังนั้นในทัศนะดังกล่าวนี้ ความต้องการจึงเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของกระบวนการ
3. ทฤษฎีเสริมแรง แนวคิดตามทฤษฎีนี้จะพิจารณาถึงผลที่ตามมาของการกระทำในอดีตจะมีอิทธิพลต่อการกระทำในอนาคต

นอกจากนี้ พนมส หันนาคินท์ (2542:137) กล่าวว่านอกจากแนวคิดของ Maslow เกี่ยวกับความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจของ Herzberg แล้ว ยังมีแนวคิดที่น่าสนใจในการจูงใจบุคคลดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการสัมฤทธิ์ผลในชีวิตและงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการอำนาจที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกถึงความต้องการที่จะควบคุมและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
3. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
4. แนวคิดเกี่ยวกับความเสมอภาค
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมแรง

ขณะที่ เสนาะ ตีแยว และคณะ (2527) สนใจในความต้องการของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับจากองค์การอันเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจ จากสิ่งต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน
2. ความมั่นคงในการทำงาน
3. การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
4. ความไว้วางใจในการทำงาน
5. ลักษณะงานที่มอบหมาย
6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
7. สภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย สะอาด สะดวก สงบ ฯลฯ
8. ผู้นำที่มีความยุติธรรมและมีความสามารถ

## วัตถุประสงค์ของการจูงใจ

Castetter and Young (2000) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจูงใจบุคคลว่า

1. ช่วยให้สมาชิกเกิดความซาบซึ้ง ตระหนัก และความรู้ที่จำเป็นทางสังคม สำหรับใช้ดำเนินงานตามบทบาทและสนับสนุนภารกิจต่างๆ
2. เตรียมความพร้อมและรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตรงกันเกี่ยวกับองค์การ กลุ่มบุคคล โครงสร้าง หน้าที่ นโยบายและงานที่ต้องทำ
3. ให้เกิดความภาคภูมิใจ มีประสิทธิภาพ และสร้างคนให้กับองค์การ
4. ลดปัญหาการฝ่าฝืนกฎ การไล่ออก ลาออกและความไม่พอใจ
5. เตรียมรับมือกับปัญหาต่างๆก่อนที่จะเกิดขึ้น
6. ลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับงานและความเป็นจริง
7. พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงหลักการของสถาบันหรือสภาพต่างๆที่เป็นอยู่ ไปสู่สภาพใหม่
8. ส่งเสริมความเป็นมืออาชีพและบุคคลตัวอย่างของบุคลากรใหม่
9. พึงพอใจกับอำนาจจากการควบคุมที่ได้รับ
10. พัฒนาความรู้พื้นฐานตามความจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก ตำแหน่งหน้าที่หรือวัฒนธรรมองค์การ
11. จัดวางตำแหน่งที่สอดคล้องกับความจำเป็นของหน่วยงาน สมรรถนะและความปรารถนาของบุคคล
12. ลดความกังวลใจแก่บุคลากร
13. ลดต้นทุนและเวลาในการนิเทศ

## กระบวนการจูงใจ

Pigors and Myers (1981) ได้กล่าวถึงกระบวนการจูงใจว่า จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ชี้นำไปสู่การรับรู้ข่าวสารแบบเรียบง่ายไม่เป็นทางการ ภายในกลุ่มฝ่ายบุคคล
2. ส่งเสริมให้มีการรับข่าวสารมากขึ้นแก่ผู้แทนบุคลากรใหม่ในหน่วยงาน เกี่ยวกับความคล่องตัวและความต้องการของหน่วยงาน

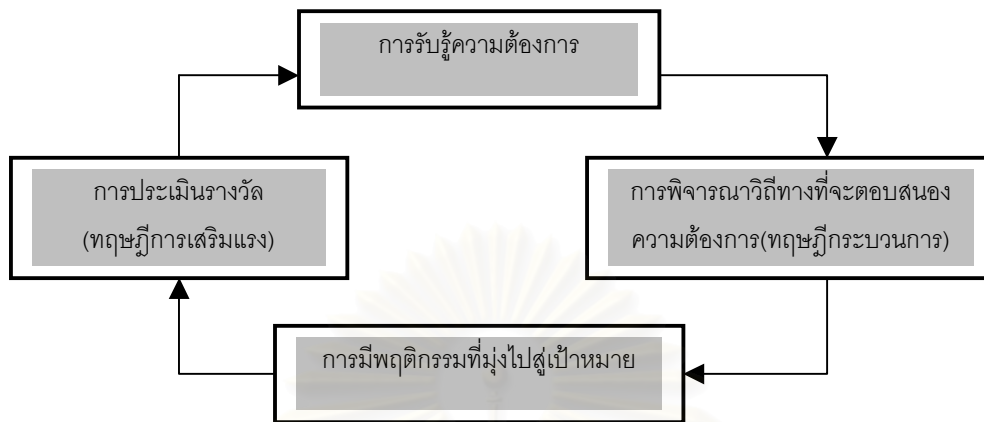
3. ติดตามการสัมภาษณ์ติดต่อกันเป็นเวลาหลายสัปดาห์ หลังจากการเข้ารับงานใหม่ของบุคลากรโดยผู้นิเทศและตัวแทนฝ่ายบุคคล ตลอดจนการตอบคำถามที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งบุคลากรใหม่จะได้พบและการทบทวน เพื่อเน้นความสำคัญเกี่ยวกับสารสนเทศบางอย่างที่ได้รับมาแล้ว

Castetter and Yong (2000) ; ภิญญา สาร (2517: 261-263) กล่าวถึงกระบวนการจูงใจว่าจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการจูงใจบุคลากรโดยฝ่ายบริหาร
2. การจัดกระบวนการและกำหนดตัวบุคคลและการมอบอำนาจหน้าที่ในการจูงใจบุคลากร
3. จัดทำรายละเอียดกิจกรรมต่างๆ และการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่รับมอบหมายจูงใจบุคลากร เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายร่างรายละเอียดของกิจกรรม เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร ส่วนกลางพิจารณา
4. การติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่หลังผ่านกระบวนการจูงใจ
5. การควบคุมประเมินผลกระบวนการจูงใจบุคลากร

สมยศ นาวิการ (2543: 289) ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการจูงใจบุคคลว่า ควรจะเริ่มต้นด้วยความต้องการรับรู้ความขาดแคลนของบุคคล เช่น ความท้าทาย รายได้และสวัสดิการ ความเคารพชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการคิดที่นำทางการตัดสินใจของบุคคล เพื่อจะตอบสนองความต้องการและการกระทำบางอย่าง ถ้าการกระทำของบุคคลทำให้เกิดรางวัลดังที่คาดหมายไว้ บุคคลนั้นน่าจะถูกรับจูงใจด้วยรางวัลและจะมีพฤติกรรมอย่างเดียวกันอีกในอนาคต หากไม่ได้รับการตอบสนอง พฤติกรรมดังกล่าวก็จะไม่เกิดขึ้นอีก

ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการจูงใจ



ที่มา : สมยศ นาวิกการ การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. ( 2543) หน้า 289

นอกจากนี้ กระบวนการจูงใจบุคคลนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ระบบการให้รางวัล จะมีทั้ง เงิน การเลื่อนตำแหน่ง สิทธิพิเศษ สวัสดิการ
2. ระบบความสามารถ คือระบบที่บุคคลจะได้รับรางวัล เช่น การเพิ่มเงินเดือน เมื่อผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
3. ระบบรายได้ตามความรู้ จะเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพ บุคคลจะมีมุมมองกว้างขึ้น เชี่ยวชาญกับการแก้ปัญหาได้มากขึ้น
4. ระบบผลตอบแทนอย่างอื่น เป็นระบบรางวัลที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน โดยส่วนรวมขององค์กร คือ การแบ่งกำไร การแบ่งรายได้ และความเป็นเจ้าของหุ้น

### ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจบุคคล

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) กล่าวถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการจูงใจบุคคลเอาไว้ดังนี้

1. การกำหนดค่าขวัญ
2. การจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นครั้งคราว
3. การพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการแสดงออก
4. การจัดให้มีรายการที่ทำให้คิดถึงอดีตที่สดชื่น มีชีวิตชีวาร่วมกัน
5. การมีระบบทะเบียนสมาชิกเพื่อไว้ติดต่อกัน
6. การประสานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
7. การมีงานในความรับผิดชอบที่เหมาะสม ไม่มาก จนทำให้ท้อถอยหรือไม่ก็

น้อยจนรู้สึกเบื่อ

8. การมีระเบียบวินัยที่เหมาะสม มีอิสระพอสมควร
9. การมีลักษณะเป็นผู้นำ

สมยศ นาวิกการ (2544) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจของบุคคลเอาไว้ดังนี้

1. โอกาสของความก้าวหน้า ความต้องการความก้าวหน้าแตกต่างกันระหว่างบุคคล
2. เงิน ความต้องการยกย่องและสถานภาพสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความต้องการเงินเดือนที่บุคคลได้รับ เพราะเป็นสัญลักษณ์ทางสถานภาพอย่างหนึ่ง
3. ความท้าทายของงาน ผู้บริหารพยายามทำให้งานมีความท้าทายเท่าที่เป็นได้ แต่ไม่ได้เสมอไปกันทุกคน
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
5. การยกย่องสถานภาพ
6. ความรับผิดชอบและอำนาจ
7. ความมั่นคง
8. ความเป็นอิสระในการทำงาน
9. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล
10. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

ดังจะเห็นได้ว่า การจูงใจบุคคลมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคล องค์กร และผู้บริหาร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบุคคล อันส่งผลต่อความสำเร็จร่วมกันของทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับ Hennis and others (1992: 139-140) กล่าวว่า ในโรงเรียนนั้นปัญหาหลักที่ครูใหม่จะต้องเผชิญคือ ความเกี่ยวข้องกับการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนและสภาพพื้นที่ ความคาดหวังในตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์กับบุคลากรโรงเรียนอื่นๆ ครูใหม่บางคนอาจต้องพบอยู่เสมอกับปัญหาเกี่ยวกับเรื่องบุคคล เช่น การปรับตัวในชีวิตความเป็นอยู่ที่เหมาะสม การเรียนรู้เกี่ยวกับชุมชนและการสร้างความมั่นใจ หากวัฒนธรรมและลักษณะทางสังคมของชุมชน ผู้ร่วมงาน หรือกลุ่มนักเรียนมีความแตกต่างไปจากที่ครูใหม่ได้รับรู้ก็จะเป็นปัญหาเพิ่มขึ้น

ดังนั้น การปฐมนิเทศและการจูงใจบุคคลภายใต้การปฏิบัติงานในสถานการณ์ใหม่จึงมีความสำคัญที่ฝ่ายบริหารบุคคลหรือผู้นิเทศต้องรับผิดชอบ โดยจะต้องให้การดูแลและสร้างความต่อเนื่องเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เพราะเป็นความเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพที่ต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

### การพัฒนา

การพัฒนาบุคคล นับเป็นอีกกระบวนการหนึ่งของงานบริหารบุคคล ที่รวมเอากิจกรรมต่างๆ มาเป็นเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนา อันได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงการพัฒนาจึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับกิจกรรมดังกล่าวด้วย จนบางท่านได้ใช้คำว่า การฝึกอบรมและการพัฒนารวมเข้าด้วยกัน

Castetter (1992) กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลว่า คือ กระบวนการการจูงใจ อันนำไปสู่การรักษาและการปรับปรุง ทั้งคุณภาพและปริมาณของกลุ่มบุคลากรที่มีปัญหาและต้องปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย กระบวนการพัฒนาบุคคลยังส่งผลถึงการวางแผนบุคคล เพราะจะต้องระลึกถึงความสมบูรณ์แบบของงานทรัพยากรบุคคลว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องคือ การปรับปรุง การพัฒนา และการสนับสนุนส่งเสริม

พยอม วงศ์สารศรี (2540) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กร การบรรลุผลของการพัฒนาบุคคลก็คือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ดังนั้นถ้าจะให้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ มีความสอดคล้องกับงานที่องค์กรต้องการจะต้องเพิ่มพูนกิจกรรมด้านการพัฒนาเข้าไป จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ศิริรัตน์ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภวานนท์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลหมายถึง การพัฒนาความรู้ เพิ่มพูนด้านสติปัญญาให้กับบุคคลที่ได้รับการพัฒนาเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคตและเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้เวลานาน จึงเป็นการเตรียมคนให้พร้อมที่จะขึ้นไปรับตำแหน่ง โดยให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

การพัฒนาบุคคลนั้น สัมพันธ์กับกิจกรรมอันหลากหลายตั้งแต่ กิจกรรมการฝึกอบรม รวมถึงการปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมที่ถูกนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคคลมากที่สุด ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรมเหล่านี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ (2542) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การปฐมนิเทศหมายถึง ความต้องการที่จะให้พนักงานใหม่เข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงาน รู้จักและทดลองทำงานในหน้าที่ต่างๆ นอกเหนือจากหน้าที่ตน ชี้แจงให้พนักงานใหม่ได้รู้ถึงอนาคตในการทำงานของตนเอง

พยอม วงศ์สารศรี (2540) กล่าวว่าเอาไว้ว่าการปฐมนิเทศคือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติงาน ตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานเหล่านั้นต้องปฏิบัติซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์การ รู้จักพนักงานและผู้บังคับบัญชา รู้ถึงการแบ่งสายงาน กฎระเบียบ สร้างความอบอุ่นใจและคลายความกังวล

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคคลคือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อต้องการสร้างความก้าวหน้า จากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล อันส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนรองรับการปรับเปลี่ยนสู่ตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่สูงขึ้น กระบวนการพัฒนานั้นจะต้องอาศัยกิจกรรมการฝึกอบรมรวมถึงการปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือไปสู่การพัฒนาและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

### ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2513: 534 -535) กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคล ดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์การ อันได้แก่
  - 1.1 สร้างความสนใจในการทำงานของ ข้าราชการ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่
  - 1.2 สอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
  - 1.3 พัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด

- 1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
  - 1.5 จัดวางมาตรฐานในการทำงาน
  - 1.6 พัฒนาฝีมือในการทำงาน
  - 1.7 พัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีความพอใจแก่ทุกฝ่าย
  - 1.8 ฝึกฝนคนเอาไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและองค์กร
  - 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อ
2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย
    - 2.1 เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้นหรือตำแหน่ง
    - 2.2 พัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
    - 2.3 พัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
    - 2.4 ฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
    - 2.5 เรียนรู้งาน ลดอันตรายในการทำงาน
    - 2.6 ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
    - 2.7 ส่งเสริมสร้างขวัญในการทำงาน
    - 2.8 เข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
    - 2.9 ให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

### กระบวนการฝึกอบรม

Lunenburg and Ornstein (1996: 511) กล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญของการฝึกอบรมเอาไว้ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการ
2. ฝึกอบรม
3. การประเมินผล

พยอม วงศ์สารศรี (2540) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมเอาไว้ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการ
2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร
4. กำหนดวิธีการฝึกอบรมด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึก

อบรม

5. ดำเนินการฝึกอบรม



6. การประเมินผล

7. การติดตามผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมว่าจะต้องกำหนดรายละเอียดดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการฝึกอบรม
2. เป้าหมายของการฝึกอบรม
3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม
4. กำหนดวิธีที่จะใช้อบรม สื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม
5. ดำเนินการฝึกอบรม

### วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ; ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2542) กล่าวถึงวัตถุประสงค์การฝึกอบรมบุคคลเขาไว้ว่า

1. เพื่อเพิ่มปริมาณผลผลิต อันเกิดจากบุคคลมีทักษะที่ถูกต้อง มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น
2. เพื่อจะพัฒนาคุณภาพของผลผลิต เพราะบุคคลมีทักษะถูกต้องย่อมปฏิบัติหน้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐานได้
3. เพื่อลดต้นทุนของงาน เพราะความเสียหายของวัสดุ อุปกรณ์จะลดลง
4. เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ อันส่งผลต่อการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
5. เพื่อลดอัตราการหมุนเวียน และการขาดงานของพนักงานอันเกิดจากการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความเบื่อหน่ายหรือบรรยากาศการทำงานที่ไม่เหมาะสม

### วิธีการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมที่นิยมปฏิบัติกันโดยทั่วไปดังนี้

1. on the job training หรือ job instruction training เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดวิธีหนึ่งในการฝึกอบรม กระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญให้การอบรมโดยตรง

2. การจัดประชุมหรือการอภิปราย เป็นวิธีการงานวิชาชีพหรืองานด้านเทคนิค ให้การอบรมเฉพาะตัวมักใช้กับการอบรมงานช่างฝีมือเป็นการฝึกอบรมที่ได้ทดลองหรือฝึกจนชำนาญพนักงานใหม่จะได้รับการแนะนำ

3. การอบรมในห้องบรรยาย นิยมใช้ในการบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูลตลอดจนให้คำแนะนำต่างๆ

4. การจัดแผนการศึกษา โดยจัดเรื่องราวต่างๆ เป็นแผนการศึกษา โดยแยกแยะและจัดระเบียบตามหลักตรรกวิทยาของเหตุผล

นอกจากนี้ ฦัฎฐุพัณธ์ เขจรนนท์ (2542) กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมเอาไว้ดังนี้

1. การบรรยาย
2. การประชุม
3. การแสดงบทบาทสมมติ
4. การใช้กรณีศึกษา
5. การสาธิต
6. การสัมมนา
7. การฝึกงานในสถานที่จริง

กล่าวโดยสรุปแล้ว การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการทางการบริหารอย่างหนึ่งที่อาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ แต่มีสิ่งหนึ่งที่จะต้องให้ความสนใจในกระบวนการพัฒนาคือ การศึกษาความต้องการ การกำหนดรูปแบบของการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาตามที่ออกแบบเอาไว้ การประเมินผลและการติดตามผล

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Kimbrough and Nunnery (1988) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการต่างๆที่กำหนดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ตั้งแต่งานที่เกี่ยวข้องกับงานสอน ไม่เกี่ยวกับงานสอน การบริหารและการนิเทศบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้การประเมินผลยังรวมถึง การกำหนดเกณฑ์อันเป็นแนวทางในการบริหารการทำงานของบุคลากร

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2545) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เอาไว้ว่า หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและ การประเมินโดยหัวหน้างาน บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ (ม.ป.ป.:169) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีในการพิจารณาตีค่าของตัวบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านการ ปฏิบัติงานและโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณ งานที่ทำ

จากแนวคิดที่กล่าวมาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จึงสรุปได้ว่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลจากคุณภาพของงานในหน้า ที่ โดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาเป็นตัวชี้วัดความมีคุณภาพที่ได้กำหนดเอาไว้ในช่วงเวลาใดเวลา หนึ่งอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานที่ยอมรับได้ทั้งเครื่องมือประเมิน วิธีการและบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมิน

### ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาร (2514) กล่าวถึงสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อประกอบการประเมินผล การปฏิบัติงานว่าต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ทักษะคิด เหล่า นี้เป็นต้น
2. คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่ายความ รับผิดชอบ เหล่านี้เป็นต้น
3. สภาพของการปฏิบัติงาน เช่น ความสะดวก ความปลอดภัย เป็นต้น
4. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งานเสร็จอย่างรวดเร็วหรือช้า จังหวะในการ ปฏิบัติงานเหมาะสมกับกับสภาพความต้องการของหน่วยงานเพียงใด
5. เงินทุนและวัสดุที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ มีมากน้อยเพียงใด คุ่มค่า หรือไม่
6. ต้องการบุคคลอื่นมาร่วมงานมากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2545) กล่าวว่าสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. ความผิดพลาดอันเกิดจากการปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or Strickness Error)

2. ความผิดพลาดอันเกิดจากอุปทาน หมายถึง ความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลคือ ผู้ประเมินให้ความสำคัญในลักษณะใดลักษณะลักษณะหนึ่งเหนือลักษณะอื่นๆ

3. แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง อาจเกิดจากความไม่ต้องการให้คะแนนประเมินสูงหรือต่ำเกินไป อันเกิดจากความไม่แน่ใจหรือขาดการติดตามอย่างใกล้ชิดจึงให้คะแนนระดับปานกลางกับทุกคนหรือส่วนมาก

4. เกิดความลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

5. อิทธิพลของหน่วยงาน

6. กรณีที่ต้องใช้หน่วยงานกลางในการประเมินนั้น อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจเนื่องจากไม่ยอมรับและคิดว่าดุลยพินิจของตนถูกต้อง

7. ปัญหาในเรื่องการต่อต้านจากบุคคลผู้ถูกประเมิน

8. ปัญหาในเรื่องการเก็บรักษาความลับ

9. อคติอื่นๆที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542) กล่าวถึงวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานเอาไว้ดังนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรทั้งในแบบเงินเดือน ค่าจ้างและอื่นๆ

2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของบุคลากรว่าเหมาะสมหรือต้องปรับปรุงเพียงใด

3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากร

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา

5. ใช้ประกอบการบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร

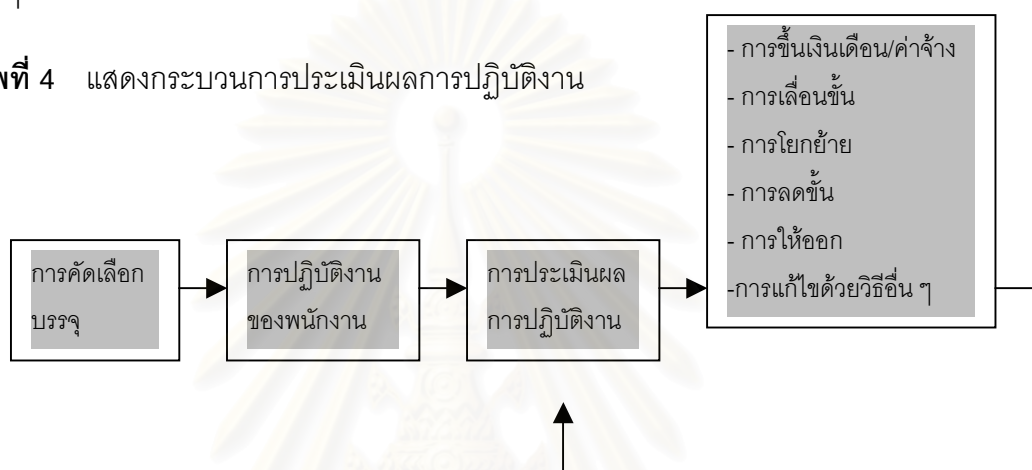
6. ใช้ประกอบการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Castetter and Young (2000: 209) ได้แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า สามารถนำไปเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลได้อย่างครอบคลุม

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานเอาไว้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ การบริหารงานบุคคล. (2540) หน้า 250

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2545) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเอาไว้ดังนี้

1. การกำหนดลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน ได้แก่ คุณภาพและความถูกต้องของงาน ปริมาณงาน ทักษะคติหรือท่าทีและวิธีปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ใช้ ความสำเร็จสัมบูรณ์ของงาน ในระยะเวลาที่กำหนด
2. การกำหนดลักษณะของแบบการประเมินที่ดี ได้แก่ ความเชื่อถือได้ เทียงตรง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
3. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน ควรมีลักษณะต่างๆ เช่น ต้องไม่อยู่ในระดับที่สูงเกินไป

### วิธีการประเมิน

การประเมินผลผลการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติที่มีความละเอียดอ่อน ต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสม เพราะอาจส่งผลต่อทัศนคติในเชิงลบของบุคคลที่มีต่อการประเมินมากยิ่งขึ้น

ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ว่าสามารถดำเนินการได้ หลายวิธีด้วยกันคือ

1. วิธีการสังเกต
2. การให้คะแนน
3. วิธีการจัดอันดับ
4. การเปรียบเทียบเป็นคู่
5. การกระจายคุณสมบัติ
6. กระบวนการเลือกบังคับ
7. การกำหนดมาตรฐานของงาน
8. การประเมินผลโดยผู้ประเมินหลายคน
9. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญโดยผู้บังคับบัญชา
10. การประเมินโดยอาศัยเรียงความ
11. การตรวจสอบในแหล่งปฏิบัติงาน
12. การประเมินผลด้วยตนเอง
13. การประเมินจากผลการปฏิบัติงาน

### ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปฏิญญา สารธร (2514: 270-271) กล่าวถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการประเมินผล  
การปฏิบัติงานคือ

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ในกรณีพิจารณาความดีความชอบทั้งการ  
เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
2. สะดวกสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ กรณีที่มองเห็นคนหลายๆ คนทำ  
ความดีเท่าเทียมกันหากมองอย่างผิวเผิน
3. บำรุงขวัญและกระตุ้นบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพราะทุกคนเชื่อว่าจะได้รับ  
ความยุติธรรม
4. ความคุ้มค่าในการจ้างงานให้เหมาะสมกับคนและลักษณะงานที่ไม่จ้างสูง  
หรือต่ำจนเกินไป
5. เมื่อมีการทักท้วงหรือเกิดการกล่าวหาว่าขาดความยุติธรรม สามารถนำเอา  
หลักฐานมาอ้างอิงได้

6. จูงใจบุคลากรที่ดีและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน เพราะกิตติศัพท์ของ ความยุติธรรมที่มีมากในการพิจารณาความดีความชอบโดยระบบคุณธรรม

ส่วน ญัฐสุพันธ์ เขจรันนท์ (2542) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเอาไว้ดังนี้

1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถจัดทำได้ 4 รูปแบบด้วยกันคือ
  - 1.1 การกำหนดค่าตอบแทน
  - 1.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและการให้ออก
  - 1.3 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
  - 1.4 การจ้างงาน
2. การแจ้งผลการประเมิน เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กร พนักงาน เพื่อ ทราบความเป็นไปว่าองค์กรและตนเองอยู่ในระดับใดสมควรปรับปรุงพัฒนาอย่างน้อยเพียงใด ที่ สำคัญ การแจ้งผลการประเมินค่อนข้างเป็นเรื่องละเอียดอ่อนต่อบุคคล จึงต้องดำเนินการอย่างรัด กุมและโปร่งใส

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นการตรวจสอบความพร้อมของ ตัวบุคคลในการปฏิบัติงานโดยตรงแล้ว ยังเป็นการประเมินผลทางการบริหารโดยทางอ้อมอีกด้วย ดังนั้นสิ่งจำเป็นมากที่สุดในกระบวนการนี้ก็คือ การศึกษารูปแบบ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เครื่องมือ วิธีการ ผู้รับผิดชอบที่มีมาตรฐานและโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ

#### ค่าตอบแทน

เสนาะ ตีเยาว์ และคณะ (2527) กล่าวว่าค่าตอบแทนหมายถึง การจ่ายเงินให้กับ พนักงานเป็นค่าตอบแทนรวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ที่มีใช้เงิน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวถึงค่าตอบแทนว่าหมายถึง รางวัลทั้งหมดซึ่ง พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงานประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสและสิ่งจูงใจอื่น ๆ

กิงพร ทองใบ (2545) กล่าวว่า ค่าตอบแทนหมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่ พนักงานได้รับ โดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส หรือ รางวัลเหมาจ่าย และผลประโยชน์อื่น ๆ

ดังนั้นคำตอบแทนจึงหมายถึง สิ่งตอบแทนจากการทำงานของบุคลากร ทั้งในรูปแบบของเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ส่วนแบ่งของกำไร หรือลักษณะของผลประโยชน์ที่จะได้รับในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีใช้เงินอันได้แก่ สวัสดิการหรือบริการต่างๆ ที่องค์กรจัดให้เป็นพิเศษ

นอกจากนี้แล้ว สิ่งที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงและเห็นได้ชัดมากที่สุดเมื่อกล่าวถึงคำตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรนั้นก็คือ เรื่องของค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งจะนำมากล่าวในลำดับต่อไป

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึงค่าจ้างเอาไว้ว่าหมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นคำตอบแทนจากการใช้แรงงาน โดยปกติการจ่ายค่าจ้างจะถือเกณฑ์การจ่ายเป็นระยะสั้นๆ เป็นชั่วโมง รายวัน หรือรายสัปดาห์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวถึงค่าจ้างเอาไว้ว่า เป็นวิธีจ่ายที่สามารถคำนวณได้จากจำนวนชั่วโมงของการทำงาน จึงมักแปรผันไปตามชั่วโมงที่ได้ทำงานจริงๆ มากน้อยต่างกัน

ณัฐรพันธ์ เขจรนันท์ (2542) กล่าวถึงเงินเดือนว่าหมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคคลได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณของผลผลิตของบุคคล

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความแตกต่างระหว่างค่าจ้างกับเงินเดือนก็คือเรื่องของระยะเวลาที่มีผลต่ออัตราการเพิ่มขึ้น ลดลง หรือความคงที่ของคำตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้แล้วปริมาณของผลผลิตก็ยังมีผลต่อคำตอบแทนประเภทค่าจ้างอีกด้วย

### วัตถุประสงค์ของการจ่ายคำตอบแทน

เสนาะ ตีเยาว์ และคณะ (2527); กิ่งพร ทองใบ (2545); วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารหรือการจ่ายคำตอบแทนเอาไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพนักงานให้สอดคล้องกับผลผลิต โดยกำหนดแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เพื่อใช้เป็นหลักในการจ้างงาน การใช้ประโยชน์และเลื่อนขั้น โดยอาศัยการกำหนดมาตรฐานของงานและการประเมินผลที่ถูกต้อง
4. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยอาศัยความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทนเป็นสำคัญ



ในส่วนของ ธรรมนูญแห่งขบวนการ (2542); สมเกียรติ พ่วงรอด (2546) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนเอาไว้ 3 ประการคือ

1. เพื่อดึงดูดบุคลากร
2. เพื่อบริหารต้นทุน
3. เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของค่าตอบแทน

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่าตอบแทนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลเอาไว้ว่า

1. ค่าตอบแทนเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านร่างกายและจิตใจได้
2. ค่าตอบแทนเป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ
3. ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงได้

กิ่งพร ทองใบ (2545) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนเอาไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน เป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. ความสำคัญต่อองค์กร
3. ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น
4. ความสำคัญต่อผู้จัดการ
5. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม

### นโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทน

เสนาะ ดิยาว์ (2535) ได้กล่าวเกี่ยวกับนโยบายโดยทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนเอาไว้ดังนี้

1. ควรจะมีแผนเกี่ยวกับการจ่ายที่แน่นอน
2. ระดับอัตราจ้างและเงินเดือนควรกำหนดไว้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับระดับที่เป็นอยู่ในตลาดแรงงาน
3. แผนการเกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือน ควรแสดงให้เห็นงานและคนงานด้วย

4. ควรยึดหลักจ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน
5. ต้องยอมรับในเรื่องความสามารถของคนและการมีส่วนร่วมในการทำงาน  
มากน้อยของแต่ละคนด้วย
6. ควรจะมีวิธีการที่แน่นอนเกี่ยวกับการร้องทุกข์หรือเมื่อคนงานมีปัญหาเกี่ยว  
ข้องกับค่าจ้างและเงินเดือน
7. ควรจะแจ้งให้แรงงานหรือสมาคมแรงงานที่คนงานนั้นสังกัดอยู่ทราบ ในเรื่อง  
เกี่ยวกับหลักและนโยบายของค่าจ้างและเงินเดือน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ; สมเกียรติ พ่วงรอด (2546) กล่าวถึงนโยบายของการ  
จ่ายค่าตอบแทนในลักษณะเดียวกันเอาไว้ว่า ควรยึดถือหลักดังนี้

1. การจ่ายอย่างเพียงพอ
2. การจ่ายอย่างเป็นธรรม
3. การจ่ายอย่างสมดุล
4. การจ่ายต้องเป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องมีความมั่นคง
6. การจ่ายสามารถใช้จ่ายได้
7. เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับ สมาน รังสียกฤษฎ์ (2541) ได้แสดงถึงทัศนะเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนเอาไว้ดังนี้

1. หลักความเพียงพอ ต้องกำหนดตามลักษณะของงานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด  
เอาไว้เป็นอย่างต่ำหรืออยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมและต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเศรษฐกิจ
2. หลักความยุติธรรม ต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับข้าราชการหรือพนักงาน  
ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกันทำงานในระดับความรับผิดชอบ ความ  
ยากง่ายที่เทียบเคียงกันได้
3. ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล หากบุคคลมีระดับความรู้ความสามารถและ  
ประสบการณ์ตลอดจนระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายที่เท่ากัน บุคคลใดมีผลการประเมิน  
ปฏิบัติงานที่ดีกว่า ก็ควรจะได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างที่สูงกว่า
4. หลักความสมดุล อันได้แก่ ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายบุคคลกับ  
รายจ่ายอื่น ๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงกับสวัสดิการหรือความสมดุลระหว่างเงินกับงาน

5. หลักความมั่นคง การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ต้องคำนึงถึงความมั่นคง ซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัยหรือความเสี่ยงด้วย
6. หลักการจูงใจ จะต้องกำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงการจูงใจในการปฏิบัติงาน
7. หลักการควบคุม สามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดซึ่งจะต้องเหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายแต่ละปีด้วย

### ประเภทของค่าตอบแทน

เสนาะ ตีเยาว์ (2535) แบ่งค่าตอบแทน ออกเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ

1. ค่าตอบแทนปกติ เป็นการจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกว่าเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างก็ได้
2. ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นการจ่ายให้นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนตามปกติ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ส่วนที่เป็นค่าตอบแทนจูงใจ

2.2 ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานบางกลุ่ม

ส่วน ญัฐฐพันธ์ เขจรนนท์ (2542: 239 -240) ได้แบ่งค่าตอบแทนออกเป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน เป็นค่าตอบแทนตามปกติที่จ่ายเนื่องจากการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา
2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน จะให้แก่บุคลากรเพื่อการจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น โบนัส ส่วนแบ่งกำไร
3. ค่าตอบแทนพิเศษ จะให้แก่บุคคลที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์การต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน หรือเงินตอบแทนสำหรับตำแหน่งบางประเภท
4. ผลประโยชน์อื่นๆ เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์การให้แก่บุคคล เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุดการจ่ายเงินค่าประกันชีวิตพนักงาน สนับสนุนกิจกรรมสันทนาการ ค่าเล่าเรียนบุตร

### ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดระบบค่าตอบแทน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กำหนดข้อพิจารณาต่างๆเอาไว้ 5 ประการด้วยกันคือ

1. ต้นทุนและความสามารถในการจ่าย
2. คำนึงถึงความต้องการของฝ่ายแรงงาน
3. การพิจารณาถึงความต้องการ

4. การพิจารณาข้อได้เปรียบเสียเปรียบทางภาษีอากร
5. ข้อพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานด้านการจัดโครงการผลประโยชน์

ตอบแทน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเอาไว้ดังนี้

1. ความถูกต้องตามกฎหมาย
2. สภาพภาพแรงงาน
3. นโยบาย
4. ความเป็นธรรม

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542) ได้แสดงให้เห็นถึงข้อควรพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนเอาไว้ว่าจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1. ระยะเวลา อันได้แก่ การหยุดพักระหว่างวัน วันหยุด เป็นต้น
2. อัตราค่าตอบแทน ซึ่งบุคคลจะสนใจค่าตอบแทนอยู่ 2 ลักษณะคือ ความยุติธรรมกับความมั่นคง

ค่าตอบแทนที่องค์การจัดให้กับบุคลากรจากการจ้างงานนั้น สามารถดำเนินการได้หลายลักษณะวิธีการ ซึ่งจะด้วยวิธีใดก็ตามแต่สิ่งที่ควรคำนึงก็คือความต้องการของแรงงาน สอดคล้องตามนโยบาย กฎหมาย สภาพภาพแรงงาน ความยุติธรรมและเป็นธรรม ตลอดจนสามารถสร้างความพอใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติและขณะเดียวกันสามารถควบคุมเพื่อความอยู่รอดขององค์การได้ด้วย

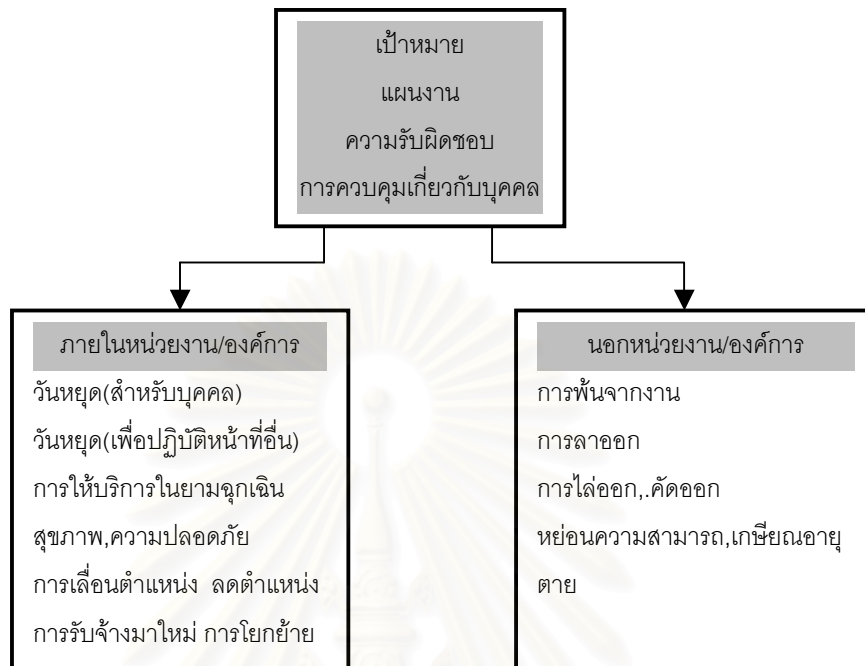
### ความต่อเนื่องในการจ้างงาน

ความต่อเนื่องในการจ้างงานหรือความต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นมาตรการบางอย่างเพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ ด้วยความเสียสละ มีกำลังใจและจงรักภักดีต่อองค์การ (พนัส หันนาคินทร์, 2529: 39)

### ขอบข่ายและกระบวนการของความต่อเนื่องในการจ้างงาน

Castetter and Young (2000: 270) กำหนดขอบข่ายงานและกระบวนการดังกล่าวเอาไว้ 2 กลุ่มด้วยกัน ดังภาพที่ 5

ภาพที่ 5 แสดงกระบวนการของความต่อเนื่องในการจ้างงาน



ที่มา : William B. Casterter, I. Phillip Young. The human resource function in educational administration. ( 2000 ) p.p. 270

นอกจากนี้ พงษ์ หันนาคินทร์ (2529) ได้กำหนดกระบวนการของความต่อเนื่องในการจ้างงานว่ามี 2 กรณีด้วยกันคือ

1. กรณีที่บุคลากรยังอยู่ในหน้าที่หรือหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานดังนี้
  - 1.1 การอนุญาตให้ลาหยุดงานไม่ว่าจะระยะสั้นหรือระยะยาว เช่น การลาภักิจลาป่วย ลาคลดบุตรหรือลาศึกษาต่อ เป็นต้น
  - 1.2 การช่วยเหลือด้านสุขภาพอนามัย เช่น การรักษาพยาบาล การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีมีความสะดวกสบาย เป็นต้น
  - 1.3 การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
  - 1.4 การย้าย การสับเปลี่ยน
2. กรณีการให้พ้นจากสภาพงาน มีรายละเอียดดังนี้
  - 2.1 การลาออก (Resignation)
  - 2.2 การให้ออกเพราะกระทำผิด (Dismissal)
  - 2.3 การให้ออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ
  - 2.4 การให้ออกเนื่องจากเกษียณอายุ

2.5 การลดจำนวนบุคลากรหรือการคัดออก

2.6 การเสียชีวิต

### การเลื่อนตำแหน่ง

Mony, Noe and Premeaux (1999) กล่าวถึงการเลื่อนตำแหน่งเอาไว้ว่าหมายถึง การเลื่อนให้บุคคลไปสู่ระดับของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในองค์กร ในส่วนของการเลื่อนตำแหน่งเป็น สิ่งหนึ่งที่มีผลต่อความรู้สึกที่ละเอียดอ่อนในทางบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก ทั้งต่อบุคคลที่ได้รับ และบุคคลที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งในทางที่สูงขึ้น โดยปกติมักจะมีความรับผิดชอบมากขึ้นและมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจาก เดิมโดยเฉพาะจากตำแหน่งที่เป็นอยู่

### หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

ในการเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลในแต่ละครั้ง สามารถดำเนินการได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2518)

1. หลักความรู้ความสามารถ
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์
3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส
4. หลักระบบอุปถัมภ์

### ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้บ่อยจากการเลื่อนตำแหน่ง ในแต่ละครั้งว่า จะเกิดได้ใน 4 ลักษณะด้วยกันคือ

1. ทำให้เกิดความผิดหวังกับบางคน
2. อาจมีบุคลากรบางคนปฏิเสธการเลื่อนตำแหน่ง
3. อาจมีปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ได้รับเลื่อนไม่ยินยอมให้เลื่อน
4. ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

## การโยกย้าย

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวถึงการโยกย้ายว่า มีความมุ่งหมายหลายอย่าง ที่สำคัญคือ การให้บุคคลมีประสบการณ์ในการทำงานกว้างขึ้น การย้ายจะถูกใช้เมื่อการให้พ้นจากงานอาจไม่ยุติธรรม ขณะที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2518) ; ธงชัย สันติวงษ์ (2531) มองว่า การโยกย้ายเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานให้กับพนักงานที่จะไปสวมตำแหน่งอื่น ที่รับการจ่ายค่าตอบแทน และมีฐานะตลอดจนความรับผิดชอบในทำนองเดียวกัน การโยกย้ายจึงถือเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งในแนวราบจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่ตำแหน่งหนึ่งซึ่งแตกต่างจากการเลื่อนตำแหน่ง อันอาจมีสาเหตุมาจากเหตุผลทางธุรกิจหรือความก้าวหน้าขององค์การและเป็นความต้องการของตัวบุคคลเอง ดังนั้นในการโยกย้ายจึงต้องคำนึงถึงหลัก 4 ประการคือ (ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ,ม.ป.ป.)

1. ความเหมาะสม
2. ความเป็นธรรม
3. ส่งเสริมความก้าวหน้า
4. ความสมัครใจ

## การลดตำแหน่ง

การลดตำแหน่งคือ กระบวนการที่ปรับเปลี่ยนบุคคลหรือพนักงานลงสู่ระดับที่ต่ำกว่าของหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงการเคลื่อนย้ายในลักษณะของการรับค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ลดลงด้วย (Mony, Noe and Premeaux, 1999: 595)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542) ได้ให้ทัศนะว่าการลดตำแหน่งจะส่งผลกระทบต่อสถานะของบุคคล 4 ประการด้วยกันคือ

1. ค่าจ้างหรือเงินเดือนลดลง
2. สถานะของบุคคลลดลง
3. สิทธิพิเศษลดลง
4. โอกาสลดลง

## การพ้นจากงาน

การพ้นจากงานทั้งในส่วนของรัฐและเอกชน จะมีความหมายในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในองค์การ ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้นๆ (ศุภชัย ยาวะประภาฯ, 2546: 300)

สมพงษ์ เกษมสิน (2518) กล่าวว่า การพ้นจากงานอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุด้วยกันคือ

1. การลาออก (Resignation) ซึ่งเป็นสิทธิที่ทุกคนสามารถกระทำได้
2. การลดจำนวนพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ซึ่งอาจเกิดจาก โครงการเสร็จสิ้น ขาดเงินในการจ้างงาน มีการปรับปรุงองค์การใหม่ จัดระเบียบวิธีการทำงานใหม่หรือการนำเอาเทคโนโลยี เครื่องจักรกลมาแทนกำลังคน
3. การออกเพราะเหตุเสียหาย เช่น ต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในคดีอาญา เป็นบุคคลล้มละลายโดยศาลสั่ง ทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ อาจด้วยเหตุรับราชการนานหรือเจ็บป่วยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
4. เสียชีวิต การเสียชีวิตของบุคคลถือเป็นการสิ้นสุดความเป็นพนักงานทันที หากเป็นระบบราชการถ้าเสียชีวิตในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ ย่อมได้รับความดีความชอบด้วย

เสนาะ ตีเยวร์ (2545) กล่าวถึงการพ้นจากงานของบุคคลเอาไว้ว่าเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. การลาออก
2. เสียชีวิต
3. เกษียณอายุ
4. การเลิกจ้าง

## ประโยชน์และบริการอื่นๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวว่า ประโยชน์และบริการอื่นๆหมายถึง การตอบแทนที่ไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม อาจเป็นรูปของเงินหรือไม่ใช่เงินก็ได้ซึ่งได้รับโดยไม่ต้องปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่เคยปฏิบัติอยู่



สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวว่า ประโยชน์และบริการหมายถึง รางวัล ที่ให้กับพนักงานอันเป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆขององค์การหรือผลตอบแทนชนิดใด ชนิดหนึ่งเพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน

### เหตุผลในการให้ประโยชน์บริการ

พนัส หันนาคินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงเหตุผลของการให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากรเนื่องจากปัจจัยต่างๆดังนี้

1. เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องบำรุง เพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ
2. การให้สงเคราะห์ เพื่อช่วยลดปัญหาทางเศรษฐกิจ
3. เป็นการให้เงินรางวัลหรือค่าตอบแทนเมื่อออกจางานโดยไม่มี ความผิด

เสนาะ ตีเยาว์ (2545) กล่าวถึงเหตุผลในการให้ประโยชน์และบริการว่า เกิดจากปัจจัยด้านต่างๆดังนี้

1. เหตุผลจากภายในองค์การ
2. เหตุผลจากภายนอกองค์การ อันได้แก่ เศรษฐกิจ รัฐบาล สหภาพแรงงาน คู่แข่งทางธุรกิจ

### ประเภทของประโยชน์และบริการ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้แบ่งประโยชน์และบริการออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ค่าตอบแทนเมื่อไม่ได้ทำงาน เช่น สิทธิในการลา
2. ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการประกันภัย
3. ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ
4. ผลประโยชน์ทดแทนในกรณีเสียชีวิต
5. ผลประโยชน์ด้านการให้บริการแก่พนักงาน
6. ผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่นได้

เสนาะ ตีเยาว์ (2545) แบ่งประโยชน์และบริการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แบ่งตามลักษณะ ประกอบด้วย
  - 1.1 การใช้จ่ายสำหรับเวลาที่ไม่งาน
  - 1.2 ประโยชน์ทางด้านสุขภาพและความมั่นคงในการทำงาน
  - 1.3 ประโยชน์ที่ให้เมื่อออกจางาน

## 2. แบ่งตามการเกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยประโยชน์ต่างๆดังนี้

- 2.1 ประโยชน์และบริการที่ให้ตามกฎหมาย
- 2.2 การจ่ายเงินทดแทนเมื่อประสบอันตราย
- 2.3 ประโยชน์และบริการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง

การสร้างความปลอดภัยเนื่องในการจ้างงาน สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ทั้งในขณะที่ยังดำรงอยู่ในงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโอนย้ายหรือดำเนินการเมื่อบุคคลพ้นสภาพงานไปแล้ว เช่น ค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการต่างๆซึ่งบางอย่างสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่เข้ามาจนถึงออกจากองค์การ

นอกจากนี้แล้ววัตถุประสงค์ของการจัดให้มีความต่อเนื่องในการจ้างงานตลอดจนประโยชน์และบริการนั้นก็เพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี บำรุงขวัญและสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อองค์การ รวมถึงความก้าวหน้าส่วนบุคคลอันเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการบริหารงานบุคคล

### การรักษาความยุติธรรมในการจ้าง

ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่สร้างขวัญให้กับบุคลากรในองค์การนั้น คงไม่ใช่เพียงค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์และบริการเท่านั้น การได้รับการปฏิบัติที่เสมอกันเมื่อมีปัญหาคือสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการจ้างงาน

ดังนั้นวินัยจึงเปรียบเสมือนกับบรรทัดฐานในการสร้างความยุติธรรมและเป็นธรรมขององค์การ เพื่อให้คนอยู่ในขอบเขตที่ดี เป็นเครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมขององค์การ อันช่วยทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น หากบุคคลใดที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานหรือองค์การไม่เคารพต่อระเบียบ กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับหน่วยงานนั้นก็ตั้งอยู่ไม่ได้ ความระส่ำระสาย ความยุ่งเหยิงก็จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน (เสนาะ ตีเยาว์, 2545)

### วินัยและการรักษาวินัย

สมพงษ์ เกษมสิน (2518) ให้ความหมายของวินัยเอาไว้ว่าหมายถึง การฝึกหัดหรือการปฏิบัติที่สม่ำเสมอเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่ง ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นวินัยจึงมีลักษณะเป็นระบบที่ได้จัดวางแผนในการปฏิบัติงานและควบคุมงานไว้อย่างเป็นระเบียบ เพื่อเป็นหลักประกันขั้นมูลฐานว่างานจะต้องดำเนินไปในแนวทางที่กำหนดไว้

สมัคร สมนอ วินัยจึงเป็นแบบแผนที่กำหนดเอาไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า วินัยหมายถึง การอบรมเพื่อพัฒนาการควบคุมตนเอง ความประพฤติ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยหรือการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลให้อยู่ในแนวทางที่ยอมรับกันว่าถูกต้อง ซึ่งกระทำได้ 2 วิธี คือ การมีกฎข้อบังคับ คำสั่งและการลงโทษผู้ฝ่าฝืน อีกวิธีหนึ่งคือการอบรมสั่งสอนแนะนำ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542) กล่าวว่าวินัยหมายถึง ระบบการชี้แนะและควบคุมพฤติกรรมของคนในหมู่ให้เป็นที่ไปในแนวทางที่กำหนด โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล การให้คำปรึกษา

ดังนั้น วินัยจึงเป็นเรื่องของกระบวนการควบคุมอย่างหนึ่งให้บุคคลมีพฤติกรรมในการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไปในแนวทางเดียวกันตามที่องค์กรกำหนด โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืนด้วยกฎข้อบังคับที่ได้อบรมเอาไว้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความยุติธรรมในเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร

### แนวปฏิบัติในการรักษาวินัย

อุทัย หิรัญโต (2531) ; เสนาะ ตีเยาว์ (2535) ; บรรยงค์ ไตจินดา (2543) กล่าวถึงการปฏิบัติสำหรับการรักษาวินัยเอาไว้ว่ากระทำได้ 2 แนวทางคือ

1. การดำเนินการทางบวก เป็นวิธีการแก้ไขโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์
2. การดำเนินการทางลบ เป็นวิธีดำเนินการลงโทษหรือการใช้อำนาจ

### กระบวนการดำเนินการทางวินัย

- พนัส หันนาคินทร์ (2526) กำหนดขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยไว้ 6 ขั้นตอนคือ
1. ขั้นสืบสวน เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อที่จะดำเนินการทางวินัยแบ่งเป็น 2 ระยะคือ การสืบสวนก่อนดำเนินการทางวินัย และการสืบสวนซึ่งเป็นการดำเนินการทางวินัย
  2. ขั้นตั้งเรื่องกล่าวหาเป็นการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ถูกกล่าวหาหรือปรากฏชัดว่ามีความผิดหลังจากสืบสวนแล้วว่าจะผิด
  3. ขั้นสอบสวนเป็นการรวบรวมพยานหลักฐานและพฤติกรรมต่างๆรวมทั้งดำเนินการ

การเพื่อที่จะให้ได้อรรถาธิบายเกี่ยวกับเรื่องกล่าวหา เพื่อพิจารณาว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำผิดวินัยจริงหรือไม่ อาจกระทำได้ 2 ลักษณะคือ การสอบสวนที่ไม่เป็นกระบวนการทางกฎหมายและการสอบสวนที่เป็นกระบวนการทางกฎหมาย

4. ขึ้นให้พักและออกจากราชการไว้ก่อนเป็นการสั่งให้พ้นจากตำแหน่งในระหว่างสอบสวนพิจารณาความผิดทางวินัยหรือระหว่างถูกฟ้องทางคดีอาญา

5. การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ เมื่อได้อรรถาธิบายจากการสอบสวนว่าผู้ถูกกล่าวหา มีความผิดจริง ก็จะมีการวินิจฉัยว่าควรจะได้รับโทษสถานใด

6. ขึ้นลงโทษเป็นมาตรการที่ใช้ปราบปรามข้าราชการหรือบุคคลผู้ทำผิดวินัยและปรามบุคคลอื่นไม่ให้เอาเยี่ยงอย่าง

บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวถึง กระบวนการดำเนินการทางวินัยว่าประกอบ ด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ระบุและอธิบายปัญหาอย่างถูกต้อง
2. เก็บรวบรวมข้อเท็จจริง
3. ตัดสินลงโทษอย่างเหมาะสม
4. ระบบการลงโทษที่เหมาะสม
5. การติดตามผล

### ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการดำเนินการทางวินัย

สมพงษ์ เกษมสิน (2518) ; อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึงข้อควรคำนึงในการดำเนินการทางวินัยเอาไว้ดังนี้

1. ความยุติธรรม
2. ความเป็นธรรม
3. ความทั่วถ้วน
4. ความฉับพลัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542) กล่าวเกี่ยวกับข้อควรพิจารณาในการดำเนินการทางวินัยเอาไว้ดังนี้

1. ความรุนแรง จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของปัญหา
2. ระยะเวลา ต้องพิจารณาถึงช่วงระยะเวลาที่ของการเกิดปัญหา
3. ธรรมชาติของปัญหา ศักยภาพธรรมชาติของปัญหาอย่างละเอียด

4. สิ่งแวดล้อม เพราะจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม

5. กระบวนการทางสังคม อาจเกิดจากความไม่เข้าใจข้อกำหนดขององค์กร

6. การดำเนินการในอดีต เพื่อป้องกันการล่าเอียงและเลือกปฏิบัติ

7. การสนับสนุนจากผู้บริหาร มีหลักฐานชัดเจน ผู้บริหารสนับสนุน

นอกจากนี้ สมชาย นิรัญกิติ (2542) ยังกล่าวถึงการรักษาความยุติธรรมและวินัยในการทำงานเอาไว้ว่าต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ คือ

1. จัดระบบการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบริษัทกับพนักงาน

2. การรับประกันการรักษาความยุติธรรมและวินัยของพนักงานซึ่งสามารถดำเนินการได้ในลักษณะของการรับประกันการรักษาความยุติธรรมในการทำงาน ความยุติธรรมด้านวินัย ข้อเสนอแนะด้านวินัย การสร้างวินัยโดยปราศจากการลงโทษ เป็นต้น

3. การบริหารการไล่พนักงานออกจากงาน

4. การบริหารให้พนักงานออกจากงาน การเลิกจ้างและการเกษียณอายุ

5. การจ้างงานตลอดชีพที่ไม่ต้องมีหลักประกัน

### การร้องทุกข์

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ให้ความหมายของการร้องทุกข์ว่า หมายถึง กรณีที่ข้าราชการหรือบุคคลในองค์กรร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนไม่ถูกต้องตามกฎหมาย

บรรยงค์ ไตจินดา (2543) กล่าวว่า การร้องทุกข์หมายถึง กรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขของการว่าจ้างต่างๆ โดยปกติมักเกิดขึ้นจากความไม่พอใจหรือรู้สึกไม่เป็นธรรมอันเกิดจากสภาพการทำงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2545) กล่าวว่า การร้องทุกข์คือ ความไม่พอใจของคนงานหรือความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับการทำงานและความไม่พอใจนั้นถูกนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร ซึ่งลักษณะของการร้องทุกข์นั้นไม่คำนึงว่าจะมีหลักฐานเพียงพอหรือไม่

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าการร้องทุกข์ เกิดจากความไม่พอใจของบุคคลในองค์กรที่มีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากสภาพการทำงานจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชา

## สาเหตุอันนำมาสู่การร้องทุกข์

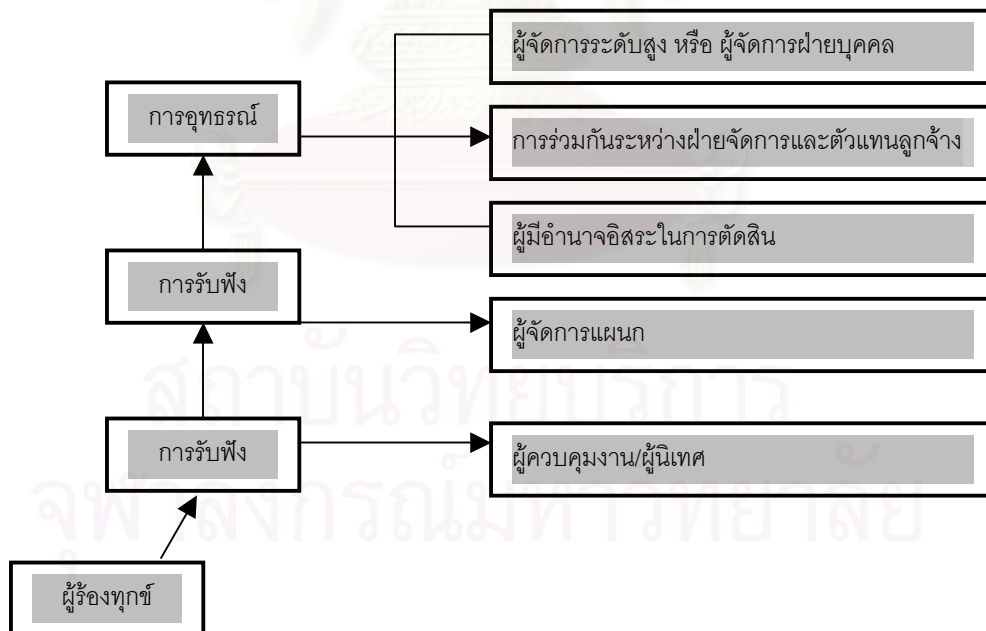
บรรอยด์ โดจินดา (2543) กล่าวถึงสาเหตุที่นำมาซึ่งการร้องทุกข์ว่าส่วนใหญ่เกิดจากสิ่งต่อไปนี้

1. การเข้าใจผิดหรือการตีความที่ต่างกันเกี่ยวกับข้อสัญญาในการทำงานของฝ่ายลูกจ้าง หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ
2. เกิดจากการผิดข้อสัญญาการจ้าง
3. มีการปฏิบัติที่ผิดข้อกำหนดเกี่ยวกับแรงงาน
4. มีการปฏิบัติผิดและฝ่าฝืนข้อตกลง
5. มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงานโดยฝ่ายจัดการ

## ขั้นตอนในกระบวนการร้องทุกข์

Torrington, Hall and Taylor (2002) ได้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในกระบวนการร้องทุกข์เอาไว้ดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนในกระบวนการร้องทุกข์



ที่มา : Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor. *Human resource management*. (2002) p.p. 538

เสนาะ ตีเยวาร์ (2545) กล่าวถึงขั้นตอนของการร้องทุกข์เอาไว้ดังนี้

1. ที่ปรึกษาฝ่ายงานบุคคล มีการจัดบุคคลทำหน้าที่รับเรื่องราวให้คำปรึกษาแนะนำ
2. นโยบายโดยเปิดเผย โดยการประกาศให้ทราบทั่วหากผู้ใดมีปัญหาให้เสนอเรื่องราวโดยตรงต่อผู้บริหารชั้นสูงเหมือนกันหมด ซึ่งฝ่ายบริหารเป็นผู้แก้ไขเอง
3. ผู้ตรวจการทั่วไป โดยให้มีบุคคลจากฝ่ายดูแลทั่วไป ทำหน้าที่ตรวจตรารับฟังข้อคิดเห็นจากคนงานโดยตรง
4. ผู้รับเรื่องราวร้องทุกข์ ตั้งหน่วยงานขึ้นเพื่อรับเรื่องราวร้องทุกข์
5. การเสนอไปยังผู้บริหารระดับสูง หากไม่พอใจก็เสนอตามลำดับชั้นไปยังผู้บริหารระดับสูง

กระบวนการทางวินัยและการร้องทุกข์ เป็นแนวทางอย่างหนึ่งที่ต้องการสร้างความชัดเจนเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเป็นธรรม การร้องทุกข์มักจะเกี่ยวข้องกับความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อลูกจ้าง ทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจนนำมาสู่การร้องทุกข์ขึ้น หากแต่การดำเนินการทางวินัยนั้นเป็นการป้องปรามอย่างหนึ่งที่ต้องการให้บุคคลในองค์การ มีพฤติกรรมที่ไปในทิศทางเดียวกันตามความมุ่งหวังขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

### ความขัดแย้ง

มีบุคคลหลายท่านได้นิยามเกี่ยวกับความขัดแย้งเอาไว้ที่น่าสนใจ ซึ่งขอกล่าวเป็นประเด็นโดยสรุปดังนี้

อรุณ รักธรรม (2522) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิด ตลอดจนความรู้สึกที่แตกต่างกันและความขัดแย้งมีหลายระดับตั้งแต่ความขัดแย้งต่อตนเอง ต่อบุคคลในองค์การ องค์การต่อองค์การหรือกลุ่มต่อกลุ่ม

สุพัตรา สุภาพ (2538) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างคนสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน จนทำให้ความคิดหรือกิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้ยากหรือไม่ราบรื่นทำให้การทำงานเป็นที่มลลง

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อต้านหรือปรักษ์ต่อบุคคลหรือพลังต่างๆซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียดปรากฏการณ์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อสองฝ่ายหรือมากกว่ารับรู้ต่างกันในปีเป้าหมายและมีคุณค่าหลากหลายแตกต่างกันไปภายใต้เหตุการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะ

### สาเหตุของความขัดแย้ง

สุพัตรา สุภาพ (2538) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสิ่งต่อไปนี้

1. ผลประโยชน์ขัดกัน
2. ความคิดไม่ตรงกัน
3. ความรู้ความสามารถต่างกัน
4. การเรียนรู้ต่างกัน
5. เป้าหมายต่างกัน
6. การไม่ยอมรับกัน

พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งเอาไว้ดังนี้

1. ความไม่เข้าใจกัน
2. เครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การด้อยประสิทธิภาพในการบริหาร
4. ผลประโยชน์หรือความสนใจที่ขัดกัน
5. ระบบรางวัลที่ขัดแย้งกัน
6. การจูงใจด้วยการแข่งขัน

สมยศ นาวิการ (2543) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากปัจจัยต่อไปนี้

1. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน
2. ความคลุมเครือของงาน
3. การให้ความสำคัญของงาน
4. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของทรัพยากร
5. ระบบรางวัลที่ขัดแย้งกัน
6. การจูงใจด้วยการแข่งขัน

### กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

สุพัตรา สุภาพ (2538) กล่าวถึงกระบวนการบริหารความขัดแย้งว่ามีวิธีการดังนี้

1. การเก็บกตเอาไว้
2. การประนีประนอม
3. ไม่ยอมรับว่ามีปัญหา

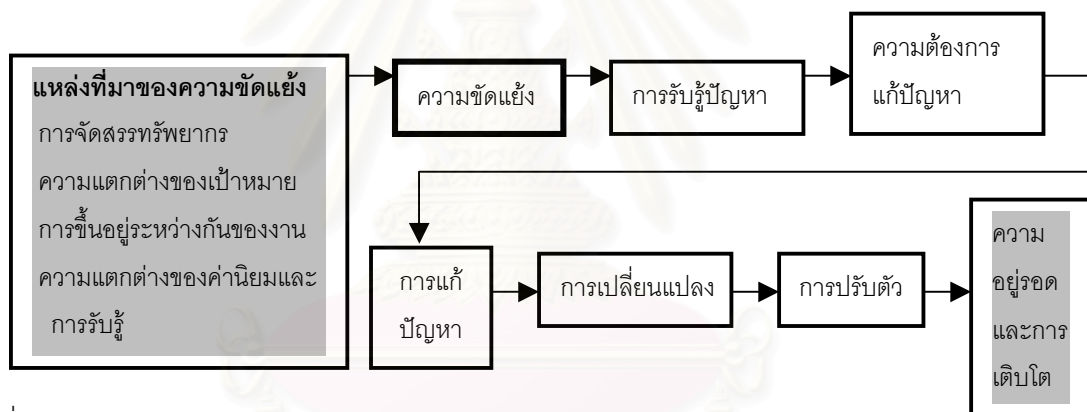


4. ใช้อำนาจ
5. ร่วมใจกันแก้ข้อขัดแย้ง

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งเอาไว้ว่า มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. วิธีการกระตุ้นความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม การเชิญบุคลากรภายนอก การจัดโครงสร้างองค์การใหม่
2. วิธีลดความขัดแย้ง เช่น ให้ข้อมูลแสดงความเป็นมิตรของกลุ่มอื่นแต่ละกลุ่ม เพิ่มการติดต่อทางด้านสังคมระหว่างกลุ่ม
3. วิธียุติความขัดแย้ง เช่น การใช้อำนาจและการระงับ การประนีประนอมและการแก้ปัญหาาร่วมกัน

ภาพที่ 7 แบบจำลองความขัดแย้งที่มีประโยชน์



ที่มา : สมยศ นาวิการ. การบริหาร. (2544) หน้า 309

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งเอาไว้ในลักษณะดังนี้

1. การแก้ไขตามแบบที่มีมาแต่เดิม เช่น การอุทธรณ์ (Appeals) การครอบงำ (Domination) และการต่อรอง
2. การแก้ไขโดยอาศัยการออกแบบองค์การใหม่
3. การแก้ไขโดยวิธีการเผชิญหน้า

## การเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันระหว่างกระบวนการเจรจาและกระบวนการต่อรองที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าตัดสินใจในสิ่งที่บุคคลแต่ละคนจะยินยอมให้แก่กัน ภายใต้การแลกเปลี่ยนระหว่างกันซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ 3 ลักษณะคือ 1.) ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2.) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของบุคคล 3.) การจัดสรรงบประมาณ (สมยศ นาวิกาน, 2543)

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองคือ กระบวนการซึ่งตัวแทนของฝ่ายบริหารและตัวแทนฝ่ายสหภาพมาร่วมประชุมกัน เพื่อเจรจาและหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาแรงงาน อันนำไปสู่การทำข้อตกลงโดยไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดถูกบีบบังคับ

## สภาพที่ส่งผลต่อการเจรจา

Mcshane and Glinow (2000:419-420) กล่าวถึงสภาพการณ์ต่างๆ ที่จะสามารถส่งผลต่อการเจรจา คือ

1. สถานที่ จะทำให้การเจรจายง่ายขึ้นหากใช้สถานที่ของตนเองในการเจรจา อันเป็นผลจากความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมและความสะดวก
2. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ การจัดที่นั่งหรือตำแหน่งต่างๆของผู้เข้าเจรจา ในตำแหน่งที่เหมาะสม สะดวกสบาย
3. การยืดเวลาและการกำหนดเวลา เพราะการยืดเวลาจะมีผลต่อการเตรียมความพร้อมและเกิดความมั่นใจมากขึ้น
4. ลักษณะพิเศษเฉพาะของผู้ฟังการเจรจา เพราะจะช่วยให้การจับประเด็นชัดเจนถูกต้องมากขึ้น

## รูปแบบการเจรจาต่อรอง

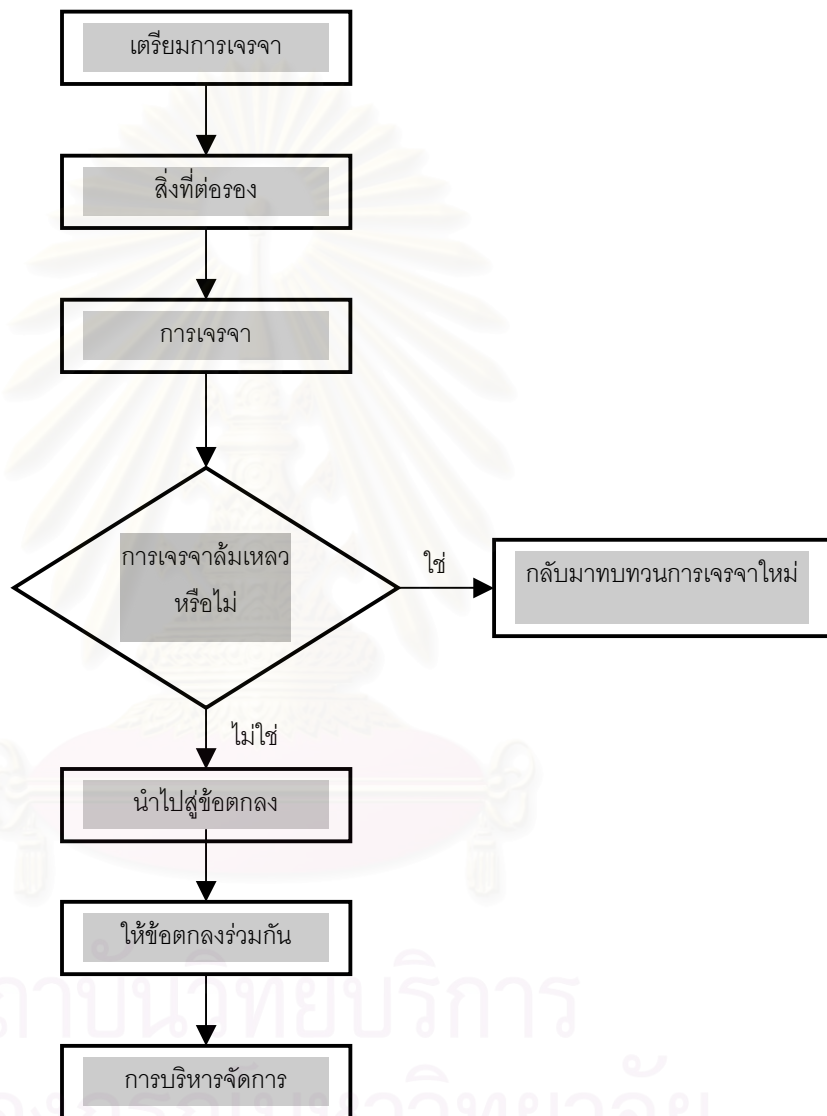
Torrington and others (2002: 632 -633) เสนอรูปแบบของการเจรจาต่อรองว่า ประกอบด้วยรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง
2. การนิ่งเฉย
3. การบังคับ
4. การประนีประนอม
5. การเผชิญหน้า

## กระบวนการเจรจาต่อรอง

Mony and others (1999: 513) แสดงให้เห็นถึงกระบวนการเจรจาต่อรองดังนี้

ภาพที่ 8 กระบวนการเจรจาต่อรอง



ที่มา : R. Wayne Mony, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. *Human resource management*. (1999) p.p. 544

สมยศ นาวิการ (2543) ได้กำหนดกระบวนการเจรจาต่อรองเอาไว้ดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน
2. การกำหนดหลักการพื้นฐาน

3. การอธิบายและแสดงเหตุผล
4. การเจรจาต่อรองแบบแก้ปัญหา
5. การปิดเจรจาและดำเนินการ

### การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ

Mcshane and others (2000) กล่าวถึงการเจรจาต่อรองที่เกิดประสิทธิภาพว่าจะต้องอาศัยความเป็นนักเจรจา ที่จะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ 4 ประการคือ

1. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย
2. การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร
3. ความมีประสิทธิภาพในการสื่อความ
4. การสร้างความไว้วางใจในตนเอง

Torrington and others (2002) กล่าวว่า การเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่การเจรจาที่ดีมีวิธีการอยู่ 5 ประการคือ

1. การร่วมมือกันหาทางออกซึ่งวิธีการแก้ปัญหาหรือการประนีประนอม
2. ระดับความตึงเครียด
3. อำนาจที่สมดุลกัน
4. ความสอดคล้องต้องกัน
5. การเปิดกว้าง

สมยศ นาวิการ (2543) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองว่าจะต้องเกิดจากสิ่งต่างๆ มาสนับสนุนอยู่ 3 ประการ คือ

1. การรับเอาทัศนคติแบบ ชนะ-ชนะ
2. การรับรู้ถึงแบบของคำพูดที่ว่าจะตกลงอย่างไร ถ้าการเจรจาต่อรองไม่ได้สร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนา
3. การระบุบริเวณการเจรจาต่อรอง

การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ต้องอาศัยกระบวนการเจรจาและการต่อรอง เพราะเป็นกระบวนการสร้างความต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้ง สิ่งสำคัญในการเจรจาต่อรองที่ดีนั้น นักเจรจาต่อรองพึงเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งปกติ โดยจุดมุ่งหมายของการเจรจาต่อรองนั้นมิได้มุ่งเฉพาะเอาชนะกันเพียงฝ่ายเดียว หาก

ต้องการบทสรุปภายใต้ความพึงพอใจของทุกฝ่าย จึงมีวัตถุประสงค์เพียงต้องการที่จะลด ยุติหรือ กระตุ้นความขัดแย้งหรืออย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสมแก่องค์การ เพื่อสามารถ ที่จะอยู่รอดได้

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะดังนี้

ความหมาย

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะกลุ่มต่างๆ

สมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารงานบุคคล

#### ความหมาย

มีผู้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะเอาไว้หลายลักษณะ ซึ่งจะนำมากล่าว โดยสรุปในแนวคิดที่สำคัญๆ ดังนี้

Good (1973) กล่าวถึงความหมายเอาไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างพิเศษในสถานการณ์ใด ๆ และมีเทคนิคเฉพาะในแต่ละเรื่อง

Boyatzis (1982. อ้างถึงใน Robertson, Callinan and Bartram, 2002: 229) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้เกินกว่าปกติ อาจเกิดจากอุปนิสัย แรงจูงใจ ทักษะ เอกลักษณะเฉพาะตน บทบาททางสังคมหรือแหล่งรวมของความรู้ที่นำมาใช้

Webster (1987: 200) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง การมีคุณลักษณะที่จำเป็นหรือทักษะ การแสดงทักษะที่เหมาะสม มีความสามารถที่ขอบด้วยกฎหมายหรือคุณสมบัติ ความสามารถที่เห็นเป็นหลักฐานได้

Sergiovanni (1991) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง การแสวงหาการปฏิบัติที่นำไปสู่ การส่งเสริมและเพิ่มพูนแรงจูงใจภายในของคน ที่ทำให้เกิดประสบการณ์ที่สูงขึ้นกว่าระดับความจำเป็นของการบรรลุผล

ราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะเอาไว้ว่าหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2540) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถที่แสดงออกในการปฏิบัติงานที่น่าพอใจหรือหมายถึงรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นจริงที่ถูกสังเกตได้ในตัวบุคคล

ชัชวรินทร์ ชวนวัน (2547) กล่าวถึงสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรทั้งหมดที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลงานขั้นยอดที่ต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะโดยรวมของตัวบุคคลที่ปรากฏออกมาในรูปของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง จนนำมาสู่การกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สูงกว่าเกณฑ์ปกติด้วยความตั้งใจโดยสามารถวัดและสังเกตได้

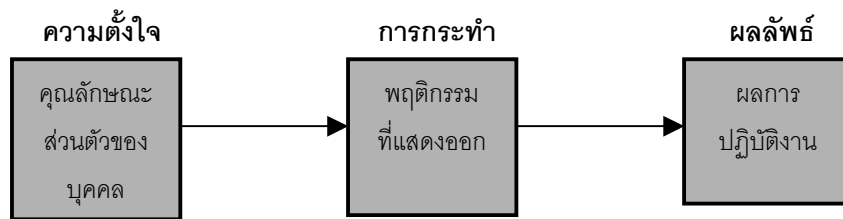
### องค์ประกอบของสมรรถนะ

มีการกล่าวไว้เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะในหลายแนวทางดังต่อไปนี้ Bloom and Krathwohl (อ้างถึงใน Hall and Jone, 1976: 48) ; McAshan (1981: 73 -74) ; Boyatzis (อ้างถึงใน Robertson, Callinan and Bartram, 2002: 229) ซึ่งต่างกล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่ามีความเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด อุนิสัยและแรงจูงใจ

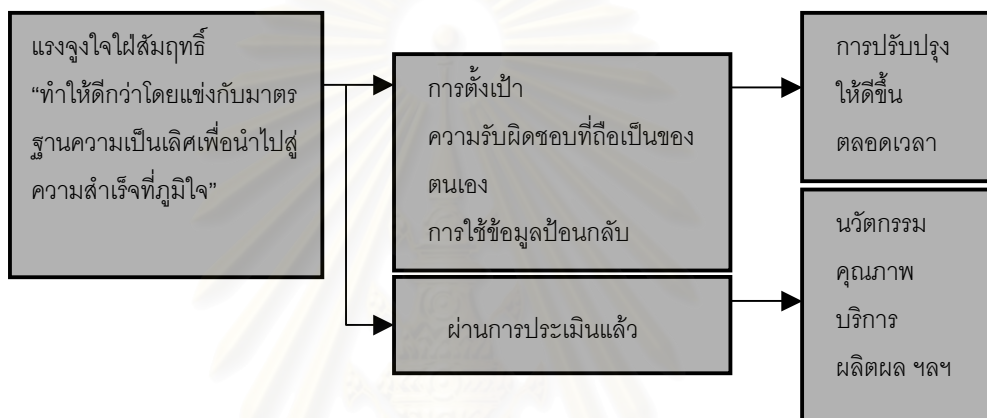
สำหรับ Spencer and Spencer (1993. อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546: 37-44) ได้จัดองค์ประกอบของสมรรถนะเอาไว้ 2 ส่วนด้วยกันคือ

1. ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying Characteristic) อันประกอบด้วยเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ มโนภาพของตัวเอง ความรู้ และ ทักษะ
2. ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (Casually Related) ดังภาพที่ 9-10

ภาพที่ 9 ภาพแสดงถึงความหมายของสมรรถนะ



ภาพที่ 10 แสดงความเชื่อมโยงเชิงเหตุผลของสมรรถนะด้านต่างๆ



ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาส การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย. (2546) หน้า 42

จากทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะตามที่กล่าวมาในเบื้องต้น สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญของแต่ละองค์ประกอบได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ดังต่อไปนี้

### ความรู้

ความรู้คือ ความสามารถในการพัฒนาสู่ความเข้าใจและการคิด การสร้างสรรค์ การตอบสนอง อันนำไปสู่กิจกรรมการแก้ปัญหาได้อย่างประสบความสำเร็จ (McAshan, 1981: 73)

ความรู้คือ ความสามารถในการระลึกได้ถึงเรื่องราวต่างๆที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนโดยวิธีใดก็ตาม ซึ่งแบ่งกลุ่มพฤติกรรมความรู้ออกเป็น ความรู้เฉพาะเรื่อง ความรู้ในวิธีดำเนินการและความรู้รวบยอดในเรื่องราว (ภัทรา นิคมานนท์, 2538: 41)

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544: 294) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความรู้ที่เรียกว่า Declarative Knowledge หมายถึงความรู้เกี่ยวกับความจริงต่างๆ เช่น ความคิดรวบยอด ข้อคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร

2. ความรู้ที่เรียกว่า Procedural Knowledge หมายถึงความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 Pattern - Recognition Knowledge คือความรู้ที่สามารถรู้จักและชี้ได้ว่าความคิดรวบยอดที่ตนรับรู้อยู่ในพวกใด

2.2 Action Sequence Knowledge คือลำดับขั้นของวิธีการทำงานว่าจะทำอะไรก่อนหลัง

### ทักษะ

Cecco and Crawford (1974: 248) กล่าวว่า ทักษะหมายถึง บุคลิกที่แสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องของการตอบสนองทางการเคลื่อนไหว รวมถึงการประสานงานของมือและตา ตลอดจนจนวนวัยอื่นๆ มีส่วนร่วมในการตอบสนองที่สมบูรณ์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546) กล่าวว่า ทักษะหมายถึง แผนของพฤติกรรมที่มีการต่อเนื่องกัน ซึ่งประกอบด้วยสิ่งเร้าและการตอบสนองให้การประกอบกิจกรรมนั้นถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### ประเภททักษะ

Bernard (1972) ได้แบ่งทักษะออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ทักษะทางกลไกสัมผัส เป็นทักษะเกี่ยวกับการใช้กล้ามเนื้อและข้อต่อ
3. ทักษะทางกลไกการรับรู้ เป็นทักษะในระดับที่ซับซ้อนต้องอาศัยการรับรู้และการเคลื่อนไหวทางกลไก มักจะเป็นการเรียนรู้ความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับการจำและการคิด

McAshan (1981) ได้แบ่งทักษะเอาไว้ 3 ระดับ คือ

1. ทักษะการปรับตัวขั้นง่าย
2. ทักษะการปรับตัวโดยรวม
3. ทักษะการปรับตัวที่ซับซ้อน

### ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคล

Gagne (1977) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นต่อสมรรถนะของบุคคลว่าจะต้องประกอบด้วยทักษะต่างๆดังนี้



1. ทักษะทางสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางสติปัญญา ในการเรียนรู้ จากสิ่งที่ย้ายไปหายากตามลำดับ

2. ทักษะด้านข้อมูลภาษา หมายถึง ความสามารถที่บุคคลแสดงออกโดยการพูด เขียน เพื่อแสดงความสามารถในการรับรู้ข้อเท็จจริง ข้อมูลหรือหลักการต่างๆได้ถูกต้อง

3. ทักษะในการใช้ยุทธวิธีในการคิด เป็นกระบวนการภายในที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล

4. ทักษะการเคลื่อนไหว คือ ความสามารถในการใช้ส่วนต่างๆ ของร่างกายและกล้ามเนื้อส่วนต่างๆ ในการเคลื่อนไหวได้อย่างเที่ยงตรง ทั้งลักษณะที่ง่ายจนถึงเรื่องที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์กับทักษะทางด้านสติปัญญา เพื่อเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

Rebore (1985) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นต่อนักบริหารการศึกษาที่มีความสามารถว่า จะต้องกระทำใน 3 ส่วนดังนี้

1. ทักษะในการจัดการเกี่ยวกับตนเอง
2. ทักษะในการจัดการเกี่ยวกับคนอื่น
3. ทักษะในการจัดการเกี่ยวกับภาระงานในหน้าที่

### ทัศนคติ

พร้อมพรรณ อุดมสิน (2544) กล่าวถึงทัศนคติว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายหลังจากมีประสบการณ์จากสิ่งนั้นและเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นไปทางใดทางหนึ่งหรือในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

แสงเดือน ทวีสิน (2545) กล่าวถึงความหมายของทัศนคติเอาไว้ว่าหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวอาจเกี่ยวกับ บุคคล สิ่งของ สภาพการณ์ เหตุการณ์ เป็นต้น เมื่อเกิดความรู้สึกบุคคลนั้นจะเตรียมพร้อม เพื่อมีปฏิกิริยาตอบโต้ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งตามความรู้สึกของตนเอง

### องค์ประกอบของทัศนคติ

ประสาท อิศรปริดา (2520) ; สุชา จันท์เอม (2522) กล่าวถึงทัศนคติว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ส่วนคือ

1. องค์ประกอบด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งนั้น

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ ได้แก่ ความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ ชอบ ไม่ชอบ

3. องค์ประกอบด้านแนวโน้มของการกระทำ ได้แก่ ความโน้มเอียงที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

### ลักษณะอุปนิสัย

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546) กล่าวว่า อุปนิสัยหรือลักษณะเฉพาะหมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำให้สม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ

แสงเดือน ทวีสิน (2545) กล่าวว่า ลักษณะอุปนิสัยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ลักษณะทั่วไปคือ ลักษณะร่วมของบุคคลที่อยู่ในสังคมและวัฒนธรรมเดียวกันจะต้องมีลักษณะร่วมหลายๆ อย่างที่คล้ายกัน เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งมีแนวคิดจาก ทฤษฎีที่กล่าวเกี่ยวกับลักษณะอุปนิสัยของบุคคลอยู่ 2 แนวคิดคือ

1. ทฤษฎีการจำแนกบุคลิกภาพตามลักษณะของ Allport ที่ได้จำแนกลักษณะอุปนิสัยของบุคคลออกเป็น 3 ระดับคือ

1.1 ระดับของบุคลิกภาพที่เด่นที่สุด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดพฤติกรรมต่างๆ โดยจะต้องเป็นบุคลิกภาพที่เด่นมากซึ่งอาจมีได้เพียงบางคน

1.2 ระดับบุคลิกภาพที่มีอยู่ในทุกคน อาจมีมากกว่าหนึ่งอย่างที่ปรากฏในบุคคลหนึ่ง

1.3 ระดับบุคลิกภาพที่มีความสำคัญน้อยที่สุด มีลักษณะที่เป็นเรื่องของความสนใจและความชอบ

2. ทฤษฎีการจำแนกบุคลิกลักษณะของ Cattell โดยจำแนกลักษณะบุคลิกภาพออกเป็น 2 ส่วนคือ

2.1 ลักษณะพื้นผิวคือ ลักษณะที่มีอยู่ร่วมกัน เช่น ความซื่อสัตย์ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ

2.2 ลักษณะเฉพาะคือ ลักษณะพื้นฐานของบุคลิกภาพที่เชื่อว่ามิอยู่ในคนส่วนใหญ่ เช่น ความฉลาด อารมณ์ การควบคุมตนเอง

## แรงจูงใจ

สุรางค์ โค้วตระกูล (2544) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจเอาไว้ว่า เป็นองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย แต่เนื่องจากไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรงจึงต้องอาศัยพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้เป็นสิ่งอ้างอิง

มาลี จุฑา (2544) กล่าวถึงแรงจูงใจว่าหมายถึง แรงที่มากกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามความต้องการหรือตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

## ประเภทของแรงจูงใจ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอด มักจะสัมพันธ์กับสิ่งเบื้องต้นที่มนุษย์ต้องการ เช่น อาหาร อากาศ เป็นต้น
2. แรงจูงใจทางสังคม เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เช่น การเป็นผู้นำ
3. แรงจูงใจเกี่ยวกับตนเอง ค่อนข้างจะซับซ้อนกล่าวคือจะเป็นสิ่งผลักดันให้บุคคลพยายามปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น อันได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว

มาลี จุฑา (2544) แบ่งแรงจูงใจออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน เกิดจากภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามต้องการ เช่น ความรู้ ความสนใจ ความพอใจ ความหิว
2. แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจจากภายนอกตัวบุคคล ที่มีผลต่อการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการ เช่น การแข่งขัน การให้รางวัล ความร่วมมือ

## ประเภทสมรรถนะ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546); ชัชวรินทร์ ชนวนวัน (2547) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การจะต้องมี เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์การเอง โดยสมรรถนะหลักขององค์การจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากรและกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมี

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลในที่ทำงานในสายงาน ต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก

ณรงควิทย์ แสนทอง (2547) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะเกี่ยวกับงาน หมายถึง บุคลิกของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

#### กลุ่มของสมรรถนะ

Bloom and others (อ้างถึงใน Hall and Jones, 1976: 48) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะด้านความรู้ ความคิด เกี่ยวข้องกับ ความรู้เฉพาะด้าน ความเข้าใจ และความตระหนัก
2. สมรรถนะด้านความรู้สึกรู้จัก เกี่ยวข้องกับ ค่านิยม ทศนคติ ความสนใจและความซาบซึ้ง
3. สมรรถนะด้านการทำงาน เกี่ยวข้องกับ การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ต้องการ
4. สมรรถนะด้านผลลัพธ์หรือผลผลิต เกี่ยวข้องกับ ความสามารถที่แสดงให้เห็นที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลง
5. สมรรถนะด้านการวินิจฉัยหรือการสืบค้น เกี่ยวข้องกับ การมีประสบการณ์ในการคาดการณ์ ที่เกิดผลตามที่หวังไว้

Spencer and Spencer (1993: 9 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่างๆ ดังนี้

1. สมรรถนะกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความถูกต้อง ความสัมฤทธิ์ผล ความคิดริเริ่ม การแสวงหาข่าวสาร

2. สมรรถนะกลุ่มการบริการและช่วยเหลือคนอื่น
3. สมรรถนะกลุ่มการใช้อิทธิพลและผลกระทบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพลและผลกระทบ การตระหนักถึงองค์การ การสร้างสัมพันธภาพ
4. สมรรถนะกลุ่มการบริหารจัดการ เกี่ยวข้องกับ การมุ่งพัฒนาคนอื่น การชักนำ การใช้อำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งและการยื่นกราน การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม
5. สมรรถนะกลุ่มการรู้คิด เกี่ยวข้องกับ การคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด และความชำนาญทางการบริหารจัดการ วิชาชีพหรือเทคนิค
6. สมรรถนะกลุ่มประสิทธิผลส่วนตัว เกี่ยวข้องกับ การควบคุมตนเอง ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่นต่อองค์การ

จากสาระสำคัญต่างๆที่กล่าวมาเกี่ยวกับแนวคิดของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า การแบ่งสมรรถนะมีอยู่ 2 แนวคิดด้วยกันคือ แนวคิดแรกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน ส่วนแนวคิดที่ 2 แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ สมรรถนะหลักหรือสมรรถนะพื้นฐาน สมรรถนะเกี่ยวกับงานและสมรรถนะของบุคคล ในขณะที่การจัดแบ่งกลุ่มของสมรรถนะก็มีลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ แนวคิดแรกแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มความรู้ ความคิด กลุ่มความรู้ลึก กลุ่มการทำงาน กลุ่มผลผลิต กลุ่มผลลัพธ์หรือผลผลิตและกลุ่มการวินิจฉัย ส่วนแนวคิดหลังแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผล กลุ่มบริการและช่วยเหลือ กลุ่มการใช้อิทธิพลและผลกระทบ กลุ่มบริหารจัดการ กลุ่มการรู้คิดและกลุ่มประสิทธิผลส่วนตัว

Sergiovanni (1984) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลเอาไว้ ดังนี้

1. ด้านการนิเทศและการให้คำปรึกษา
2. การสร้างทีมงาน
3. การวางแผนความก้าวหน้าของบุคลากร
4. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
5. การสรรหาและการคัดเลือก
6. การมอบหมายงาน
7. การพัฒนาทีมงาน
8. ระเบียบวินัยของนักเรียน

Yeung and others (1996) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเอาไว้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ
2. สมรรถนะด้านความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับบุคคล
3. สมรรถนะในการให้คำปรึกษา

Mcshane and others (2000: 437 ) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 7 ประการของผู้นำที่ประสบความสำเร็จเอาไว้ดังนี้

1. แรงขับ ผู้นำต้องมีแรงจูงใจภายใน ที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุตามเป้าหมาย
2. แรงจูงใจสู่การมีภาวะผู้นำ เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจทางสังคมในการนำทีมหรือองค์การให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. มีความซื่อตรง ยุติธรรม มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การกระทำที่ตรงกับคำพูด พูดจริงทำจริง
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง หรือมีทักษะในการนำ และมีความสามารถทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล
5. ความหลักแหลม มีความรู้ ความฉลาดที่เหนือกว่าระดับปกติ มีความสามารถในเชิงกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอย่างหลากหลาย
6. รอบรู้ในเชิงธุรกิจ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ของบริษัทหรือองค์การ มีความสุขุมในการตัดสินใจมากขึ้น
7. ฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการติดตามและควบคุมอารมณ์ตนเองและบุคคลอื่น รู้จักแยกแยะและใช้ข้อมูลในการคิดและการกระทำ

### แนวคิดที่ส่งเสริมสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล

ผู้วิจัยได้กำหนดสาระสำคัญประกอบการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในส่วนที่เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลเอาไว้ดังนี้

- ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- การบริหารโดยองค์คณะบุคคล
- การนิเทศ
- ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล

## ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ภรณ์ กীরติบุตร (2529) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลและประสิทธิภาพเอาไว้ ดังนี้

ประสิทธิผล หมายถึง ความมากน้อยของการบรรลุเป้าหมายทั้งหมดหรือบรรลุถึงความสำเร็จในงานหลัก

ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อตัวป้อนหรือปัจจัยเกณฑ์ของการวัดประสิทธิภาพ รวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน (Rate of Return on Capital or Assets) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสียและค่าสูญเปล่า (Scrappage and Waste) การใช้ทรัพยากรที่ต่ำกว่าขีดความสามารถ (downtimes)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพเอาไว้ว่า

ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้

ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่กล่าวมา เป็นการเปรียบเทียบในเชิงปริมาณหรือผลผลิตที่ค้ำค่าทางเศรษฐศาสตร์เป็นหลัก แต่ในทางบริหารและพฤติกรรมทางสังคมศาสตร์แล้วกลับให้ความสนใจในประเด็นที่ต่างกันซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2547: 131) กล่าวถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตามแนวทางของ Chester I. Barnard เอาไว้ว่า

ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายที่เป็นส่วนรวมมิใช่ส่วนตัว เป็นเป้าหมายขององค์การ

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่ายในองค์การอย่างคุ้มค่าและประหยัด

Gibson and Hunt (1965: 139) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ อาจเกิดจากการจัดสรรตำแหน่งที่เหมาะสม ทำให้เป็นพลังต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือถูกจ้างที่เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการทางเศรษฐกิจจากเงินเดือนที่เหมาะสม หากไม่ให้

ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายขององค์การลดลง

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2544: 107) เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพเอาไว้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์การ ประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้ เมื่อองค์การได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้เหมาะสมนำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. เกณฑ์หรือมาตรฐานความสำเร็จขององค์การ ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะโครงสร้าง ขนาด ประเภท และวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของแต่ละองค์การ ย่อมแตกต่างกันไป ความพึงพอใจขององค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ คือ คนหรือพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ในส่วนความรับผิดชอบที่รับมอบหมายเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ ควรพัฒนาองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 3 ได้แก่ องค์การ เทคนิควิทยาการและคนพร้อม ๆ กันไปจึงก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนา

5. รูปแบบการบริหารแต่ละรูปแบบ ย่อมมีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกันไป รูปแบบการบริหารรูปแบบหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับองค์การหนึ่ง แต่มิได้หมายความว่าเหมาะสมทุกองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยประกอบอื่นๆ ของแต่ละองค์การแตกต่างกันไป การประสมประสานรูปแบบการบริหารหลายๆแนวคิดประยุกต์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ย่อมเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพได้ดีกว่าการใช้รูปแบบการบริหารเพียงรูปแบบเดียว ที่อาจขาดความเหมาะสมต่อองค์การนั้น ๆ

### ทักษะที่บ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

Daresh and Playko (1992: 70 -72) กล่าวถึงทักษะอันบ่งบอกถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอาไว้ดังนี้



1. การวิเคราะห์ปัญหา สามารถแยกแยะ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา ได้ตรงประเด็น
2. การวินิจฉัย สามารถเข้าใจและสรุปข้อเท็จจริงที่ทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ บนพื้นฐานของการใช้ข้อมูล ความจำเป็นและกำหนดระดับความสำคัญ สามารถประเมินสภาพชุมชน
3. ความสามารถในการจัดองค์การ สามารถวางแผน กำหนดตารางและควบคุมงานต่างๆ มีทักษะในการใช้ทรัพยากรที่สอดคล้องกับยุคสมัย
4. ภาวะผู้นำ สามารถนำเอาปัญหาต่างๆมารวบรวมและแก้ไข สามารถรับรู้ความต้องการของบุคคล มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในการสั่งการและแนะนำบุคคลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน
5. ไวต่อความรู้สึก สามารถรับรู้ความต้องการ มีส่วนร่วมในปัญหาของบุคลากร มีไหวพริบในการจำแนกบุคคลตามความแตกต่าง แยกแยะบุคคลตามลักษณะของอารมณ์ ผู้ที่จะเลือกใช้ข้อมูลอะไรในการสื่อสารกับบุคคล
6. ความแน่วแน่ในการตัดสินใจ สามารถรับรู้ถึงความสำคัญในการตัดสินใจที่ต้องการความรวดเร็ว
7. สนใจอย่างหลากหลาย สามารถอภิปรายได้อย่างหลากหลายเกี่ยวกับประเด็นการศึกษา การเมือง เศรษฐศาสตร์ ความเคลื่อนไหวต่างๆ
8. การจูงใจบุคคล รับรู้ถึงงานที่บุคคลพอใจ สามารถกำหนดวิธีการต่างๆ ได้ด้วยตนเอง
9. รู้และตระหนักถึงคุณค่าของการศึกษา เข้าใจถึงเหตุและผลของปรัชญาการศึกษา
10. อดทนต่อความกดดัน สามารถปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน ความขัดแย้ง และสามารถที่จะคิดในภาวะวิกฤติ
11. การสื่อสารด้วยวาจา สามารถทำให้เกิดความชัดเจนโดยคำพูด เพื่อนำเสนอข้อเท็จจริง แนวคิดต่างๆ

12. การสื่อสารด้วยการเขียน สามารถแสดงความคิดออกมาในลักษณะของการเขียนได้อย่างเหมาะสมตามความแตกต่างของผู้อ่าน ผู้เขียน ผู้ปกครอง และ บุคคลอื่นๆ

13. การจัดการกับความขัดแย้ง ยินดีที่จะเข้ามีส่วนร่วมกับการเหตุการณ์ที่ขัดแย้ง และสามารถพัฒนาสู่ทางออกของปัญหาโดยการยอมรับร่วมกันของบุคคล

14. ฉลาดหลักแหลมในเชิงการเมือง รับรู้ถึงสิ่งสำคัญและโหมหน้าของสิ่งแวดล้อม เช่น โครงสร้างเรื่องอำนาจ ผู้บริหาร กลุ่มที่นำเสนอพิเศษ

15. กล้าเสี่ยง สามารถประเมินถึงความคุ้มค่ามาเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเสี่ยง

16. สร้างสรรค์ สามารถรวบรวมความคิดอันนำมาสู่สิ่งใหม่ๆ กำหนดทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหาตามแต่โอกาส

อรุณ รัทธธรรม (2523: 159 -160) กล่าวถึงทักษะที่บ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารเอาไว้ 6 ทักษะด้วยกัน คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร จะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูงในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกของกลุ่ม อันเป็นการสื่อสารกลางที่มีความสำคัญที่จะทำให้บุคคลประทับใจในความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรม

2. ทักษะในการวางแผน จะต้องเป็นนักวางแผนกิจการทั้งหมดเพื่อให้เป้าหมายนั้น ๆ สำเร็จ สามารถนำกลุ่มจากจุดเริ่มต้นถึงจุดหมายปลายทาง

3. ทักษะในการจัดการ มีความสามารถในการจัดการกับสมาชิกกลุ่ม ประสานงานกันได้ในทุกคนของกลุ่มและช่วยเหลือ แนะนำ หากมีคนที่ต้องการความช่วยเหลือ

4. ทักษะในการสอนแนะ จะต้องมึศิลปะในการชี้แนะ การแก้ความผิดพลาด การวิเคราะห์ปริมาณงาน ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่เป็นข่าวสารย้อนกลับ สำหรับนำมาสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนทำงานอย่างเต็มความสามารถ

5. ทักษะในการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) มีทักษะในการขยายความและการกระตุ้นบุคคลให้ทำตามการเกลี้ยกล่อม นับเป็นอำนาจแฝงที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้จิตใจคนว่าเขาต้องการเช่นไร

6. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองต่าง ๆ ย่อมส่งผลต่อกำลังขวัญของบุคลากร เช่น มีความสามารถในการต่อรองด้านรางวัลตอบแทน ความสะดวกสบายและทรัพยากรต่าง ๆ อันเป็นผลประโยชน์ของบุคลากร

### การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล

บรרךค์ ไตจินดา (2543) กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลเอาไว้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศหรือเงื่อนไขที่จะทำให้บุคคลมีความรู้สึกอยากทำงาน
2. การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์การ
3. การกำหนดระบบการประเมินและการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน
4. การกำจัดอุปสรรคใด ๆ ที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร ความมีส่วนร่วมของคนในองค์การ
5. ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการและนโยบาย
6. การวัดหรือการประเมินผลใด ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การจะต้องใช้เกณฑ์มาตรฐาน
7. การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ เช่น กำไร การเจริญเติบโต ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารงานในองค์การ จึงเกี่ยวข้องกับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ อันหมายถึงผลผลิตและความคุ้มค่าของงานที่ได้รับต่อการลงทุน อาจมองในเชิงของคุณภาพของงาน ที่เกิดขึ้นบนความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างประหยัดและคุ้มค่า และเกิดความพึงพอใจต่อบุคคลผู้ปฏิบัติ การเกิดขึ้นซึ่งประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยปัจจัยหลายประการมาประกอบเข้าด้วยกัน ดังคำกล่าวของ ไชย ณ พล (ม.ป.ป.:145-147) กล่าวถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยการวางแผน การตรวจสอบและการปรับปรุง อันเปรียบเสมือนกับวงจรที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง หากขาดหายไปซึ่งส่วนใดส่วนหนึ่งแล้ว ความมีประสิทธิภาพก็คงจะยากที่จะบังเกิดขึ้นมาได้

### การบริหารแบบมีส่วนร่วม

Beach (1985) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง รูปแบบที่ใช้กำหนดกระบวนการ โดยแต่ละคนกระจายความคิดเกี่ยวกับการหาทางออกกับปัญหาที่กระทบต่อองค์การและการทำงานของพวกเขา ซึ่งการกระทำของทุกคนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นการแสดงออกถึงการร่วมกันทำงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มและไม่ได้หมายรวมถึงการร่วมกันทางกายของบุคคลเท่านั้น แต่หมายถึงสติปัญญาความคิดและอารมณ์ความรู้สึกที่หลอมรวมกันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน

### องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

อรุณ รักรธรรม (2538) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการด้วยกันคือ

1. การไว้วางใจเชื่อใจกัน ได้แก่ การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะร่วมมือคบหาสมาคมเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวขนาน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานและพัฒนางานด้านต่าง ๆ เพิ่มผลสำเร็จของงานมิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายงานเป็นหลักและมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้น
4. การทำงานเป็นทีม โดยรวมบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ

### ระบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้มีรูปแบบดังนี้

1. ระบบการปรึกษาหารือ เป็นระบบบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ

2. ระบบกลุ่มคุณภาพ เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปของกลุ่มทำงาน เช่น กลุ่มคุณภาพ

3. ระบบข้อเสนอแนะ เหมาะสมกับการใช้กับพนักงานผู้ปฏิบัติทุกระดับ ซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นคนเดียวหรือมากกว่าก็ได้

4. ระบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ จะช่วยให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเอง มีความผูกพันในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

ธรรมรส ไชติบุญชวร (2544) กล่าวว่า รูปแบบและวิธีบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น การสร้างทีมจะเป็นทักษะพื้นฐานของกลุ่มในการบริหารโดยมีส่วนร่วม องค์ประกอบต่างๆ ของการสร้างทีมงานจะต้องได้รับการสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นเพื่อสมาชิกจะได้เริ่มกิจกรรมต่างๆ ได้

การตัดสินใจร่วมกันโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่สำคัญของทีมงาน วิธีการตัดสินใจร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ นิยมใช้วิธีมติเอกฉันท์ (Consensus) ไม่นิยมใช้การโหวตหรือออกเสียงและไม่หลีกเลี่ยงการขัดแย้งโดยการอภิปราย

นอกจากนี้ MBO และ QCC เป็นวิธีการรูปแบบหนึ่งของการบริหารโดยมีส่วนร่วม จากวิธีการที่มีอยู่หลาย ๆ ลักษณะ

ในการสร้างบรรยากาศของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานควรได้รับประสบการณ์ใหม่และฝึกหัดประสบการณ์ใหม่ๆ ในสถานการณ์จำลอง เพื่อสร้างเสริมพฤติกรรมในการบริหารโดยการมีส่วนร่วมหรือบรรยากาศของกลุ่มสัมพันธ์ที่ดี

Beach (1985) กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมเอาไว้ดังนี้

1. ไม่เป็นทางการหรือกึ่งไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย

- รายบุคคล
- จัดการกลุ่มในสังกัด

2. เป็นทางการหรือเป็นรูปแบบ มีลักษณะเป็น

- คณะทำงาน (คณะกรรมการ)
- วงจรคุณภาพ
- กลุ่มผู้บริหารหนุ่ม
- การเจรจา

- การร่วมมือของกลุ่มสัมพันธ์
- การแนะนำแผนงานต่าง ๆ

### เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ธรรมรศ โชติกุญชร (2544: 155) ได้กล่าวถึงเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า จะต้องให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้คือ

1. ตัวบุคคลในองค์การ
2. ชวัญในการทำงาน
3. วิธีการจูงใจโดยไม่ใช้เงิน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการหรือกึ่งทางการ ซึ่งจะมีการดำเนินงานในลักษณะของคณะกรรมการหรือรูปแบบอื่นๆ โดยอาศัยกระบวนการปรึกษาหารือกลุ่มคุณภาพ ข้อเสนอแนะเหล่านี้ เป็นต้น

### การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวถึงลักษณะและรูปแบบของการบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคลเอาไว้ดังนี้

1. กลุ่มงานเฉพาะกิจ ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาหรือดำเนินการเฉพาะอย่าง
2. คณะกรรมการประจำ จะทำหน้าที่ตอบสนองของความต้องการขององค์การอยู่เรื่อยไป โดยปกติคณะกรรมการดังกล่าวจะทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูง
3. คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบขึ้นด้วยบุคคลที่ต่างได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือก
4. คณะกรรมการบริหารระดับสูงคือ คณะกรรมการที่เป็นทางการอย่างหนึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด

### การใช้คณะกรรมการและกลุ่มงานเฉพาะกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

มีหลักการดำเนินงานดังนี้

1. ระเบียบวิธีปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อคณะกรรมการมีดังนี้

- 1.1 เป้าหมายของคณะกรรมการ ควรกำหนดให้ชัดเจนโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเขียนเอาไว้
- 1.2 ควรพิจารณาถึงขนาดของคณะกรรมการที่เหมาะสม โดยส่วนใหญ่แล้ว ควรอยู่ระหว่าง 5-10 คน
- 1.3 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการต้องระบุเอาไว้
- 1.4 บุคคลที่เป็นประธาน ควรได้รับการเลือกบนพื้นฐานของความสามารถของเขาเกี่ยวกับการดำเนินการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5 การแต่งตั้งเลขานุการควรมาปฏิบัติงานด้านการสื่อสารติดต่อ
- 1.6 วาระการประชุมและเอกสารต่าง ๆ ของการประชุม ควรส่งให้สมาชิกก่อนวาระการประชุม

## 2. แนวทางสำหรับประธานกรรมการ

- 2.1 ต้องทำความเข้าใจกับปัญหาาร่วมกันกับคณะกรรมการในเบื้องต้น
- 2.2 พิจารณาถึงแบบของการตัดสินใจที่มีความเหมาะสมกับคณะกรรมการ เข้ากันได้มากที่สุด

## 3. แนวทางสำหรับคณะกรรมการ ควรมีแนวทางดำเนินงานในลักษณะดังนี้

- 3.1 หากการอภิปรายของสมาชิกบางคนต้องล่าช้าไปด้วยเหตุใดก็ตาม อย่าถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องมีการแพ้หรือชนะของบุคคลที่เกี่ยวข้อง จงพยายามหาทางเลือกที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดต่อไป
- 3.2 จงอย่ายอมให้กับประเด็นใด ๆ เพื่อความสามัคคี ควรจะยอมรับเฉพาะผลลัพธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผลเท่านั้น
- 3.3 จงพยายามหลีกเลี่ยงการใช้เทคนิคที่ไม่เป็นไปตามเหตุผล เพื่อลดความขัดแย้ง เช่น การใช้เสียงข้างมาก การต่อรองถั่วเฉลี่ย เป็นต้น

## การนิเทศ

Beach (1985: 341) กล่าวถึงการนิเทศว่า หมายถึงบทบาทหน้าที่ในการนำ การประสานและการกำกับให้งานต่าง ๆ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ซารี มณีศรี (2538: 13) กล่าวว่า การนิเทศหมายถึงการปรับปรุงแก้ไข ช่วยเหลือ แนะนำหรือการมองรอบด้าน เข้าใจปัญหาหรือโครงสร้างของงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ทั้งหมด

ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่นี้เทศคนอื่นจะต้องเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ เรียนรู้จากงานเล็ก ๆ ไปจนถึงงานใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนคลุกคลีกับปัญหา เข้าใจและสามารถแก้ปัญหาได้

### ลักษณะทั่วไปของงานนิเทศ

Sergiovanni and Starrat (1988) กล่าวถึงผลการศึกษาของ Mintzberg เกี่ยวกับบทบาทและกิจกรรมของผู้บริหารและการนิเทศงานว่าสรุปได้ดังนี้

1. ด้านบุคคล จะต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ผู้นำ และการติดต่อประสานงาน
2. ด้านข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวข้องกับการติดตามควบคุม การเป็นผู้เผยแพร่ เป็นผู้แถลงข่าว
3. ด้านการตัดสินใจ จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารกิจการ ผู้จัดการกับความยุ่งเหยิง ผู้จัดการด้านทรัพยากร และผู้เจรจาต่อรอง

### การนิเทศงาน

Sergiovanni (1984) กล่าวถึงสมรรถนะด้านการนิเทศงานของผู้บริหารเอาไว้ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศที่ดี รู้และสามารถกำหนดรูปแบบของงาน จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. สร้างทีมงานที่ดี รู้และเข้าใจกระบวนการจ้างงาน กำหนดบทบาทที่ชัดเจน วางแผนโดยกำหนดเงื่อนไขโครงสร้างสำหรับบุคคลที่สอดคล้องในแต่ละด้าน โดยความร่วมมือและแนวทางของการนิเทศ
3. รู้และสามารถทำงานในสถานการณ์ที่ขัดแย้งของ นักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคคลอื่นๆของโรงเรียน
4. รู้และสามารถประยุกต์รูปแบบการตัดสินใจจากกระบวนการทำงานร่วมกัน พัฒนาผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการนำมาสู่การแก้ปัญหาให้เกิดความชัดเจนทั้งเนื้อหาสาระและกระบวนการ
5. รู้และสามารถวางแผนการประชุม อันเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จที่ชัดเจนจากการตัดสินใจระบบกลุ่ม



6. รู้และสามารถนำเอากิจกรรมต่างๆในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาใช้ได้อย่างถูกต้อง มีข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับผู้สมัครงานจากแหล่งต่างๆ

7. รู้และสามารถวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ความคาดหวัง องค์ประกอบของกลุ่มบุคคลได้อย่างรวดเร็ว

ภิญโญ สาร (2517: 416) กล่าวถึงผู้ที่จะเป็นนิเทศงานว่า จะต้องมีความชำนาญหรือมีสมรรถนะ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะในทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิคต่างๆวิธีการต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อแนะนำให้บุคลากรใช้สิ่งเหล่านี้ได้

2. สมรรถนะในทางมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ความสามารถในการเข้าใจคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างไร เข้าใจหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

4. สมรรถนะในการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน จัดการ และสั่งการให้ผู้นับตั้งบัญชาทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

สำหรับ บันลือ พฤษะวัน (2537) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นของผู้นิเทศในโรงเรียนว่า จะต้องประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ

1. ทักษะในการเป็นผู้นำ

2. ทักษะในด้านมนุษย์สัมพันธ์

3. ทักษะในการใช้กระบวนการหมู่พวก และสังคมนาม

4. ทักษะในการบริหารบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

4.1 ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ส่งเสริมให้ทำงานตามความถนัดมากขึ้น

4.2 เพิ่มพูนประสบการณ์และความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

4.3 ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจงานในหน้าที่

4.4 จัดสวัสดิการและบำรุงขวัญให้แก่ครู

4.5 จัดประชุมสัมมนาเพื่อแก้ไขปัญหาที่ค้างค้ำ หรือปฏิรูปงาน

4.6 วิเคราะห์ตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับความสามารถ

4.7 พิจารณาความชอบให้เป็นธรรมมากขึ้น

4.8 ส่งเสริมครูดี มีฝีมือ

4.9 การโยกย้ายสับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับงาน และสภาพของโรงเรียน

4.10 พาครูไปศึกษาโรงเรียนแบบอย่างเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการสอน

5. ทักษะในการประเมินผล

## หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นิเทศงาน

Beach (1985: 343 - 344) ; ภิญโญ สาร (2517: 423 - 424) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลผู้ทำหน้าที่นิเทศงานว่า จะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การผลิต จัดหาวัสดุอุปกรณ์ตามที่ต้องการ กำหนดการใช้ประโยชน์ของเครื่องจักรหรือเครื่องมือ กำหนดการทำงานขององค์การ มอบหมายการปฏิบัติงานให้แก่ลูกจ้าง ตรวจสอบความก้าวหน้าของคณงาน ช่วยเหลือคณงานให้เกิดความชัดเจนในปัญหาของงาน และรักษาระดับของผลผลิต
2. การบำรุงรักษา ตรวจสอบเครื่องมือสำหรับใช้งาน ควบคุมการซ่อมแซมเครื่องมือ รักษาความสะอาดและระเบียบในการทำงาน
3. ปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และปรับปรุงวิธีการทำงานประสานงานกับแต่ละกลุ่มในการพัฒนาและกำหนดวิธี ตลอดจนกระบวนการที่ดีกว่า
4. คุณภาพ รับประกันถึงคุณภาพหรือมาตรฐานที่เห็นได้ รายงานผลการวิเคราะห์คุณภาพและแก้ไขการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ตรวจสอบตราสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับเข้ามา กระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านมาตรฐานคุณภาพ ร่วมมือและประสานกับผู้ควบคุมคุณภาพ วิศวกรและฝ่ายตรวจสอบ
5. ต้นทุน ควบคุมและลดต้นทุน วิเคราะห์ทุน กำหนดสาเหตุสำหรับการเปลี่ยนแปลงจากต้นทุนมาตรฐาน งบประมาณ และทำการแก้ไข
6. จัดการด้านบุคคลและมนุษย์สัมพันธ์ เพิ่มจำนวนคนตามความจำเป็น การตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคล นิเทศบุคลากรใหม่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ความต้องการขององค์การ ความชอบธรรมและสิทธิพิเศษ ฝึกฝนพนักงาน ประเมินผลงาน แนะนำแก้ไข ให้คำปรึกษา เสนอแนะการเพิ่มค่าจ้าง ส่งเสริม โยกย้าย ออกจากงาน ลดจำนวนคน การบังคับและการรักษา ระเบียบวินัย จูงใจและให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลงานและประพฤติดี ลดความเสี่ยงและรับรองความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะและความสามารถด้วยตนเอง ผ่านการพัฒนากิจกรรมของตนเองและจากการร่วมพัฒนาจากองค์การ ร่วมมือและประสานกับฝ่ายบุคคลในการบริหารงานบุคคลตามข้อกำหนดขององค์การ

ซารี มณีศรี (2538) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นิเทศงานเอาไว้ 4 ด้าน คือ

1. ความรับผิดชอบที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เช่น เคารพในศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดี รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นต้น
2. ความรับผิดชอบที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เช่น ความรับผิดชอบในงานและหน้าที่อย่างเต็มที่ เรียนรู้ความต้องการของผู้บังคับบัญชา รายงานความก้าวหน้าของงาน เป็นต้น

3. ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นที่อื่น ๆ ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในงานบริหารบุคคล การจัดรูปงาน การวางแผน และควบคุม เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบต่องาน เช่น ฐานะของช่างงาน วางแผนงานในหน่วยงาน กำหนดลักษณะงาน โดยคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ และทักษะของแต่ละบุคคล เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การนิเทศงาน เป็นการรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของผู้อื่น ทั้งมิติของงานและบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ ตลอดจนช่วยเหลือ และส่งเสริมบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเกิดความสำเร็จต่อองค์การ นำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องทั้งตัวบุคคล คุณภาพ มาตรฐานของงานภายใต้บรรยากาศของความพึงพอใจร่วมกัน

### **ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล**

สุดารัตน์ เทียบจตุรัส, ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และอารี พันธุ์มณี (2546) ได้กล่าวถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร
2. ผู้บริหารจะต้องมีการกระทำและคำพูดที่สอดคล้องกัน
3. เจือจางในการสื่อสารแบบ 2 ทาง
4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า
5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน
6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี
7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม
8. จงทำการติดต่อสื่อสารให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

### **การกำจัดอุปสรรคของการสื่อความหมาย**

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวถึงการกำจัดอุปสรรคของการสื่อความหมายว่า ต้องดำเนินการในลักษณะดังนี้

1. การประเมินผลปฏิบัติงาน-ข้อมูลป้อนกลับ
2. การตื่นตัวต่อความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน
3. การใช้ภาษาในการสื่อความหมาย

4. การกล่าวซ้ำ
5. การกระทำเสริมคำพูด

### การพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในการติดต่อสื่อสาร

ชวรัตน์ เชิดชัย และนรา สมประสงค์ (2544) ได้กล่าวเอาไว้เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสารสำหรับผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. สมรรถนะที่จำเป็นบางประการในการติดต่อสื่อสารสำหรับผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ การเลือกเรื่องและข่าวสารข้อมูล การเลือกวิธีการติดต่อสื่อสาร การเลือกช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การเลือกกิจกรรมในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารเพื่อบำบัดข้อข้องใจและการร้องทุกข์ การติดต่อสื่อสารเพื่อตอบข้อซักถาม และการติดต่อสื่อสารเพื่อการออกคำสั่ง
2. ทักษะบางประการสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การพูด โน้มน้าว การพูดแบบการพูด การประชุม การบรรยายสรุป การอ่าน และการเขียน

### การโน้มน้าวใจ

อัญชลี ศรีสรรค์ (2527) ให้ความหมายของการพูดโน้มน้าวใจว่า หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่ผู้พูดพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสมัครใจทางด้านทัศนคติหรือพฤติกรรมในตัวผู้ฟังตามแนวทางที่ผู้พูดปรารถนา

นอกจากนี้ กระบวนการโน้มน้าวใจสามารถใช้หลักง่าย ๆ ดังนี้

1. เรียกร้องความสนใจจากผู้ฟัง
2. กระตุ้นความต้องการของผู้ฟังที่จะโยงเข้าสู่เรื่องหรือเนื้อหาของผู้พูด
3. แสดงให้เห็นว่าความต้องการของผู้ฟังสามารถแก้ไขได้โดยการเสนอข้อโต้แย้ง
4. แสดงให้เห็นประโยชน์ที่ผู้ฟังจะได้รับ ไม่ว่าจะทางด้านจิตใจหรือสังคมถ้าผู้ฟังเชื่อหรือปฏิบัติตามผู้พูด

ดังนั้น การสื่อสารและการโน้มน้าวบุคคล จึงเป็นการถ่ายทอดถึงความต้องการในสาระสำคัญบางอย่างตามวัตถุประสงค์ของผู้สื่อไปยังผู้รับซึ่งอาศัยทั้ง ทักษะ ความชำนาญและศิลปะ อันหมายถึง ความสามารถในการประยุกต์เอาความรู้และเทคนิควิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน มาสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล จนเกิดการคล้อยตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุนันทา กิมะวะหา (2538) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านการวางแผนบุคลากร กำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับหมวดวิชา ส่วนการสรรหาใช้เกณฑ์ความรู้ ความสามารถ ปัญหาที่พบคือ ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ
2. ด้านการดำรงรักษาบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าหมวด มีการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานและแจ้งให้ทราบก่อน ปัญหาที่พบคือ คุรุขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
3. ด้านการอบรมและพัฒนา มีการส่งเสริมโดยส่งเข้าประชุม อบรม สัมมนา ปัญหาที่พบคือ เวลาอบรมตรงกับวันเวลาทำการสอน
4. ด้านการดำเนินการให้พ้นจากงาน โรงเรียนช่วยดำเนินการตามขั้นตอนของราชการให้แก่ครู สำหรับปัญหาจะพบน้อยมาก

สมพิศ ศุภพงษ์ (2540) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ด้านการวางแผนบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ เสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ปฏิบัติมากที่สุดคือ ประชุมชี้แจงนโยบายและแผนงานให้บุคลากรทราบและมีการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด คือการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการพัฒนา มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารนำเกณฑ์ต่าง ๆ มาใช้ประเมินผลตามสภาพของแต่ละโรงเรียน ส่วนใหญ่ปฏิบัติถูกต้อง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะของการกระจายอำนาจ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ เนื่องจากขาดอัตรากำลัง (บทคัดย่อ)

บุญมี เณรยอด (2545) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วย

- 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ

9) ชื่อสัตย์โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

โดยลำดับความสำคัญ 5 สมรรถนะแรกคือ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สุวิมล ว่องวานิช (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของคุณลักษณะและทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้านของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะและทักษะสูงในทุกๆด้าน นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า

บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรคความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรการศึกษาตำแหน่งครู

บุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรคความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีมและทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท

Hamlin (1990) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1.) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2.) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3.) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4.) ให้แนวทาง กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5.) ปรีกษาหารี้อร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6.) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล 7.) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

Woolcock and Sullivan (1996) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต พบว่า ในอนาคตผู้บริหารด้านบุคคลขององค์การพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการที่ถือว่าสำคัญที่สุดคือ 1) การมีความรอบรู้ในธุรกิจและงานองค์การเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและ 3) ทักษะในการโน้มน้าว

Marmon (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

สาระสำคัญตามที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ คือ แหล่งข้อมูล ความรู้ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา และรายงานการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการอ้างอิงและสนับสนุนข้อค้นพบใหม่ที่จะได้รับจากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 อันเป็นข้อมูลในเชิงวิชาการสำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าในคราวต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้กล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐาน การวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15

#### สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 จำนวน 3 จังหวัดคือ สุราษฎร์ธานี 516 คน จาก 516 โรงเรียน ชุมพร 262 คน จาก 262 โรงเรียน ระนอง 89 คน จาก 89 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 867 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1973 : 1088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยให้มีความคลาดเคลื่อน 5 % ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 286 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling)ตามลำดับดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละจังหวัด โดยคิดตามสัดส่วนประชากรในแต่ละจังหวัดเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในการวิจัยคือ 286 คน ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ สุราษฎร์ธานี จำนวน 170 คน ชุมพร จำนวน 87 คน ระนอง จำนวน 29 คน



2. ด้วยแต่ละจังหวัดมีสภาพภูมิศาสตร์ สังคมและขนาดของอำเภอไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้จำนวนเขตพื้นที่การศึกษาและอำเภอของแต่ละจังหวัดโดยใช้หลักการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 25 %ของ บุญเรียง ขจรศิลป์ (2543) ผลการสุ่มได้ดังนี้

2.1 จังหวัดสุราษฎร์ธานี สุ่มได้เขตพื้นที่การศึกษาที่ 1 ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอกาญจนดิษฐ์ อำเภอเกาะสมุย เขตพื้นที่การศึกษาที่ 2 ประกอบด้วย อำเภอพุนพิน อำเภอคีรีรัฐนิคม อำเภอไชยา อำเภอท่าชนะ

2.2 จังหวัดชุมพร สุ่มได้เขตพื้นที่การศึกษาที่ 1 ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอท่าแซะ

2.3 จังหวัดระนอง มีเขตพื้นที่การศึกษาเดียว ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอกระบุรี อำเภอกะเปอร์

3. สุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ของแต่ละอำเภอ โดยคิดตามสัดส่วนจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดของการวิจัย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 93 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 169 คน และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 24 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งสิ้น 286 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1-2

**ตารางที่ 1** แสดงจำนวนประชากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 จำแนกตาม จังหวัด อำเภอ

จังหวัด	อำเภอ	โรงเรียน	ผู้บริหาร
ระนอง	เมือง กระบุรี ละอุ่น	89	89
	กะเปอร์ สุขสำราญ		
	<b>รวม</b>	<b>89</b>	<b>89</b>
ชุมพร	เมือง ท่าแซะ ปะทิว	262	262
	สวี ละแม หลังสวน		
	ทุ่งตะโก พะโต๊ะ		
	<b>รวม</b>	<b>262</b>	<b>262</b>

## ตารางที่ 1 ( ต่อ )

จังหวัด	อำเภอ	โรงเรียน	ผู้บริหาร
สุราษฎร์ธานี	เมือง กาญจนดิษฐ์ ดอนสัก	516	516
	เกาะสมุย เกาะพะงัน พุนพิน		
	คีรีรัฐนิคม ท่าฉาง ไชยา ท่าชนะ		
	บ้านตาขุน พนม บ้านนาสาร		
	บ้านนาเดิม เวียงสระ พระแสง		
	เคียนซา ชัยบุรี กิ่งอำเภอวิภาวดี		
	รวม	516	516
รวมทั้งสิ้น		867	867

ตารางที่ 2 แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 จำแนกตาม จังหวัด อำเภอ และขนาดสถานศึกษา

จังหวัด	อำเภอ	ขนาดสถานศึกษา			รวม
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	
ระนอง	เมือง	5	6	1	12
	กระบุรี	6	5	1	12
	กะเปอร์	1	4	0	5
	รวม	12	15	2	29
ชุมพร	เมือง	11	36	4	51
	ท่าแซะ	9	22	5	36
	รวม	20	58	9	87

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

จังหวัด อำเภอ	ขนาดสถานศึกษา			รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	
<b>สุราษฎร์ธานี</b>				
เมือง	7	10	3	20
กาญจนดิษฐ์	13	17	3	33
เกาะสมุย	2	10	3	15
พุนพิน	11	23	1	35
คีรีรัฐนิคม	9	11	1	21
ไชยา	10	11	1	22
ท่าชนะ	9	14	1	24
<b>รวม</b>	<b>61</b>	<b>96</b>	<b>13</b>	<b>170</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>93</b>	<b>169</b>	<b>24</b>	<b>286</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สาขาวิชาที่จบการศึกษา ประสบการณ์ทางการบริหาร วุฒิการศึกษาสูงสุด ที่ตั้งสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษาและจำนวนนักเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 สมรรถนะ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้กรอบแนวคิด สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบ 5 ระดับ ในลักษณะของนิมานและนิเสธทั้งหมด 70 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 9 ด้าน ดังนี้

- |  |              |
|--|--------------|
| 1. ความยุติธรรมและความเป็นธรรม   | จำนวน 6 ข้อ  |
| 2. การวางแผนกำลังคน  | จำนวน 8 ข้อ  |
| 3. ความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหาร<br>งานบุคคลของรัฐ                     | จำนวน 10 ข้อ |
| 4. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา  | จำนวน 10 ข้อ |
| 5. ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผล<br>ปฏิบัติงาน                        | จำนวน 8 ข้อ  |
| 6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม  | จำนวน 7 ข้อ  |
| 7. การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่น<br>ในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล | จำนวน 8 ข้อ  |
| 8. การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล  | จำนวน 7 ข้อ  |
| 9. ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล                                     | จำนวน 6 ข้อ  |

ระดับการปฏิบัติหรือระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 0 ถึง 4 มีความ  
หมายดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมตามข้อรายการนั้นสูง             |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมตามข้อรายการนั้น<br>ค่อนข้างสูง |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมตามข้อรายการนั้น<br>ปานกลาง     |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมตามข้อรายการนั้น<br>น้อยมาก     |
| 0 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ปฏิบัติหรือไม่มีพฤติกรรมตามข้อรายการนั้น             |

## เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย

ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีดังนี้

3.50 – 4.00	หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลตามข้อรายการนั้น ในระดับสูง
2.50 – 3.49	หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลตามข้อรายการนั้น ในระดับค่อนข้างสูง
1.50 – 2.49	หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลตามข้อรายการนั้น ในระดับปานกลาง
0.50 – 1.49	หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลตามข้อรายการนั้น ในระดับต่ำ
0.00 – 0.49	หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลตามข้อรายการนั้น ในระดับต่ำมาก

## ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

- ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล
- กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ซึ่งกำหนดเอาไว้ จำนวน 9 สมรรถนะ
- สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด คำนึงถึงความเชิงปฏิบัติการณ์และตัวบ่งชี้
- นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อ ตรวจสอบ รับคำแนะนำสำหรับการแก้ไขและปรับปรุง
- นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและภาษา

โดยมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กอบกุล พุกษะวัน อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ อาจารย์พิเศษ ภาควิชานโยบายการ จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้าราชการบำนาญ
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์ ข้าราชการบำนาญ
5. นายประกาศิต ยังกง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์
6. สรุปรวบรวมข้อเสนอแนะและนำแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาปรับ แก้ไขโดยความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ อีกทั้งผู้วิจัย เดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองในบางพื้นที่
2. หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปแล้ว 10 วัน มีการติดตามผลจากกลุ่มตัวอย่างโดยติดต่อทางโทรศัพท์
3. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 286 ฉบับ มีการจัดส่งทางไปรษณีย์และเดินทางไปเก็บข้อมูลพร้อมรับกลับคืนด้วยตนเองนั้น ได้รับกลับคืนมา จำนวน 246 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.01 เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 244 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.31 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดย การแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดย การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบของ Scheffe' โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS
3. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ตารางประกอบความเรียง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 4.1.1** จำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตาม เพศ สาขาวิชา  
ประสบการณ์ทางการบริหาร วุฒิการศึกษาสูงสุด จังหวัด

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
<b>เพศ</b>		
ชาย	224	91.80
หญิง	20	8.20
<b>รวม</b>	<b>244</b>	<b>100.00</b>
<b>สาขาวิชา</b>		
บริหารการศึกษา	179	73.36
สาขาวิชาอื่น ๆ	65	26.64
<b>รวม</b>	<b>244</b>	<b>100.00</b>



ตารางที่ 4.1.1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
<b>ประสบการณ์ทางการบริหาร</b>		
3 - 6 ปี	40	16.40
7-10 ปี	32	13.10
11 - 14 ปี	32	13.10
15 ปีขึ้นไป	140	57.40
<b>รวม</b>	<b>244</b>	<b>100.00</b>
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.23
ปริญญาตรี	100	40.98
ปริญญาโท	141	57.79
<b>รวม</b>	<b>244</b>	<b>100.00</b>
<b>จังหวัด</b>		
ระนอง	23	9.43
ชุมพร	58	23.77
สุราษฎร์ธานี	163	66.80
<b>รวม</b>	<b>244</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 244 คน เป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 91.80 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 73.36 มีประสบการณ์ทางการบริหาร 15 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 57.40 วุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโทมากที่สุด

ที่สุด จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 57.79 และเป็นผู้ตอบสอบถามที่อยู่ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มากที่สุด จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 66.80

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 จำแนกตาม สมรรถนะโดยภาพรวม รายด้าน และจังหวัด

**ตารางที่ 4.2.1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( n = 244 )	
	$\bar{x}$	S.D.
1. ความยุติธรรมและความเป็นธรรม	3.35	0.44
2. การวางแผนกำลังคน	2.85	0.45
3. ความรู้ ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ	2.96	0.38
4. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.32	0.44
5. ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.15	0.54
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.28	0.50
7. การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นใน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล	3.32	0.50
8. การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล	2.62	0.27
9. ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล	3.38	0.49
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.14</b>	<b>0.35</b>

จากตารางที่ 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x}=3.14$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลสูงสุด ( $\bar{x} = 3.38$ ) รองลงมาคือ ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม ( $\bar{x} = 3.35$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล ( $\bar{x} = 2.62$ )

**ตารางที่ 4.2.2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( n = 244 )	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>ความยุติธรรมและความเป็นธรรม</b>		
1. ปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน	3.68	0.48
2. จัดให้มีระบบข้อมูลบุคลากรที่พร้อมต่อการตรวจสอบ	3.16	0.58
3. มีการพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรทุกคน ภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน	3.78	0.45
4. จัดให้มีช่องทางรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นของบุคลากร อย่างทั่วถึง	3.23	0.66
5. มีระบบหรือระเบียบกฎเกณฑ์ในการพิจารณาความผิด ของบุคลากรอย่างถูกต้องและโปร่งใส	3.45	0.69
6. ลงโทษผู้กระทำผิดระเบียบวินัยได้เหมาะสมกับระดับความผิด	2.81	1.28
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.35</b>	<b>0.44</b>

จากตารางที่ 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมโดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.35$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ การพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรทุกคนภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน ( $\bar{x} = 3.78$ ) รองลงมาคือ การปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.68$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุด คือ ลงโทษผู้กระทำผิดระเบียบวินัยได้เหมาะสมกับระดับความผิด ( $\bar{x} = 2.81$ )

**ตารางที่ 4.2.3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผนกำลังคนของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 244)	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>การวางแผนกำลังคน</b>		
7. วางแผนกำลังคนบรรลุตามเป้าหมาย	2.85	0.80
8. วางแผนกำลังคนสอดคล้องกับความจำเป็นทั้งปัจจุบันและอนาคต	3.04	0.74
9. สามารถใช้กำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่เป็นประโยชน์สูงสุด	3.21	0.71
10. ทำให้เกิดผลดีแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยลดภาระในการกำกับติดตามเกี่ยวกับกำลังคน	3.07	0.64
11. สามารถทดแทนการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างราบรื่นและเหมาะสมเมื่อเกิดปัญหา	3.10	0.58
12. มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันทันสมัย เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านกำลังคนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเชื่อถือได้	3.18	0.70
13. มีอัตราการขาดแคลนบุคลากรในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่รับผิดชอบ	1.36	1.06
14. มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง	3.00	0.74
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.85</b>	<b>0.45</b>

จากตารางที่ 4.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผนกำลังคน โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 2.85$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ สามารถใช้กำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่เป็นประโยชน์สูงสุด ( $\bar{x} = 3.21$ ) รองลงมาคือ มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทันสมัย เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านกำลังคนได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเชื่อถือได้ ( $\bar{x} = 3.18$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ มีอัตราการขาดแคลนบุคลากรในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{x} = 1.36$ )

**ตารางที่ 4.2.4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านความรู้ ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 244)	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>ความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ</b>		
15. มีการกำหนดนโยบายการแสวงหาบุคลากรของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ	2.89	0.88
16. จัดทำแหล่งข้อมูลแหล่งผลิตบุคลากรจากสถาบันศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการแสวงหาบุคคลเข้าสู่องค์การ	2.28	1.06
17. รอบรู้ในกฎระเบียบและงานบริหารบุคคลของรัฐ	3.06	0.76
18. มีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการแสวงหาบุคคลเข้าสู่องค์การ	1.55	0.89
19. สามารถระบุความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านความรู้ ความสามารถ จากกระบวนการได้มาซึ่งบุคคลเข้าสู่องค์การ	2.89	0.77
20. มีการจัดทำบัญชีเงินเดือนบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องตามระเบียบและเปิดเผย	3.61	0.66
21. เลือกใช้กฎระเบียบของรัฐมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลดีกับบุคลากรในสถานศึกษา	3.31	0.59

## ตารางที่ 4.2.4 (ต่อ)

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( n = 244 )	
	$\bar{x}$	S.D.
22. จัดให้มีสวัสดิการที่จำเป็นตามระเบียบข้อกำหนดของรัฐให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง	3.13	0.77
23. ชี้แจง แนะนำหรือให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการประพฤติตนที่ถูกต้องตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.36	0.57
24. เน้นการสร้างวินัยในตนเองของบุคลากรมากกว่าการใช้วินัยมาควบคุม	3.50	0.60
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.96</b>	<b>0.38</b>

จากตารางที่ 4.2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x}=2.96$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ การจัดทำบัญชีเงินเดือนบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและเปิดเผย ( $\bar{x}=3.61$ ) รองลงมาคือ เน้นการสร้างวินัยในตนเองของบุคลากรมากกว่าการใช้วินัยมาควบคุม ( $\bar{x}=3.50$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ การประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการแสวงหาบุคคลเข้าสู่องค์กร ( $\bar{x}=1.55$ )

ตารางที่ 4.2.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( n = 244 )	
	$\bar{x}$	S.D.

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

25. สามารถระบุปัญหาเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	3.25	0.66
26. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล	3.27	0.64

ตารางที่ 4.2.5 (ต่อ)

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( n = 244 )	
	$\bar{x}$	S.D.
27. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	3.12	0.69
28. กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบท	3.10	0.67
29. ให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากรในสถานศึกษา	3.41	0.69
30. เน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรที่ไม่ยอมรับการพัฒนา มากกว่าใช้อำนาจบังคับ	3.39	0.67
31. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ	3.58	0.56
32. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความสนใจ	3.70	0.51
33. มีการจัดทำข้อมูล แหล่งความรู้ วิทยากร เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร	3.05	0.70
34. มีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม	3.37	0.65
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.32</b>	<b>0.44</b>

จากตารางที่ 4.2.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.32$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความสนใจ ( $\bar{x} = 3.70$ ) รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ ( $\bar{x} = 3.58$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ การจัดทำข้อมูล แหล่งความรู้ วิทยากร เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ( $\bar{x} = 3.05$ )

ตารางที่ 4.2.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านระบบ ประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 244)	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>		
35. มีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายงานของผู้ที่รับการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.18	0.61
36. มีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลปฏิบัติงานอย่าง มีระบบสามารถใช้อ้างอิงได้	3.06	0.69
37. มีการกำหนดรูปแบบการประเมินที่ให้ผลลัพธ์อย่างเที่ยงธรรม ชัดเจน	3.15	0.65
38. มีการกำหนดระดับคุณภาพที่ได้จากการประเมินอย่างชัดเจน เข้าใจตรงกัน	3.17	0.66
39. สามารถกำหนดขอบเขตการประเมินที่สอดคล้องกับสภาพจริง และไม่เกินความสามารถของผู้ปฏิบัติ	3.19	0.65
40. สามารถเลือกบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินได้อย่างเหมาะสม และเกิดการยอมรับ	3.13	0.71
41. มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างปลอดภัย	3.15	0.72
42. มีการนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน บุคคลของสถานศึกษา	3.18	0.68
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.15</b>	<b>0.54</b>

จากตารางที่ 4.2.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลปฏิบัติงานโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.15$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ สามารถกำหนดขอบเขตการประเมินที่สอดคล้องกับสภาพจริงและไม่เกินความสามารถของผู้ปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.19$ ) รองลงมาคือ ความรู้ความเข้าใจขอบข่ายงานของผู้ที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.18$ ) และการนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.18$ )



ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ การจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างมีระบบสามารถใช้อ้างอิงได้ ( $\bar{x} = 3.06$ )

**ตารางที่ 4.2.7** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 244)	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>		
43. มีการกำหนดระเบียบข้อบังคับโดยความเห็นชอบร่วมกัน ของบุคลากรในสถานศึกษา	3.43	0.65
44. เปิดโอกาสให้บุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษาเข้ามา ร่วมคิด ร่วมทำและสนับสนุน	3.44	0.68
45. สามารถใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้เป็น ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล	3.06	0.76
46. สามารถกระตุ้นให้เกิดการระดมความคิดจากบุคลากร ในการปฏิบัติงาน	3.23	0.65
47. จัดวางบุคคลที่รับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม จนเกิดการ ยอมรับจากผู้ร่วมงาน	3.30	0.64
48. มีความรู้ ความเข้าใจถึงธรรมชาติและความต้องการของบุคคล	3.32	0.58
49. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาต่อสาธารณะ อย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง	3.20	0.74
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.28</b>	<b>0.50</b>

จากตารางที่ 4.2.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ เปิดโอกาสให้บุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษาเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำและสนับสนุน ( $\bar{x} = 3.44$ ) รองลงมาคือ การกำหนดระเบียบข้อบังคับด้วยความเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.43$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ สามารถใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ( $\bar{x} = 3.06$ )

**ตารางที่ 4.2.8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 244)	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>การประสานงานการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล</b>		
50. มีการกำหนดความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเหมาะสม ชัดเจนและรับทราบโดยทั่วกัน	3.39	0.64
51. แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสม จนเกิดการยอมรับ จากบุคคลให้เกิดความร่วมมือหรือปฏิบัติงานจนสำเร็จ	3.27	0.65
52. มีความสามารถสร้างการยอมรับจากบุคคลด้วยการมี ความรู้ ความสามารถ การให้คุณให้โทษตามอำนาจหน้าที่ มาเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม	3.18	0.67

## ตารางที่ 4.2.8 (ต่อ)

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 244)	
	$\bar{x}$	S.D.
53. มีวิจารณ์ญาณและกล้าแสดงออกต่อสิ่งที่รับรู้ว่ามีเหตุผล	3.36	0.66
54. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของคณะทำงานหรือองค์คณะบุคคล ในสถานศึกษา	3.38	0.70
55. สามารถใช้อำนาจในความเป็นผู้นำ ยุติหรือลดความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน	3.35	0.69
56. มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์ คับขันได้อย่างเหมาะสม	3.29	0.66
57. สามารถยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติที่ผ่านความเห็นชอบของ องค์คณะบุคคล	3.37	0.61
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.33</b>	<b>0.50</b>

จากตารางที่ 4.2.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการประสานงานการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคลโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ การกำหนดความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเหมาะสม ชัดเจนและรับทราบโดยทั่วกัน ( $\bar{x} = 3.39$ ) รองลงมาคือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของคณะทำงานหรือองค์คณะบุคคลในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.38$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ ความสามารถสร้างการยอมรับจากบุคคลด้วยการมีความรู้ ความสามารถ การให้คุณให้โทษตามอำนาจหน้าที่ มาเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 3.18$ )

ตารางที่ 4.2.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 244 )	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล</b>		
58. รอบรู้ในงานต่างๆทั้งที่เป็นส่วนความรู้ การปฏิบัติ และการแก้ปัญหา	3.16	0.65
59. มีการเน้นการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือบุคลากรใหม่ในการปฏิบัติงาน	0.75	0.76
60. มีการกำหนดรูปแบบและระยะเวลาที่ชัดเจนในการแนะนำ ช่วยเหลือบุคลากร	0.99	0.74
61. ความบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของงานในสถานศึกษาลดลง	3.11	0.73
62. รู้จักเลือกใช้วิธีการสั่งการที่เหมาะสม รวดเร็วและสื่อความได้ตรงประเด็น	3.31	0.60
63. มีความรู้สึกที่ดีต่อบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือหรือคำแนะนำ	3.44	0.64
64. มีการให้ความสะดวกแก่บุคลากรในการเข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	3.57	0.62
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.62</b>	<b>0.27</b>

จากตารางที่ 4.2.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 2.62$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ การให้ความสะดวกแก่บุคลากรในการเข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ( $\bar{x} = 3.57$ ) รองลงมาคือ ความรู้สึกที่ดีต่อบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือหรือคำแนะนำ ( $\bar{x} = 3.44$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ การเน้นการให้คำแนะนำช่วยเหลือบุคลากรใหม่ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 0.75$ )

ตารางที่ 4.2.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 244 )	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล</b>		
65. สามารถนำเอาหลักการฟัง พูด อ่าน และเขียนมาใช้ในการประชุมหรือบรรยายสรุปเรื่องราวต่างๆอย่างได้ผล	3.23	0.65
66. ประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคคลหรือชุมชนให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามความคิดที่นำเสนอ	3.41	0.62
67. ใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีผ่านการสื่อสารมาสร้างความเข้าใจอันดีต่อกลุ่มบุคคล จนนำมาสู่การยอมรับและเห็นด้วยกับข้อเสนอต่างๆ	3.30	0.64
68. สามารถทำให้บุคคล ชุมชน ยอมรับและให้ความร่วมมือแก่สถานศึกษา	3.47	0.62
69. มีการแสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามของบุคลากรในสถานศึกษา โดยปราศจากข้อต่อรองใดๆ	3.32	0.61
70. สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์การด้วยรูปแบบที่เป็นประชาธิปไตย	3.55	0.58
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.38</b>	<b>0.49</b>

จากตารางที่ 4.2.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.38$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์การด้วยรูปแบบที่เป็นประชาธิปไตย ( $\bar{x} = 3.55$ ) รองลงมาคือ สามารถทำให้บุคคล ชุมชนยอมรับและให้ความร่วมมือแก่สถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.47$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ สามารถนำเอาหลักการฟัง พูด อ่าน และเขียนมาใช้ในการประชุมหรือบรรยายสรุปเรื่องราวต่างๆอย่างได้ผล ( $\bar{x} = 3.23$ )

ตารางที่ 4.2.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 จังหวัดระนอง โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 23)	
	$\bar{x}$	S.D.
1. ความยุติธรรมและความเป็นธรรม	2.75	0.62
2. การวางแผนกำลังคน	2.59	0.56
3. ความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ	2.75	0.44
4. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.14	0.52
5. ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.92	0.52
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.10	0.52
7. การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการ บริหารโดยองค์คณะบุคคล	3.07	0.63
8. การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล	2.58	0.30
9. ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล	3.21	0.58
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.90</b>	<b>0.42</b>

จากตารางที่ 4.2.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15  
จังหวัดระนอง โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง  
( $\bar{x} = 2.90$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ ทักษะและ  
ศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล ( $\bar{x} = 3.21$ ) รองลงมาคือ การพัฒนาครูและบุคลากรทาง  
การศึกษา ( $\bar{x} = 3.14$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ การนิเทศและให้คำปรึกษา  
แก่ครูและบุคคล ( $\bar{x} = 2.58$ )

ตารางที่ 4.2.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 จังหวัดชุมพร โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 58)	
	$\bar{x}$	S.D.
1. ความยุติธรรมและความเป็นธรรม	3.03	0.36
2. การวางแผนกำลังคน	2.72	0.44
3. ความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ	2.82	0.36
4. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.14	0.41
5. ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.94	0.61
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.08	0.53
7. การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการ บริหารโดยองค์คณะบุคคล	3.11	0.55
8. การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล	2.58	0.30
9. ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล	3.18	0.56
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.96</b>	<b>0.36</b>

จากตารางที่ 4.2.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15  
จังหวัดชุมพร โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับค่อนข้างสูง  
( $\bar{x} = 2.96$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ ทักษะและ  
ศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล ( $\bar{x} = 3.18$ ) รองลงมาคือ การพัฒนาครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.14$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ การนิเทศและให้คำ  
ปรึกษาแก่ครูและบุคคล ( $\bar{x} = 2.58$ )

**ตารางที่ 4.2.13** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน

สมรรถนะ	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = 163)	
	$\bar{x}$	S.D.
1. ความยุติธรรมและความเป็นธรรม	3.55	0.26
2. การวางแผนกำลังคน	2.93	0.41
3. ความรู้ความเข้าใจภาวะเบียดด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ	3.03	0.36
4. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.41	0.40
5. ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.26	0.48
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.38	0.45
7. การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการ บริหารโดยองค์คณะบุคคล	3.44	0.43
8. การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล	2.64	0.25
9. ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล	3.48	0.43
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.24</b>	<b>0.30</b>

จากตารางที่ 4.2.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่  
15 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับ  
ค่อนข้างสูง ( $\bar{x} = 3.24$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ  
ความยุติธรรมและความเป็นธรรม ( $\bar{x} = 3.55$ ) รองลงมาคือ ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและ  
โน้มน้าวบุคคล ( $\bar{x} = 3.48$ ) ส่วนสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่ำสุดคือ การนิเทศและให้คำ  
ปรึกษาแก่ครูและบุคคล ( $\bar{x} = 2.64$ )



**ตารางที่ 4.2.14** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่  
15 โดยรวม 9 ด้าน

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	4.76	2.38	22.40*
Within Groups	241	25.62	.11	
Total	243	30.38		

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 โดยรวม 9 ด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.15** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	20.79	10.39	94.43*
Within Groups	241	26.53	.11	
Total	243	47.31		

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.16** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจ  
ราชการที่ 15 ด้านการวางแผนกำลังคน

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	3.56	1.78	9.45*
Within Groups	241	45.32	.19	
Total	243	48.87		

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.17** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้าน  
ความรู้ความเข้าใจภาวะเบียดด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	3.01	1.50	11.36*
Within Groups	241	31.87	.13	
Total	243	34.88		

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านความรู้ความเข้าใจภาวะเบียดด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.18** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	3.94	1.97	11.25*
Within Groups	241	42.14	.18	
Total	243	46.08		

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05

**ตารางที่ 4.2.19** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	5.88	2.94	11.10*
Within Groups	241	63.78	.26	
Total	243	69.65		

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.20** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจ  
ราชการที่ 15 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	4.85	2.43	10.59*
Within Groups	241	55.25	.23	
Total	243	60.10		

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพรและสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.21** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	6.25	3.12	13.50*
Within Groups	241	55.79	.23	
Total	243	62.04		

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.22** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	.17	.08	1.14
Within Groups	241	17.47	.07	
Total	243	17.64		

$p < .05$

จากตารางที่ 4.2.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้าน การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพรและสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.23** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล

SOURCE OF VARIATION	DEGREE OF FREEDOM	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F
Between Groups	2	4.44	2.22	9.78*
Within Groups	241	54.76	.23	
Total	243	59.21		

\* $p < .05$

จากตารางที่ 4.2.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 15 ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพรและสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.24** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 15 โดยภาพรวม 9 ด้าน

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	-.06	.080	.787
	สุราษฎร์ธานี	-.33*	.073	.000
ชุมพร	ระนอง	.06	.080	.787
	สุราษฎร์ธานี	-.28*	.050	.000
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.33*	.073	.000
	ชุมพร	.28*	.050	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 โดยภาพรวม 9 ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชุมพรสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.06 ) จังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.33 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.28 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.2.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	-.29*	.082	.003
	สุราษฎร์ธานี	-.80*	.074	.000
ชุมพร	ระนอง	.29*	.082	.003
	สุราษฎร์ธานี	-.52*	.051	.000
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.80*	.074	.000
	ชุมพร	.52*	.051	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้าน ความยุติธรรมและความเป็นธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชุมพรสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.29 ) จังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.80 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.52 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพร จังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานี กับจังหวัดระนอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 4.2.26** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการวางแผนกำลังคน

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	-.13	.107	.469
	สุราษฎร์ธานี	-.34*	.097	.002
ชุมพร	ระนอง	.13	.107	.469
	สุราษฎร์ธานี	-.21*	.066	.008
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.34*	.097	.002
	ชุมพร	.21*	.066	.008

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดชุมพรสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.13 ) จังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.34 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.21 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05



**ตารางที่ 4.2.27** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านความรู้ความเข้าใจภาวะเปรียบเทียบด้านการบริหาร  
งานบุคคลของรัฐ

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	-.08	.090	.696
	สุราษฎร์ธานี	-.29*	.081	.002
ชุมพร	ระนอง	.08	.090	.696
	สุราษฎร์ธานี	-.21*	.056	.001
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.29*	.081	.002
	ชุมพร	.21*	.056	.001

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านความรู้ความเข้าใจภาวะเปรียบเทียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดชุมพรสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.08 ) จังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.29 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.21 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.28** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	-.01	.103	.998
	สุราษฎร์ธานี	-.27*	.093	.014
ชุมพร	ระนอง	.01	.103	.998
	สุราษฎร์ธานี	-.27*	.064	.000
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.27*	.093	.014
	ชุมพร	.27*	.064	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดชุมพรสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.01 ) จังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.27 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.27 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.29** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการ  
 ปฏิบัติงาน

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	-.02	.127	.991
	สุราษฎร์ธานี	-.34*	.115	.013
ชุมพร	ระนอง	.02	.127	.991
	สุราษฎร์ธานี	-.32*	.079	.000
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.34*	.115	.013
	ชุมพร	.32*	.079	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้าน ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดชุมพรสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.02 ) จังหวัด สุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.34 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.32 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.30** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	.02	.118	.981
	สุราษฎร์ธานี	-.28*	.107	.031
ชุมพร	ระนอง	-.02	.118	.981
	สุราษฎร์ธานี	-.31*	.073	.000
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.28*	.107	.031
	ชุมพร	.31*	.073	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.30 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.02 ) จังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.28 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.31 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.31** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบ  
 รื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	-.04	.119	.947
	สุราษฎร์ธานี	-.37*	.107	.003
ชุมพร	ระนอง	.04	.119	.947
	สุราษฎร์ธานี	-.33*	.074	.000
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.37*	.107	.003
	ชุมพร	.33*	.074	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.31 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้าน การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดชุมพรสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.04 ) จังหวัด สุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.37 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.33 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.2.32** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	.00	.066	.999
	สุราษฎร์ธานี	-.05	.060	.674
ชุมพร	ระนอง	.00	.066	.999
	สุราษฎร์ธานี	-.06	.041	.399
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.05	.060	.674
	ชุมพร	.06	.041	.399

จากตารางที่ 4.2.32 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดชุมพรเท่ากับจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.00 ) จังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.05 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.06 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพร จังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนอง แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 4.2.33** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล

(I) จังหวัด	(J) จังหวัด	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.
ระนอง	ชุมพร	.03	.117	.970
	สุราษฎร์ธานี	-.27*	.106	.046
ชุมพร	ระนอง	-.03	.117	.970
	สุราษฎร์ธานี	-.29*	.073	.000
สุราษฎร์ธานี	ระนอง	.27*	.106	.046
	ชุมพร	.29*	.073	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 4.2.33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ เกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.03 ) จังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดระนอง ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.27 ) และจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงกว่าจังหวัดชุมพร ( ผลต่างค่าเฉลี่ย = 0.29 )

เมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานี กับจังหวัดระนองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 15 โดยภาพรวม รายด้าน และเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 15 จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี รวมทั้งสิ้น 286 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและรับคืนทางไปรษณีย์ อีกทั้งเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองในบางพื้นที่

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดย การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ
2. สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว(One – Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบของ Scheffe'
4. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง



## สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ สาขาวิชา ประสบการณ์ทางการบริหาร วุฒิการศึกษาสูงสุด และจังหวัด โดยสรุปได้ดังนี้

### เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย

### สาขาวิชา

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาด้านสาขาวิชาบริหารการศึกษา

### ประสบการณ์ทางการบริหาร

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทางการบริหาร 15 ปีขึ้นไป

### วุฒิการศึกษาสูงสุด

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาโท

### จังหวัด

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 โดยสรุปผลดังนี้

### สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวม

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล

## สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลรายด้าน

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 เป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

### ความยุติธรรมและความเป็นธรรม

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ การพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรทุกคนภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน

### การวางแผนกำลังคน

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการวางแผนกำลังคนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีเพียงสมรรถนะเดียวที่อยู่ในระดับต่ำ คือ อัตราการขาดแคลนบุคลากรในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่รับผิดชอบ โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ สามารถใช้กำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่เป็นประโยชน์สูงสุด

### ความรู้ความเข้าใจ กฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านความรู้ ความเข้าใจ กฎระเบียบ ด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะส่วนใหญ่ในระดับค่อนข้างสูง มีเพียงสมรรถนะเดียวที่อยู่ในระดับปานกลางคือ การประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการแสวงหาบุคคลเข้าสู่องค์การ โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ การจัดทำบัญชีเงินเดือนบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องตามระเบียบและเปิดเผย

## การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความสนใจ

## ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะ ด้านระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ สามารถกำหนดขอบเขตการประเมินที่สอดคล้องกับสภาพจริงและไม่เกินความสามารถของผู้ปฏิบัติ

## การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ เปิดโอกาสให้บุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษา เข้ามาร่วมคิด ร่วมทำและร่วมสนับสนุน

## การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ การกำหนดความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเหมาะสม ชัดเจน และรับทราบโดยทั่วกัน

### การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลากรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีเพียง 2 สมรรถนะที่อยู่ในระดับต่ำ คือ การเน้นการให้คำแนะนำช่วยเหลือบุคคลากรใหม่ในการปฏิบัติงาน กับ การกำหนดรูปแบบและระยะเวลาที่ชัดเจนในการแนะนำช่วยเหลือบุคคล โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ การให้ความสะดวกแก่บุคคลากรในการเข้าพบ เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

### ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกสมรรถนะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์การด้วยรูปแบบที่เป็นประชาธิปไตย

### สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามจังหวัด

#### จังหวัดระนอง

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล

#### จังหวัดชุมพร

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล

#### จังหวัดสุราษฎร์ธานี

การพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสูงสุดคือ ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม

### ตอนที่ 3 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเพื่อเปรียบเทียบ สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ย เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนอง จังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ย เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของ จังหวัดระนอง จังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับชุมพร มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนอง มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงกว่าทุกจังหวัด

ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง จังหวัดชุมพรและจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ในด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม และมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ในด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล นอกจากนี้ยัง พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพร มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกือบทุกด้าน

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยนำมาสู่ข้อค้นพบที่น่าสนใจอยู่หลายประเด็น ทั้งผลที่เกิดโดยภาพรวม รายด้านและข้อเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 กล่าวคือ เมื่อศึกษาโดยภาพรวม พบว่า สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 จังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลจากการวิจัยกล่าวได้ว่า อาจเกิดจากปัจจัยด้านบุคคลที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลค่อนข้างสูง สอดคล้องตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ Bloom and Krathwohl (อ้างถึงใน Hall and Jones, 1976) ; McAshan (1981); Boyatzis (อ้างถึงใน Robertson, Callinan Bartram, 2002) ที่กล่าวถึง การมีสมรรถนะของบุคคลต้องเกิดจากการมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในระดับที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ผลของความตระหนักของผู้บริหารต่อบทบาทใหม่ที่ต้องปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการบริหารให้สอดคล้องกับความซับซ้อนของงาน ต้องทำหน้าที่ในการนำบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นสมรรถนะด้านบุคคลจึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นสมรรถนะหลักที่ผู้นำองค์การต้องมีและพัฒนาให้เกิดขึ้น จนสามารถเชื่อมโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์การและถ่ายทอดลงสู่บุคลากรขององค์การในที่สุด (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546 ; ชัชวรินทร์ ชวนวัน, 2547) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Woolcock and Sullivan (1996) ที่ได้ศึกษาและพบว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารด้านบุคคลในอนาคต มีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการด้วยกันคือ มีความรอบรู้เชิงธุรกิจและงานในองค์การเป็นอย่างดี สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และมีทักษะในการโน้มน้าวบุคคล จึงนับว่าสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดีที่สมรรถนะด้านการมีทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดกว่าทุกด้าน ตรงกับงานวิจัยของ บุญมี เณรยอด (2545) ที่ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาว่า ต้องมีความสามารถในการสร้างความศรัทธาให้กับผู้ร่วมงาน ทำงานเป็นทีม มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์โปร่งใส เป็นประชาธิปไตย เป็นผู้ประสานงานที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานและเป็นแบบอย่างที่ดี

ข้อสนับสนุนอีกประการหนึ่ง อันน่าจะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงนั้นคือ การพัฒนาตนเองของผู้บริหารด้านคุณวุฒิการศึกษา ดังผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มี

คุณวุฒิในระดับปริญญาโทและจบสาขาวิชาบริหารการศึกษา อันสอดคล้องอย่างยิ่งกับผลการวิจัยของ สุวิมล ว่องวานิช (2546) ที่พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหารและมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทจะมีคุณลักษณะด้าน ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง เป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นวิชาชีพ มีทักษะการสื่อสารและทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาโท อีกทั้งตรงกับ Daresh and Playko (1992) ที่กล่าวถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบุคคลว่าต้องมีความสามารถในการจัดองค์การ มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีไหวพริบในการ จำแนกบุคคลตามความแตกต่าง รู้จักเลือกใช้ข้อมูลมาสื่อสารกับบุคคล สามารถจูงใจบุคคล และสามารถจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับอีกแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2523) ที่กล่าวถึงทักษะอันบ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารว่า ต้องมีความสามารถสูงในการสื่อสารกับสมาชิกกลุ่ม ประสานงานได้กับสมาชิกทุกคน มีศิลปะในการชี้แนะ สามารถแก้ไขความผิดพลาด มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมและเจรจาต่อรอง ตรงกับผลการวิจัยของ Hamlin (1990); Marmon (2002) ที่สามารถสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ได้เป็นอย่างดีว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงด้านการบริหารงานบุคคลนั้น ต้องมีสมรรถนะเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดองค์การ ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนา มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลในองค์การ การวางแผนและการสรรหาคัดเลือกบุคคล ติดตามประเมินผล สารสนเทศ การจูงใจ การพัฒนาวิชาชีพ และความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล ชุมชน

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะด้าน ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดกว่าทุกด้านและรองลงมาคือ ด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมซึ่งเป็นผลที่สอดคล้องกันอย่างยิ่ง ดังผลจากการวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543) ที่สนับสนุนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี เพราะที่ผ่าน มาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นงานด้านอื่นมากกว่า งานด้านบุคคล ดังนั้น ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงนำมาซึ่งการจัดใหม่ทั้งระบบและรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของชุมชนให้ เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการระดมทรัพยากรจาก ภายนอกสู่สถานศึกษา อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวน ทศน์ในการนำคน การประสานงาน และการเจรจาต่อรองมากขึ้น ความสัมฤทธิ์ผลในสิ่งเหล่านี้ย่อม ต้องการสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าว มาสร้างให้เกิดความร่วมมือ จากบุคคลดังที่ Rebores (1985) กล่าวว่า ทักษะจำเป็นต่อนักบริหารการศึกษาที่มีความสามารถ

นั้นจะต้องกระทำใน 3 ส่วนคือ ทักษะในการจัดการเกี่ยวกับตนเองซึ่งหมายถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีที่สามารถสร้างให้เกิดการยอมรับ ทักษะในการจัดการเกี่ยวกับคนอื่นได้อย่างยุติธรรมและเป็นธรรม และทักษะในการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องบริหารจัดการอย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารด้านความยุติธรรมและเป็นธรรมที่มีในระดับค่อนข้างสูงนั้น แสดงถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีจนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการโน้มน้าวบุคคลได้ในระดับหนึ่ง สอดคล้องกับ Gibson and Hunt (1965) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจว่า อาจเกิดจากการจัดสรรตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการโน้มน้าวบุคคล ให้เกิดความร่วมมือภายใต้หลักการไว้เนื้อเชื่อใจ การติดต่อสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อจูงใจคนให้เข้าร่วมงานที่เป็นส่วนร่วมมิใช่ส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม (อรุณ รักธรรม, 2538) สอดคล้องกับ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538) ; ธรรมรส โชติบุญชร (2544) ที่กล่าวถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมภายใต้บรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย อันส่งผลต่อประสิทธิผลของการโน้มน้าวบุคคลว่า อาจใช้ระบบปรึกษาหารือในรูปของคณะกรรมการ ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2544) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเกิดแรงจูงใจของบุคคล ทำให้ประสิทธิภาพในการโน้มน้าวสูงขึ้น

นอกจากนี้ผลการวิจัย นำมาสู่ข้อค้นพบในสมรรถนะรายด้านที่น่าสนใจว่า สมรรถนะด้านการนิเทศและการให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดกว่าทุกด้านทั้ง 3 จังหวัด โดยเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต่างให้ความสำคัญกับการเน้นให้คำแนะนำช่วยเหลือบุคลากรใหม่ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบและระยะเวลาที่ชัดเจน ในการแนะนำช่วยเหลือบุคลากร ดังนั้นการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยในส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะในระดับต่ำ อาจเป็นเพราะการขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่ไม่ตรงกับหลักของการนิเทศงาน ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนตามสภาพปัญหา ความต้องการ หรือลำดับความสำคัญของปัญหามากกว่าการนำเอาเงื่อนไขเรื่องระยะเวลาและประสบการณ์ของบุคคลมากำหนดกรอบงานซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของ Sergiovanni (1984); ภิญญู สาร (2517) เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการนิเทศของผู้บริหารว่าต้องมีความรู้และสามารถวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ความคาดหวังและองค์ประกอบของบุคคลได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีสมรรถนะในทางเทคนิคมนุษย์สัมพันธ์และการบริหารงานเป็นอย่างดี



ขณะเดียวกันข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ ด้านการวางแผนกำลังคน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอัตราการขาดแคลนของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีคุณวุฒิตรงกับงานที่รับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลดังกล่าว อาจเกิดจากที่ผ่านมาระบบการบริหารด้านกำลังคนอยู่ในอำนาจของส่วนกลางมาโดยตลอด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงขาดประสบการณ์ในด้านนี้ จนเป็นปัญหาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่จะมารองรับงานในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการวิจัยของ สุันทา กิมาวะหา (2538) ที่ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาที่สำคัญด้านการวางแผนบุคลากรคือ ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ สมพิศ ศุภพงษ์ (2540) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารงานบุคคลคือ เสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเนื่องจากขาดอัตรากำลัง นับว่าสอดคล้องกับสภาพจริงที่เป็นอยู่อย่างยิ่ง เพราะแม้จะมีการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษาแล้วก็ตาม อำนาจที่แท้จริงยังคงรวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลางโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของอัตรากำลัง

ส่วนผลการเปรียบเทียบสมรรถนะ ในการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมนั้น พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่น่าสนใจหลายประเด็น หากพิจารณาโดยภาพรวม 9 ด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานีกับจังหวัดระนอง มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ผลที่เกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินี้ อาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น สถานภาพส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมด้านภูมิศาสตร์หรือสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จนอาจมีผลต่อรูปแบบการบริหารด้านบุคคลของแต่ละสภาพพื้นที่

อีกประการหนึ่งคือ สภาพความโน้มเอียงไปทางใดทางหนึ่งในการให้ข้อมูล (Halo effect) ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามข้อสังเกตของ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2545) กล่าวถึงสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาการประเมินพฤติกรรม หรือผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่า อาจเกิดจากความผิดพลาดในการกดหรือปล่อยคีย์แป้น ผู้ประเมินให้ความสำคัญในลักษณะใดลักษณะหนึ่งมากเกินไป แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางของการให้คะแนน ความลำเอียง ตลอดจนอิทธิพลของหน่วย

งานหรือการต่อต้านจากผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ข้อค้นพบจากการวิจัยยังบ่งชี้ถึงค่าเฉลี่ยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสูงสุด ขณะที่ค่าเฉลี่ยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดชุมพรกับจังหวัดระนอง กลับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อันอาจอธิบายผลการวิจัยได้ในอีกลักษณะหนึ่งตามแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2544) มาเป็นข้อสันนิษฐานร่วมกับข้อมูลจากการวิจัยว่า น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบหรือความเชื่อในการบริหาร ที่มีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยอื่นๆ เพราะสภาพบางพื้นที่อาจส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติหรือความจำเป็นต่อการใช้รูปแบบบริหารที่เน้นงานมากกว่าบุคคล จนทำให้สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล ถูกลดความสำคัญลงไป ส่วนข้อมูลในเชิงประจักษ์ที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่งคือ จังหวัดสุราษฎร์ธานีค่อนข้างมีศักยภาพในการพัฒนาตัวบุคคลได้มากกว่า 2 จังหวัด เนื่องจากมีสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่สามารถเป็นแกนนำในการพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่อยู่หลายสถาบัน จึงอาจส่งผลให้เกิดความแตกต่างดังที่กล่าวมา

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 จังหวัดมีสมรรถนะสูงสุดด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล และด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรแสวงหาแนวทางกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญให้มากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากร นำมาสู่ความร่วมมือภายใต้บรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2. ผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกันในแต่ละจังหวัด จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำมาใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจกำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

3. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 จังหวัด มีสมรรถนะด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล และการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณวุฒิตรงกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับตํานั้น สำนักงานเขตพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเร่งดำเนินการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ทั้งด้านการจัดสรรอัตรากำลังและการอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบสมรรถนะหลักของสถานศึกษาที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับการนำเสนอโมเดลการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการจัดการศึกษาโดยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

- กิ่งพร ทองใบ. **การบริหารค่าตอบแทน**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2545.
- ชวรัตน์ เขิดชัย และ นรา สมประสงค์. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- ชัชวรินทร์ ชนวนวัน. **สมรรถนะ: จุลสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 4 (มกราคม 2547): 3**.  
ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ศัพท์บริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: คอมแพคท์พริ้นท์จำกัด,  
2540.
- ชาวี มณีศรี. **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ไสภณการพิมพ์, 2538.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- ไชย ณ พล. **สุดยอดนักบริหารยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพมหานคร: เพรสมีเดีย, (ม.ป.ป.).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์,  
2547.
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์. **การจัดการทรัพยากรบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ณัฐนิภา คุปรัตน์. **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (ม.ป.ป.).(อัดสำเนา)
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. **กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. **ผู้นำ"คลื่นลูกใหม่"ภาครัฐ**. **วารสารวิชาการ 5(กันยายน-ตุลาคม 2539):11**.
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- เทียน ทองแก้ว. **ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป**. **วารสารวิชาการ 5(9**  
**กันยายน 2545): 35**.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,  
2531.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,  
2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,  
2542.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

- ธรรมรส โชติคุณุชกร. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. ใน **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, 150. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, (ม.ป.ป.).
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **ไน้ตย่อบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: Orange Group Tactics Design, 2547.
- บรรยงค์ โตจินดา. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: อมรรการพิมพ์, 2543.
- บันลือ พุกกะวัน. **การนิเทศภายในโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- บุญมี เณรยอด. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิธีและวิถีไทย ใน **รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**, 170. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. **วิธีวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. **มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของครูศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส จำกัด, 2545.
- ประภาศรี สุขศรีวิไลกุล. **การดำเนินงานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2540.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี, 2544.
- ประสาธ อิศรปรีดา. **ธรรมชาติและกระบวนการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2520.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การนิเทศการสอน**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี, (ม.ป.ป.).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี, 2546.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนศึกษา, 2538.
- พนัส หันนาคินทร์. **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

- พนัส หันนาคินท์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- พร้อมพรรณ อุดมสิน. **การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนคณิตศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พวงเพชร วัชรอยู่. **การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2537.
- พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2542.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, (ม.ป.ป.).
- ภรณ์ กীরติบุตร. **การประเมินประสิทธิผลขององค์การ**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2529.
- ภัทรา นิคมานนท์. **การประเมินผลการเรียน**. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, 2528.
- ภิญโญ สารธ. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514.
- ภิญโญ สารธ. **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: แผนกวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.
- มาลี จุฑา. **การประยุกต์จิตวิทยาเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, 2544.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2535**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ราชบัณฑิตยสถาน, 2525.
- ราณี อธิชัยกุล. **การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การใน ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, 107. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- รุ่ง แก้วแดง. **โรงเรียนนิติบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2546.
- วรพงษ์ ธีวิรัฐ. **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. (ม.ป.ท.), 2546.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: V.J พรีนติ้ง, 2546.
- วิลาศ สิงห์ดีชัย, สุรัฐ ศิลปอนันต์ และ วิจิตร ศรีสอ้าน. **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามย์. **การบริหารศักยภาพคน**. **วารสารข้าราชการครู** 48(กรกฎาคม-สิงหาคม 2546) : 11-12.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามย์. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.

ศิริรัตน์ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ เซาวลิต ประภาวนนท์. **การบริหารสำนักงานแบบใหม่.**

กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์มและไซเท็กซ์, (ม.ป.ป.).

ศึกษาศึกษา, กระทรวง. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.**

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

ศุภชัย ยาวะประภาส. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย.** กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

สมเกียรติ พ่วงรอด. **การบริหารงานบุคคล.** ปัตตานี: โรงพิมพ์มิตรภาพ, 2546.

สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารบุคคลแผนใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518.

สมพิศ ศุภพงษ์. **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม**

**สามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2540.

สมยศ นาวิการ. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2544.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:

บรรณกิจ, 2543.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. **ข้อเสนอเชิงนโยบายการปฏิรูปวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติ**

**การศึกษาแห่งชาติ.** กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2543.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 19.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสวัสดิการ ก.พ., 2541.

สมาน อัสวภูติ. **บทความจากวิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต คารวะมุทิตาจิต เสวนาดุขุฎิบัณฑิต.**

**บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**(ม.ป.ท.), 2546.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์)อรรมานะ. **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่

ที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

สุนันทา กิมวะหา. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

**ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์

บัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2538.

สุชา จันทร์เอม. **จิตวิทยาทั่วไป.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

สุदारัตน์ เทียบจตุรัส, เสรีรัตน์ เสรีรัตน์ และ อารี พันธุ์มณี. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร:

วีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541.

สุธี สุทธิสมบุญ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 11. สวัสดิการ

ก.พ., 2513.

สุพัตรา สุภาพ. **การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
ธรรมนิติ, 2538.

สุรพงษ์ มาลี. หรือจะเป็นไดโนเสาร์อีกตัว: **การบริหาร(ทุน)ทรัพยากรบุคคลในยุคเศรษฐกิจที่เน้น  
องค์ความรู้**. วารสารข้าราชการ.48(กรกฎาคม – สิงหาคม 2546) : 26-28.

สุรางค์ โค้วตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สุวิมล ว่องวานิช. **คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูป  
การศึกษา**. กรุงเทพมหานคร:สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2546.

เสนาะ ตีเยาว์,สุปราณี ศรีฉัตรเกษม และ นิยะดา ชูณวงศ์. **การบริหารงานบุคคล**. โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.

แสงเดือน ทวีสิน. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยเส็ง, 2545.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,  
2523.

อรุณ รักธรรม. **หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

อัญชลี สีสรรค์. การพูดเพื่อโน้มน้าวใจ. ใน **การบริหารงานบุคคล**, 209. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์  
พัฒนาแรงงานและการจัดการ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2527.

อุทัย ธรรมเตโช. **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์, 2531.

อุทัย บุญประเสริฐ. **องค์การ**. กรุงเทพมหานคร: เอส พี การพิมพ์, 2542.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2531.

อุทุมพร จามรมาน. **การสู่มตัวอย่างทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โครงการตำรา  
วิทยาศาสตร์อุตสาหกรรม, 2530.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์สุขทางใจ, 2538.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหาร  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.



- Beach, S.D. **Personnel: The management of people at work.** 2<sup>nd</sup> ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1985 .
- Bowin, B.R. and Harvey, D. **Human resource management an expert: experiential approach.** 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000.
- Burach, H.E. and Smith, D.R. **Personnel management.** New York: John Wiley and Sons Inc., 1982.
- Candoli, C.I., Hack, G.W. and Ray, R.J. **School business administration** 4<sup>th</sup>. Ed. Allyn and Bacon, 1992.
- Castetter, B. W. and Young, P.I. **The human resource function in educational administration.** 7<sup>th</sup> ed. New Jersey. R.R. Donnelley & Sons Company, 2000.
- Castetter, B. W. **The human resource function in educational administration.** 5<sup>th</sup> ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1992.
- Cecco, P.J. and Crawford, R.W. **The psychology of learning and Instruction.** 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1974.
- Daresh, C.J. and Playko, A.M. **The professional development of school administrators.** Boston : Allyn and Bacon, 1992.
- Fidler, B., Atton, T. **Poorly performing staffing schools and how to manage them. Capacity, competence and motivation.** London: Routledge, 1999.
- Gagne, R.M. **The conditional of learning.** New York: Holt Rinchart and Winston, 1977.
- Gibson, R.O. and Hunt, C.H. **The school personnel administration.** Boston: Houghton Mifflin company, 1965.
- Good, V.C. **Dictionary of education.** New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1973.
- Hamlin, B., "The competent manager in secondary school" Educational Management And Administration 18, No.3 (1990) : 5-6.
- Harris, M.B. and others. **Personnel administration in education.** 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Harris, M. **Human resource management.** 2<sup>nd</sup> ed. Fort Worth : Dryden Press, 2000.
- Hall, E.G. and Jones, L.H. **Competency-based education: A process for the improvement of education.** New Jersey: prentice-Hall, Inc., 1976.
- Kimbrough, B.R. and Nunnery, Y.M. **Educational administration an introduction.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: Macmillan Publishing, 1988.

- Lunenburg, C.F. and Ornstein, C.A. **Education administration concepts and practices.** 2<sup>nd</sup> ed. California: Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Mony, W.R., Noe, M.R. and Premeaux, R.S. **Human resource management.** 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1999.
- Marmon, D.H. **Core competencies of professional service providers in federally funded education programs.** Doctoral dissertation, The University of Tennessee, 2002.
- Mc Ashan. **Cometency based education and behavioral objectives.** New Jersey: Englewood cliffs, 1981.
- Mcshane, L.S. and Glinow, A.V.M. **Organization behavior.** Boston : McGraw-Hill, 2000.
- Morgan, T.C. and King, A.R. **Introduction to psychology.** 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1975.
- Pigors, P. and Myers, A.C. **Personnel administration a point of view and method.** 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1981.
- Rebore, W.R. **Educational administration a management approach.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1985.
- Robertson, T. I., Callinan, M. and Bartram, D. **Organizational effectiveness: the role of psychology.** West Sussex : John Wiley and Sons, 2002.
- Sergiovanni, J.T., Combs, B. and Thurston. **Educational governance and administration.** 3<sup>rd</sup> ed. Messachusetts: Allyn and Bacon, 1992.
- Sergiovanni, J.T. **Handbook for effective development leadership.** 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, 1984.
- Sergiovanni, J.T., Starrat, J.R. **Supervision human perspectives.** 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw – Hill, 1988.
- Sergiovanni, J.T. **The principalship a reflective practica perspective.** Messachusetts: Allyn and Bacon, 1991.
- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. **Human resource management** 5<sup>th</sup> ed. New York : Prentice Hall, 2002.
- Webb, D.L., Mantello, A.P. and Norton, S.M. **Human resource administration.** 2<sup>nd</sup> ed. New York: Macmillan college Publishing Company, Inc., 1994.
- Webster. **The new lexicon Webster’s dictionary of the English language.** New York: Lexicon Publications, Inc., 1987.

Yamane, Taro. **Statistics; an introductory analysis**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper, 1973.

Yeung, A., Woolcock, P. and Sullivan, J. Identifying and developing HR competencies for the future. **Human Resource Planning**. 19 (1), 1996: 48-57.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กอบกุล พุกษะวัน  
 อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ  
 อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ  
 อาจารย์พิเศษภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ข้าราชการบำนาญ
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์  
 ข้าราชการบำนาญ
5. นายประกาศิต ยังกง  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความร่วมมือ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82680  
ที่ ศธ.0512.6(2770.0603)/2045 วันที่ 29 ธันวาคม 2547  
เรื่อง ขอลเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์กอบกุล พุกกะวัน

ด้วย นายทพพันธ์ หิรัญเรือง นิสิตชั้นปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึง ขอลเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รักษาการรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82680  
ที่ ศธ.0512.6(2770.0603)/2044 วันที่ 29 ธันวาคม 2547  
เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

ด้วย นายทุนพันธ์ นิรัญเรื่อง นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริมา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึง ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอพระคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริมา สุทธจิตต์)

รักษาการรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2046

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

29 ธันวาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อมรรักษ์ ตันติเมธ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทพพันธ์ นิรัญเรื่อง นิสิตชั้นปริญญาโทภาคพิเศษ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึง ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธิ์ พุท.เจ.จิตต์)

รักษาการรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน  
โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2047

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

29 ธันวาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทุนพันธ์ นิธิญะเรื่อง นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึง ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

สถาบันวิทยบริการ

ขอแสดงความนับถือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รักษาการรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2048

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

29 ธันวาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายประกาศิต ยังกง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทพพันธ์ นิรัญเรือง นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาคศึกษานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึง ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รักษาการรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2231

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทนุพันธ์ นิรัญเรือง นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายทนุพันธ์ นิรัญเรือง ได้ทำการเก็บข้อมูล วิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

สถาบันนวัตกรรมการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอแสดงความนับถือ

*On*

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2232

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทุนพันธ์ นิรัญเรื่อง นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายทุนพันธ์ นิรัญเรื่อง ได้ทำการเก็บข้อมูล วิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

สถาบันนวัตกรรมการ  
ขอแสดงความนับถือ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2233

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทนต์พันธ์ หิรัญเรือง นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายทนต์พันธ์ หิรัญเรือง ได้ทำการเก็บข้อมูล วิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2234

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาระนอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทนต์ หิรัญเรือง นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายทนต์ หิรัญเรือง ได้ทำการเก็บข้อมูล วิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680





ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2235

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทนุพันธ์ นิรัญเรื่อง นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายทนุพันธ์ นิรัญเรื่อง ได้ทำการเก็บข้อมูล วิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15
2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ชุมพร และ ระนอง
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ / พฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลเพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด หากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริงจักเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการและการพัฒนาบุคคลเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วกรุณาส่งคืนด้วยซองที่ผู้วิจัยได้แนบมาตามที่อยู่ดังปรากฏ ภายในเวลา 10 วันหลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาจากท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

นายทนุพันธ์ หิรัญเรือง

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารสถานศึกษา)**

**คำชี้แจง** โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. สาขาวิชาที่จบการศึกษา
  - บริหารการศึกษา
  - สาขาวิชาอื่น โปรดระบุ.....
3. ประสบการณ์ทางการบริหาร
  - 3 - 6 ปี                       11-14 ปี
  - 7 - 10 ปี                       15 ปีขึ้นไป
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
  - ต่ำกว่าปริญญาตรี               ปริญญาโท
  - ปริญญาตรี                       ปริญญาเอก
5. สถานศึกษาของท่านอยู่ในจังหวัด
  - ระนอง
  - ชุมพร
  - สุราษฎร์ธานี
6. เขตพื้นที่การศึกษา
  - เขตพื้นที่การศึกษาที่ 1 อำเภอ.....
  - เขตพื้นที่การศึกษาที่ 2 อำเภอ.....
  - เขตพื้นที่การศึกษาที่ 3 อำเภอ.....
7. สถานศึกษาของท่านเป็นสถานศึกษาขนาด
  - เล็ก จำนวนนักเรียน 1 - 120 คน
  - กลาง จำนวนนักเรียน 121 - 540 คน
  - ใหญ่ จำนวนนักเรียน 541 คนขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา**

**คำชี้แจง** จงเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในแต่ละข้อ เพียงข้อละ 1 ระดับ

- 0 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติหรือไม่มีพฤติกรรม  
 1 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมน้อยมาก  
 2 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมปานกลาง  
 3 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมค่อนข้างสูง  
 4 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมสูง

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรม				
		0	1	2	3	4
<b>ความยุติธรรมและความเป็นธรรม</b>						
1.	ปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน					
2.	จัดให้มีระบบข้อมูลบุคลากรที่พร้อมต่อการตรวจสอบ					
3.	มีการพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรทุกคนภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน					
4.	จัดให้มีช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
5.	มีระบบหรือระเบียบกฎเกณฑ์ในการพิจารณาความผิดของบุคลากรอย่างถูกต้องและโปร่งใส					
6.	ลงโทษผู้กระทำผิดระเบียบวินัยได้เหมาะสมกับระดับความผิด					
<b>การวางแผนกำลังคน</b>						
7.	วางแผนกำลังคนบรรลุตามเป้าหมาย					
8.	วางแผนกำลังคนสอดคล้องกับความต้องการทั้งปัจจุบันและอนาคต					
9.	สามารถใช้กำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่เป็นประโยชน์สูงสุด					
10.	ทำให้เกิดผลดีแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยลดภาระในการกำกับติดตามเกี่ยวกับกำลังคน					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรม				
		0	1	2	3	4
11.	สามารถทดแทนการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างราบรื่นและเหมาะสมเมื่อเกิดปัญหา					
12.	มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทันสมัย เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านกำลังคนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเชื่อถือได้					
13.	มีอัตราขาดแคลนบุคลากรในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่รับผิดชอบ					
14.	มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง					
<b>ความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ</b>						
15.	มีการกำหนดนโยบายการแสวงหาบุคคลของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ					
16.	จัดทำแหล่งข้อมูลแหล่งผลิตบุคลากรจากสถาบันศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการแสวงหาบุคคลเข้าสู่องค์การ					
17.	รอบรู้ในกฎระเบียบและงานบริหารบุคคลของรัฐ					
18.	มีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการแสวงหาบุคคลเข้าสู่องค์การ					
19.	สามารถระบุความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความรู้ความสามารถจากกระบวนการได้มาซึ่งบุคคลเข้าสู่องค์การ					
20.	มีการจัดทำบัญชีเงินเดือนบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและเปิดเผย					
21.	เลือกใช้กฎระเบียบของรัฐมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลดีกับบุคลากรในสถานศึกษา					
22.	จัดให้มีสวัสดิการที่จำเป็นตามระเบียบข้อกำหนดของรัฐให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง					
23.	ชี้แจง แนะนำหรือให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับในการประพฤตินที่ถูกต้องตามบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
24.	เน้นการสร้างวินัยในตนเองของบุคลากรมากกว่าการใช้วินัยมาควบคุม					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรม				
		0	1	2	3	4
<b>การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>						
25.	สามารถระบุปัญหาเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร					
26.	มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล					
27.	มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
28.	กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบท					
29.	ให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากรในสถานศึกษา					
30.	เน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรที่ไม่ยอมรับการพัฒนา มากกว่าใช้อำนาจบังคับ					
31.	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ					
32.	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความสนใจ					
33.	มีการจัดทำข้อมูล แหล่งความรู้ วิทยากร เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร					
34.	มีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม					
<b>ระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลปฏิบัติงาน</b>						
35.	มีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายงานของผู้ที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
36.	มีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างมีระบบสามารถใช้อ้างอิงได้					
37.	มีการกำหนดรูปแบบการประเมินที่ให้ผลลัพธ์อย่างเที่ยงธรรมชัดเจน					
38.	มีการกำหนดระดับคุณภาพที่ได้จากการประเมินอย่างชัดเจนเข้าใจตรงกัน					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรม				
		0	1	2	3	4
39.	สามารถกำหนดขอบเขตการประเมินที่สอดคล้องกับสภาพจริงและไม่เกินความสามารถของผู้ปฏิบัติ					
40.	สามารถเลือกบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินได้อย่างเหมาะสมและเกิดการยอมรับ					
41.	มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย					
42.	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา					
<b>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>						
43.	มีการกำหนดระเบียบข้อบังคับโดยความเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา					
44.	เปิดโอกาสให้บุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษาเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำและสนับสนุน					
45.	สามารถใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล					
46.	สามารถกระตุ้นให้เกิดการระดมความคิดจากบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
47.	จัดวางบุคคลที่รับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสมจนเกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงาน					
48.	มีความรู้ ความเข้าใจถึงธรรมชาติและความต้องการของบุคคล					
49.	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนอย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง					
<b>การประสานงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล</b>						
50.	มีการกำหนดความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเหมาะสม ชัดเจน และรับทราบโดยทั่วกัน					
51.	แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสม จนเกิดการยอมรับจากบุคคลให้เกิดความร่วมมือหรือปฏิบัติงานจนสำเร็จ					
52.	มีความสามารถสร้างการยอมรับจากบุคคลด้วยการมีความรู้ความสามารถ การให้คุณให้โทษตามอำนาจหน้าที่มาเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม					



ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรม				
		0	1	2	3	4
53.	มีวิจรรย์ญาณและกล้าแสดงออกต่อสิ่งที่รับรู้ว่ามีเหตุผล					
54.	มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของคณะทำงานหรือองค์คณะบุคคล ในสถานศึกษา					
55.	สามารถใช้อำนาจในความเป็นผู้นำยุติหรือลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน					
56.	มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม					
57.	สามารถยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติที่ผ่านความเห็นชอบของ องค์คณะบุคคล					
<b>การนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล</b>						
58.	รอบรู้ในงานต่างๆ ทั้งที่เป็นส่วนความรู้ การปฏิบัติและการแก้ปัญหา					
59.	มีการเน้นการให้คำแนะนำช่วยเหลือบุคลากรใหม่ในการปฏิบัติงาน					
60.	มีการกำหนดรูปแบบและระยะเวลาที่ชัดเจนในการแนะนำช่วยเหลือบุคลากร					
61.	ความบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของงานในสถานศึกษาลดลง					
62.	รู้จักเลือกใช้วิธีการสั่งการที่เหมาะสม รวดเร็วและ สื่อความได้อย่างตรงประเด็น					
63.	มีความรู้สึกที่ดีต่อบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือหรือคำแนะนำ					
64.	มีการให้ความสะดวกแก่บุคลากรในการเข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง					
<b>ทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล</b>						
65.	สามารถนำเอาหลักการฟัง พูด อ่าน และเขียนมาใช้ในการ ประชุมหรือบรรยายสรุปเรื่องราวต่างๆ ได้ผล					
66.	ประพุดติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคคลหรือชุมชนให้ เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามความคิดที่นำเสนอ					
67.	ใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ผ่านการสื่อสารมา สร้างความเข้าใจอันดีต่อกลุ่มบุคคลจนนำมาสู่การยอมรับและ เห็นด้วยกับข้อเสนอต่างๆ					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรม				
		0	1	2	3	4
68.	สามารถทำให้บุคคล ชุมชนยอมรับและให้ความร่วมมือแก่สถานศึกษา					
69.	มีการแสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามของบุคลากรในสถานศึกษาโดยปราศจากข้อต่อรงใดๆ					
70.	สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กรด้วยรูปแบบที่เป็นประชาธิปไตย					



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง  
รายชื่อกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
1.	โรงเรียนบ้านน้ำตก	ระนอง
2.	โรงเรียนบ้านหาดทรายดำ	ระนอง
3.	โรงเรียนบ้านบางกลาง	ระนอง
4.	โรงเรียนบ้านเขานางหงษ์	ระนอง
5.	โรงเรียนบ้านคลองขง	ระนอง
6.	โรงเรียนเอกศิลป์ราษฎร์พัฒนา ระนอง	ระนอง
7.	โรงเรียนบ้านหินช้าง	ระนอง
8.	โรงเรียนบ้านราชกูด	ระนอง
9.	โรงเรียนระนองพัฒนามิตรภาพที่ 60	ระนอง
10.	โรงเรียนบ้านบางนอน	ระนอง
11.	โรงเรียนบ้านเกาะสินไห	ระนอง
12.	โรงเรียนอนุบาลระนอง	ระนอง
13.	โรงเรียนบ้าน จ.ป.ร.	ระนอง
14.	โรงเรียนบ้านสวัสดิ์	ระนอง
15.	โรงเรียนบ้านบกทราย	ระนอง
16.	โรงเรียนบ้านสองพี่น้อง	ระนอง
17.	โรงเรียนบ้านดอนกลาง	ระนอง
18.	โรงเรียนบ้านคลองเงิน	ระนอง
19.	โรงเรียนบ้านลำเลียง	ระนอง
20.	โรงเรียนบ้านน้ำแดง	ระนอง
21.	โรงเรียนบ้านน้ำจืดน้อย	ระนอง
22.	โรงเรียนบ้านทับหลีสุริยวงศ์	ระนอง
23.	โรงเรียนบ้านทุ่งมะพร้าว	ระนอง
24.	โรงเรียนบ้านสองแพรก	ระนอง
25.	โรงเรียนบ้านประชาอุทิศ	ระนอง
26.	โรงเรียนบ้านบางปรุ	ระนอง
27.	โรงเรียนบ้านบางเบน	ระนอง
28.	โรงเรียนบ้านห้วยเสียด	ระนอง
29.	โรงเรียนบ้านบางหิน	ระนอง

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
30.	โรงเรียนวัดแหลมลำภู	ชุมพร
31.	โรงเรียนบ้านเขาน้อย	ชุมพร
32.	โรงเรียนบ้านช่องไทรราษฎร์พัฒนา	ชุมพร
33.	โรงเรียนวัดทุ่งคา	ชุมพร
34.	โรงเรียนศรีอุทัยธรรมพัฒนา	ชุมพร
35.	โรงเรียนบ้านควนจำปา	ชุมพร
36.	โรงเรียนบ้านดอนรัก	ชุมพร
37.	โรงเรียนวัดขุนกระทิง	ชุมพร
38.	โรงเรียนบ้านหนองเนียน	ชุมพร
39.	โรงเรียนบ้านบางคอย	ชุมพร
40.	โรงเรียนวัดบางลึก	ชุมพร
41.	โรงเรียนบ้านบางหลง	ชุมพร
42.	โรงเรียนบ้านคอเตี้ย	ชุมพร
43.	โรงเรียนบ้านหนองจันทน์หอม	ชุมพร
44.	โรงเรียนบ้านดอนไทรงาม	ชุมพร
45.	โรงเรียนวัดดอนมะม่วง	ชุมพร
46.	โรงเรียนวัดเขาติน	ชุมพร
47.	โรงเรียนชุมชนบ้านถ้ำสิงห์	ชุมพร
48.	โรงเรียนบ้านหาดทรายครภาพ	ชุมพร
49.	โรงเรียนบ้านหนองส้ม	ชุมพร
50.	โรงเรียนบ้านดอนรวบ	ชุมพร
51.	โรงเรียนวัดน้อมถวาย	ชุมพร
52.	โรงเรียนวัดนาทุ่ง	ชุมพร
53.	โรงเรียนวัดหุรอ	ชุมพร
54.	โรงเรียนวัดหาดทรายแก้ว	ชุมพร
55.	โรงเรียนชุมชนวัดหาดพันไกร	ชุมพร
56.	โรงเรียนชุมชนบ้านนาชะอัง	ชุมพร
57.	โรงเรียนบ้านสามเสียม	ชุมพร
58.	โรงเรียนวัดดอนเมือง	ชุมพร
59.	โรงเรียนบ้านในห้วย	ชุมพร
60.	โรงเรียนบ้านนาแซะ	ชุมพร
61.	โรงเรียนบ้านศาลาลอย	ชุมพร
62.	โรงเรียนวัดคูขุด	ชุมพร

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
63.	โรงเรียนบ้านหาดทรายรี	ชุมพร
64.	โรงเรียนบ้านท่าไม้ลาย	ชุมพร
65.	โรงเรียนบ้านทุ่งหงษ์	ชุมพร
66.	โรงเรียนเมืองชุมพรบ้านเขาถล่ม	ชุมพร
67.	โรงเรียนวัดดอนทรายแก้ว	ชุมพร
68.	โรงเรียนบ้านเขาบ่อ	ชุมพร
69.	โรงเรียนบ้านเขาชันไต่ะ	ชุมพร
70.	โรงเรียนบ้านทุ่งมะขาม	ชุมพร
71.	โรงเรียนบ้านคลองสูบ	ชุมพร
72.	โรงเรียนบ้านหัวถนน	ชุมพร
73.	โรงเรียนวัดหัวกูด	ชุมพร
74.	โรงเรียนวัดวังไผ่	ชุมพร
75.	โรงเรียนบ้านท่ามะปริง	ชุมพร
76.	โรงเรียนบ้านเขาวง	ชุมพร
77.	โรงเรียนบ้านปากน้ำ	ชุมพร
78.	โรงเรียนวัดพิชัยาราม	ชุมพร
79.	โรงเรียนอนุบาลเมืองชุมพร	ชุมพร
80.	โรงเรียนอนุบาลชุมพร	ชุมพร
81.	โรงเรียนวัดวังครก	ชุมพร
82.	โรงเรียนบ้านไร่บ่อ	ชุมพร
83.	โรงเรียนบ้านละมู	ชุมพร
84.	โรงเรียนประชาสันติ	ชุมพร
85.	โรงเรียนบ้านหาดหงส์	ชุมพร
86.	โรงเรียนบ้านหัวว่าว	ชุมพร
87.	โรงเรียนบ้านเขาปาง	ชุมพร
88.	โรงเรียนบ้านสวนทรัพย์	ชุมพร
89.	โรงเรียนใหม่สมบุญ	ชุมพร
90.	โรงเรียนประชานิคม 2	ชุมพร
91.	โรงเรียนบ้านพรุตะเคียน	ชุมพร
92.	โรงเรียนบ้านหนองเรือ	ชุมพร
93.	โรงเรียนบ้านงาช้าง	ชุมพร
94.	โรงเรียนบ้านทุ่งปิ่น	ชุมพร

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
95.	โรงเรียนบ้านแก่งเพกา	ชุมพร
96.	โรงเรียนบ้านหินแก้ว	ชุมพร
97.	โรงเรียนบ้านจันทิง	ชุมพร
98.	โรงเรียนบ้านเนินทอง	ชุมพร
99.	โรงเรียนประชาพัฒนา	ชุมพร
100.	โรงเรียนบ้านหาดส้มแป้น	ชุมพร
101.	โรงเรียนบ้านยายไท	ชุมพร
102.	โรงเรียนประชานิยม 3	ชุมพร
103.	โรงเรียนบ้านหาดโน	ชุมพร
104.	โรงเรียนบ้านกลาง	ชุมพร
105.	โรงเรียนบ้านตาหงษ์	ชุมพร
106.	โรงเรียนบ้านธรรมเจริญ	ชุมพร
107.	โรงเรียนบ้านดอนเคี่ยม	ชุมพร
108.	โรงเรียนประชานิยม 2	ชุมพร
109.	โรงเรียนบ้านบึงลัด	ชุมพร
110.	โรงเรียนท่าลานทอง	ชุมพร
111.	โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา	ชุมพร
112.	โรงเรียนบ้านร้านตัดผม	ชุมพร
113.	โรงเรียนบ้านคันทรวิทย์	ชุมพร
114.	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 77	ชุมพร
115.	โรงเรียนชุมชนประชานิยม	ชุมพร
116.	โรงเรียนอนุบาลท่าแซะ	ชุมพร
117.	โรงเรียนบ้านบางชุมไถ	สุราษฎร์ธานี
118.	โรงเรียนบ้านปลายคลอง	สุราษฎร์ธานี
119.	โรงเรียนบ้านท่าเพชร	สุราษฎร์ธานี
120.	โรงเรียนวัดแหลมทราย	สุราษฎร์ธานี
121.	โรงเรียนบ้านซอย 10 สายจัดวา	สุราษฎร์ธานี
122.	โรงเรียนบ้านห้วยทรายขาว	สุราษฎร์ธานี
123.	โรงเรียนวัดชลธาร	สุราษฎร์ธานี
124.	โรงเรียนวัดท่าทองใหม่	สุราษฎร์ธานี
125.	โรงเรียนบ้านสันติสุข	สุราษฎร์ธานี
126.	โรงเรียนบ้านทอนหน้าปล้อง	สุราษฎร์ธานี

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
127.	โรงเรียนวัดสมหวัง	สุราษฎร์ธานี
128.	โรงเรียนวัดนทีคมเขต	สุราษฎร์ธานี
129.	โรงเรียนวัดบางไปไม้	สุราษฎร์ธานี
130.	โรงเรียนบ้านดอนเกลี้ยง	สุราษฎร์ธานี
131.	โรงเรียนบ้านบางใหญ่	สุราษฎร์ธานี
132.	โรงเรียนโรงเรียนบ้านชอย 10	สุราษฎร์ธานี
133.	โรงเรียนวัดบุญบันเทิง	สุราษฎร์ธานี
134.	โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง 10	สุราษฎร์ธานี
135.	โรงเรียนวัดโพธิ์นิมิต	สุราษฎร์ธานี
136.	โรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานี	สุราษฎร์ธานี
137.	โรงเรียนบ้านไผ่ขาม	สุราษฎร์ธานี
138.	โรงเรียนบ้านวังหวาย	สุราษฎร์ธานี
139.	โรงเรียนวัดอุทยาราม	สุราษฎร์ธานี
140.	โรงเรียนบ้านท่าเสาเกา	สุราษฎร์ธานี
141.	โรงเรียนวัดปากคู	สุราษฎร์ธานี
142.	โรงเรียนบ้านไผ่ใน	สุราษฎร์ธานี
143.	โรงเรียนบ้านบ่อไฉลก	สุราษฎร์ธานี
144.	โรงเรียนบ้านวังทองสามัคคี	สุราษฎร์ธานี
145.	โรงเรียนบ้านหัวหมากบน	สุราษฎร์ธานี
146.	โรงเรียนบ้านดอนสน	สุราษฎร์ธานี
147.	โรงเรียนบ้านห้วยด่าน	สุราษฎร์ธานี
148.	โรงเรียนบ้านทับท้อน	สุราษฎร์ธานี
149.	โรงเรียนบ้านบ่อน้ำร้อน	สุราษฎร์ธานี
150.	โรงเรียนบ้านดอนหลวง	สุราษฎร์ธานี
151.	โรงเรียนบ้านบางลำโรง	สุราษฎร์ธานี
152.	โรงเรียนบ้านคลองนามิตรภาพ	สุราษฎร์ธานี
153.	โรงเรียนวัดดอนยาง	สุราษฎร์ธานี
154.	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 88	สุราษฎร์ธานี
155.	โรงเรียนวัดเขานางเภา	สุราษฎร์ธานี
156.	โรงเรียนวัดเขาพระน้ิม	สุราษฎร์ธานี
157.	โรงเรียนวัดแสงประดิษฐ์	สุราษฎร์ธานี
158.	โรงเรียนบ้านควนราชา	สุราษฎร์ธานี



ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
159.	โรงเรียนวัดขีระประดิษฐ์	สุราษฎร์ธานี
160.	โรงเรียนวัดวังไทร	สุราษฎร์ธานี
161.	โรงเรียนบ้านไสตอ	สุราษฎร์ธานี
162.	โรงเรียนบ้านแม่โมกข์	สุราษฎร์ธานี
163.	โรงเรียนวัดบ้านโน	สุราษฎร์ธานี
164.	โรงเรียนบ้านคีรีรอบ	สุราษฎร์ธานี
165.	โรงเรียนบ้านกำสนประชาสรรค์	สุราษฎร์ธานี
166.	โรงเรียนบ้านม่วงลิบ	สุราษฎร์ธานี
167.	โรงเรียนวัดกาญจนาราม	สุราษฎร์ธานี
168.	โรงเรียนวัดกตตาก	สุราษฎร์ธานี
169.	โรงเรียนวัดท่าไทร	สุราษฎร์ธานี
170.	โรงเรียนวัดสันติวาราม	สุราษฎร์ธานี
171.	โรงเรียนวัดคีรีมาส	สุราษฎร์ธานี
172.	โรงเรียนบ้านปอผุด	สุราษฎร์ธานี
173.	โรงเรียนบ้านแหลมหอย	สุราษฎร์ธานี
174.	โรงเรียนบ้านหน้าค่าย	สุราษฎร์ธานี
175.	โรงเรียนวัดกลาง	สุราษฎร์ธานี
176.	โรงเรียนบ้านปลายแหลม	สุราษฎร์ธานี
177.	โรงเรียนบ้านดอนรูป	สุราษฎร์ธานี
178.	โรงเรียนวัดแจ้ง	สุราษฎร์ธานี
179.	โรงเรียนวัดประเดิม	สุราษฎร์ธานี
180.	โรงเรียนบ้านบางรักษ์	สุราษฎร์ธานี
181.	โรงเรียนวัดคุณาราม	สุราษฎร์ธานี
182.	โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์	สุราษฎร์ธานี
183.	โรงเรียนบ้านอ่างทอง	สุราษฎร์ธานี
184.	โรงเรียนวัดละไม	สุราษฎร์ธานี
185.	โรงเรียนวัดน้ำรอบ	สุราษฎร์ธานี
186.	โรงเรียนบ้านแท่นแก้ว	สุราษฎร์ธานี
187.	โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	สุราษฎร์ธานี
188.	โรงเรียนบ้านไทรงาม	สุราษฎร์ธานี
189.	โรงเรียนบ้านทุ่งโพธิ์	สุราษฎร์ธานี
190.	โรงเรียนบ้านนาค้อ	สุราษฎร์ธานี

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
191.	โรงเรียนวัดสุวรรณโกฏี	สุราษฎร์ธานี
192.	โรงเรียนบ้านชุมแสง	สุราษฎร์ธานี
193.	โรงเรียนวัดหนองไทร	สุราษฎร์ธานี
194.	โรงเรียนบ้านอ่างทอง	สุราษฎร์ธานี
195.	โรงเรียนบ้านหนองจอก	สุราษฎร์ธานี
196.	โรงเรียนบ้านท่าตะเภา	สุราษฎร์ธานี
197.	โรงเรียนบ้านยางงาม	สุราษฎร์ธานี
198.	โรงเรียนวัดประชาวงศาราม	สุราษฎร์ธานี
199.	โรงเรียนบ้านท่าม่วง	สุราษฎร์ธานี
200.	โรงเรียนวัดบางปลา	สุราษฎร์ธานี
201.	โรงเรียนวัดเกษมบำรุง	สุราษฎร์ธานี
202.	โรงเรียนเจริญเวชวิทยา	สุราษฎร์ธานี
203.	โรงเรียนวัดบางมะเค็ด	สุราษฎร์ธานี
204.	โรงเรียนบ้านปอกรัง	สุราษฎร์ธานี
205.	โรงเรียนวัดราษฎร์ประดิษฐ์	สุราษฎร์ธานี
206.	โรงเรียนวัดสามัคคีธรรมาราม	สุราษฎร์ธานี
207.	โรงเรียนวัดเขาศรีวิชัย	สุราษฎร์ธานี
208.	โรงเรียนวัดสระพัง	สุราษฎร์ธานี
209.	โรงเรียนวัดทุ่งเขียด	สุราษฎร์ธานี
210.	โรงเรียนวัดบ้านคลองราง	สุราษฎร์ธานี
211.	โรงเรียนวัดสันติคีรีมย์	สุราษฎร์ธานี
212.	โรงเรียนวัดแหลมไผ่	สุราษฎร์ธานี
213.	โรงเรียนบ้านแม่แขก	สุราษฎร์ธานี
214.	โรงเรียนวัดหัวเตย	สุราษฎร์ธานี
215.	โรงเรียนวัดท่าตลิ่งชัน	สุราษฎร์ธานี
216.	โรงเรียนบ้านห้วยกรวด	สุราษฎร์ธานี
217.	โรงเรียนบ้านนาใหญ่	สุราษฎร์ธานี
218.	โรงเรียนวัดตรีธาราราม	สุราษฎร์ธานี
219.	โรงเรียนวัดตรณาราม	สุราษฎร์ธานี
220.	โรงเรียนวัดเขาพนมแบก	สุราษฎร์ธานี
221.	โรงเรียนบ้านแหลมทราย	สุราษฎร์ธานี
222.	โรงเรียนวัดวิชิตธาราราม	สุราษฎร์ธานี

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
223.	โรงเรียนบ้านตะกอบ	สุราษฎร์ธานี
224.	โรงเรียนวัดเวณ	สุราษฎร์ธานี
225.	โรงเรียนบ้านห้วยไผ่	สุราษฎร์ธานี
226.	โรงเรียนบ้านเหนือน้ำ	สุราษฎร์ธานี
227.	โรงเรียนวัดจาย	สุราษฎร์ธานี
228.	โรงเรียนบ้านนาแค	สุราษฎร์ธานี
229.	โรงเรียนบ้านสามสัก	สุราษฎร์ธานี
230.	โรงเรียนบ้านพยุยงชัย	สุราษฎร์ธานี
231.	โรงเรียนบ้านไทรงาม	สุราษฎร์ธานี
232.	โรงเรียนวัดโพธาราม	สุราษฎร์ธานี
233.	โรงเรียนวัดธารน้ำไหล	สุราษฎร์ธานี
234.	โรงเรียนบ้านทุ่งนาเกา	สุราษฎร์ธานี
235.	โรงเรียนวัดสารภีอุทิศ	สุราษฎร์ธานี
236.	โรงเรียนวัดรัตนาราม	สุราษฎร์ธานี
237.	โรงเรียนวัดบรมธาตุไชยา	สุราษฎร์ธานี
238.	โรงเรียนวัดสุทธาวาส	สุราษฎร์ธานี
239.	โรงเรียนวัดเดิมเจ้า	สุราษฎร์ธานี
240.	โรงเรียนบ้านคลองไม้แดง	สุราษฎร์ธานี
241.	โรงเรียนวัดพุมเรียง	สุราษฎร์ธานี
242.	โรงเรียนปากน้ำท่ากระจาย	สุราษฎร์ธานี
243.	โรงเรียนวัดชัยธาราวาส	สุราษฎร์ธานี
244.	โรงเรียนบ้านหนองเหียง	สุราษฎร์ธานี
245.	โรงเรียนบ้านท่าไท	สุราษฎร์ธานี
246.	โรงเรียนบ้านอู่ตะเภา	สุราษฎร์ธานี
247.	โรงเรียนบ้านหนองสะบ้า	สุราษฎร์ธานี
248.	โรงเรียนวัดสุ่มังคลาราม	สุราษฎร์ธานี
250.	โรงเรียนบ้านแหลมดิน	สุราษฎร์ธานี
250.	โรงเรียนบ้านดินก้อง	สุราษฎร์ธานี
251.	โรงเรียน ต.ช.ด.ราษฎร์พิทักษ์	สุราษฎร์ธานี
252.	โรงเรียนบ้านศรีพนม	สุราษฎร์ธานี
253.	โรงเรียนวัดสังฆประดิษฐ์	สุราษฎร์ธานี
254.	โรงเรียนบ้านทุ่งพลับ	สุราษฎร์ธานี

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
255.	โรงเรียนบ้านหนองปรือ	สุราษฎร์ธานี
256.	โรงเรียนบ้านทุ่งเสียน	สุราษฎร์ธานี
257.	โรงเรียนบ้านขวัญพัฒนา	สุราษฎร์ธานี
258.	โรงเรียนบ้านเกาะมุกด์	สุราษฎร์ธานี
259.	โรงเรียนบ้านกลาง	สุราษฎร์ธานี
260.	โรงเรียนวัดศรีสุวรรณ	สุราษฎร์ธานี
261.	โรงเรียนบ้านมะม่วงงาม	สุราษฎร์ธานี
262.	โรงเรียนตลาดหนองหวาย	สุราษฎร์ธานี
263.	โรงเรียนบ้านคันธุลี	สุราษฎร์ธานี
264.	โรงเรียนบ้านท่าใหม่	สุราษฎร์ธานี
265.	โรงเรียนบ้านคลองรอก	สุราษฎร์ธานี
266.	โรงเรียนบ้านปากท่าเรียง	สุราษฎร์ธานี
267.	โรงเรียนบ้านย่านมะปราง	สุราษฎร์ธานี
268.	โรงเรียนบ้านหินदान	สุราษฎร์ธานี
269.	โรงเรียนบ้านบางพระ	สุราษฎร์ธานี
270.	โรงเรียนบ้านปากหาร	สุราษฎร์ธานี
271.	โรงเรียนบ้านตะเคียนทอง	สุราษฎร์ธานี
272.	โรงเรียนบ้านปากโตน	สุราษฎร์ธานี
273.	โรงเรียนวัดอินทวาต	สุราษฎร์ธานี
274.	โรงเรียนบ้านย่านยาว	สุราษฎร์ธานี
275.	โรงเรียนบ้านยาง	สุราษฎร์ธานี
276.	โรงเรียนบ้านต้นมะพร้าวมิตรภาพที่ 91	สุราษฎร์ธานี
277.	โรงเรียนศิริรัฐนิคม	สุราษฎร์ธานี
278.	โรงเรียนบ้านดอนสุวรรณ	สุราษฎร์ธานี
279.	โรงเรียนบ้านมะเลาะ	สุราษฎร์ธานี
280.	โรงเรียนบ้านน้ำกรด	สุราษฎร์ธานี
281.	โรงเรียนมหาธาตบ้านแสงอรุณ	สุราษฎร์ธานี
282.	โรงเรียนวัดถ้ำสิงขร	สุราษฎร์ธานี
283.	โรงเรียนบ้านบางขนุน	สุราษฎร์ธานี
284.	โรงเรียนบ้านท่าขนอน	สุราษฎร์ธานี
285.	โรงเรียนบ้านทรายแก้ว	สุราษฎร์ธานี
286.	โรงเรียนบ้านท่าเนียบ	สุราษฎร์ธานี

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายทนุพันธ์ หิรัญเรือง เกิดเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2503 สำเร็จการศึกษาปริญญาบัณฑิต วิชาเอกชีววิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม เมื่อปีการศึกษา 2526 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 7 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 เข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2546



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย