



สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1"

ของ วีระชัย ฐปเรือง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
<b>ผู้วิจัย</b>	วีระชัย รูปเรือง
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564
<b>คำสำคัญ</b>	การบริหารงานบุคลากร, หลักธรรมาภิบาล, ผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 297 คน ได้มาโดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยกำหนดสัดส่วนตามรายอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

2. ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

3. แนวทางการทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า มีทั้งหมด 10 แนวทาง ประกอบด้วย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งประสพการณ์ 2 แนวทาง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 2 แนวทาง ด้านการธำรงรักษาบุคลากร 2 แนวทาง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 แนวทาง และด้านการพัฒนาบุคลากร 2 แนวทาง

**Title** STATE, PROBLEMS AND GUIDELINES FOR  
PERSONNEL MANAGEMENT ACCORDING TO THE  
PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE OF  
ADMINISTRATORS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
UNDER THE SUKHOTHAI  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

**Author** VERACHAI TUPRUANG

**Advisor** Assistant Professor Tussana Siputta, Ph.D.

**Academic Paper** M.Ed. Independent Study in Educational Administration,  
Naresuan University, 2021

**Keywords** Personnel management, Good governance, School  
administrators

### ABSTRACT

The objectives of this research abstract were to study the state , problems and guidelines of personnel management according to the principles of good governance of school administrators under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office. Area 1 The researcher divided the research process into 2 parts: Step 1, the condition and problems of personnel management according to the good governance of the administrators of educational institutions under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office 1 group. The samples used in this research were 297 teachers working in educational institutions under the Office of Sukhothai Primary Educational Service Area 1, Academic Year 2021. A total of 297 teachers were obtained using a stratified random sampling method, proportional to each district. The data collection was a questionnaire on the estimation scale of 5 statistical levels used to analyze the data, namely the mean and the deviation value, and the second step was to study the approach to personnel management according to the good governance of the people. School administration under Sukhothai Primary Educational Service Area Office 1. The group of data responders consisted of 3 qualified persons,

obtained by selecting a specific model. The data was collected as an analytical interview by standard content

The results of the research were as follows

1. The overall condition of personnel management according to the good governance of the administrators of the educational institutes under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office 1 as a whole was at a high level when considering each aspect. The highest average was recruiting and recruiting, and the lowest average was Crate Planning and Placement.

2. The problem of personnel management according to the good governance of the administrators of the educational institutes under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office 1 found that the problems of personnel management according to the principles of good governance of the school administrators Under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office 1, the overall level was at a moderate level. The lowest average was for personnel maintenance.

3. Management guidelines Personnel in accordance with the principles of good governance of executives Educational institutions under the Office of the Provincial Administration Area Office Sukhothai Primary Education District 1 found that all 10 approaches, consisting of planning Manpower and placement experience 2 approaches in recruiting and recruiting 2 approaches on personnel retention 2 approaches in assessment Performance 2 approaches and personnel development 2 approaches

## ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตธูประชีวิน อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร และนางอุไรวรรณ โพธิ์นาค ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองเก่า “ศรีอินทราทิตย์” ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอบพระคุณ คณะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์ และความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม อันเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการวิจัยจนลุล่วงด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณนายพิมพ์ ฐปรี้อง และนางน้อย ฐปรี้อง บิดา มารดาผู้ให้กำเนิด รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่านซึ่งมีส่วนวางรากฐานชีวิต พื้นฐานทางความคิด การศึกษา คำชี้แนะ ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป

วีระชัย ฐปรี้อง



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร.....	13
หลักธรรมาภิบาล.....	46
บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	57

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย .....	58
ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 .....	58
ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 .....	63
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	66
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	67
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 .....	68
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 .....	78
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 .....	88
บทที่ 5 บทสรุป .....	98
สรุปผลการวิจัย.....	98
อภิปรายผลการวิจัย.....	102
ข้อเสนอแนะ .....	109
บรรณานุกรม .....	111
ภาคผนวก.....	117
ประวัติผู้วิจัย .....	145

## สารบัญตาราง

### หน้า

ตาราง 1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา.....	37
ตาราง 2 แสดงจำนวนโรงเรียน ครู นักเรียน และห้องเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 จำแนกรายศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ.....	49
ตาราง 3 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 จำแนกตามระดับที่เปิดสอน แยกรายศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ.....	49
ตาราง 4 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 จำแนกขนาดโรงเรียน 7 ขนาดตามจำนวนนักเรียน แยกรายศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ.....	50
ตาราง 5 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 จำแนกขนาดโรงเรียน เล็ก กลาง ใหญ่ ใหญ่พิเศษ ตามจำนวนนักเรียนแยกรายศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ.....	50
ตาราง 6 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูแต่ละอำเภอในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1.....	59
ตาราง 7 แสดงวัน เวลา และสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	65
ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน.....	67
ตาราง 9 แสดงสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวม.....	68
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนด ตำแหน่ง.....	69

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากรตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง.....	71
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากร ตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการดำรงรักษาบุคลากร .....	73
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากรตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	75
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากรตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร .....	77
ตาราง 15 แสดงปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวม.	78
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากรตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง.....	79
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากรตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง.....	81
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการดำรงรักษาบุคลากร .....	83

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตาม  
 หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....85

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากรตาม  
 หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร .....87

ตาราง 21 แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 .....96



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	57
----------------------------------	----



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามยุทธศาสตร์ชาติ 21 ปี (2560 - 2579) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้กล่าวว่าการพัฒนาและการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายให้คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ สำหรับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับ คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 ลงวันที่ 21 มีนาคม พุทธศักราช 2560 เรื่อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการจักระบบการศึกษาของชาติให้มีมาตรฐานทั้งในด้านหลักสูตรการเรียนการสอนและในด้านบุคลากรให้เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงนั้นจำเป็นต้องมีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพซึ่งสามารถผลักดันและพัฒนาระบบการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิรูประบบการศึกษาตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับที่ผ่านประชามติได้กำหนดเป้าหมายและแนวทางไว้จึงจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขอื่นที่จะสนับสนุนการบริหารงานด้านบุคคลให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการเตรียมการและรองรับการปฏิรูปการศึกษาอันเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการปฏิรูปประเทศที่จะมีการดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบในระยะเวลาอันใกล้

สถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมด้วยการจัดการศึกษา เพื่อให้ความรู้แก่สมาชิกทางสังคมโดยการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินการ โดยทั่วไปมีอยู่ 4 ปัจจัย ด้วยกัน คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทรัพยากร ฉะนั้นทรัพยากรในการบริหารดังกล่าวถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แม้แต่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจะกำหนดแผนงาน โครงการ หรือระบบงานไว้ดีอย่างไรก็ตาม หากคนไม่มีความรู้ ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีความรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ส่งผลให้แผนงานโครงการของงานที่กำหนดไว้ดำเนินการได้อย่างล่าช้าหรือไม่สำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นพิเศษ เพราะว่าเป็น บุคลากรที่สำคัญมากที่สุด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดูแล เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และกระตุ้นให้บุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถตาม ศักยภาพ เพื่อเสริมประสิทธิภาพก่อเกิดประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดมีพลัง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อผลสำเร็จบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้

การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษานับได้ว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาจึงมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ และจำเป็นต้องจัดทำแผนคัดเลือกสรรหาบรรจุ แต่งตั้งบุคลากร โดยการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลังคน วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษาจัดทำแผน อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษากำหนดภาระงาน สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557, น. 43) แต่ทั้งนี้การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาดังกล่าวจะต้องบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล หรืออาจเรียกได้ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเรารู้จักกันในนาม “Good Governance” ที่หมายถึงการปกครองที่เป็นธรรมนั้นไม่ใช่แนวความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมวลมนุษย์เป็นพัน ๆ ปีซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุขสามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

กระแสของแนวคิดธรรมาภิบาลในด้านการจัดการศึกษาในประเทศไทยก็ได้มีการปฏิรูประบบการศึกษาซึ่งเดิมการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาของประเทศไทยใช้รูปแบบการรวมอำนาจการบริหารอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางมีการมอบอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจเพียงบางส่วนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในส่วนภูมิภาคและสถานศึกษาตัดสินใจได้เอง ทั้งนี้ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 โดยแก้ไขในมาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงมีอำนาจในการบริหารงานโดยมุ่งหวังยกระดับการศึกษาของไทยให้ได้มาตรฐานโดยจัดให้มีการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 32) และเพื่อให้เกิดหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บริหารหลักในสถานศึกษาซึ่งสถานศึกษาได้ถูกกำหนดให้เป็นนิติบุคคลและผู้บริหารที่มีหน้าที่ให้บริการด้านการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐจึงต้องนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พุทธศักราช 2542 หรือที่เรียกว่า “ธรรมาภิบาล” เข้ามาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาทั้งด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ



ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารงานบริหารทั่วไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เป็นหน่วยงานที่จัดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2553 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 127 โรงเรียน ในพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสุโขทัย อำเภองงไกรลาศ อำเภอบ้านด่านลานหอย โดยจะต้องส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 แต่สภาพปัจจุบันพบ ปัญหาและอุปสรรค คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน และการกำหนดตำแหน่งด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการออกจากราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย (อนันต์ มีพจนาน, 2557, น. 57) สถานศึกษาขาดแคลนครูตามเกณฑ์อัตรากำลังที่ ก.ค.ศ. กำหนด ครูผู้สอนปฏิบัติงานสอนไม่ตรงตามวิชาเอก ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาคุณภาพ การบริหารและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษามีคุณภาพทางการศึกษาต่ำ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1, 2563)

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เพื่อนำข้อมูล ที่ได้จากการวิจัยไปใช้พัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดนโยบายการบริหารจัดการและเป็นแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผน ในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

##### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการซึ่งประกอบด้วยกระทรวงศึกษาธิการ (2561), สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563), เดชา เดชะวัฒนาไพศาล (2563), กุลชลี พวงเพชร (2560), ชาลิสสา ศิริธรรมเกตุ (2560), กฤติน กุลเพ็ง (2560), นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559), คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557) และสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารงานบุคลากรได้ทั้งหมด 5 ด้าน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

1.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

1.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร

##### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,224 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 297 คน ได้มาจากวิธีการสุ่ม แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนตามรายชื่อ

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลัก ธรรมาภิบาลใน 5 ด้านดังนี้

- 3.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
- 3.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร
- 3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร

## ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาแนว การบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีคุณสมบัติดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร สถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้บริหารงานโรงเรียนดี ประจำตำบล และเป็นผู้บริหารโรงเรียนในฝัน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ได้แก่ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. การบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล** หมายถึง กระบวนการบริหารงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การดำรงรักษา บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกัน อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ยึดหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 หลัก โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

**1.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง** หมายถึง กระบวนการบริหารงานโดยการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดของจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือ แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์ภาระงานการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อช่วยให้สถานศึกษาจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต สามารถทำให้ปฏิบัติการกิจขององค์กรได้ บรรลุเป้าหมาย ภายใต้หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า และหลักการมีส่วนร่วม

**1.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง** หมายถึง กระบวนการบริหารงานโดยการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน โดยมีกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือกหรือการสรรหา มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้มีโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการประชาสัมพันธ์ กำหนดคุณสมบัติ มีคณะกรรมการสรรหา ตลอดจนมีการปฐมนิเทศ และมีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ ในแต่ละขั้นตอนได้ดำเนินการภายใต้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความโปร่งใส

**1.3 ด้านการดำรงรักษาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการบริหารงานโดยขั้นตอนการดูแลและสนับสนุนบุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาให้ดีที่สุด โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่ดี ปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างมั่นใจ มีการให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน มีการจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดสวัสดิการ ให้ได้รับบำเหน็จ ความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษา โดยยึดหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม

**1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการบริหารงาน โดยกระบวนการตรวจสอบและติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่มีมาตรฐานเดียวกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม มีการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยใช้วิธีการสังเกต จดบันทึก เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และบรรลุวัตถุประสงค์ รวมไปถึงการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษ การพิจารณาการขอลา ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกเป็นข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง ความสามารถเหมาะสมกับงาน โดยยึดหลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส

**1.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการบริหารงานโดยการส่งเสริมเจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง โดยจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ ตลอดจนการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงมีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา โดยยึดหลักคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วม

**2. สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

**3. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

**4. ครูที่ปฏิบัติงาน** หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2564

**5. สภาพการบริหารงานบุคลากร** หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

**6. ปัญหาการบริหารงานบุคลากร** หมายถึง ปัญหา อุปสรรคของการบริหารงานบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

**7. แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล** หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการดำรงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1  
นี้ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร
  - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคลากร
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร
  - 2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากร
  - 2.4 หลักการบริหารงานบุคลากร
  - 2.5 กระบวนการบริหารงานบุคลากร
3. หลักธรรมาภิบาล
  - 3.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล
  - 3.2 หลักธรรมาภิบาล
4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกันตามทัศนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

บรรจง ลาวะรี (2560, น. 207) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะ เป็นประถมศึกษารวมถึงมัธยมศึกษาเรียกว่า principal หรือเรียก Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนของเอกชนอาจใช้คำอื่น ๆ เช่น head teacher, head master หรือ head masters สำหรับประเทศไทยผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันเรียกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อก่อนเรียกว่าครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557, น. 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคลากรร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

บรรจบ บุญจันทร์ (2556, น. 38) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์ (2554, น. 4) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการประสานสัมพันธ์มีระบบมีระเบียบและกฎเกณฑ์และสามารถใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานการทำงาน ของบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้โดยการใช้กระบวนการในการบริหารอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ



### ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

เกียรติศักดิ์ ช่างเรือน (2559, น. 1) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานและบริหารคนอยู่ตลอดเวลาผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่จัดการเรื่องระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการผลิตการให้บริการหรือการดำเนินงานทุกด้านให้เป็นไปด้วยดีและสามารถประสานการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557, น. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคลากรร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 22) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญ เพราะว่าการจัดการที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จและแสดงให้เห็นว่าการบริหารเป็นกระบวนการระดมความรู้ความสามารถซึ่งทำให้บุคลากรดำเนินการโดยมีจุดมุ่งหมาย หวังให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในการวางแผนการจัดองค์การการสั่งการการควบคุมการติดตามและการประเมินผลใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้และใช้ทรัพยากรตลอดการ

### ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

กัญจน์รัตน์ สีนธรัตน์ (2559, น. 18-33) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. การบริหารวิชาการเป็นการวางแผนและพัฒนาหลักสูตรการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การแนะแนวการนิเทศครูการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยสื่อนวัตกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลายการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาตลอดจนการสร้างเครือข่ายและการบริการวิชาการแก่ชุมชน

2. การบริหารงบประมาณประกอบด้วยการจัดทำแผนงานงบประมาณแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินการทำบัญชีรับ-จ่าย และเก็บรักษาเงินการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณการรายงานเบิกจ่ายงบประมาณการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาการจัดทำทะเบียนวัสดุครุภัณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างการควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ตลอดจนการจัดทำรายงานทางการเงิน

3. การบริหารงานบุคลากรประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังการสรรหาและบรรจุ แต่งตั้งการจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อน ตำแหน่งทางวิชาการ การดำเนินงานทางวินัย และการลงโทษ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารทั่วไปเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคลากรในสถานศึกษา ชุมชนองค์กรหน่วยงานรวมทั้งประสานความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 ได้กำหนดสาระสำคัญไว้ในมาตรา 39 ว่าให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาโดยแบ่งขอบข่ายงานบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553, น. 14) ได้แก่

1. ด้านการบริหารวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 มุ่งให้กระจายอำนาจบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนา หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนวัดผลประเมินผลรวมทั้งจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนา คุณภาพนักเรียนชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. ด้านการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการระบบ มีความคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารหรือมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จาก การบริการมาบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งเสริมให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. ด้านการบริหารงานบุคลากรการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญ ที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการ ด้านบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ด้านการบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆในการให้บริการการศึกษา ทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้น ความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคลากรชุมชนและองค์กร ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นบังคับบัญชาและรับผิดชอบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาที่กล่าวมาผู้อำนวยการสถานศึกษา นับได้ว่าเป็นบุคลากรสำคัญในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ของสถานศึกษาจะมีผู้อำนวยการทำหน้าที่ อำนวยความสะดวกให้กับครูที่ปฏิบัติการสอนรวมทั้งปฏิบัติหน้าที่และเป็นผู้ประสานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ในการจัดการศึกษา

#### **แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร**

##### **ความหมายของการบริหารงานบุคลากร**

วีระ สุรินทร์ (2553, น. 8) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆในการแสวงหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่เหมาะสม เข้าปฏิบัติงานในองค์กร และทำการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม ความสามารถ มีความพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพแก่องค์การ ตลอดไป และมีความรัก ความหวงแหนในองค์กร นำพาองค์กรให้ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ลีน่า พอนมาเจตี (2554, น. 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ ดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษา บุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้องค์กรบังเกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้ง ในทางปริมาณและคุณภาพตามความมุ่งหมาย

อรรถพล พามี (2556, น. 12) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการ การบริหารบุคลากรในองค์กรตั้งแต่การวางแผน การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การพัฒนา การกำหนดสิ่งตอบแทน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ บุคลากรที่มี ประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์องค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในทุก ๆ ด้าน ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนขององค์การหรือที่สำคัญ ผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อันเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์การและทำให้เกิดการบริหารงานบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร**

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, น. 8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคลากรถือว่าเป็นหัวใจในการบริหารงานองค์การใดมีระบบการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายองค์การจะเจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถมีความสุขและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

ปรีชญา เวสารัชช์ (2554, น. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบขั้นตอนกติกาและวิธีการดำเนินการทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินผลการจัดการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า การบริหารบุคลากร มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบขั้นตอนมีข้อตกลงและมีทรัพยากรสนับสนุนโดยมีกระบวนการประเมินสถานศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้การบริหารการศึกษาจึงมีความจำเป็นเพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

### **วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากร**

สิววรรณ ไชยกุล (2562, น. 30) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากรนั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการทางสังคมความคาดหวังทางด้านการบริหารโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นหลักสำคัญ แต่จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วย เช่น นโยบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษาการพัฒนาการให้ขวัญกำลังใจเป็นต้นความต้องการเหล่านี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและบุคลากรในองค์การต่างก็มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 76) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากรมีดังนี้

1. เพื่อช่วยคัดสรรและเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
2. เพื่อช่วยและพัฒนาให้บุคลากรใช้ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. เพื่อยกระดับความสามารถและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. เพื่อช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาในองค์กร
5. เพื่อผลักดันให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 51) ได้ให้แนวคิดในการปฏิบัติการบริหารงานบุคลากรไว้ว่าการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรมีวัตถุประสงค์ในการใช้บุคลากรให้ได้ประสิทธิภาพ มีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานนั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการทางสังคมจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก แต่จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วยอาทิเช่น นโยบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษาการพัฒนาหรือการให้ขวัญกำลังใจเป็นต้นเหล่านี้ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบุคลากรในองค์การต่างก็มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป

#### **หลักการบริหารงานบุคลากร**

สีวรรณ์ ไชยกุล (2563, น. 31) กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการด้านทุนมนุษย์เพื่อจะได้นำหลักการและแนวคิดไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น. 137) กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคลากรตามระบบคุณธรรมมีดังนี้

1. หลักการความสามารถ (The Rule of Competence) หมายถึง การบรรจุบุคลากรเข้ารับราชการหรือการแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักการความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญโดยพยายามหาทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน
2. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีความคุณสมบัติและมีพื้นฐานความรู้ที่กำหนดได้มีสิทธิ์เข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูลหรือศาสนาเป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีความรู้เท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ยึดหลักความเสมอภาค

3. หลักความมั่นคง (Security on tenure) หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่เข้ามาเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิตสามารถยึดราชการเป็นอาชีพได้ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการมีความประพฤติและมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการโดยให้มีเงินเดือนเพียงพอกับการครองชีพและได้สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมืองกล่าวคือข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิโดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากรพรรคการเมืองที่ตนชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม

### ขอข่ายบริหารงานบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรโดยเริ่มจากการวางแผนอัตรากำลัง การได้มาซึ่งบุคลากร การให้ปฏิบัติงาน การพัฒนา การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการตั้งที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2561, น. 66) ขอข่ายการบริหารบุคคล มีดังนี้

#### 1. การดำเนินการเกี่ยวกับอัตรากำลัง

อัตรากำลังเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและภาระงานที่กำหนดการได้มาซึ่งอัตรากำลังที่เหมาะสมจำเป็นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์งานวางแผนอัตรากำลังที่จะต้องพิจารณาถึงจำนวนคนความรู้ความสามารถของคนที่มีความเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติวิธีการได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมในระบบข้าราชการครูมีกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นกรอบในการดำเนินการอีกทั้งคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการให้ดำเนินการและมอบอำนาจให้ส่วนราชการต่างๆดำเนินการอย่างชัดเจน โดยมีขั้นตอนดำเนินงานพอสรุปเป็นขั้นตอนปฏิบัติที่ต่อเนื่องกันดังนี้

#### แนวทางการปฏิบัติ

##### 1. การวางแผนอัตรากำลัง

- 1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคน
- 1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 1.3 นำแผนอัตรากำลังขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.4 นำแผนอัตรากำลังส่ง สพท. เพื่อดำเนินการเสนอขอผู้มีอำนาจอนุมัติ กศจ.

## 2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษา

2.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งจัดสรรอัตรากำลังให้เขตพื้นที่การศึกษา

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งคณะกรรมการพิจารณาเกลี่ยอัตรากำลังและจัดสรรให้สถานศึกษานำเสนอศึกษาธิการจังหวัด

2.3 ศึกษาธิการจังหวัดพิจารณาอนุมัติและแจ้งไปยังสถานศึกษา

2.4 สถานศึกษารับทราบและบันทึกข้อมูลอัตราร่างในระบบ

## 3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.1 กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1.1 คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด กำหนดพิจารณาวิธีดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยวิธีการรับย้ายหรือรับโอนหรือการคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันตามแนวทางที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.1.2 คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ดำเนินการสรรหาและสั่งบรรจุแต่งตั้งส่งตัวให้สถานศึกษา

3.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษารับการรายงานตัวจัดทำทะเบียนประวัติปฐมนิเทศมอบหมายภาระงานให้รับผิดชอบ

3.1.4 กรณีบรรจุใหม่ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินอย่างเข้มข้นเป็นระยะเวลา 2 ปี (ประเมินรวม 8 ครั้ง) เมื่อผ่านการประเมินตามเกณฑ์รายงาน สพท. เพื่อนำเสนอ กศจ. พิจารณาแต่งตั้งเป็นครู คศ.1

3.2 กรณีลูกจ้างชั่วคราว

3.2.1 สรรวจอัตรากำลังความจำเป็นและงบประมาณในการจ้าง

3.2.2 นำข้อมูลจากการสำรวจเสนอขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.3 เสนอข้อมูลการขอจ้างพร้อมแบบรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาอนุญาต

3.2.4 ดำเนินการจัดทำสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ

## 2. การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มเป็นกระบวนการในการบริหารบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งครูซึ่งต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 มาตรา 56 บัญญัติให้ผู้ใดที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดได้รับการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งครูให้ผู้นั้นเตรียม

ความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นเวลา 2 ปีก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติวิชาชีพทั้งในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับวิชาชีพครูตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### แนวทางการปฏิบัติ

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มจำนวน 3 คนประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 1 คนเป็นกรรมการและข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมดูแลการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มเป็นกรรมการและเลขานุการ

2. ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำรวมทั้งประเมินผลการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มโดยยึดหลักเกณฑ์การมีส่วนร่วม

3. ให้คณะกรรมการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มทุก 3 เดือนในระยะเวลา 2 ปีรวม 8 ครั้ง

4. ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับรายงานผลการประเมินแต่ละครั้งให้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าควรทบทวนก็อาจให้คณะกรรมการไปพิจารณาทบทวนอีกครั้งและหากผลการประเมินยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการภายใน 5 วันทำการนับตั้งแต่วันที่ได้รับรายงานแล้วแจ้งผู้นั้นทราบโดยเร็ว

4.2 กรณีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นเช่นเดียวกับคณะกรรมการก็สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการภายใน 5 วันทำการนับตั้งแต่วันที่ได้รับรายงานแล้วแจ้งผู้นั้นทราบโดยเร็ว

4.3 กรณีผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้มีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่อไปและเมื่อผ่านการประเมินทุกครั้งจนครบ 2 ปีแล้วและเห็นควรให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปให้รายงานสำนักงานพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอออกศจ. พิจารณออนุมัติและแต่งตั้งผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งครูต่อไปพร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ได้รับการแต่งตั้ง

### 3. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อไปเพื่อให้โอกาสไปดำรงตำแหน่งเดิมในสถานศึกษาอื่นผู้มีหน้าที่ต้องศึกษาระเบียบหลักเกณฑ์ให้ถูกต้องชัดเจนและดำเนินการตามกรอบเวลาที่ สพฐ. กำหนดโดยยึดหลักความถูกต้องยุติธรรมและเกิดผลดีต่อทางราชการ



#### แนวทางการปฏิบัติ

1. ศึกษาธิการจังหวัด ประกาศเรื่องการยื่นคำร้องขอย้ายประจำปี (กรณีพิเศษไม่ต้องรอประกาศฯ)
2. ครูเขียนคำร้องขอย้ายปีละ 1 ครั้งระหว่างวันที่ 1-31 มกราคม (หรือระยะเวลาตามประกาศ)

3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบในแบบคำร้องขอย้าย

4. เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วรวบรวมเอกสารส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการตามระเบียบการย้ายฯ

6. คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ที่รับย้ายพิจารณา

7. ผู้มีอำนาจออกคำสั่งย้าย

8. ผู้อำนวยการสถานศึกษาแจ้งผู้ย้ายทราบให้ดำเนินการส่งมอบงานในหน้าที่

9. ทำหนังสือส่งตัวครูผู้ย้าย

9.1 กรณีภายในเขตเดียวกันส่งโรงเรียนรับย้าย

9.2 กรณีต่างเขตส่งไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับย้าย

#### 4. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

การพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามแนวปฏิบัติโดยศึกษาระเบียบแนวปฏิบัติให้ชัดเจนดำเนินการอย่างยุติธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากร

#### แนวทางการปฏิบัติ

1. ให้โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการครูในสังกัดอย่างน้อย 3 คนโดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธานและสรุปคะแนนผลการประเมินในแบบเสนอขอเลื่อนขั้นให้ สพท. ส่วนแบบประเมินให้โรงเรียนเก็บไว้เป็นหลักฐานในการขอตรวจสอบ

2. ให้โรงเรียนเสนอขอเลื่อนขั้นเงินเดือนให้กับข้าราชการครูในโรงเรียนได้ 1 ขั้น, 0.5 ขั้นหรือไม่เลื่อนขั้น (ถ้ามีแล้วแต่กรณี)

3. โรงเรียนจะพิจารณาให้ข้าราชการครูปลูกจ้างประจำเลื่อน 1 ขั้นได้ไม่เกินโควตา 15% ของจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำที่มีตัวอยู่จริง

4. กรณีที่โรงเรียนใดพิจารณาไม่ข้าราชการครูปลูกจ้างประจำเลื่อนขั้นให้โรงเรียนชี้แจงเหตุผลในรายงานการประชุมในแต่ละรายบุคคลให้ละเอียดชัดเจนพร้อมทั้งระบุคะแนนประเมินด้วย



9. ให้ทุกโรงเรียนจัดทำบัญชีรายชื่อสำรองสำหรับผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อน 1 ชั้น โดยให้รายชื่อผู้ที่ได้รับการพิจารณาสำรองการเลื่อน 1 ชั้นอยู่ในลำดับที่ 1 ของบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อน 0.5 ชั้น

### 5. การลาทุกประเภท

การลาทุกประเภทของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้รับผิดชอบ ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามที่กฎหมายระเบียบกำหนดตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 และจัดให้มีการสรุปอายุบุคคลทุกปีงบประมาณ

1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พุทธศักราช 2555
2. คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มบริหารงานบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

### 6. การดำเนินงานวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การดำเนินงานวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาครอบคลุมตั้งแต่การส่งเสริมวินัยและป้องปรามมิให้กระทำผิดให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนรับเรื่องร้องเรียนสืบสวนข้อเท็จจริงแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยร้ายแรงและไม่ร้ายแรง การดำเนินการทางวินัยสิ้นสุดรวมถึงการสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

แนวการปฏิบัติดำเนินการทางวินัยไม่ร้ายแรงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริงเมื่อมีการร้องเรียนหรือปรากฏเป็นข่าวในสื่อมวลชนหรือได้รับการรายงานจากหน่วยงานอื่นหรือผู้บังคับบัญชาพบเห็นการกระทำผิด
2. ตรวจสอบการสืบสวนข้อเท็จจริงถ้าเป็นกรณีไม่มีมูลก็เสนอผู้บังคับบัญชายุติเรื่อง แต่ถ้าเป็นกรณีมีมูลเป็นความผิดวินัยไม่ร้ายแรงแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยไม่ร้ายแรง
3. คณะกรรมการดำเนินการสอบสวนตากฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พุทธศักราช 2550 และเสนอรายงานการสอบสวนพร้อมสำนวนการสอบสวนให้ผู้สั่งวินัยตามระเบียบ ก. ค. ศ. ว่าด้วยวิธีการออกคำสั่งเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2548 ประกอบกับกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยอำนาจการลงโทษภาคทัณฑ์ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน พุทธศักราช 2549
4. รายงานการดำเนินการทางวินัยตามมาตรา 104(1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติมต่อไป

การดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริงเมื่อมีการร้องเรียนหรือปรากฏเป็นข่าวในสื่อมวลชนหรือได้รับรายงานจากหน่วยงานอื่นหรือผู้บังคับบัญชาพบเห็นการกระทำ ความผิด

2. ตรวจสอบจำนวนการสืบสวนข้อเท็จจริงถ้าเป็นกรณีไม่มีมูลก็เสนอผู้บังคับบัญชายุติเรื่อง แต่ถ้าเป็นกรณีมีมูลเป็นความผิดวินัยร้ายแรงให้รายงานถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา ดำเนินการรายงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อให้กศจ. พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่าง ร้ายแรง

3. คณะกรรมการดำเนินการสอบสวนตามกฎหมาย ก. ค. ศ. ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พุทธศักราช 2550 และเสนอรายงานการสอบสวนพร้อมจำนวนการสอบสวนให้ผู้สั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนพิจารณาถ้าไม่ผิดวินัยให้ยุติเรื่อง แต่ถ้าผิดวินัยก็ให้ดำเนินการต่อไปตาม ระเบียบ

การสั่งพักราชการ

1. เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาหรือมีกรณีถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำผิดอาญาและมีเหตุตามกฎหมาย ก.ค.ศ ฉบับที่ 22 (พุทธศักราช 2542) ว่าด้วยการสั่งพักราชการการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนและ การดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามผลการสอบสวนพิจารณาและกฎ ก.พ. ฉบับที่ 11 (พุทธศักราช 2539) ว่าด้วยการสั่งพักราชการการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนเช่นถ้าให้คงอยู่ในหน้าที่ราชการ สอบสวนพิจารณาหรือจะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยขึ้น ฯลฯ แล้ว

2. ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ออกคำสั่งพักราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรอ ฟังผลการสอบสวนพิจารณา

การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

1. เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาหรือมีกรณีถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำผิดอาญาซึ่งเป็นเหตุที่อาจถูก สั่งพักราชการตามข้อ 3 และผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 พิจารณาแล้วเห็นว่าการสอบสวนพิจารณาหรือ การพิจารณาคดีที่เป็นเหตุที่อาจถูกสั่งพักราชการนั้นจะไม่แล้วเสร็จโดยเร็ว

2. ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ออกคำสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการไว้ก่อนเพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณา

## 7. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

งานการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ผู้รับผิดชอบต้องศึกษาระเบียบแนวปฏิบัติการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์จัดให้มีการทำทะเบียนคุมและชี้แจงแก่ข้าราชการครูที่มีคุณสมบัติเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่มีสิทธิ์ได้รับตามระเบียบ

### แนวทางการปฏิบัติ

1. ชั้น ต.ม. เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือเป็นข้าราชการครูผู้ช่วยหรือครูอำนวยการ 1 และมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 5 ปีบริบูรณ์นับตั้งแต่วันที่บรรจุหรือเลื่อนชั้นจนถึงก่อนวันเฉลิมพระชนมพรรษาของปีที่ขอพระราชทาน 60 วัน
2. ชั้น ต.ช. เป็นข้าราชการอำนวยการ 2 รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับชำนาญการ (15,050 บาท) แต่เงินเดือนไม่ถึงขั้นต่ำของระดับชำนาญการพิเศษ (22,140 บาท)
3. ชั้น ท.ม. เป็นข้าราชการระดับชำนาญการหรือเป็นข้าราชการครูอำนวยการ 2 และรับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับชำนาญการพิเศษ (22,140)
4. ชั้น ท.ช. เป็นข้าราชการระดับชำนาญการหรือเป็นข้าราชการอำนวยการ 2 และรับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับชำนาญการพิเศษ (22,140) มาแล้ว 5 ปีบริบูรณ์หรือเป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษหรือข้าราชการอำนวยการ 3
5. ชั้นสายสะพายประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.) (ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเท่านั้น) ข้าราชการระดับ 8 (อันดับคศ. 3)
  - 5.1 ต้องได้รับเงินเดือนเต็มขั้นของระดับ 8 (อันดับ คศ. 3) ชั้น 58,390 บาท
  - 5.2 ได้รับเครื่องราชย์ฯ ชั้น ท.ช. มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปีบริบูรณ์
  - 5.3 ถ้ามีคุณสมบัติตามข้อ 1-2 ให้เสนอขอก่อนวันที่ 1 ตุลาคมของปีที่จะเกษียณ

## 8. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู

ก.ค.ศ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูมีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ศ ๐206.3 /ว 21 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม พุทธศักราช 2560 โดยมีเจตนารมณ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ดำรงตำแหน่งครูได้มีการสั่งสมความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีวินัยคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

### แนวทางปฏิบัติ

1. ข้าราชการครูที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ยื่นคำขอพร้อมเอกสารหลักฐานต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติและกลั่นกรองข้อมูล
3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาตรวจสอบและรับรองข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารหลักฐาน
5. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตรวจสอบคุณสมบัติเอกสาร
6. คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิจารณาดำเนินการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่ การดำเนินการเกี่ยวกับอัตรากำลัง การเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม การย้ายข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การดำเนินงานทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563, น. 21-119) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมี 8 กระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญในการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับวิธีการดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งนี้ผู้บริหารองค์กร

2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน (Organization and Job Design) การวิเคราะห์และจัดโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรโดยการแบ่งบทบาทหน้าที่ตามกลุ่มงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อทิศทางเป้าหมายวัฒนธรรมองค์กรปัจจัยภายนอกรวมถึงกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ที่ต้องการดังนั้นการออกแบบโครงสร้างองค์กรจึงมิใช่การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องต่อประเด็นดังกล่าวกระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์กรจึงต้องใช้เวลาและอาศัยความเข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ เป็นอย่างดี

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) กระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งและวัฒนธรรมองค์กร การคัดเลือกอาจประกอบด้วยหลายขั้นตอนและอาจมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติคุณลักษณะสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ เครื่องมือนี้อาจประกอบด้วย การสัมภาษณ์ ทดสอบความรู้ การ

ทดสอบทัศนคติการทดสอบบุคลิกภาพการนำเสนอผ่านกรณีศึกษาการประเมินผ่านสถานการณ์จำลองการสอบประวัติการทำงานที่ผ่านมาและการอ้างอิงจากบุคคลอื่น ๆ โดยการคัดเลือกต้องเน้นความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

4. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพความรู้ความสามารถพฤติกรรมสมรรถนะและทักษะที่เหมาะสมตามความต้องการของงานในแต่ละตำแหน่งหรือความต้องการขององค์กรทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเองและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนดังนั้นจึงควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดและสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อไป

6. การบริหารค่าตอบแทน (Reward) การออกแบบการวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนกับบุคลากรในองค์กรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคตการบริหารค่าตอบแทนที่ดีนั้นควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของคนที่แตกต่างกันและทำให้บุคคลแต่ละคนรับรู้ได้ถึงความสำคัญที่องค์กรตอบแทนในความทุ่มเทความสามารถและผลงานที่ได้แสดงออกมา

7. การบริหารเส้นทางสายอาชีพและการทดแทนตำแหน่ง (Career and Success Management) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าและการเจริญเติบโตของบุคลากรภายในองค์กรตามโครงสร้างทางเดินสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเชื่อมโยงกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ อาทิโครงสร้างและระดับชั้นของตำแหน่ง (Job Level) สมรรถนะและทักษะที่จำเป็น (Required Competencies) และแผนการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Plan) และอื่น ๆ

8. งานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย (Human Relations and Discipline) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญและกำลังใจการดูแลบุคลากรการสื่อสารข้อมูลองค์กรไปยังบุคลากรเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กรและงานเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติการให้คุณให้โทษในการปฏิบัติงานวินัยการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารเส้นทางสายอาชีพและการทดแทนตำแหน่ง และงานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย

เดชา เดชะวัฒนาไพศาล (2563, น. 13) ได้กำหนดกระบวนการหรือภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ภารกิจวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคลกร ได้แก่ การจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามท้องค้การต้องการอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จ ลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการจัดหาบุคลากรให้ได้ตามที่ต้องการ และรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การที่กำหนดไว้นั้นจะต้องอาศัยกระบวนการออกแบบงานการวิเคราะห์งานการวางแผนกำลังคนการสรรหาและคัดเลือกเป็นต้น

2. ภารกิจบริหารการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกร ได้แก่ การใช้ประโยชน์และบริหารทรัพยากรบุคคลกรที่มีอยู่ให้สามารถนำทักษะความรู้และความสามารถของตนมาปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งต่อบุคลากรเองทีมงานและองค์การ ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมและทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจเพื่อความสำเร็จขององค์การการใช้บุคลากรให้ทำงานตามที่ต้องการนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุการมอบหมายแต่งตั้งการปฐมนิเทศการทดลองงานการสร้างแรงจูงใจการประเมินผลการปฏิบัติงานการเรียนรู้ฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนการบริหารเส้นทางอาชีพ

3. ภารกิจธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลกร ได้แก่ การทำนุบำรุงรักษาบุคลากรขององค์การให้ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์มีกำลังใจในการทำงานไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยการแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากอุบัติเหตุหรือความเสียหายต่าง ๆ เพื่อสุขภาพที่ดีและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงานซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เช่นการพิจารณาความดีความชอบหรือผลงานการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการการส่งเสริมสุขภาพและสภาพความปลอดภัยการบริหารการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลกรเริ่มตั้งแต่ภารกิจวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคลกร ภารกิจบริหารการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกร และภารกิจธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลกร

กุลชลี พวงเพชร (2560, น. 21-119) กล่าวว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมี 5 กระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์งานหมายถึงการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมเรื่องราวซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติและความรับผิดชอบของงานชิ้นหนึ่ง ๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเหล่านั้นทั้งนี้เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน การวิเคราะห์งานอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (position analysis)



2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานของกำลังคนภายในองค์กรอย่างเป็นระบบรวมทั้งกำหนดวิธีการที่จะทำให้ได้บุคคลมาตอบสนองต่อแผนงานในอนาคตขององค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในแง่ของปริมาณและประเภทของบุคคล

3. การสรรหาหมายถึงกระบวนการค้นหาและชักชวนบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการให้มาสมัครงานในตำแหน่งว่างขององค์กรอย่างเพียงพอซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจเป็นผู้มีงานทำแล้วและผู้ที่กำลังว่างงานอยู่ทั้งนี้การสรรหาที่มีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับลักษณะงาน

4. การคัดเลือกหมายถึงกระบวนการรวบรวมและประเมินข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครจำนวนมากโดยทำหน้าที่กลั่นกรองผู้สมัครอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้องค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการและคาดว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานมาบรรจุในตำแหน่งว่างขององค์กร

5. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม หมายถึงการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงปัจเจกชนอย่างถาวรเพื่อให้บุคคลได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทักษะความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการให้การศึกษาระยะยาวที่จัดให้บุคลากรระดับบริหารโดยมุ่งให้บุคคลเกิดการพัฒนาทักษะด้านแนวความคิดและเพิ่มพูนความรู้ด้านทฤษฎี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือกและการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร

ชาลีสา ศิริธรรมเกตุ (2560, น. 47-277) กล่าวว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมี 9 กระบวนการดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ตำแหน่ง

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับงานหนึ่ง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อให้ทราบว่างานนั้นจะต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญหรือคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหรืองานนั้นอย่างไรและนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ทำการศึกษา นำไปกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานรวมถึงการกำหนดภาระหน้าที่ขอบเขตของงานความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนและขั้นตอนของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ตำแหน่งงาน หมายถึง ขอบเขตการปฏิบัติงานหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้มีการกำหนดไว้ตามตำแหน่งงาน รวมถึงอำนาจของตำแหน่งตามโครงสร้างองค์กรผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับตามตำแหน่งงาน

2. การวางแผน การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และการเริ่มงานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการประมาณการความต้องการทรัพยากร 5 ข้อคือ 1) สร้างความแน่นอนในการจ้างงาน 2) ทราบถึงข้อมูลด้านศักยภาพ 3) มีแผนการดำเนินงาน 4) เพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 5) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กร

สามารถประเมินผลตอบแทนและความคุ้มค่าโดยกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนสำคัญคือ 1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม 2) การคาดการณ์อุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 3) การคาดการณ์อุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานและ 5) การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการเสาะแสวงหาจูงใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้ระบุไว้จากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาสมัครงานกับองค์กรมีระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ 2 ระบบคือระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมนอกจากนี้แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรมีทั้งหมด 2 แหล่งคือแหล่งภายในและแหล่งภายนอกองค์กรทั้งนี้กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดตำแหน่งงานว่าง 2) การกำหนดคุณสมบัติของบุคคล 3) กำหนดวิธีการสรรหาและ 4) การประเมินผลการสรรหาอีกทั้งการกำหนดนโยบายการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีปัจจัยสมควรจะนำมาใช้พิจารณา ดังนี้ 1) ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจากแหล่งที่มาภายในและภายนอกองค์กร 3) คำนึงถึงหลักความยุติธรรม 4) ระบบอุปถัมภ์และการเมืองภายในองค์กรและ 5) หลักเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งงานที่ประกาศการสรรหาไว้โดยทำการคัดเลือกตามขั้นตอนที่กำหนดและกระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มี 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประกาศรับสมัครงาน 2) การกรอกใบสมัครงาน 3) การสอบคัดเลือก 4) การสอบสัมภาษณ์ 5) การทวนสอบประวัติ 6) การตรวจสอบสุขภาพ 7) การคัดเลือกและการตัดสินใจขั้นสุดท้ายและ การบรรจุแต่งตั้งการทดลองงานและการปฐมนิเทศงานทั้งนี้การเริ่มต้นงานบุคลากรใหม่และองค์กรจะตกลงเงื่อนไขร่วมกันในเรื่องอัตราค่าจ้างและสัญญาการจ้างงาน 8) ระยะเวลาการทดลองงานและเงื่อนไขการบรรจุแต่งตั้งเงินเดือนที่จะได้รับระหว่างการทดลองงานและการปรับเงินเดือนหลังการบรรจุ 4) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในการเริ่มต้นงานบุคลากรทุกคนจะต้องผ่านการทดลองงานจึงจะได้บรรจุเป็นบุคลากรขององค์กรนั้นอย่างเต็มตัวรวมถึงการปฐมนิเทศที่เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อต้อนรับบุคลากรที่บรรจุใหม่แบ่งเป็น 2 ระดับคือการปฐมนิเทศในภาพรวมขององค์กรและการปฐมนิเทศงานมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง 4 ขั้นตอนคือการวางแผนการปฐมนิเทศการดำเนินการปฐมนิเทศการประเมินผลการดำเนินงานปฐมนิเทศและการปรับปรุงการดำเนินงานนอกจากนี้แล้วยังมีระบบพี่เลี้ยงเป็นระบบที่องค์กรได้กำหนดให้บุคลากรอาวุโสที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์มาทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้แก่

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงวิธีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถสมรรถนะที่จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันคือการฝึกอบรมมุ่งเน้นส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็น

เครื่องมือระยะสั้นส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งอื่น ๆ เป็นเครื่องมือระยะยาว แต่มักจะดำเนินการควบคู่กัน

4. ตำแหน่งงาน มีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้ 1) โครงสร้าง 2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 3) การสร้างการจูงใจการสร้างบทลงโทษ และ 4) การปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งการเลื่อนตำแหน่งงานมีทั้งหมด 4 ประเภท คือ การเลื่อนตำแหน่งในสายวิชาชีพเดิมการเลื่อนตำแหน่งข้ามสายวิชาชีพการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บริหารและการเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือนโดยหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งงานมี ดังนี้ 1) ยึดหลักความรู้หลักความสามารถ 2) ยึดหลักคุณธรรมและการประพฤติตน 3) ยึดหลักการฝึกอบรม 4) ยึดหลักความอาวุโสและประสบการณ์ 5) ยึดหลักการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานและ 6) ยึดหลักอุปถัมภ์ทั้งนี้ขั้นตอนในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ 1) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน 2) การพิจารณาเรื่องระยะเวลา 3) การวัดผลด้านความรู้ความสามารถทักษะและ 4) การทดลองการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้การวางแผนการเลื่อนตำแหน่งมีข้อพิจารณาคือนโยบายของ แต่องค์การโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการคัดเลือกการพิจารณาและการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยปัญหาการเลื่อนตำแหน่ง คือ 1) ตำแหน่งมีอยู่จำนวน จำกัด 2) ความไม่เป็นธรรมชาติไม่เป็นกลางทางเมือง 3) บุคลากรยังไม่มีความพร้อม 4) โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง 5) ปัญหากับผู้บังคับบัญชา และ 6) ขาดเกณฑ์มาตรฐานในการเลื่อนตำแหน่งส่วนการโยกย้ายมีสาเหตุคือการโยกย้ายบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ขาดแคลนบุคลากรการโยกย้ายบุคลากรเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนการทำงานการโยกย้ายบุคลากรเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นขาดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งการโยกย้ายบุคลากรเนื่องจากปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถการโยกย้ายบุคลากรตามความประสงค์ของบุคลากรเองและการโยกย้ายเนื่องจากการลดขนาดองค์การส่วนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาก่อนตัดสินใจโยกย้ายคือหลักคุณธรรมหลักอุปถัมภ์หลักอาวุโสและกำหนดประเภทการโยกย้ายที่ชัดเจนคำนึงถึงงบประมาณและค่าใช้จ่ายการลดตำแหน่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการจัดการตำแหน่งงานของบุคลากรตามโครงสร้างภายในองค์การซึ่งอาจถือเป็นบทลงโทษสำหรับบุคลากรตัวบ่งชี้การลดตำแหน่ง คือ 1) เงินเดือนค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิพิเศษต่าง ๆ 2) สถานะตามตำแหน่ง 3) โอกาสก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่งและ 4) สถานะและบทบาททางสังคมสาเหตุของการลดตำแหน่งคือองค์การมีการปรับและพัฒนาแผนการลงทุนบุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงานการขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาและองค์การมีการปรับโครงสร้างการทำงานนอกจากนี้ยังมีการออกจากงานซึ่งการออกจากงานมีหลายรูปแบบ คือ 1) การเลิกจ้างชั่วคราว 2) การหมดสัญญาการปฏิบัติงาน 3) การลาออกจากงาน 4) การถูกไล่ออกจากงาน 5) การถึงแก่กรรม และสุดท้าย 6) การเกษียณอายุงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการเชิงระบบใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าตรงตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เป็นการวัดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรนำไปปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานรวมถึงใช้เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

6. การบริหารจัดการค่าตอบแทน ค่าตอบแทนลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการค่าตอบแทนประเภทของการจ่ายค่าตอบแทนวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการค่าตอบแทน แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดอัตราค่าตอบแทนกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนปัญหาที่มีอิทธิพลส่งผลต่อการบริหารจัดการค่าตอบแทนข้อพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนและแนวโน้มการบริหารจัดการค่าตอบแทน

7. รางวัลจูงใจและสิทธิประโยชน์ หมายถึง การกระตุ้นความต้องการของบุคคลให้มุ่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความต้องการพื้นฐานเป็นตัวกระตุ้นเช่นค่าตอบแทนความก้าวหน้า ความมั่นคงความท้าทายในงานความปลอดภัยการได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นต้นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งหวังออกมา

8. วินัย การร้องทุกข์ และการฟื้นฟูสภาพบุคลากรวินัยหมายถึงข้อบังคับคำสั่งหรือระเบียบที่กำหนดขึ้นแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ วินัยขั้นพื้นฐานวินัยเฉพาะตำแหน่งและวินัยเฉพาะกิจการรักษาวินัยมีหลัก ดังนี้ 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ 2) รักษาความลับ 3) มีมารยาทอันดีงาม ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอำนวยความสะดวก 5) ไม่ละทิ้งหน้าที่ 6) รักษาไว้ซึ่งความสามัคคี 7) ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบไม่ดำรงตำแหน่งในองค์การอื่น 9) ไม่กระทำการที่กระทบต่อหน้าที่ซึ่งบดบังโทษทางวินัยคือเลิกสัญญาจ้างพนักงานตัดค่าจ้างลดเงินเดือนการตักเตือนด้วยหนังสือและการตักเตือนด้วยวาจาโดยการดำเนินการทางวินัยมี 8 ขั้นตอน คือ 1) การบันทึกตั้งเรื่อง 2) การรวบรวมหลักฐาน 3) การพิจารณาเบื้องต้น 4) การแจ้งข้อกล่าวหา 5) การชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาของผู้ที่ถูกกล่าวหา 6) การพิจารณาวินิจฉัย 7) การพิจารณากำหนดโทษและ การแจ้งการลงโทษในส่วนการรักษาวินัยของภาครัฐคือ 1) รักษาวินัย 2) สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 3) อุทิศตนและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา 4) รักษาความลับวางตนเป็นกลางรักษาชื่อเสียงของข้าราชการไม่แสวงหาผลประโยชน์ 5) ให้ความสงเคราะห์กับประชาชนช่วยเหลือเกื้อกูลข้าราชการด้วยกัน 6) ไม่รายงานข้อความอันเป็นเท็จและไม่กระทำการข่มขู่ผู้บังคับบัญชาเหนือตน 7) ไม่ดำรงตำแหน่งอื่นใดในห้างหุ้นส่วนหรือ บริษัท ไม่กระทำการกลั่นแกล้งและคุกคามทางเพศ 9) ไม่ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ 10) ไม่กระทำการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง 11) ไม่กระทำความผิดอาญาและ 12) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาวินัยโทษทางวินัยมี 5 สถานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 โทษทางวินัยอย่างร้ายแรง ได้แก่ ภาคทัณฑ์ตัดเงินเดือนและลดเงินเดือนและประเภทที่ 2 โทษทางวินัยอย่างร้ายแรง ได้แก่ ปลดออกและไล่ออกการดำเนินการ

สอบสวนทางวินัยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) การดำเนินการเมื่อมีการกล่าวหาข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีพฤติการณ์กระทำผิดวินัย 2) การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงโดยการสอบสวนจากผู้บังคับบัญชาเพื่อสั่งการใน 3 ประเด็นคือสั่งยุติเรื่องส่งลงโทษด้วยวิธีการตัดเงินเดือนหรือลดเงินเดือนและหากเห็นว่ากระทำผิดวินัยร้ายแรงให้ดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรง 3) การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ของผู้ถูกกล่าวหาเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยแจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาและคณะกรรมการสอบสวนมีทราบหากการสอบสวนปรากฏว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้ส่งเรื่องให้ดำเนินการร้องทุกข์ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานสามัญที่ผู้นั้นสังกัดอยู่เพื่อพิจารณาว่ามีมติทั้งนี้กระบวนการร้องทุกข์ในส่วนภาคเอกชนจะมีการขั้นตอนของกระทรวงแรงงาน คือ 1) ลูกจ้างเรียกร้องสิทธิของตนอันเนื่องมาจากการฝ่าฝืนกฎหมายแรงงานของนายจ้าง 2) การยื่นคำร้องทุกข์ของลูกจ้างหรือทายาท 3) การพิจารณาคำร้องทุกข์ของพนักงานตรวจแรงงานและ 4) การยุติข้อร้องทุกข์ระหว่างสอบสวนข้อเท็จจริงสำหรับการร้องทุกข์ในองค์การภาครัฐได้ระบุไว้ในหมวดที่ 9 การอุทธรณ์หมวดที่ 10 การร้องทุกข์ซึ่งหลักประกันของการอุทธรณ์ร้องทุกข์ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนนี้การอุทธรณ์คือการที่ผู้ถูกส่งลงโทษทางวินัยร้องขอความเป็นธรรมสิทธิอุทธรณ์มี 2 กรณีคือกรณีแรกถูกส่งลงโทษทางวินัย 5 สถานกรณีที่สองถูกสั่งให้ออกจากราชการตามมาตรา 110 การร้องทุกข์คือการร้องขอความเป็นธรรมเนื่องจากเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องซึ่งกระบวนการร้องทุกข์มี ดังนี้ 1) การแสวงหาข้อเท็จจริง 2) การบันทึกสรุปลำนวน 3) การพิจารณาวินิจฉัยขององค์คณะวินิจฉัย 4) การทำคำวินิจฉัยอาจมีมติไม่รับเรื่องร้องทุกข์ยกคำร้องทุกข์และแก้ไขหรือยกเลิกคำสั่งให้เยียวยาความเสียหายให้ผู้ร้องทุกข์และการฟื้นฟูสภาพบุคลากรคือการฟื้นฟูสภาพการเป็นบุคลากรด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจด้วยสาเหตุการยุติการจ้างงานการลาออกจากการให้ออกจากงานหรือเลิกจ้างและการเกษียณนอกจากนี้ยังมีสาเหตุการฟื้นฟูสภาพบุคลากรของรัฐคือการฟื้นฟูสภาพบุคลากรของรัฐด้วยความสมัครใจตามเงื่อนไขหรือเงื่อนไขที่กำหนดการเลิกยุบตำแหน่งหรือลดกำลังคนและเหตุบกพร่องของตัวบุคลากรเอง

9. แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองหมายถึงความสัมพันธ์ของนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันตามข้อกำหนดแรงงานสัมพันธ์และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นพันธสัญญาาร่วมกันในการจ้างงานการอยู่ร่วมกันและการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ตำแหน่ง การวางแผน การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากร การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ

ค่าตอบแทนค่าตอบแทน รางวัลใจและสิทธิประโยชน์ วินัย การร้องทุกข์ และการฟื้นฟูสภาพบุคลากร และแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง

กฤติน กุลเพ็ง (2560, น. 50-71) กล่าวถึง บทบาท HR ในยุค 4.0 ดังนี้

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกในยุคดิจิทัลการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน HR โดยตรงจะต้องสรรหาผู้สมัครที่จบการศึกษาในสาขาที่บริษัทต้องการจะรับซึ่งในเบื้องต้นมุ่งเป้าไปตรงประเด็นนี้เพราะว่าโดยหลักการนักศึกษาที่เลือกเรียนสาขาใดก็ต้องการที่จะต้องอยากปฏิบัติงานในสาขาที่เรียนมาด้วยหลักเกณฑ์ลักษณะนี้ควรกำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติในการรับคนเข้าสู่องค์กรเพื่อป้องกันเด็กฝึกจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยกติกาที่เขียนเป็นแนวปฏิบัติไว้ทุกหน่วยงานควรจะต้องเคารพกติกาแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารสูงสุดกรณีที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจากประสบการณ์ของผู้เขียนก็จะมีเอกสารบันทึกแนบใบสมัครมาเรื่องเหตุผลที่จะต้องรับพนักงานวุฒิและสาขาที่จบมาไม่ตรงกับลักษณะงานโดยอ้างเหตุผลว่าพนักงานมีประสบการณ์ทางด้านนี้มาโดยตรงและเป็นความประสงค์ของหน่วยงานที่จะรับด้วยจึงขออนุมัติรับพนักงาน

2. การดูแลและการธำรงรักษาพนักงานการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน HR โดยตรงจะต้องสรรหาผู้สมัครที่จบการศึกษาในสาขาที่ บริษัท ต้องการจะรับซึ่งในเบื้องต้นมุ่งเป้าไปตรงประเด็นนี้เพราะว่าโดยหลักการนักศึกษาที่เลือกเรียนสาขาใดก็ต้องการที่จะต้องอยากปฏิบัติงานในสาขาที่เรียนมาด้วยหลักเกณฑ์ลักษณะนี้ควรกำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติในการรับคนเข้าสู่องค์กรเพื่อป้องกันเด็กฝึกจากหน่วยงานต่างๆโดยกติกาที่เขียนเป็นแนวปฏิบัติไว้ทุกหน่วยงานควรจะต้องเคารพกติกาแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารสูงสุดกรณีที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจากประสบการณ์ของผู้เขียนก็จะมีเอกสารบันทึกแนบใบสมัครมาเรื่องเหตุผลที่จะต้องรับพนักงานวุฒิและสาขาที่จบมาไม่ตรงกับลักษณะงานโดยอ้างเหตุผลว่าพนักงานมีประสบการณ์ทางด้านนี้มาโดยตรงและเป็นความประสงค์ของหน่วยงานที่จะรับด้วยจึงขออนุมัติรับพนักงาน

3. การบริหารสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงานเมื่อพนักงานปฏิบัติงานภายในองค์กรสิ่งที่จะต้องได้รับเมื่อยามเจ็บป่วยใช้บาง บริษัท ได้จัดสวัสดิการการรักษาพยาบาลเอาไว้โดยอยู่ในรูปของงบประมาณของ บริษัท แต่ละปีหรืออาจจะเป็นลักษณะในรูปแบบประกันชีวิต/ประกันอุบัติเหตุซึ่งการจัดสวัสดิการจะมีหลากหลายรูปแบบเช่นสวัสดิการเงินกู้สวัสดิการห้องพักสวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าทำศพ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บทบาท HR ในยุค 4.0 มีดังนี้ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกในยุคดิจิทัล การดูแลและการธำรงรักษาพนักงาน และ การบริหารสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559 , น. 69-79) กล่าวว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมี 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรในองค์การอาจจะแบ่งได้เป็น 5 ประเภทคือการเงิน (financial assets) อาคาร (physical assets หรือ capital) การตลาด (market assets) การปฏิบัติงาน (operational assets) และทรัพยากรมนุษย์ (human assets) องค์การที่มีประสิทธิภาพมีความตระหนักเพิ่มมากขึ้นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานเป้าประสงค์ของการสรรหาที่มีประสิทธิภาพคือการคัดเลือกคุณสมบัติในตัวบุคคล ความสามารถประสบการณ์ ให้เหมาะกับงาน

2. การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมและพัฒนาคือการถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกที่ควรเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในระยะหลังการฝึกอบรมอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากเรียนรู้พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า “ คือการทำให้มนุษย์เจริญมีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ”

3. การพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลคือการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะเป็นการทำงานอยู่ในหน่วยใดหน่วยหนึ่งซึ่งร่วมงานและหัวหน้างานผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แต่ผู้ปฏิบัติงานบางผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนคนจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม คือ ประเด็นที่สำคัญและมีการพัฒนาอย่างมากตามการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่มีการติดต่อกันในระหว่างประเทศและต่างวัฒนธรรมมากขึ้นการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นนั้นให้ประโยชน์ทั้งในระดับบุคคล (ระดับผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติ) ระดับองค์การ และในระดับสังคมโดยรวมประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลจะส่งผลถึงระดับองค์การและระดับสังคม

5. การพัฒนาในอาชีพการงานกิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (career path หรือ career planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์การเพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงานนั้นคือเป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่โดยระบุว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้

6. การประเมินค่างานนำไปสู่การสร้างโครงสร้างงาน (job structure) ขององค์การการประเมินค่างานอยู่บนกระบวนการที่เป็นระบบในการพิจารณาความสัมพันธ์ของค่าของแต่ละงาน

เพื่อพื้นฐานของการเชื่อมโยงระหว่างเนื้องานหรือทักษะที่พึงประสงค์หรือคุณค่าที่มีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมองค์การหรือตลาดภายนอก

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งมีหลายวัตถุประสงค์สำหรับองค์การผู้ใช้งานการประเมินเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่ว ๆ ไปการประเมินสามารถให้ข้อมูลต่อการตัดสินใจที่สำคัญเช่นการเลื่อนตำแหน่งการโยกย้ายและการเลิกจ้างการประเมินจะบ่งชี้ถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นการประเมินจะบ่งชี้ถึงทักษะและความสามารถที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาการประเมินสามารถใช้เป็นการป้อนกลับให้บุคลากรทราบว่า การปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรในมุมมองขององค์การนอกจากนี้การประเมินยังใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดสรรให้รางวัลเช่นการเพิ่มเงินเดือนหรือโบนัส

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมี 7 กระบวนการดังนี้ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม การพัฒนาในอาชีพการ การประเมินค่างาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557 , น. 51-61) กล่าวว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมี 9 กระบวนการ ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job Design and Job Analysis) งานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์การและเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือการศึกษารองค์ประกอบขององค์การองค์การประกอบของสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบด้านพฤติกรรมและสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือการเพิ่มผลผลิตในองค์การและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

2. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) เป็นความพยายามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการสรรหาการใช้ธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในอนาคตเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่

1. การเก็บรวบรวมรักษาและตีความข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคน
2. การคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการและความสามารถในการสรรหาของบุคคลการ
3. วิเคราะห์กระบวนการคัดเลือกการเลื่อนตำแหน่งการสูญเสียบุคลากรในองค์การ
4. การใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการจัดสรรงานการจัดหาการใช้และการรักษาบุคลากรใน

องค์การ

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) การสรรหาตัวบุคคลการบรรจุพนักงานใหม่จะต้องดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอนด้วยกันดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการพรรณาลักษณะงาน (Job Description)



2. การรับสมัครและการติดต่อกับแหล่งพนักงานที่เชื่อถือได้
3. การคัดเลือกตัวบุคคล
4. การแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักร้านค้าและงานที่เขาจะต้องทำ

4. การบรรจุและการปฐมนิเทศ (Employment and orientation) การปฐมนิเทศพนักงานการบรรจุและการปฐมนิเทศในร้านค้าปลีกขนาดเล็กรับการแนะนำอาจจะทำได้โดยเจ้าของร้านเป็นผู้บอกกล่าวให้ทราบถึงเรื่องราวของร้านโอกาสต่างๆที่มีเป็นต้นว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ควรจะได้นำแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกับพนักงานคนอื่น ๆ ด้วยและต้องอธิบายให้เขาทราบถึงลักษณะและขอบเขตของงานในหน้าที่ของเขาตลอดจนเวลาทำงานและสภาพการทำงานด้วย ส่วนในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่การแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักร้านและงานนั้นเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างแผนกจ้างและแผนกฝึกอบรมเพราะสัญญาจ้างเริ่มต้นที่แผนกจ้างเมื่อได้รับการว่าจ้างก็จะส่งต่อมายังแผนกอบรมซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้ชมกิจการของร้านเข้าห้องฝึกฝนอบรมเข้าประชุมและแจกหนังสือคู่มือที่สำคัญต่าง ๆ ต่อจากนั้นเขาอาจจะถูกแนะนำให้รู้จักเพื่อนร่วมงานโดยผู้จัดการของแผนกหรือเจ้าของร้านหรือโดยคนใดคนหนึ่งในฝ่ายบุคคลก็ได้

#### 5. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมการฝึกอบรม (Training) พนักงานอย่างเพียงพอจะยังผลให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นวัตถุประสงค์ของการอบรมก็คือ

- 1) เพื่อให้เกิดความชำนาญ
- 2) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อลดการลาออกจากงาน (Labour Turn-Over) และเพิ่มความมั่นคงแก่พนักงาน
- 4) เพื่อลดปัญหาด้านการควบคุมและให้ฝ่ายบริหารมีมาตรฐานในการดำเนินงานทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด
- 5) เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี (Morale)

#### 6. หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal Process หรือ Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการควบคุมหรือการประเมินผล (Controlling or Evaluating) ของกระบวนการบริหารร้านค้าปลีกโดยใช้กระบวนการประเมินพฤติกรรมและสมรรถภาพของบุคลากรโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังกล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการประเมินผลอย่างเป็นทางการเป็นระยะ ๆ เพื่อที่ว่าปฏิบัติงานในหน้าที่ระหว่างทำงานในระยะเวลานั้นได้ดีเพียงไรการประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของ

ผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน  
ที่ผู้บังคับบัญชานั้นทักไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

#### 8. สวัสดิการ วินัย และพนักงานสัมพันธ์

9. การเลิกจ้างและการดำรงรักษาพนักงานการเลิกจ้าง (Termination) เป็นการที่กิจการ  
เลิกจากโดยอาจจะเกิดจากความผิดของพนักงานอันเกิดจากผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายหรือผิด  
กฎระเบียบของ บริษัท การเลิกจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย แต่กรณีหนึ่งคือการเลิกจ้างจากบริษัท  
อันเกิดจาก บริษัท ขาดทุนลดจำนวนพนักงานปิดบริษัทหรือเหตุผลอื่นการเลิกจ้างลักษณะนี้ต้องจ่าย  
ค่าชดเชยตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พุทธศักราช 2541 ได้กำหนดหน้าที่ของนายจ้างและ  
สิทธิของลูกจ้างกรณีการเลิกจ้างทั้งนี้โดยอาศัยหลักการตามอนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่าง  
ประเทศฉบับที่ 158 ที่กำหนดเรื่องการเลิกจ้าง การดำรงรักษาพนักงาน (Maintain Employee) เป็น  
ความพยายามหามาตรการจูงใจเพื่อไม่ให้พนักงานลาออกและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้นานที่สุด

จากที่ กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ  
มี 9 กระบวนการดังนี้ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและ  
การคัดเลือกพนักงาน การบรรจุและการปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม การกำหนด  
ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งและการโยกย้าย และ การเลิกจ้างและการ  
ดำรงรักษาพนักงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้จัดทำตารางการสังเคราะห์  
องค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานบุคคลากร ดังตาราง 1



นักวิชาการ		ความถี่
กระบวนการบริหารงานบุคลากร	การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน	1
	การลาทุกประเภท	1
	การดำเนินการทางวินัย การร้องทุกข์ และการฟื้นฟูสภาพบุคลากร	1
	การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์	5
	การจ้างรักษาบุคลากร	1
	การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน	1
นักวิชาการ	การตรวจวงศานุสาวรีย์ (2561)	✓
	สลับกลุ่ม นรุษนทรวงศานุสาวรีย์ ณ อยุธยา (2563)	✓
	เสนาบดี เสนาบดีกรมตำรวจ (2563)	✓
	กลุ่มพล พวงพวง (2560)	✓
	วิชาเสนา ศิริธรรมเกตุ (2560)	✓
	กาตุย ก่อพลัง (2560)	✓
นิพนธ์ ศิริโชคชัย (2559)	✓	
คำนาย อภิรัฐเกียรติกุล (2557)	✓	

นักวิชาการ	
กระบวนกรบริหารงานบุคลากร	การทรงวงศศึกษารัศมีการ (2561) สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยู่ธยา (2563) เตชวิมล วัฒนไพศาล (2563) กุลชลิ พวงพงษ์ (2560) ชวลิตา ศิริธรรมเกตุ (2560) กฤติน กุศลพงษ์ (2560) นพิติน ศิริโชติรัตน์ (2559) คณาย อภิประยภัยกุล (2557) ความดี
การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	✓
การบริหารค่าตอบแทน	✓
ประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓
การวิเคราะห์งานและกำหนดตำแหน่ง	✓
แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง	✓
การพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓
การฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม	✓

นักวิชาการ	การทรงวงศาศาสนา (2561)	✓				
	สนับสนุนการดำเนินงาน (2563)	✓				
กระบวนงานบริหารงานบุคลากร	ศึกษาและพัฒนาบุคลากร (2563)					
	คู่มือปฏิบัติงาน (2560)					
	ศึกษา ศีลธรรมแก่ผู้ (2560)			✓		
	การดำเนินงาน (2560)	✓				
	สนับสนุนการดำเนินงาน (2559)	✓				
	คำนวณค่าจ้าง (2557)					✓
การพัฒนาในอาชีพการงาน	ความรู้ (2561)					2
	การประเมินค่าจ้าง					1
	ตำแหน่งงาน					1
	สวัสดิการ วินัย และพนักงานสัมพันธ์					1

จากการสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตารางที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษาซึ่งมีกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกัน ประกอบด้วยนักวิชาการทางการศึกษาดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2561), สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563), เดชา เดชะวัฒนาไพศาล (2563), กุลชลี พวงเพ็ชร (2560), ชาลิสสา ศิริธรรมเกตุ (2560), กฤติน กุลเพ็ง (2560), นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559), คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557) โดยใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป จึงได้กระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร

จากการสังเคราะห์แนวคิดเบื้องต้นของกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 แต่ละด้านจากเอกสารแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

นักวิชาการทางการศึกษาให้ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

เดชา เดชะวัฒนาไพศาล (2563, น. 13) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเป็นภารกิจวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคลากร ได้แก่ การจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาบุคลากรให้ได้ตามที่ต้องการและรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรที่กำหนดไว้นั้น จะต้องอาศัยกระบวนการออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก เป็นต้น

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563, น. 37) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึงการคาดการณ์ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป้าหมายและนโยบายต่าง ๆ ในองค์กรโดยพิจารณาถึง

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแนวโน้มทิศทางและปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในเรื่องที่สำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ เรื่อง

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร ด้วยการจัดทำแผนอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา การจัดทำคู่มือ แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรอย่างชัดเจน วิเคราะห์ปริมาณงาน กำหนดคุณสมบัติของ บุคลากรตามความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อช่วยให้องค์กรจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อที่จะทำให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรได้บรรลุเป้าหมาย

## 2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการบรรจุแต่งตั้งนักวิชาการทางการศึกษาคือความหมายไว้ ดังนี้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2563, น. 65) กล่าวว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการกำหนดค่าบรรยายลักษณะงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะการคัดเลือกบุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการในการทำงานโดยเฉพาะ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะทำให้สูญเสียโอกาสในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและคุณภาพของคนในสังคมไทยในอนาคตนอกเหนือจากการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ได้คุณสมบัติตามที่กำหนดแล้วการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ตามเวลาที่ต้องการก็เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นโดยเฉพาะผลที่มีต่อคุณภาพการศึกษา

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563, น. 63) กล่าวว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งกระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งและวัฒนธรรมองค์กรการคัดเลือกอาจประกอบด้วยหลายขั้นตอนและอาจมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติคุณลักษณะสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ เครื่องมือนี้อาจประกอบด้วยการสัมภาษณ์การทดสอบความรู้การทดสอบทัศนคติการทดสอบบุคลิกภาพการนำเสนอผ่านกรณีศึกษาการประเมินผ่านสถานการณ์จำลองการสอบประวัติการทำงานที่ผ่านมาและการอ้างอิงจากบุคคลอื่น ๆ โดยการคัดเลือกต้องเน้นความเป็นธรรมโปร่งใสและตรวจสอบได้

กุลชลี พวงเพชร (2560, น. 72) กล่าวว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นกระบวนการค้นหาและชักชวนบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการให้มาสมัครงานในตำแหน่งว่างขององค์การอย่าง



เพียงพอซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจเป็นผู้มีงานทำแล้วและผู้ที่กำลังว่างงานอยู่ทั้งนี้การสรรหาที่มีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับลักษณะงาน

สรุปได้ว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง วิธีการดำเนินการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้าปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการ กระบวนการ และหลักการต่างๆ ที่เหมาะสม และจัดทำแนวทางปฏิบัติงาน มีการสร้างแรงจูงใจในเรื่องของโอกาสในความก้าวหน้า โดยการประชาสัมพันธ์ กำหนดคุณสมบัติ มีการตั้งคณะกรรมการในการสรรหา มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรม จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่ เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### 3. การธำรงรักษาบุคลากร

นักวิชาการทางด้านการศึกษาให้ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากรดังนี้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2563, น. 13) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นภารกิจธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลากร ได้แก่ การทำนุบำรุงรักษาบุคลากรขององค์การให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์มีกำลังใจในการทำงานไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย การแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากอุบัติเหตุหรือความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อสุขภาพที่ดีและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงานซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบหรือผลงานการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการการส่งเสริมสุขภาพสุขภาพและความปลอดภัยการบริหารการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์

กฤติน กุลเพ็ง (2560, น. 63) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นการดูแลและการธำรงรักษาพนักงานการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน HR โดยตรงจะต้องสรรหาผู้สมัครที่จบการศึกษาในสาขาที่ บริษัท ต้องการจะรับซึ่งในเบื้องต้นมุ่งเป้าไปตรงประเด็นนี้เพราะว่าโดยหลักการนักศึกษาที่เลือกเรียนสาขาใดก็ต้องการที่จะต้องอยากปฏิบัติงานในสาขาที่เรียนมาด้วยหลักเกณฑ์ลักษณะนี้ควรกำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติในการรับคนเข้าสู่องค์กรเพื่อป้องกันเด็กฝากจากหน่วยงานต่างๆโดยกติกาที่เขียนเป็นแนวปฏิบัติไว้ทุกหน่วยงานควรจะต้องเคารพกติกาแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารสูงสุดกรณีที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจากประสบการณ์ของผู้เขียนก็จะมีเอกสารบันทึกแบบใบสมัครมาเรื่องเหตุผลที่จะต้องรับพนักงานวุฒิและสาขาที่จบมาไม่ตรงกับลักษณะงานโดยอ้างเหตุผลว่าพนักงานมีประสบการณ์ทางด้านนี้มาโดยตรงและเป็นความประสงค์ของหน่วยงานที่จะรับด้วยจึงขออนุมัติรับพนักงาน

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557, น. 61) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นความพยายามหามาตรการจูงใจเพื่อไม่ให้พนักงานลาออกและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้นานที่สุด

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดูแลและสนับสนุนบุคลากรที่อยู่ในองค์กรให้ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถอีกทั้งมีประสบการณ์ที่ดี ปฏิบัติงาน

ในสถานศึกษาอย่างมั่นใจ มีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจน การให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม การยกย่องชมเชยกรณีที่มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน จัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย การจัดสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการทางด้านการศึกษาให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563, น. 97) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดและสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อไป

ชาลิสสา ศิริธรรมเกตุ (2560, น. 161) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าตรงตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เป็นการวัดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรนำไปปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานรวมถึงใช้เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557, น. 57) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งมีหลายวัตถุประสงค์สำหรับองค์การผู้ให้การประเมินเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปการประเมินสามารถให้ข้อมูลต่อการตัดสินใจที่สำคัญเช่นการเลื่อนตำแหน่งการโยกย้ายและการเลิกจ้างการประเมินจะบ่งชี้ถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นการประเมินจะบ่งชี้ถึงทักษะและความสามารถที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาการประเมินสามารถใช้เป็นการป้อนกลับให้บุคลากรทราบว่าการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรในมุมมองขององค์การนอกจากนี้การประเมินยังใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดสรรให้รางวัลเช่นการเพิ่มเงินเดือนหรือโบนัส

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินด้วยวิธีการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและชัดเจนในการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยการใช้วิธีการสังเกต จดบันทึก เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้รับบำเหน็จความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ การเลื่อนเงินเดือน รวมไปถึงการกำหนดหลักเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานใน การ

ปฏิบัติงาน เพื่อบันทึกเป็นข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

#### 5. การพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการทางด้านการศึกษาให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังนี้

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563, น. 75) กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพความรู้ความสามารถพฤติกรรมสมรรถนะและทักษะที่เหมาะสมตามความต้องการของงานในแต่ละตำแหน่งหรือความต้องการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเองและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2563, น. 13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจบริหารการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรบุคลากร ได้แก่ การใช้ประโยชน์และบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถนำทักษะความรู้และความสามารถของตนมาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งต่อบุคลากรเองที่ปฏิบัติงานและองค์การตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมและทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจเพื่อความสำเร็จขององค์การ การใช้บุคลากรให้ทำงานตามที่ต้องการนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุการมอบหมายแต่งตั้งการปฐมนิเทศการทดลองงานการสร้างแรงจูงใจการประเมินผลการปฏิบัติงานการเรียนรู้ฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนการบริหารเส้นทางอาชีพ

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2560, น. 119) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม หมายถึง การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงปัจเจกชนอย่างถาวรเพื่อให้บุคคลได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทักษะความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการให้การศึกษาระยะยาวที่จัดให้บุคลากรระดับบริหารโดยมุ่งให้บุคคลเกิดการพัฒนาทักษะ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริม เจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง จัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการ ตลอดจนการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ รวมถึงมีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกคน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

## หลักธรรมาภิบาล

### ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

ประธาน สุวรรณมงคล (2558, น.3-4) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good governance ในความหมายกว้าง ๆ หมายถึง การปกครองหรือการบริหารที่ดี ที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม ประเทศชาติหรือองค์กรนั้น แต่หากพิจารณาให้แคบเข้า คำว่า ธรรมาภิบาล หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมรัฐ ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรม รวมกับ อภิบาล หมายถึงวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร

เสนห์ จุ้ยโต (2557, น. 3) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง แนวคิดการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การบริหารองค์การภาครัฐมีความสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ทางการเมืองในระบบประชาธิปไตย ได้แก่ มีการเลือกตั้งที่บริสุทธิ์ยุติธรรมมีความเสมอภาคในการรณรงค์หาเสียงมีฝ่ายค้านที่เข้มแข็งมีอิสระในการตัดสินใจปลอดภัยจากการคุกคามมีเสรีภาพของสื่อมวลชนมีเสรีภาพในการประชุม ประท้วงมีเสรีภาพในการตั้งกลุ่มการเมืองและสมาคมมีเสรีภาพทางศาสนาปลอดความกลัวจากภัยคุกคามทางการเมืองมีความเสมอภาคในกฎหมายและมีรัฐบาลที่ซื่อสัตย์ยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญจึงนับได้ว่าธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นกลไกเครื่องมือและแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจสังคมและการเมืองโดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชนอย่างแท้จริงและต่อเนื่องเพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบบประชาธิปไตยที่เข้มแข็งมีความชอบธรรมของกฎหมายมีเสถียรภาพมีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, น. 597) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลมาจากคำว่าธรรมซึ่งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายว่าคุณความดีความยุติธรรมความถูกต้องและอภิบาลหมายความว่าบำรุงรักษา, ปกครอง ดังนั้น ธรรมาภิบาลตามศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง วิธีการปกครองที่ดี (Good Governance)

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการดำเนินงานหรือหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีที่สามารถเป็นแนวทางให้ทุกภาคส่วนดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความโปร่งใสเป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้

### องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พุทธศักราช 2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรือ

อำนาจของ ตัวบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

2. หลักคุณธรรม (Morality) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัย ประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility ) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ประมวล รุจนเสรี (2541 อ้างถึงในอิทธิพลบุญเดช, 2555, หน้า 21) กล่าวว่าธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหมายถึงขบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ ที่จัดขึ้นเริ่มจากงานในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนงานที่ได้รับคำสั่งให้ทำหรืองานที่ร่วมกันทำจะต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ

1. นิติธรรมเคารพและปฏิบัติตามกฎกติการะเบียบแบบแผนและกฎหมายต่าง ๆ โดยไม่ละเมิดอย่างตั้งใจหรือจงใจหลีกเลี่ยงหรือไม่ตั้งใจเพราะไม่รู้ฉะนั้นถ้าไม่แน่ใจต้องศึกษาก่อนว่าจะผิดหลักนิติธรรมหรือไม่ก่อนที่จะทำลงไป

2. คุณธรรมในหลายแง่มุม เช่น เมตตาธรรมคือความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขจริยธรรมทำอะไรรู้จักให้ถูกต้องครบถ้วนทุกขั้นตอนกตัญญูกตเวทิตาการรู้จักบุญคุณและคิดจะตอบแทน

หิริโอตตัปปะ การรู้จักละอาย และเกรงกลัวบาปกรรมไม่ดี โดยการมีคุณธรรมจะช่วยยกคุณค่าความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้นเป็นที่ยกย่องของคนทั่วไป

3. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกเรื่องราวในการทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอยู่ ตอบข้อสงสัยได้ชัดเจนทุกคำถาม

4. การมีส่วนร่วมพึงระลึกไว้ว่าตัวเองเป็นสมาชิกถาวรของสถาบันฯ นอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้วกิจกรรมอื่นที่มีผลดีต่อสถาบันฯ จะต้องร่วมมืออะไรที่ไม่ดีต้องพักทิ้ง

5. ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำเอง ทำโดยกลุ่มทำในนามสถาบันฯ ถ้าได้อยู่แล้วให้ยิ่งขึ้น ถ้าผิดพลาดบกพร่องต้องช่วยกันแก้ไขไม่วางเฉย

6. ความคุ้มค่าทั้งในแง่ของรูปธรรมและนามธรรมที่สัมผัสจับต้องมองเห็นได้หรือรู้สึกได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่าถ้าทำตามหลักข้างต้นทั้ง 5 มาครบถ้วนแล้ว แต่เมื่อพิจารณาถึงหลักความคุ้มค่าแล้วไม่ผ่านก็ควรทบทวนปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อผลงานให้มากที่สุด

สรุปได้ว่าหลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

## **บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1**

### **สภาพการจัดการศึกษา**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พุทธศักราช 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พุทธศักราช 2550 ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2550 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พุทธศักราช 2551 ลงวันที่ 18 มกราคม พุทธศักราช 2551 มาตรา 5 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 มาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2553 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีภารกิจในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ

## ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

ตาราง 2 แสดงจำนวนโรงเรียน ครู นักเรียน และห้องเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 จำแนกรายศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ

ที่	ศูนย์ประถมศึกษา อำเภอ	สถาน ศึกษา	ครู	นักเรียน		รวม	ห้องเรียน	ครู:นร
				ชาย	หญิง			
1	เมืองสุโขทัย	32	339	3,364	3,150	6,514	347	1:20
2	กงไกรลาศ	39	304	2,357	2,007	4,364	333	1:15
3	คีรีมาศ	32	292	2,308	2,009	4,317	284	1:15
4	บ้านด่านลานหอย	24	289	2,467	2,272	4,739	262	1:17
รวม		127	1,224	10,496	9,438	19,934	1,226	1:17

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563)

ตาราง 3 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำแนกตามระดับที่เปิดสอน แยกรายศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ

ที่	ศูนย์ประถมศึกษา อำเภอ	หลัก	ก่อน ประถมศึกษา	ก่อนประถมศึกษา - ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา ตอนต้น	รวม
1	เมืองสุโขทัย	32	1	26	6	32
2	กงไกรลาศ	39	-	30	9	39
3	คีรีมาศ	32	-	24	8	32
4	บ้านด่านลานหอย	24	-	16	8	24
รวม		127	1	96	31	127

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563)

ตาราง 4 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำแนกขนาดโรงเรียน 7 ขนาดตามจำนวนนักเรียน แยกรายศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ

ที่	ศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ	จำนวนนักเรียน						รวม	
		นร. 1-120 คน	นร. 121 -200คน	นร. 201-300 คน	นร. 301-499 คน	นร. 500-1499 คน	นร. 1500-2499 คน		นร.2500คนขึ้นไป
1	เมืองสุโขทัย	22	2	5	0	2	1	0	32
2	กงไกรลาศ	25	8	5	1	0	0	0	39
3	คีรีมาศ	19	6	7	0	0	0	0	32
4	บ้านด่านลานหอย	12	6	1	3	2	0	0	24
รวม		78	22	18	4	4	1	0	127

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563)

ตาราง 5 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำแนกขนาดโรงเรียน เล็ก กลาง ใหญ่ ใหญ่พิเศษ ตามจำนวนนักเรียนแยกรายศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ

ที่	ศูนย์ประถมศึกษาอำเภอ	จำนวนนักเรียน				รวม
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ ไป	
1	เมืองสุโขทัย	22	7	2	1	32
2	กงไกรลาศ	25	14	-	-	39
3	คีรีมาศ	19	13	-	-	19
4	บ้านด่านลานหอย	12	10	2	-	24
รวม		78	44	5	1	127

ที่มา: ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1



### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งราตรี พานิช (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในวันด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุษกร อุ่ต๊ะ (2556) ได้การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 3 คือ ส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทางวิชาชีพตามฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง โดยความเสมอภาคมีการดำเนินการตามความต้องการขาดแคลนโดยให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณางานด้านบุคคลมีการจัดทำข้อมูลบุคลากรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวินัยของข้าราชการและส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

อชมาน โต๊ะมี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูอำเภอจะนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรมในข้อมีเกณฑ์การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างตามระเบียบและหลักการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด อยู่ในระดับมาก

ยุทธนา อิศรางกูร ณ อยุธยา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยที่ด้านหลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาด้านหลักคุณธรรมและด้านหลักความมีส่วนร่วมกับด้านหลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 ตามประสบการณ์ทำงานและขนาดสถานศึกษา พบว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยที่ด้านหลักคุณธรรมด้านหลักความโปร่งใสด้านหลักการมีส่วนร่วมด้านหลักความรับผิดชอบและด้านหลักความคุ้มค่ามี

ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ข้าราชการครูที่ทำงานอยู่ในสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อรุณี ฮาดแสนเมือง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 : พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล โดยจัดทำระเบียบข้อตกลงของโรงเรียนในกรอบงานบริหารบุคคล บริหารด้วยความเป็นธรรมและยึดหลักพรหมวิหาร 4 และจัดประชุมชี้แจงการดำเนินงานตามกรอบภารกิจงาน

บุญศรี แสงศรี (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ด้านการพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย หลักการ ให้ยึดหลักหน้าที่และความรับผิดชอบ พัฒนาตนเองตามสมรรถนะโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับแนวทางปฏิบัติมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ สมรรถนะจำเป็น และการดำเนินงานบริหารบุคคลในการพัฒนาก่อนประจำการมีการเตรียมบุคคลให้เข้าใจทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ มีขีดความสามารถเพียงพอประจำการได้ สำหรับการพัฒนาระหว่างปฏิบัติการ เน้นพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน และการพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือวิทยฐานะให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

อนันต์ มีพจนนา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยรวมมีปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา แต่ละด้าน ทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้แก่ด้านการวางแผน อัตรากำลังคนและการกำหนดตำแหน่งด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้านการออกจากราชการและด้านเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านวินัยและการรักษาวินัย

ปนิดา วรรณศิริ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเลยพิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเลยพิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด 2 ด้าน และน้อยสองด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยปัญหาน้อยไปหาปัญหามาก ดังนั้น ด้านให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร

พระมหาจักรพงษ์ คำมุงคุณ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

กัลยาณี เลขลบ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบุคคล และหัวหน้าฝ่ายบุคคลเกี่ยวกับ สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสังกัด พบว่าไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบุคคล และหัวหน้าฝ่ายบุคคลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รุจิรา แจ่มแสงทอง (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านการดำเนินงานบำรุงรักษาบุคลากร ในภาพรวมการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี อยู่ในระดับมาก ที่ผลวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบุคคลมีการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสร้างขวัญและกำลังใจอยู่เป็นประจำ

ณรงค์ ศรีวัฒนกุล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ศิริรัตน์ มกรพฤษ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากรในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร เพราะบุคลากรที่มีความสามารถเป็นทรัพยากรที่มีค่า เมื่อโรงเรียนมีครูหรือบุคลากรที่มีความสามารถก็ควรธำรงรักษาไว้ โดยการสนับสนุนครูและบุคลากร ร่วมมือร่วมใจ

ในการทำงาน ใช้ศักยภาพของตนเองให้เกิดผลงานอย่างเต็มที่เกือบหุนและจูงใจให้ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆรวมถึงสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดในโรงเรียนของตน

ญาณิศา ประสิทธิ์ผล (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร และด้านการสรรหาบุคลากร ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบ พบว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบพบว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากร พ้นจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีการพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงานสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

พิมพ์พรรณ ผลมาก (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วมของพนักงานสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา มีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วมในภาพรวมมีส่วนร่วมมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมมากในด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีส่วนร่วมในด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง และการออกจากราชการ เท่ากันรองลงมา มีส่วนร่วมในด้านวินัยและการรักษาวินัย มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งตามลำดับ

อำนาจ เผือกบริสุทธิ์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนบางเสาธง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนบางเสาธง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

พรทิพย์ เลี่ยมใจดี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า ด้านความโปร่งใส มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรตามเกณฑ์การประเมิน

มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม โปร่งใส มีหลักฐานชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องจัดทำแผน เพื่อจัดสรรงบประมาณประจำปีของแต่ละกลุ่มบริหารและกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามความจำเป็นอย่างเหมาะสมและชัดเจน กำหนดแนวทางในการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานการใช้งบประมาณประจำปีทุกปีการศึกษา รวมทั้งแต่งตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องดูแลรับผิดชอบระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและตารางการตรวจสอบ ติดตามงาน รายงานผลอย่างต่อเนื่อง มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลสารสนเทศด้านต่าง ๆ ให้บุคคลทั่วไปทราบ

ภรณ์ทิพย์ ศรีมาย (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

นิรุทธิ์ พิกุลเทพ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการชำระรักษาบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ฉัตรมงคล สูงเนิน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรประชุมคณะครูสอบถามถึงการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาในเรื่องการดำเนินงานแต่ละฝ่ายและสอบถามความต้องการลดหรือเพิ่มจำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่ายรวมถึงประชุมจัดทำโครงสร้างการบริหารงานและ ขอบข่ายความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา

บวร เทศารินทร์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้รับการบรรจุแต่งตั้งย้าย โอน ข้าราชการครูสายผู้สอนไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกที่ต้องการ มีแนวทางแก้ไขโดยจัดทำข้อมูลอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน บรรจุแต่งตั้ง ย้าย หรือ โอนครูผู้สอนที่มีวิชาเอกให้ตรงกับสาขาวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ

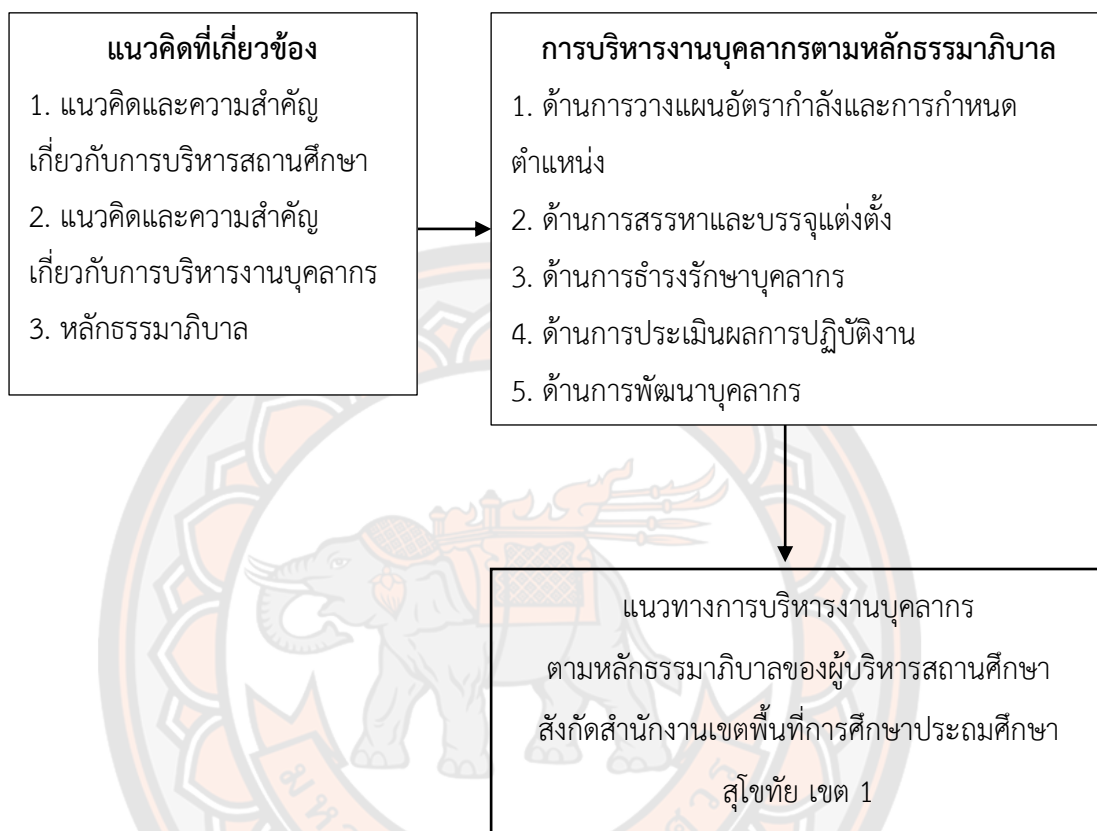
วิภาดา สารรัมย์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการโดยการจัดทำกรอบอัตรากำลังครู ตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. ขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด ติดต่อ

ประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่การสอน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าศึกษาอบรม สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ การขอเลื่อนวิทยฐานะ ให้ค้ำยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการดำรงรักษาบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายอาคารสถานที่ให้มีความพร้อมและความปลอดภัย รวมถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงานอย่างเป็นประชาธิปไตย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับติดตาม บันทึกข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากร เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความถูกต้อง มีความยุติธรรม วิเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมของข้าราชการครู และบุคลากร ปลูกฝังแนวคิด เจตคติที่ดีในการประชุมครู ให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมวิชาชีพครู

สิววรรณ ไชยกุล (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพและการขอรับใบอนุญาต รองลงมาคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง และน้อยที่สุดคือ ด้านวินัย การรักษาวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์และการออกจากราชการตามลำดับ 2) ผลเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานและขนาดของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูพบว่าควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาและหาความรู้ เพื่อให้มีโอกาสในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยการประเมินจากการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสิทธิในการลาได้ตามสิทธิที่มีและส่งเสริมให้สร้างผลงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจสภาพ (Survey research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

**ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1**

การบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

#### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1. ประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,224 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 297 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตาราง Krejcie & Morgan (Krejcie and Morgan, 1986 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 43) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการกำหนดสัดส่วนตามรายอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอศรีมาศ อำเภอบ้านด่านลานหอย และอำเภอกงไกรลาศ ดังตาราง 6



ตาราง 6 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูแต่ละอำเภอในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. เมืองสุโขทัย	339	82
2. กงไกรลาศ	304	74
3. ศิริมาศ	292	71
4. บ้านด่านลานหอย	289	70
<b>รวม</b>	<b>1,224</b>	<b>297</b>

ที่มา: ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อ

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำนวน 5 ด้าน รวมทั้งสิ้น 41 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง จำนวน 9 ข้อ
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวน 10 ข้อ
3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร จำนวน 9 ข้อ
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 9 ข้อ
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 4 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### **การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความ ถูกต้องและความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และการใช้สำนวนภาษา โดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะและข้อความถาม รายงานผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3) นางรัตนา เสนาพิทักษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of item-objective Congruence : IOC) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2558, น. 72) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ

IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้อง ของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC \geq 0.5$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

$IOC < 0.5$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ปรากฏว่าได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00 (ผลการหา IOC อยู่ในภาคผนวก ค หน้า 143)

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำเสนอแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.975 (ผลการหาความเชื่อมั่นอยู่ในภาคผนวก ง หน้า 144)

8. นำข้อมูลจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

9. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้ายก่อนนำไปพิมพ์ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามลำดับดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในการตอบแบบสอบถาม โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป จำนวน 297 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 297 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. แปลความหมายการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร  
 สถานศึกษา จำนวน 3 คน ผู้วิจัยได้โดยมาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์  
 ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สุโขทัย เขต 1

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร สถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.3 เป็นผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล

1.4 เป็นผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วย

1) นางอุไรวรรณ โพธิ์นาค ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองเก่า(ศรีอินทราทิตย์)

2) นางฉัตรดา เกษมสำราญ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีมหาโพธิ์ (ประชาสรรค์)

3) นายชูชาติ ขาวป้อม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขุนนางวัง

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการ  
 บริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยนำองค์ประกอบของการบริหารงานบุคลากร จำนวน 5 ด้าน มาสร้าง  
 แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะแบบเดิมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จำนวน 5 ด้าน รวมทั้งหมด 5 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง จำนวน 1 ข้อ
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวน 1 ข้อ
3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร จำนวน 1 ข้อ
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ข้อ
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 ข้อ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหาที่กำหนด

2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลจากการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1

3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บ รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 15 ตุลาคม 2564 -17 พฤศจิกายน 2564 โดยมีรายละเอียดดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงวัน เวลา และสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่สัมภาษณ์	เวลาที่สัมภาษณ์	สถานที่สัมภาษณ์
1	นางอุไรวรรณ โพธิ์นาค	15 ตุลาคม 2564	15.30 น.- 16.30 น.	โรงเรียนบ้านเมืองเก่า (ศรีอินทราทิตย์) อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย
2	นางฉัตรดา เกษมสำราญ	28 ตุลาคม 2564	15.30 น.- 16.30 น.	โรงเรียนศรีมหาโพธิ์ (ประชาสรรค์) อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย
3	นายชูชาติ ขาวป้อม	17 พฤศจิกายน 2564	15.30 น.- 16.30 น.	โรงเรียนบ้านขุนนาง อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผู้วิจัยได้  
นำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ใช้ตารางประกอบการบรรยายโดยมี  
รายละเอียด ดังนี้



## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และ ประสบการณ์การทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	70	23.57
1.2 หญิง	227	76.43
2. ตำแหน่ง		
2.1 ครูผู้ช่วย	42	14.14
2.2 ครู	178	59.93
2.3 พนักงานราชการ	20	6.73
2.4 ครูอัตราจ้าง	57	19.19
3. ประสบการณ์ทำงาน		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	98	33.00
3.2 5-10 ปี	102	34.34
3.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	97	32.66
<b>รวม</b>	<b>297</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 76.43 เป็นเพศชาย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 23.57 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งครู จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 59.93 ตำแหน่งครูอัตราจ้าง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.19 ตำแหน่งครูผู้ช่วย จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.14 และตำแหน่งพนักงานราชการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.73 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 34.34 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 และ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 32.66

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ตาราง 9 แสดงสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวม

ด้าน	สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งประสบการณ์	3.62	0.64	มาก
2	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	3.76	0.69	มาก
3	ด้านการดำรงรักษาบุคลากร	3.75	0.64	มาก
4	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.66	0.64	มาก
5	ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.69	0.66	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมา คือ ด้านการดำรงรักษาบุคลากร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งประสบการณ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
 เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

ข้อ	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนด ตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษา มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น ความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรของ สถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ.กำหนด	3.89	0.94	มาก
2	สถานศึกษา มีการประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำแผนอัตรากำลังตามเกณฑ์ของข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องความ ต้องการของสถานศึกษา	3.52	0.88	มาก
3	สถานศึกษา มีการเสนอกรอบอัตรากำลังเพื่อขอ ความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน	3.87	0.99	มาก
4	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการเสนอแผน อัตรากำลังไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อ ขออนุมัติจากคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด	3.93	0.94	มาก
5	สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การวางแผนและร่วมปฏิบัติจัดทำคู่มือแผนภูมิ โครงสร้างการบริหารงานบุคลากร	3.94	0.93	มาก
6	สถานศึกษา ได้มีการชี้แจงโครงสร้างการ บริหารงานบุคลากรให้บุคลากรในสถานศึกษาที่ เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทราบ	3.43	0.87	ปานกลาง
7	สถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานของ บุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งใน	2.48	0.59	น้อย

ข้อ	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
	ปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา			
8	สถานศึกษา ได้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน	3.44	1.00	ปานกลาง
9	สถานศึกษา ได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาทรัพยากรบุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.09	0.87	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาทรัพยากรบุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมปฏิบัติจัดทำคู่มือแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.48$ )

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
 เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ข้อ	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษา กำหนด กฎ ระเบียบวิธีการรับสมัคร บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าปฏิบัติงาน อย่างโปร่งใส	4.09	0.98	มาก
2	สถานศึกษา กำหนดกระบวนการและวิธีการ แสวงหาบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในคู่มือให้ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องติดตามและตรวจสอบข้อมูลได้ อย่างชัดเจน	4.13	0.86	มาก
3	สถานศึกษา มีการสร้างแรงจูงใจยึดมั่นในความ ถูกต้องให้แก่บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน	4.16	0.87	มาก
4	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ ประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากร โดยเปิดเผย ต่อสาธารณะ	3.57	1.08	มาก
5	สถานศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปและ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรที่จะเข้ารับ สรรหาตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา	3.41	1.21	ปานกลาง
6	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ/ หรืออนุกรรมการสรรหาบุคลากร เพื่อ	3.29	1.18	ปานกลาง

ข้อ	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
	ดำเนินการได้มาซึ่งบุคลากรของสถานศึกษา เป็นไปอย่างยุติธรรม			
7	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย	3.92	0.98	มาก
8	สถานศึกษาได้ดำเนินการจัดทำคำสั่งการมอบหมายภาระงานให้กับครูผู้ช่วยได้รับผิดชอบที่ชัดเจน	4.30	0.90	มาก
9	สถานศึกษามีคณะกรรมการ การกำกับติดตามดูแล และช่วยเหลือ การประเมินผลการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วย	4.28	0.92	มาก
10	สถานศึกษา มีการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยโดยผู้รับการประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้	2.43	0.74	น้อย
<b>รวม</b>		<b>3.76</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่สถานศึกษาได้ดำเนินการจัดทำคำสั่งการมอบหมายภาระงานให้กับครูผู้ช่วยได้รับผิดชอบที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษามีคณะกรรมการ การกำกับติดตามดูแล และช่วยเหลือ การประเมินผลการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา มีการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยโดย

ผู้รับการประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ )

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

ข้อ	ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษา ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลและสนับสนุนบุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน	4.10	0.90	มาก
2	สถานศึกษา ให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา	3.30	0.72	ปานกลาง
3	สถานศึกษา ได้ปรับปรุงอาคารสถานที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและร่วมกันดูแลรักษาตามบทบาทของตน	3.48	1.13	ปานกลาง
4	สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	4.11	0.95	มาก
5	สถานศึกษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบการพิจารณาให้รางวัลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้	4.09	0.90	มาก
6	สถานศึกษาได้มีการแจ้งให้บุคลากรได้ทราบผลพิจารณาความดีความชอบ คำชมเชย รางวัลอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด	4.15	0.89	มาก

ข้อ	ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
7	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัด สวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อม ที่จะปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส	4.07	0.97	มาก
8	สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะ ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็น ขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2.48	1.04	น้อย
9	สถานศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชี้แจง ให้บุคลากรทราบถึง ระเบียบ หลักเกณฑ์และ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ทราบ	3.97	0.93	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.75</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษาได้มีการแจ้งให้บุคลากรได้ทราบผลพิจารณาความความชอบ คำชมเชย รางวัลอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะตามระเบียบที่ทางราชการกำหนดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.48$ )



ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
 เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษา กำหนด กฎ ระเบียบ กระบวนการ ตรวจสอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐาน เดียวกัน	3.95	0.96	มาก
2	สถานศึกษา ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมเสนอ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.78	0.99	มาก
3	สถานศึกษา ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม	3.94	0.98	มาก
4	สถานศึกษา ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของ เพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.33	1.00	ปานกลาง
5	สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการ โต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตาม ระเบียบที่ทางราชการกำหนด	2.45	0.67	น้อย

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
6	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดบทลงโทษที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน	4.03	0.92	มาก
7	สถานศึกษาได้ปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบฯ ว่าด้วยการลาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 11 ประเภทด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม	3.51	0.99	มาก
8	สถานศึกษา ได้พิจารณาอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาในประเภทการลาต่าง ๆ ตามที่กฎหมายระเบียบฯว่าด้วยการลาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดตามความเหมาะสมและเป็นธรรม	3.82	0.90	มาก
9	สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริม เจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน	4.17	0.91	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.66</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 13 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริม เจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์และความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดบทลงโทษที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับ

การพิจารณาความดีความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนดอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}$  = 2.45)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	ด้านการพัฒนาบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาการปฏิบัติการด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	3.97	0.77	มาก
2	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านต่างๆอย่างเท่าเทียมกัน	3.72	0.91	มาก
3	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่อง	3.51	0.99	มาก
4	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	3.58	1.02	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.69</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 14 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาการปฏิบัติการด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.97) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านต่างๆอย่างเท่าเทียมกันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.72) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ )

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ตาราง 15 แสดงปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวม

ด้าน	ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	3.18	0.63	ปานกลาง
2	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	3.06	0.74	ปานกลาง
3	ด้านการดำรงรักษาบุคลากร	2.60	0.70	ปานกลาง
4	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.04	0.54	ปานกลาง
5	ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.02	0.79	ปานกลาง
	รวม	2.98	0.52	ปานกลาง

จากตาราง 15 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ ) รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.06$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการดำรงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.60$ )

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
 เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

ข้อ	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนด ตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษา มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น ความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรของ สถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ.กำหนด	3.28	0.86	ปานกลาง
2	สถานศึกษา มีการประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำแผนอัตรากำลังตามเกณฑ์ของข้าราชการและ บุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องความต้องการของ สถานศึกษา	2.95	1.21	ปานกลาง
3	สถานศึกษา มีการเสนอกรอบอัตรากำลังเพื่อขอ ความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	2.78	0.84	ปานกลาง
4	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการเสนอแผน อัตรากำลังไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อขออนุมัติจาก คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด	2.94	0.86	ปานกลาง
5	สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ วางแผนและร่วมปฏิบัติจัดทำคู่มือแผนภูมิโครงสร้าง การบริหารงานบุคลากร	3.45	1.13	ปานกลาง
6	สถานศึกษา ได้มีการชี้แจงโครงสร้างการบริหารงาน บุคลากรให้บุคลากรในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้ทราบ	3.26	1.04	ปานกลาง

ข้อ	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
7	สถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	3.47	1.03	ปานกลาง
8	สถานศึกษา ได้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน	3.16	1.25	ปานกลาง
9	สถานศึกษา ได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาทรัพยากรบุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา	3.36	1.06	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.18</b>	<b>0.63</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 16 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษา สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมปฏิบัติจัดทำคู่มือแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา มีการเสนอกรอบอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.78$ )

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
 เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ข้อ	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษา กำหนด กฎ ระเบียบวิธีการรับสมัคร บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าปฏิบัติงาน อย่างโปร่งใส	3.25	1.02	ปานกลาง
2	สถานศึกษา กำหนดกระบวนการและวิธีการ แสวงหาบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในคู่มือให้ผู้ที่ ส่วนเกี่ยวข้องติดตามและตรวจสอบข้อมูลได้ อย่างชัดเจน	3.18	0.97	ปานกลาง
3	สถานศึกษา มีการสร้างแรงจูงใจยึดมั่นในความ ถูกต้องให้แก่บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน	3.28	0.98	ปานกลาง
4	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ ประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากร โดยเปิดเผย ต่อสาธารณะ	2.56	1.07	ปานกลาง
5	สถานศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปและ	2.61	1.09	ปานกลาง

ข้อ	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
	คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรที่จะเข้ารับ สรรหาตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา			
6	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ/ หรืออนุกรรมการสรรหาบุคลากร เพื่อดำเนินการ ได้มาซึ่งบุคลากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่าง ยุติธรรม	2.48	1.02	น้อย
7	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการการ เตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย	3.07	0.96	ปานกลาง
8	สถานศึกษาได้ดำเนินการจัดทำคำสั่งการ มอบหมายภาระงานให้กับครูผู้ช่วยได้รับผิดชอบที่ ชัดเจน	3.40	0.97	ปานกลาง
9	สถานศึกษามีคณะกรรมการ การกำกับติดตาม ดูแล และช่วยเหลือ การประเมินผลการเตรียม ความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครู ผู้ช่วย	3.29	0.96	ปานกลาง
10	สถานศึกษา มีการรายงานผลการประเมินการ เตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการ พัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยโดยผู้รับการ ประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้	3.44	1.11	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.06</b>	<b>0.74</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 17 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุ  
แต่งตั้งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย



สูงสุด ได้แก่สถานศึกษา มีการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยโดยผู้รับการประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษาได้ดำเนินการจัดทำคำสั่งการมอบหมายภาระงานให้กับครูผู้ช่วยได้รับผิดชอบที่ชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ/หรืออนุกรรมการสรรหาบุคลากร เพื่อดำเนินการได้มาซึ่งบุคลากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างยุติธรรมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.48$ )

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

ข้อ	ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษา ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลและสนับสนุนบุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน	2.46	1.02	น้อย
2	สถานศึกษา ให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา	2.89	1.10	ปานกลาง
3	สถานศึกษา ได้ปรับปรุงอาคารสถานที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและร่วมกันดูแลรักษาตามบทบาทของตน	2.49	0.99	น้อย
4	สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	2.42	1.02	น้อย

ข้อ	ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
5	สถานศึกษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบการพิจารณาให้รางวัลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้	2.64	0.81	ปานกลาง
6	สถานศึกษาได้มีการแจ้งให้บุคลากรได้ทราบผลพิจารณาความชอบ คำชมเชย รางวัล อย่างเปิดเผยต่อสาธารณะตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด	2.54	0.73	ปานกลาง
7	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส	2.44	0.58	น้อย
8	สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.19	1.00	ปานกลาง
9	สถานศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึง ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ทราบ	2.35	0.56	น้อย
<b>รวม</b>		<b>2.60</b>	<b>0.70</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 18 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษา ให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นกรรมการประเมินผล

การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.89$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึง ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ทราบอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.35$ )

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษา กำหนด กฎ ระเบียบ กระบวนการ ตรวจสอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน	2.52	0.54	ปานกลาง
2	สถานศึกษา ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมเสนอ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.76	0.49	ปานกลาง
3	สถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม	3.01	0.59	ปานกลาง
4	สถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของ เพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.25	1.22	ปานกลาง
5	สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้ง สิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ อย่าง เสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการ กำหนด	3.45	1.22	ปานกลาง
6	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด บทลงโทษที่ เป็นมาตรฐานเดียวกันในการ ปฏิบัติงาน	2.98	0.52	ปานกลาง

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
7	สถานศึกษาได้ปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบฯ ว่าด้วยการลาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 11 ประเภทด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม	3.16	1.27	ปานกลาง
8	สถานศึกษา ได้พิจารณาอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาในประเภทการลาต่าง ๆ ตามที่กฎหมายระเบียบฯว่าด้วยการลาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดตามความเหมาะสมและเป็นธรรม	3.01	1.39	ปานกลาง
9	สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริม เจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน	3.20	1.30	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.04</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 19 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนดอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งของตนเองและของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา กำหนด กฎ ระเบียบ กระบวนการตรวจสอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.52$ )

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
 เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	ด้านการพัฒนาบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาการปฏิบัติการด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	2.99	1.35	ปานกลาง
2	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านต่างๆอย่างเท่าเทียมกัน	3.04	1.36	ปานกลาง
3	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่อง	3.23	1.04	ปานกลาง
4	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	2.80	0.92	ปานกลาง
รวม		3.02	0.79	ปานกลาง

จากตาราง 20 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.02$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ) รองลงมา ได้แก่สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านต่างๆอย่างเท่าเทียมกันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.80$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน โดยนำผลจากการศึกษาปัญหาทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มาเป็นกรอบแนวทางในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

##### 1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

สถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...“สถานศึกษาการกำหนดภาระงานของบุคลากรในโรงเรียน ได้วิเคราะห์ตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากรนั้น โดยมุ่งเน้นถึงความเหมาะสมและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข คิดสร้างสรรค์งานเพื่อพัฒนาโรงเรียน สังคม และให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วมและองค์การ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 15 ตุลาคม 2564)

...“สถานศึกษาควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรเพื่อนำมาพิจารณาการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาที่สำคัญผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตลอดจนนำผลการประเมินมาพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีการพัฒนาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ เกิดประสิทธิผลด้วยความคุ้มค่า”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 28 ตุลาคม 2564)

...“สถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเพื่อทราบถึงปัญหาอุปสรรค แนวโน้มความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาจะมีการวิเคราะห์ภาระงานครูและบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล

นอกจากภาระงานด้านการเรียนการสอนยังมีภาระงานด้านงานพิเศษอย่างอื่น ในงานพิเศษก็ต้องมีการวิเคราะห์ความสำคัญของงาน ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดวางตัวบุคคลหากวางคนทำงานผิดที่ผิดงาน ผิดตำแหน่ง จะทำให้การบริหารงานไม่สามารถเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ การวางตัวบุคคลไม่ใช่แค่วางให้ตรงงาน แต่ยังมองไปถึงการหาอัตราทดแทนด้วยเช่นกัน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

สรุปแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

1. ควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน
2. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

สถานศึกษามีการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยโดยผู้รับการประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...“สถานศึกษาได้มีการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยยึดหลักความโปร่งใส โดยในการการประเมินผลการประเมินตำแหน่งครูผู้ช่วยโรงเรียนได้มีการพัฒนาอย่างเข้มของครูผู้ช่วยโดยมีการประเมินตามเกณฑ์ที่ กคศ.กำหนด คือ มีการประเมินทั้งหมด 4 ครั้ง ในระยะเวลาของการพัฒนาอย่างเข้ม 2 ปี งานบุคคลจะมีการติดตามให้ครูผู้ช่วยทุกคนได้รับการประเมินครบทุกครั้ง โดยจะทำการประเมินในทุก ๆ 6 เดือน ในการประเมินนั้นจะมีคณะกรรมการในการประเมิน คือ ผู้อำนวยการ ครูพี่เลี้ยงและผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญอีก 1 ท่านมาช่วยในการประเมินการเตรียมความพร้อม การประเมินความพร้อมในแต่ละรอบ เมื่อมีการประเมินแล้วมีการแจ้งผลการประเมินให้กับผู้รับการประเมินทราบ โดยงานบุคคลจะทำรายงานผลการประเมินฯ ต่อผู้อำนวยการทราบทุกครั้ง เมื่อมีการประเมินฯ ครบทั้ง 4 รอบของการประเมินจะส่งผลการประเมินฯ ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 15 ตุลาคม 2564)

...“ การรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยสถานศึกษาต้องยึดหลักการปฏิบัติและแนวทางการประเมินตามที่กฎหมายกำหนดและให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) ได้มีส่วนร่วมในการประเมิน การประเมินผลต้องอยู่บนหลักความถูกต้อง โปร่งใส เทียบตรง เชื่อถือได้ ปราศจากอคติและเป็นการประเมินแบบกัลยาณมิตรให้ยึดหลักการประเมินเพื่อพัฒนา การรายงานผลเป็นการรายงานผลแบบเปิดคือ การแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินได้ทราบและเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ชี้แจงและให้ข้อมูลเพิ่มเติม ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 28 ตุลาคม 2564)

...“ คณะกรรมการการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยควรวางแผนและดำเนินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มร่วมกับครูผู้ช่วยด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษา สอนงาน ช่วยเหลือ และแนะนำการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ครูผู้ช่วยมีคุณลักษณะและสมรรถนะในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่ส่งผล ต่อคุณภาพของผู้เรียน ประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง และสรุปผลการประเมิน โดยมุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา โดยใช้หลักตรวจสอบ/ประสาน/ติดตามผลการประเมิน และจัดทำข้อมูล รายงานผล โดยมีกติกากำหนด และการดำเนินงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถเข้าถึงและรับรู้ข่าวสารได้อย่างเสรี เป็นธรรม ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานกำกับดูแลและผู้ถูกประเมินสามารถตรวจสอบและติดตามผลได้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

สรุปแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดังนี้

1. ควรมีการจัดกรอบอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. เพื่อขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด
2. ควรเป็นการประเมินผลแบบโปร่งใส แบบกัลยาณมิตรให้ยึดหลักการประเมินเพื่อพัฒนา และแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินได้ทราบและเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ชี้แจงและให้ข้อมูลเพิ่มเติม



### 3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

... “สถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจโดยการมอบรางวัลจากการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการเสนอรายชื่อเพื่อรับรางวัลต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ และชมเชยยกย่องเป็นแบบอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ต่อสถานศึกษาและส่วนรวมในแต่ละด้านและงานที่ได้รับมอบหมาย”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 15 ตุลาคม 2564)

...“สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยยึดหลักความคุ้มค่า คือ การมอบรางวัลหรือคำติชม ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในงานที่สำคัญอีกงานหนึ่ง เพราะการให้ขวัญกำลังใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะมีการมอบรางวัลให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการมอบหรือชื่นชมหน้าเสาธงในตอนเช้า การมอบ/ชื่นชมในการประชุมประจำเดือน การเผยแพร่ในเว็บไซต์และเพจ facebook ของโรงเรียน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 28 ตุลาคม 2564)

...“ การสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน นับเป็นสิ่งที่เป็นแรงเสริมทางอ้อม แต่ช่วยส่งผลให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการพิจารณาความดี ความชอบ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบงบประมาณ การชื่นชม การสร้างกำลังใจ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มที่มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้โดยแนวทางที่ได้นำมาใช้คือมีการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น รางวัลครูผู้ส่งเสริมการดำเนินงานวิชาการดีเด่น/ดีมาก รางวัลครูผู้ส่งเสริมการดำเนินงานงบประมาณดีเด่น/ดีมาก รางวัลครูผู้ส่งเสริมการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือดีเด่น/ดีมาก รางวัลครูผู้ส่งเสริมการดำเนินงานบริหารจัดการชั้นเรียนดีเด่น/ดีมาก ฯลฯ โดยมีการทำข้อตกลงร่วมกัน จัดมอบเกียรติบัตรในทุกรอบภาคเรียน หรือรอบปี”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

สรุปแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมหรือมีคณะกรรมการร่วมพิจารณาการมอบรางวัล
2. สถานศึกษาควรมีการมอบรางวัลให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการมอบหรือชื่นชมหน้าเสาธงในตอนเช้า การประชุมประจำเดือน การเผยแพร่ในเว็บไซต์และเพจ facebook ของโรงเรียน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

... “ในการพิจารณาความดีความชอบ ของโรงเรียนได้มีการพิจารณาความดีความชอบ โดยผ่านความเห็นชอบของหัวหน้างานผ่านขึ้นมา จนถึงระดับ ฝ่ายงาน จนถึงคณะกรรมการกลั่นกรอง และคณะกรรมการสุดท้าย คือ คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบก่อนเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ ซึ่งบุคลากรจะทราบถึงวิธีการพิจารณาความดีความชอบว่ามีความโปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินและพิจารณาความดีความชอบ และเมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบแล้วจะมีการแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้รับ

การพิจารณาทราบ พร้อมกับลงชื่อรับทราบผลการพิจารณาฯ พร้อมทั้งประกาศผลให้ทราบโดยทั่วกัน และสามารถโต้แย้งหรือขอทราบรายละเอียดผลการพิจารณาได้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 15 ตุลาคม 2564)

... “สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ออกเป็น 2 ชุด  
1) ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 2) พิจารณาการปฏิบัติงานการให้คะแนนรายบุคคล  
ทั้งนี้การพิจารณาความดีความชอบทุกคนมีโอกาสได้ประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการ  
ทั้ง 2 ชุด มีส่วนร่วมในการกลั่นกรองพิจารณาความดีความชอบของครูและบุคลากรทางการศึกษาของ  
โรงเรียน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 28 ตุลาคม 2564)

... “ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ หรือเลื่อนขั้น  
เงินเดือน เป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยหลักการมีส่วนร่วมอย่างยิ่ง รวมถึงต้องยึดหลักเคารพ  
ข้อตกลงร่วมกัน โดยในองค์กรควรมีการกำหนดแนวทางการประเมิน นโยบายหรือข้อพัฒนาสำคัญ  
ร่วมกัน ให้ทุกฝ่ายทราบ เป็นแนวปฏิบัติร่วมกันในแต่ละรอบประเมิน หรือรอบปีงบประมาณ ทั้งนี้  
การดำเนินงานควรมีคณะกรรมการกลั่นกรองที่เป็นธรรม มีส่วนร่วมทุกฝ่าย เน้นประเมินตามคะแนน  
วิทยาศาสตร์ หลังจากคณะกรรมการกลั่นกรองดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว คณะกรรมการพิจารณา  
ดำเนินการสรุปผล ควรมีการประกาศผลการประเมิน ให้บุคลากรทุกท่านทราบ หากมีข้อโต้แย้งให้  
สามารถมีสิทธิเสนอความเห็นโดยตรงกับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะมีการส่งผลการประเมินไปยัง  
หน่วยงานต้นสังกัด ทั้งนี้หากมีข้อโต้แย้งที่สมเหตุสมผลคณะกรรมการพิจารณาอาจทบทวนเพื่อ  
สรุปผลอีกรอบ ก่อนนำเสนอต้นสังกัดต่อไป”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

สรุปแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ  
และมีการแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน

2. ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินโต้แย้งผลการประเมินและแจ้งสิทธิเกี่ยวกับการโต้แย้งสิทธิ

#### 5. ด้านการพัฒนาบุคลากร

สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...“การส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนเพื่อศึกษาดูงาน เรียนรู้ ทักษะกระบวนการต่าง ๆ เพื่อมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ประชุม ปรึกษาหารือ หรือ PLC ในระดับสายชั้น กลุ่มสาระการเรียนรู้ ว่าต้องการจะเรียนรู้และไปศึกษาดูงานที่ใด เรื่องอะไรที่จะนำความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาดูงานมาพัฒนาปรับปรุงในงานนั้น โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด แสดงความคิดเห็นร่วมกันซึ่งการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการไปศึกษาดูงานจะทำให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและมุ่งมั่นในการไปศึกษาหาความรู้ได้อย่างเต็มที่”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 15 ตุลาคม 2564)

...“เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมวางแผน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแบบการมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ มีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 28 ตุลาคม 2564)

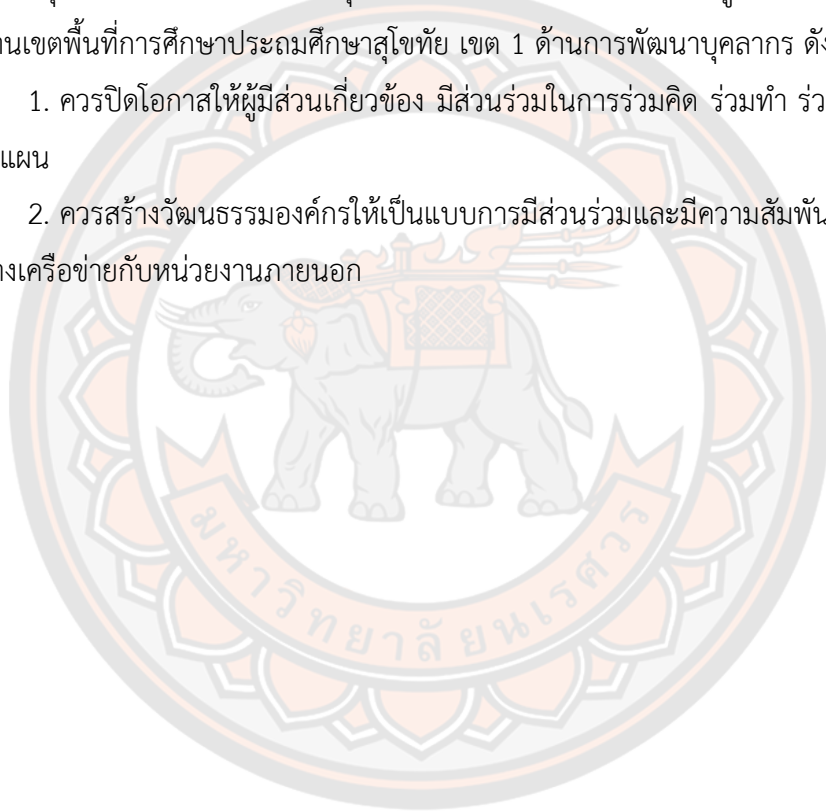
...“สถานศึกษาได้มีแนวทางและหลักในการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากร โดยเป็นหนึ่งในแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรึกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ซึ่งโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองทั้งการรูปแบบของ ON - SITE และ ON - LINE การพัฒนาและศึกษาดูงานจะให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะตรงจากความต้องการที่ได้ทำการจัดทำ ID PLAN และการกำหนด

การพัฒนาตนเองที่กำหนดไว้ใน PA หรือข้อตกลงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สถานศึกษาได้ทำ ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อเป็นแหล่งในการพัฒนาและศึกษาดูงานของครูและ บุคลากรของสถานศึกษา และได้รวบรวมข้อมูลการพัฒนาตนเองและการศึกษาดูงานของครูและ บุคลากรไว้ด้วย”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

สรุปแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

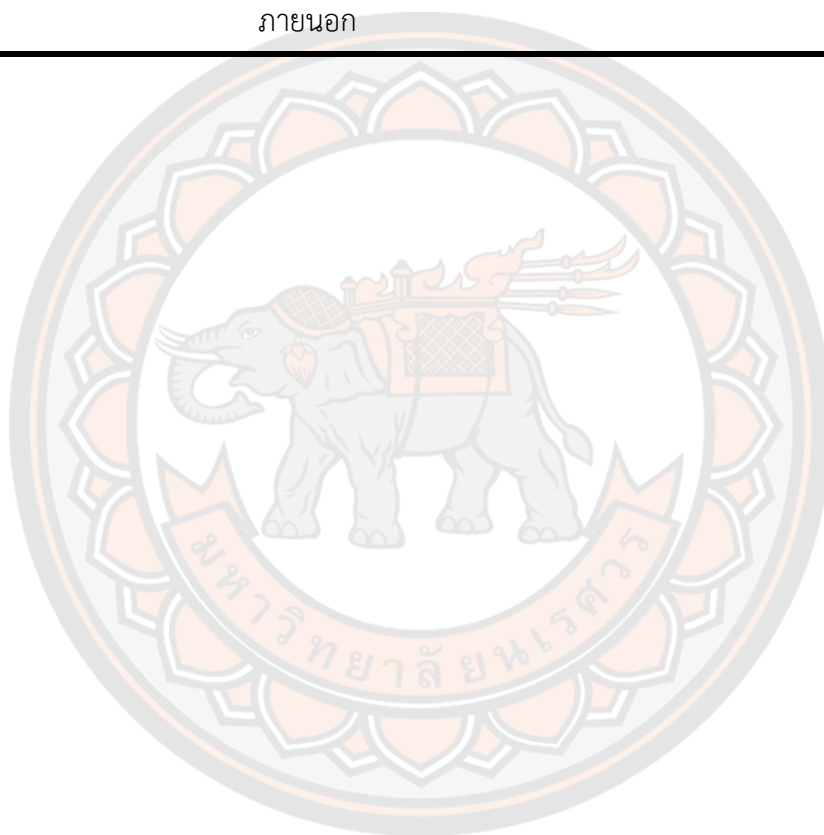
1. ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และ ร่วมวางแผน
2. ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแบบการมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก



ตาราง 21 แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

ด้าน	แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
1. ด้านการวางแผน อัตรากำลังและการ กำหนดตำแหน่ง	1.1 ควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน 1.2 ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของครู
2. ด้านการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้ง	2.1 ควรมีการจัดกรอบอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. เพื่อ ขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด 2.2 เป็นการประเมินผลครบแบบโปร่งใส แบบกัลยาณมิตรให้ยึด หลักการประเมินเพื่อพัฒนาและแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ชี้แจงและให้ข้อมูลเพิ่มเติม
3. ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร	3.1 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมหรือมีคณะกรรมการ ร่วมพิจารณาการมอบรางวัล 3.2 สถานศึกษาควรจะมีการมอบรางวัลให้กับคณะครูและบุคลากร ทางการศึกษาโดยการมอบหรือชื่นชมหน้าเสาธงในตอนเช้า การมอบ/ชื่นชมในการประชุมประจำเดือน การเผยแพร่ในเว็บไซต์ และเพจ facebook ของโรงเรียน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ ผู้รับการประเมินทราบ และมีการแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผย ต่อสาธารณชน 4.2 ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินโต้แย้งผลการประเมินและ แจ้งสิทธิเกี่ยวกับการโต้แย้งสิทธิ

ด้าน	แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
5. ด้านการพัฒนา บุคลากร	<p>5.1 ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วม ทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมวางแผน</p> <p>5.2 ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแบบการมีส่วนร่วมและม ีความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน ภายนอก</p>



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
เขต 1 โดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่  
ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ปี  
การศึกษา 2564 จำนวน 297 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตาราง Krejcie & Morgan  
(Krejcie and Morgan, 1986 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 43) การได้มาของกลุ่มตัวอย่าง  
ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น  
แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
ค่าเฉลี่ย (mean) ร้อยละ (Percentage : %) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยผู้ให้ข้อมูลคือ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 จำนวน 3 คน  
ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์  
ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า สภาพ  
การบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า  
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง รองลงมา คือ ด้านการธำรงรักษา



บุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งประสบการณ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาทรัพยากรบุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมปฏิบัติจัดทำคู่มือแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่สถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

1.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษาได้ดำเนินการจัดทำคำสั่งการมอบหมายภาระงานให้กับครูผู้ช่วยได้รับผิดชอบที่ชัดเจน รองลงมา ได้แก่สถานศึกษามีคณะกรรมการ การกำกับติดตาม ดูแล และช่วยเหลือ การประเมินผลการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา มีการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยโดยผู้รับการประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้

1.3 ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษาได้มีการแจ้งให้บุคลากรได้ทราบผลพิจารณาความความชอบ คำชมเชย รางวัล อย่างเปิดเผยต่อสาธารณะตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด รองลงมา ได้แก่สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริม เจตคติที่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน รองลงมา ได้แก่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดบทลงโทษที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด

1.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลได้ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษา สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมปฏิบัติจัดทำคู่มือแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา มีการเสนอกรอบอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษา มีการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยโดยผู้รับการประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษา ได้ดำเนินการจัดทำคำสั่งการมอบหมายภาระงานให้กับครูผู้ช่วยที่ได้รับผิดชอบที่ชัดเจนอยู่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ/หรืออนุกรรมการสรรหาบุคลากร เพื่อดำเนินการได้มาซึ่งบุคลากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างยุติธรรม

2.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษา ให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นกรรมการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึง ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ทราบ

2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด รองลงมา ได้แก่สถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษา กำหนด กฎ ระเบียบ กระบวนการตรวจสอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน

2.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาทำงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่อง รองลงมา ได้แก่สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

3. ผลการศึกษาแนวทางการทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีดังนี้

3.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ภาระงานหลักที่ครูและบุคลากรต้องดำเนินการ นอกจากภาระงานด้านการเรียนการสอนยังมีภาระงานด้านงานพิเศษ ในงานพิเศษก็ต้องการวิเคราะห์ความสำคัญของงาน ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดวางตัวบุคลากร หากวางคนทำงานผิดที่ ผิดงาน ผิดตำแหน่ง จะทำให้การบริหารงานไม่สามารถเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ การวางตัวบุคลากรไม่ใช่แค่วางให้ตรงงาน แต่ยังมีมองไปถึงการหาอัตราทดแทนด้วยเช่นกันเพราะฉะนั้นในการบริหารจัดการจึงต้องมองในเรื่องของความเสมอภาค ความยุติธรรม และความคุ้มค่าที่ให้กับบุคลากร

3.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำกรอบอัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. เพื่อขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนการประเมินผลควรประเมินแบบกัลยาณมิตรให้ยึดหลักการประเมินเพื่อพัฒนาและแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินได้ทราบอย่างโปร่งใสและเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ชี้แจงและให้ข้อมูลเพิ่มเติม

3.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมหรือมีคณะกรรมการร่วมพิจารณาการมอบรางวัล โดยมีวิธีการมอบหรือชื่นชมในการประชุมประจำเดือน การเผยแพร่ในเว็บไซต์และเพจ Facebook ของโรงเรียน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างดียิ่ง

3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาความดีความชอบโดยผ่านความเห็นชอบของหัวหน้างานฝ่ายงาน คณะกรรมการกลั่นกรอง และคณะกรรมการสุดท้าย คือ คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบก่อนเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ ซึ่งบุคลากรจะทราบถึงวิธีการพิจารณาความดีความชอบว่ามีความโปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินและพิจารณาความดีความชอบ และเมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบแล้วมีการแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้รับการพิจารณาทราบ พร้อมกับลงชื่อรับทราบผลการพิจารณา ประกาศผลให้ทราบโดยทั่วกัน และสามารถโต้แย้งหรือขอทราบรายละเอียดผลการพิจารณาได้

3.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมวางแผนควรทำข้อตกลงร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อเป็นแหล่งในการพัฒนาและศึกษาดูงานของครูและบุคลากรของสถานศึกษา และได้รวบรวมข้อมูลการพัฒนาตนเองและการศึกษาดูงานของครูและบุคลากรไว้ด้วย

### อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่าสภาพการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต 1 ตระหนักและเห็นความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล เพราะหลักธรรมาภิบาล คือ หลักการดำเนินงานหรือหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางให้ทุกภาคส่วนดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใสเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกันใน ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

อำนาจ เพื่อบริสุทธิ์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนบางเสาธง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนบางเสาธง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสิวรรณ ไชยกุล (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 พบว่าการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยญาณีศา ประสิทธิ์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมทางการศึกษานับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะจะช่วยให้คณะบุคคล เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา งานทางการศึกษา และการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ทั้งนี้ เนื่องมาจากการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน โดยมีกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือกหรือการสรรหา มีการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้มีโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการประชาสัมพันธ์ กำหนดคุณสมบัติ มีคณะกรรมการสรรหา ตลอดจนมีการปฐมนิเทศ และมีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ สอดคล้องกับหลักนิติธรรมที่กำหนดให้ ในแต่ละขั้นตอนได้ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคลากรจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและ รวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาณี เลขลอบ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

1.2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ประสพการณ์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดของจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์ภาระงาน การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อช่วยให้สถานศึกษาจัดหาทรัพยากรบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต สามารถทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้ บรรลุเป้าหมาย โดยนำหลักการมีส่วนร่วม

คือให้บุคลากรหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจ ในเรื่องวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งประสบการณ์ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและ ร่วมปฏิบัติสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พรรณ ผลมาก (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ การบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วมของพนักงานสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยาด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัย เขต 1 ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล มีการเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลการให้ความสำคัญของการพัฒนา ก่อนเข้ารับตำแหน่ง จึงทำให้ปัญหาในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่ กำหนด การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการ เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงาน โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยณรงค์ ศรีวัฒนกุล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัย อนันต์ มีพจนนา (2557) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงาน บุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยรวมมีปัญห ายู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งอยู่ ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 มีการสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดของจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการ ของสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน มีการ วิเคราะห์ภาระงาน การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อช่วยให้สถานศึกษาจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต สามารถทำให้ปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้ บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลหลักความ

คุ่มค่าคือการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยภรณ์ทิพย์ ศรีมาย (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2.2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการการดูแลและสนับสนุนบุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษา โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่ดี ปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างมั่นใจ มีการให้รางวัลด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นธรรม มีผลงานดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน มีการจัดเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดสวัสดิการให้ได้รับบำเหน็จ ความชอบ คำชมเชย รางวัล เครื่องหมายเชิดชูเกียรติเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมที่กำหนดการให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยนิรุทธิ์ พิกุลเทพ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความรับรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการธำรงรักษาบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยพระมหาจักรพงษ์ คำมุงคุณ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่าด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สอดคล้องกับงานวิจัยปนิดา วรรณศิริ (2557) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเลยพิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ด้านการธำรงรักษาบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เช่นกัน

3. แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 เมื่อพิจารณาผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ดังนี้

3.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากรให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน วิเคราะห์ภาระงานหลักที่ครูต้องดำเนินการ นอกจากภาระงานด้านการเรียนการสอนยังมีภาระงานด้านงานพิเศษ ควรวิเคราะห์ตามความสามารถ

ของผู้ปฏิบัติงาน การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งไม่ใช่แค่วางให้บุคลากรให้ตรงงาน แต่ยังมีมองไปถึงการหาอัตราทดแทน เพราะฉะนั้นในการบริหารบุคลากรจึงต้องยึดหลักคัมค่างการ บริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม หลักคุณธรรมคือ การ ยึดมั่นในความถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยฉัตรมงคล สูงเนิน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรประชุมคณะครูสอบถามถึงการดำเนินงาน ในรอบปีที่ผ่านมาในเรื่องการดำเนินงานแต่ละฝ่ายและสอบถามความต้องการลดหรือเพิ่มจำนวน บุคลากรในแต่ละฝ่ายรวมถึงประชุมจัดทำโครงสร้างการบริหารงานและ ขอขบข่ายความรับผิดชอบให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยอรุณี ฮาดแสนเมือง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 : พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล โดยจัดทำ ระเบียบข้อตกลงของโรงเรียนในกรอบงานบริหารบุคคล บริหารด้วยความเป็นธรรมและยึดหลักพรหม วิหาร 4 และจัดประชุมชี้แจงการดำเนินงานตามกรอบภารกิจงาน

3.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกรอบ อัตรากำลังครูตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. เพื่อขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจน การประเมินผลควรประเมินแบบกัลยาณมิตรให้ยึดหลักการประเมินเพื่อพัฒนาและแจ้งผลให้ผู้รับ การประเมินได้ทราบอย่างโปร่งใสและเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ชี้แจงและให้ข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับหลักความโปร่งใส โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและ เข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยบวร เทศารินทร์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูสายผู้สอนไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกที่ต้องการ มีแนวทางแก้ไขโดยจัดทำข้อมูลอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน บรรจุแต่งตั้ง รับย้าย หรือโอนครูผู้สอนที่มี วิชาเอกให้ตรงกับสาขาวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยอชมาน โตะมี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของ ข้าราชการครูอำเภอจะนะระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรมในข้อมีเกณฑ์การสรรหาบุคคลเข้ารับ ราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างตามระเบียบและหลักการที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากำหนด อยู่ในระดับมาก



3.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมหรือมีคณะกรรมการร่วมพิจารณาการมอบรางวัล โดยมีวิธีการมอบหรือชื่นชม ในการประชุมประจำเดือน การเผยแพร่ในเว็บไซต์และเพจ Facebook ของโรงเรียน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างดียิ่ง สอดคล้องหลักการมีส่วนร่วม กำหนดไว้ว่าการให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยรุจิรา แจ่มแสงทอง (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงาน บุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ในภาพรวม การบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระบุรี อยู่ในระดับมาก ที่ผลวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหาร สถานศึกษาบริหารงานบุคคลมีการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ เป็นประจำ และสอดคล้องกับงานวิจัยศิริรัตน์ มกรพฤกษ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการธำรงรักษาบุคลากรในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร เพราะบุคลากรที่มีความสามารถเป็นทรัพยากรที่มีค่า เมื่อโรงเรียนมีครูหรือบุคลากรที่มีความสามารถก็ควรธำรงรักษาไว้ โดยการสนับสนุนครูและบุคลากร ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ใช้ศักยภาพของตนเองให้เกิดผลงาน อย่างเต็มที่เกื้อหนุนและจูงใจให้ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆรวมถึงสร้างความ เชื่อมมั่นและศรัทธาให้เกิดในโรงเรียนของตน

3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาความ ดีความชอบโดยผ่านความเห็นชอบของหัวหน้างานผ่านขึ้นมา จนถึงระดับ ฝ่ายงาน จนถึง คณะกรรมการกลั่นกรอง และคณะกรรมการสุดท้าย คือ คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ ก่อนเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ ซึ่งบุคลากรจะทราบถึงวิธีการพิจารณาความดีความชอบว่ามีความ โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ ประเมินและพิจารณาความดีความชอบ และเมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบแล้วจะมีการแจ้งผล การพิจารณาให้ผู้รับการพิจารณาทราบ พร้อมกับลงชื่อรับทราบผลการพิจารณาฯ พร้อมทั้งประกาศ ผลให้ทราบโดยทั่วกัน และสามารถโต้แย้งหรือขอทราบรายละเอียดผลการพิจารณาซึ่งสอดคล้องกับ

หลักความโปร่งใสคือการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยวิภาดา สารมภ์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเครื่องหมายความเชิงคุณธรรม รวมถึงการกำหนดกฎเกณฑ์บทลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจนและเป็นธรรม มีการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่นการสังเกต การจดบันทึก และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยพรทิพย์ เลี่ยมใจดี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัย พบว่า ด้านความโปร่งใส มีแนวทางดังนี้ สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรตามเกณฑ์การประเมิน มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม โปร่งใส มีหลักฐานชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องจัดทำแผน เพื่อจัดสรรงบประมาณประจำปีของแต่ละกลุ่มบริหารและกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามความจำเป็นอย่างเหมาะสมและชัดเจน กำหนดแนวทางในการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานการใช้งบประมาณประจำปีทุกปีการศึกษา รวมทั้งแต่งตั้งคณะทำงาน ที่เกี่ยวข้องดูแลรับผิดชอบระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและตารางการตรวจสอบ ติดตามงาน รายงานผลอย่างต่อเนื่อง มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลสารสนเทศด้านต่าง ๆ ให้บุคคลทั่วไปรับทราบ

3.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมวางแผน ควรทำข้อตกลงร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อเป็นแหล่งในการพัฒนาและศึกษาดูงานของครูและบุคลากรของสถานศึกษา และได้รวบรวมข้อมูลการพัฒนาตนเองและการศึกษาดูงานของครูและบุคลากรไว้ด้วย สอดคล้องหลักการมีส่วนร่วมคือการให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยบุษกร อุ่นดี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรร

มาภิบาลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 คือ ส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาทางวิชาชีพตามฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง โดยความเสมอภาคมีการดำเนินการตามความต้องการ ขาดแคลนโดยให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณางานด้านบุคคลมีการจัดทำข้อมูล บุคลากร/มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตาม วินัยของข้าราชการและส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ และยังสอดคล้องกับ บุญศรี แสงศรี (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลัก ธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ด้านการพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย หลักการ ให้ยึดหลักหน้าที่และความรับผิดชอบ พัฒนาตนเองตามสมรรถนะโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับแนวทางปฏิบัติมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ สมรรถนะจำเป็น และ การดำเนินงานบริหารบุคคลในการพัฒนาก่อนประจำการมีการเตรียมบุคคลให้เข้าใจทั้งทฤษฎีและ การปฏิบัติ มีขีดความสามารถเพียงพอประจำการได้ สำหรับการการพัฒนากระหว่างปฏิบัติการ เน้นพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน และการพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือวิทยฐานะให้มี การพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่ สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามี การรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่ง ครูผู้ช่วยโดยผู้รับการประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ ดังนั้นควรประเมินแบบกัลยาณมิตรให้ยึดหลักการประเมินเพื่อพัฒนาและแจ้งผลให้ผู้รับการประเมิน ได้ทราบอย่างโปร่งใสและเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ชี้แจงและให้ข้อมูลเพิ่มเติม
3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการมอบ รางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลใน

พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมหรือมีคณะกรรมการร่วมพิจารณาการมอบรางวัลด้วยความเป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ และร่วมวางแผน ในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

2. ควรมีศึกษารูปแบบการบริหารงานบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1



### บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ: ศูนย์สภาลาดพร้าว.
- กัญจนรัตน์ สิ้นจรัตน์. (2559). การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 17 เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- กัลยาณี เลขลพ. (2559). สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- เกียรติศักดิ์ ช่างเรือน. (2559). การศึกษาบทบาทการบริหารระบบการดูแลผู้เรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดสระแก้ว ปราจีนบุรี และฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
- จุกวรัตน์ สีสูงเนิน. หลักธรรมาภิบาลในองค์กร. สืบค้น 24 พฤษภาคม 2564, จาก <https://sites.google.com/site/aujutaratsisungnone/neuxha/bth-thi-5-hlak-thr-rmaphi-bal-ni-xngkhkr>
- ฉัตรมงคล สูงเนิน. (2561). แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมเขต 42. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2558). เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย : แนวทางสู่ความสำเร็จ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ญาณิศา ประสิทธิ์ผล. (2560). การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเขตอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ ศรีวัฒนกุล. (2559). การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดอุดรธานี. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

- เดชา เดชาวัฒน์ไพศาล. (2563). *การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. นนบุรี: ตีรณสาร.
- นิรุทธิ์ พิกุลเทพ (2558). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความรับรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิระธา เจ๊ะเม็ง. (2559). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- บรรจง ลาวะรี. (2560). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน*. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 6(2), 219-28.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2556). *การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บวร เทศารินทร์. (2561). *แนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4*. *กระทรวงศึกษาธิการ*.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.
- บุญศรี แสงศรี. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*. (ดุสิตนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุษกร อุ่นดีบ. (2556). *การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

- ปนิดา วรรณศิริ. (2557). ปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเลยพิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยม เขต 19. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). นครพนม:  
มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2554). หลักการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- พรทิพย์ เลี่ยมใจดี. (2562). แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 42.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พรทิพย์ เสือเหลือง. (2563). แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัด  
นครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 42. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พระมหาจักรพงษ์ คำมุงคุณ (2557). ปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและ  
ด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม.  
(การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์. (2554). หลักการบริหารการศึกษา. อุดรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
- พิมพ์พรรณ ผลมาก. (2560). สภาพการบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วมของพนักงานสายบริการ  
มหาวิทยาลัยพะเยา. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). พะเยา:  
มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ภรณ์ทิพย์ ศรีมาย. (2561). ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).  
นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- มุนาดิยา วาบา. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชนสอน ศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ยะลา:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ยุพธนา อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2557). การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1. (ภาคินิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.  
ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2556. กรุงเทพฯ :  
พัฒนาศึกษา



- รุ่งราตรี พานิช. (2556). ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยะเขต 1. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุจิรา แจ่มแสงทอง. (2559). การใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สิงห์บุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ลีน่า พอนมาเจตี. (2554). สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลในคณะ  
ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ขอนแก่น:  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิภาดา สารมัย. (2562). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วีระ สุรินทร์. (2553). การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัด  
เชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริรัตน์ มกรพลกฤษ. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยร่มเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ : ปริเมียร์โพร.
- สีวรรณ ไชยกุล. (2562). การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สงขลา:  
มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิทย์ หนองไผ่. (2555). ขอบข่ายการบริหารงาน. สืบค้น 14 เมษายน 2563,  
จาก<https://www.gotoknow.org/posts/498712>.

- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2557). *มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- อนันต์ มีพจนา. (2557). *การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อรุณี ฮาดแสนเมือง. (2557). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 : พหุกรณีศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัชมาน โต้ะมี (2556). *การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูอำเภอจะนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- อำนาจ เพ็ชรบริสุทธิ์. (2560). *หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนบางเสาธง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อิทธิพล บุญเดช. (2555). *การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย

รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตาม  
หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุโขทัย เขต 1

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนา  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรุประชีวิน อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและ  
พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. นางรัตนา เสนาพิทักษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

รายงานผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย  
เขต 1

1. นางอุไรวรรณ โพธิ์นาค ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองเก่า(ศรีอินทราทิตย์)
2. นางฉัตรภา เกษมสำราญ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีมหาโพธิ์(ประชาสรรค์)
3. นายชูชาติ ขาวป้อม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขุนนาง

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 1



แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

คำชี้แจง

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ลักษณะเป็นการประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

วิระชัย ฐปเรือง

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ผู้วิจัย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน  ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ 1)  ชาย 2)  หญิง
2. ตำแหน่ง
  - 1)  ครูผู้ช่วย 2)  ครู 3)  พนักงานราชการ 4)  ครูอัตราจ้าง
3. ประสบการณ์ทำงาน
  - 1)  น้อยกว่า 5 ปี 2)  5 – 10 ปี 3)  มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน  โดยให้ท่านพิจารณาถึงสภาพ ปัญหาการบริหารงาน  
บริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาของท่าน ตามความเป็นจริง ซึ่งกำหนด  
ระดับคะแนนไว้ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติ/ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด













ข้อ	รายการสภาพและปัญหา	ระดับการปฏิบัติ					ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>											
38	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาการปฏิบัติการด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ										
39	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน										
40	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่อง										
41	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ										

\*\*ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม\*\*

เครื่องมือที่ใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 2



แบบสัมภาษณ์

แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนะ ศรีปัดดา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
2. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
3. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่ง.....

สังกัด.....

ประสบการณ์การทำงาน.....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....สถานที่.....

## ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1

### 1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาโดยยึดหลักความคุ้มค่าได้อย่างไร

.....

.....

### 2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยยึดหลักความโปร่งใสได้อย่างไร

.....

.....

### 3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาการมอบรางวัลหรือคำชื่นชม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยยึดหลักความคุ้มค่าได้อย่างไร

.....

.....

### 4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้โต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนดภายใต้หลักการมีส่วนร่วมได้อย่างไร

.....

.....

### 5. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐ และ เอกชนอย่างต่อเนื่องภายใต้หลักการมีส่วนร่วมได้อย่างไร

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้

นายวีระชัย ฐปเรือง

นิสิตปริญญาโท ปีที่ 2 สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ค ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ข้อ	สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง</b>							
1	สถานศึกษา มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น ความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรของสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษา มีการประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลังตามเกณฑ์ของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาที่ สอดคล้องความต้องการของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	สถานศึกษา มีการเสนอกรอบอัตรากำลัง เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการเสนอแผนอัตรากำลังไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้



ข้อ	สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
5	สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมปฏิบัติจัดทำคู่มือแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	สถานศึกษา ได้มีการชี้แจงโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรให้บุคลากรในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทราบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	สถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	สถานศึกษา ได้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	สถานศึกษา ได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาทรัพยากรบุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง							

ข้อ	สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
10	สถานศึกษา กำหนด กฎ ระเบียบวิธีการรับ สมัครบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้า ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11	สถานศึกษา กำหนดกระบวนการและวิธีการ แสวงหาบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในคู่มือให้ผู้ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องติดตามและตรวจสอบ ข้อมูลได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	สถานศึกษา มีการสร้างแรงจูงใจยึดมั่นใน ความถูกต้องให้แก่บุคลากรได้มีโอกาส ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ ประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากร โดย เปิดเผยต่อสาธารณะ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	สถานศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปและ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรที่จะ เข้ารับสรรหาตามระเบียบข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และ/หรืออนุกรรมการสรรหาบุคลากร เพื่อ ดำเนินการได้มาซึ่งบุคลากรของสถานศึกษา เป็นไปอย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
16	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มแข็งตำแหน่งครูผู้ช่วย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	สถานศึกษาได้ดำเนินการจัดทำคำสั่งการมอบหมายภาระงานให้กับครูผู้ช่วยได้รับผิดชอบที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	สถานศึกษามีคณะกรรมการ กำกับติดตาม ดูแล และช่วยเหลือ การประเมินผลการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มแข็งตำแหน่งครูผู้ช่วย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	สถานศึกษา มีการรายงานผลการประเมินการเตรียมความพร้อมตำแหน่งครูผู้ช่วยและการพัฒนาอย่างเข้มแข็งตำแหน่งครูผู้ช่วยโดยผู้รับการประเมินสามารถตรวจสอบผลการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการธำรงรักษาบุคลากร</b>							
20	สถานศึกษา ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลและสนับสนุนบุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
21	สถานศึกษา ให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็น กรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	สถานศึกษา ได้ปรับปรุงอาคารสถานที่และ บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและร่วมกัน ดูแลรักษาตามบทบาทของตน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
23	สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการวางแผนจัดเวรยามเพื่อรักษา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24	สถานศึกษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบการ พิจารณาให้รางวัลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ไว้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25	สถานศึกษาได้มีการแจ้งให้บุคลากรได้ทราบ ผลพิจารณาความความชอบ คำชมเชย รางวัล อย่างเปิดเผยต่อสาธารณชนตาม ระเบียบที่ทางราชการกำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26	สถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการใน การจัดสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจที่ดีพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความ ยุติธรรมและโปร่งใส	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
27	สถานศึกษามีการมอบรางวัลหรือคำติชม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่จะส่งผลในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28	สถานศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	ชี้แจงให้บุคลากรทราบถึง ระเบียบหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ทราบ						
29	สถานศึกษา กำหนด กฎ ระเบียบ กระบวนการตรวจสอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
30	สถานศึกษา ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
31	สถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
32	สถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	และของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						
33	สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการโต้แย้งสิทธิเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
34	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดบทลงโทษที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
35	สถานศึกษาได้ปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบฯ ว่าด้วยการลาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 11 ประเภทด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
36	สถานศึกษา ได้พิจารณาอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาในประเภทการลาต่าง ๆ ตามที่กฎหมายระเบียบฯว่าด้วยการลาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดตามความเหมาะสมและเป็นธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สภาพ และปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
37	สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริม เจตคติที่ดี เพิ่มพูน ประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถ ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>							
38	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดให้บุคลากร เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การปฏิบัติการด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
39	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานด้านต่างๆอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
40	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
41	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

จากตาราง ผลวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม พบว่า สภาพ และปัญหา  
การบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ทุกด้านมีค่า IOC เท่ากับ 1.00





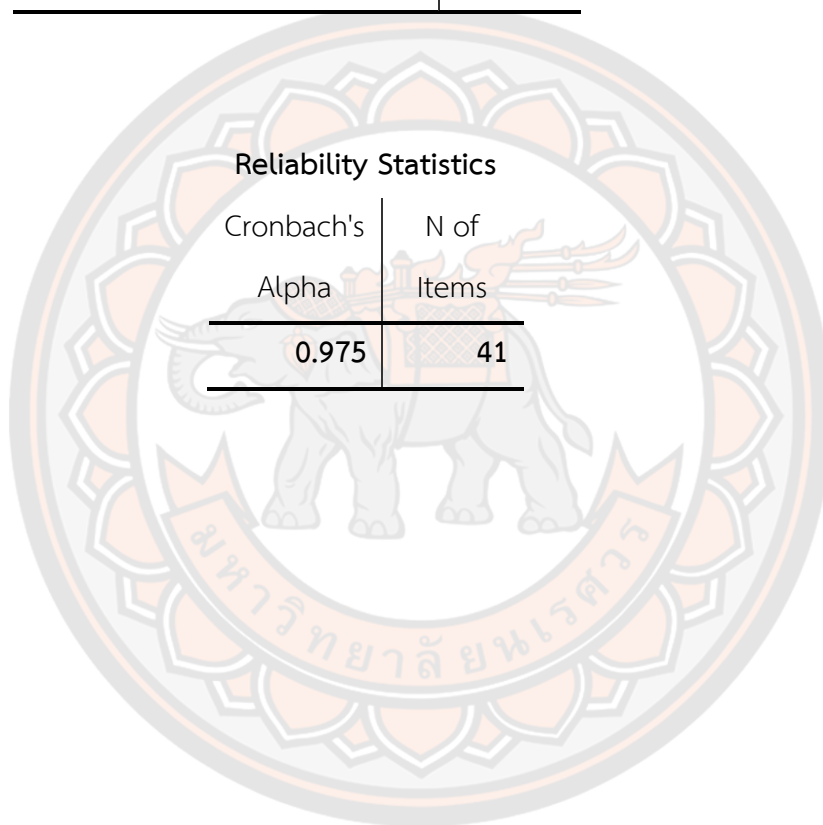
## ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
Total		30	100.0

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.975	41



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายวีระชัย ฐปเรือง		
วัน เดือน ปี เกิด	11 กรกฎาคม 2532		
ที่อยู่ปัจจุบัน	24/1 หมู่ 11 ตำบลไกรโน อำเภอกงไกรลาศ จังหวัดสุโขทัย 64170		
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านวังทองแดง หมู่ 1 ตำบลวังทองแดง อำเภอเมืองสุโขทัย จังหวัดสุโขทัย 64000		
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครูชำนาญการ		
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2556	ครูผู้ช่วย	โรงเรียนบ้านนาปู่ป้อม
	พ.ศ. 2558	ครู	โรงเรียนบ้านนาปู่ป้อม
	พ.ศ. 2565	ครูชำนาญการ	โรงเรียนบ้านไฉ่น้อย
	พ.ศ. 2565	ครูชำนาญการ	โรงเรียนบ้านวังทองแดง
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2556 ค.บ. (ภาษาไทย) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม		
ผลงานตีพิมพ์	การศึกษาศาสนาพุทธการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1		