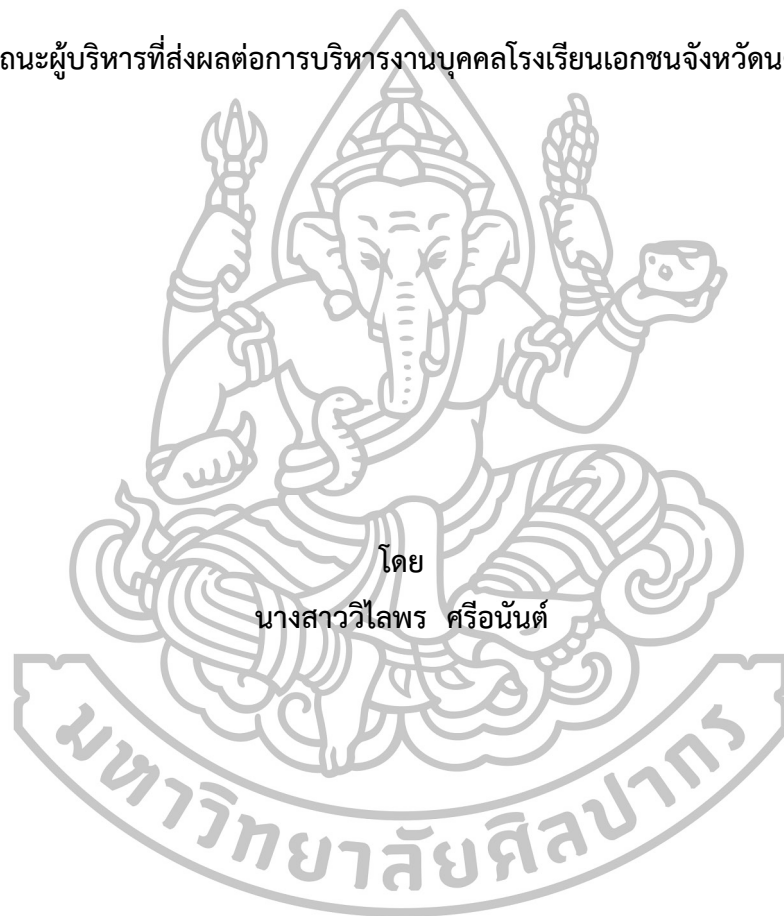




สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATOR'S COMPETENCIES AFFECTING PERSONNEL ADMINISTRATION
OF PRIVATE SCHOOL IN NAKHONPATHOM PROVINCE



By
Miss Wilaiporn Srianun

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree
Master of Education Program in Educational Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2016
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม” เสนอโดย นางสาววิไลพร ศรีอนันต์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา
2. อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

...../...../.....

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา)

...../...../.....

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

...../...../.....

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์)

...../...../.....

56252334 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้บริหาร/การบริหารงานบุคคล

วิไลพร ศรีอนันต์ : สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา และอ.ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. 176 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม 2) การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม และ 3) สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 27 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 162 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของเฮลริเกล, แจ็คสัน และสโลคัม และการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของคาสเต็ทเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการบริหารตนเอง สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

2. การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนา การวางแผน กำลังคน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การคัดเลือก การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การสรรหา และการเจรจาต่อรอง

3. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการบริหารตนเอง และสมรรถนะในการวางแผน และการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ ไม่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

56252334 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : ADMINISTRATOR'S COMPETENCIES / PERSONNEL ADMINISTRATION

WILAIORN SRIANUN: ADMINISTRATOR'S COMPETENCIES AFFECTING PERSONNEL ADMINISTRATION OF PRIVATE SCHOOL IN NAKHONPATHOM PROVINCE. THESIS ADVISORS: ASST.PROF.NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D., AND SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D. 176 pp.

This research purposes were to determine 1) the administrator's competencies of private school in Nakhonpathom province 2) the personnel administration of private school in Nakhonpathom province and 3) the administrator's competencies affecting personnel administration of private school in Nakhonpathom province. The samples were 27 private schools in Nakhonpathom province. The 6 respondents of each school were; a licensee, a manager or a school director, a deputy school director, a head of department or an academic learning department's head and two teachers, totally 162 respondents. The research instrument was a questionnaire concerning administrator's competencies on Hellriegel, Jackson, and Slocum's concept and personnel administration on Castetter's concept. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follows;

1. The administrator's competencies of private school in Nakhonpathom province as a whole, were at a high level. Ranking level with arithmetic mean from the highest to the lowest were; planning and administration competency, communication competency, self-management competency, teamwork competency, global awareness competency and strategic action competency.

2. The personnel administration of private school in Nakhonpathom province as a whole, were at a high level. Ranking level with arithmetic mean from the highest to the lowest were; continuity, development, manpower planning, justice, induction, appraisal, information, selection, compensation, recruitment, and bargaining.

3. The administrator's competencies affecting personnel administration of private school in Nakhonpathom province were found that strategic action competency, self-management competency and planning and administration competency affected personnel administration of private school in Nakhonpathom province as a whole. 0.05 level at statistical significance, but communication competency and global awareness competency not affecting personnel administration of private school in Nakhonpathom province.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2016

Thesis Advisors' signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา จนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวรรณ ประสุตร์แสงจันทร์ ดร.พินิตา คล้อยสวัสดิ์ นายเศรษฐฉัตร ธนาชัยกรพิศุทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง และ อาจารย์ ดร.ชวนพิศ สิริพันธ์นะ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ที่ได้อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรม สั่งสอน และชี้แนะแนวทางในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33/1 ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และสมาชิกครอบครัวอันนันททุกท่าน ผู้ให้การช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสำคัญในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์

คุณค่า ความดีงามและคุณประโยชน์เชิงวิชาการจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้สั่งสอนอบรมด้วยความปรารถนาดี ตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
สมรรถนะผู้บริหาร.....	16
ความหมายของสมรรถนะ.....	15
ประเภทของสมรรถนะ.....	18
ความสำคัญของสมรรถนะในการบริหารองค์การ.....	21
หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	24
การบริหารงานบุคคล.....	31
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	31
วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล.....	34

บทที่	หน้า
วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการบริหารงานบุคคล.....	35
หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	37
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม.....	46
พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน	46
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.....	47
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐม.....	47
กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน.....	48
โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
งานวิจัยในประเทศ.....	51
งานวิจัยต่างประเทศ.....	58
สรุป.....	60
3 การดำเนินการวิจัย.....	61
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	61
ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมโครงการวิจัย.....	61
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	61
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	62
ระเบียบวิธีวิจัย.....	62
แผนแบบการวิจัย.....	62
ประชากร.....	63
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง.....	63
ผู้ให้ข้อมูล.....	63
ตัวแปรที่ศึกษา.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	70
สรุป.....	71
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม.....	74
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม.....	82
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม.....	94
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	111
สรุปผลการวิจัย.....	112
อภิปรายผล.....	113
ข้อเสนอแนะ.....	124
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	124
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	125
รายการอ้างอิง.....	126
ภาคผนวก.....	134
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	135
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (IOC).....	138
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียน.....	152
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	155
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง.....	161
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	165
ประวัติผู้วิจัย.....	176

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม.....	49
2	รายชื่อโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม.....	50
3	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	63
4	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot}).....	74
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการสื่อสาร (X_1).....	75
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหาร จัดการ (X_2).....	77
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3).....	78
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4).....	79
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่อง โลกาภิวัตน์ (X_5).....	80
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6).....	81
12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}).....	82
13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1).....	83

ตารางที่	หน้า
14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y ₂)..... 84
15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก (Y ₃)..... 85
16	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y ₄)..... 86
17	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y ₅)..... 87
18	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y ₆)..... 88
19	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม (Y ₇)..... 89
20	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y ₈)..... 90
21	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y ₉)..... 91
22	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้คำตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y ₁₀)..... 92
23	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y ₁₁)..... 93
24	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัด นครปฐม ภาพรวมและรายด้าน..... 94
25	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y _{tot})..... 95
26	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y ₁)..... 96
27	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y ₂)..... 97

ตารางที่		หน้า
28	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก (Y ₃).....	98
29	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y ₄).....	99
30	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y ₅).....	100
31	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y ₆).....	101
32	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y ₇).....	102
33	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y ₈).....	103
34	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y ₉).....	104
35	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y ₁₀).....	105
36	สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y ₁₁).....	106

บทที่ 1

บทนำ

จากความเจริญก้าวหน้าในยุคข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน กอปรกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่มีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการนำพาให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ทำงานให้เกิดผลสูงสุด รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหารและการจัดการให้งานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสภาพในปัจจุบันของสมรรถนะหลักของผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตามจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารจะบริหารงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจ และนโยบายของทางราชการนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวาง ทั้งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทั่วไป การบริหารโรงเรียน ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของทางราชการ รวมทั้งจะต้องเรียนรู้และก้าวทันเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นหาความรู้และจัดการข้อมูล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เพราะสาระความรู้ทางการบริหารนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม¹ ฉะนั้น องค์กรจะดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือด้อยคุณภาพนั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสมาชิกในองค์กรให้พัฒนางานก้าวไปข้างหน้า หรือหยุดอยู่กับที่ ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้บริหารจึงต้องมีสมรรถนะหลักในการบริหารจัดการ องค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารไม่เพียงแต่มุ่งเน้นแต่ผลงานด้านการบริหารงานภายในโรงเรียนให้ดีเด่นเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองบุคลากรภายในองค์กรของตนเองว่าเป็นเช่นไร มีความสุขในการทำงานหรือไม่อย่างไร ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารได้สร้างภาคภูมิใจให้กับครูหรือไม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องเล็งเห็นทุกเรื่องเพราะนี่คือสมรรถนะหลักที่อยู่ภายในตัวของผู้บริหาร ซึ่งสมรรถนะถือว่ามามีบทบาทสำคัญต่อการจัดการจัดการศึกษาและโรงเรียนถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา และกำหนดทิศทางความสำเร็จของโรงเรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน

¹ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต, 2549), 54.

รวมทั้งมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้หรือไม่ ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสมในการนำพาองค์การพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม และทันต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกได้² การบริหารการศึกษาในโรงเรียนเอกชนมีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษาของนักเรียน แต่การบริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารซึ่งได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ เป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน มีความใกล้ชิดกับครูและนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวลงได้ โดยเฉพาะการบริหารงานของโรงเรียนจำเป็นต้องรู้อย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจขั้นตอนและกระบวนการบริหารงานบุคคล นอกเหนือไปจากการบริหารงานอื่นๆ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัยและวินัย การออกจากงาน เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารบุคคลนี้แล้ว จะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลจัดว่าเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นกระบวนการแห่งความพยายามที่จะให้มีบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน และธำรงรักษาคนดีๆ นี้ไว้ปฏิบัติงานนานๆ เมื่อการบริหารงานบุคคลมีการดำเนินงานอย่างดีแล้ว การบริหารงานอื่นก็จะได้รับการจัดการแก้ไขหรือดำเนินการตามมา

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่สุด ในอันที่จะทำหน้าที่สร้างและพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่ดีมีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขด้วยการพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน จึงเป็นผลให้โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษา พุทธศักราช 2551 ซึ่งได้รับการปรับปรุงและพัฒนามาจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยกำหนดแผนการใช้หลักสูตรในโรงเรียนทั่วประเทศในปีการศึกษา 2553 ซึ่งหลักสูตรแกนกลางฯ ฉบับใหม่นี้ยังคงมี แนวคิดและหลักการสำคัญ รวมทั้งมีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนเช่นเดียวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 แต่มีการปรับปรุง ให้ทันสมัย ลดความซ้ำซ้อนและมีรายละเอียดตลอดจนแนวปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นทั้งในสาระของเอกสาร หลักสูตร และกระบวนการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทองกมล, 2548), 55.

ซึ่งการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของเอกชนก็เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 5 ส่วน 3 มาตรา 43³ ดังนั้น โรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ของโรงเรียน พัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด จาก สภาพในปัจจุบันของสมรรถนะของผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูล ข่าวสาร การแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องมีการ นำสมรรถนะต่างๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดย ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสารที่กระตุ้นให้ บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุดทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอก องค์กร มีทักษะการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆที่ก้าวทันกับยุคโลกาภิวัตน์ อีกทั้งมี สมรรถนะในการบริหารตนเองในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำงานการศึกษาที่โรงเรียนเอกชนและได้สนทนากับผู้บริหาร โรงเรียนและคุณครู พบว่าผู้บริหารมีการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแต่ก็ยังมีปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง เช่น การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ครบตามอัตรากำลังและวิชาเอก การคัดเลือกไม่เป็นไป ตามระเบียบ คือ การใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าคุณธรรมส่งผลทำให้ได้บุคลากรที่ไม่เหมาะสม การพัฒนางานในหน้าที่ใช้ระบบสั่งการมากกว่าการร่วมมือกันทำ การประเมินผลการทำงานยังไม่ เป็นระบบและมีความชัดเจน ส่งผลทำให้การสร้างขวัญกำลังใจไม่เกิดความยุติธรรมในองค์กร การทำงานบางอย่างครูไม่ได้งบประมาณสนับสนุนเท่าที่ควร ครูบางคนมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับการ ชื่นชม รู้สึกว่าตนทำงานหนักเกินไป ขาดการเสริมขวัญกำลังใจ และรู้สึกว่าการทำงานให้มี ประสิทธิภาพนั้นยากขึ้นทุกวัน⁴ ซึ่งปัญหาดังกล่าวย่อมส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา โดยผลการศึกษา จากหลายหน่วยงาน ได้ระบุไว้ใกล้เคียงกันว่าคุณภาพการศึกษาของของไทยอยู่ในระดับน่าเป็นห่วง

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของการปฏิรูป การศึกษา (พ.ศ. 2542-2551)** (กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น, 2552), ก-1.

⁴ สงบ ประเสริฐพันธุ์, **ร่วมกันสรรสร้างคุณภาพโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: สุวีริยะสาส์น, 2549), 15-16.

ความรู้ ความสามารถของเด็กไทยโดยเฉลี่ยลดลงทั้งในด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างมีเหตุผล การแก้ปัญหา การริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้งทางด้านนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน คุณธรรม จริยธรรม ฯลฯ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจึงอาจก่อให้เกิดปัญหาจากสมรรถนะของผู้บริหารเองที่แสดงออกให้ครูได้รับรู้ นั่นได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งถ้าคำถามถึงปัญหานั้นเป็นจริง ข้อมูลสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนในด้านต่างๆ ที่ศึกษาจะทำให้รู้แนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้อย่างเป็นอย่างไร

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะผลักดันขับเคลื่อนการกระจายอำนาจ อีกทั้งยังต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่ใช้แนวคิดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจ และการร่วมคิดร่วมทำ ผู้บริหารต้องเน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนบรรลุประสิทธิผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารงานบุคคลต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการปฏิบัติให้สอดคล้องและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ปัญหาของการวิจัย

จากการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าโรงเรียนเอกชนยังมีหลายประเด็นที่เป็นปัญหาต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง และต่อยอดโดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาที่พบว่า มีโรงเรียนจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของระดับชาติ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50⁵ ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการของผู้บริหารที่กระทบต่อการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ การดำเนินงานบางอย่างไม่มีการกระจายอำนาจไปสู่ครูผู้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ จะยึดติดกับความคิดของตนเองเป็นหลัก ด้านการสื่อสารของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดของตนเองสู่บุคลากรได้อย่างชัดเจนและทั่วถึงในองค์กรเท่าที่ควร ส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่เข้าใจผิดในองค์กร บุคลากรไม่เข้าใจในงานที่ทำส่งผลทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ส่วนด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์พบว่า เป็นอีกปัญหาหนึ่งของผู้บริหาร เนื่องจากอำนาจเด็ดขาดยังขึ้นอยู่กับเจ้าของโรงเรียนเป็นหลัก ไม่มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์

⁵ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556 – 2560 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สกสค. ลาดพร้าว, 2556), 48.

เพื่อตัดสินใจดำเนินงานต่อหรือเลิกทำจึงส่งผลทำให้ไม่เกิดความคิดที่กว้างไกล อีกทั้งไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควร โดยจากข้อมูลการพัฒนาเครือข่ายและประเมินผลการจัดการศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ร้อยละของครูที่สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์คุรุสภา (ได้รับการพัฒนาไม่ต่ำกว่า 20 ชั่วโมงต่อปี) ภาพรวมในทุกระดับการศึกษา ผลประเมินอยู่ในระดับดี ยกเว้นระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับพอใช้⁶

จากสถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2557 - 2558 ประเทศไทยมีครูภาคเอกชนจำนวน 127,419 คน โดยมีอัตราส่วนนักเรียน : ครู ในปีการศึกษา 2558 เท่ากับ 18.9 : 1 ซึ่งอัตราส่วนนักเรียนต่อครูดังกล่าว ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ที่กำหนดไว้ 25 : 1 แม้ว่าจำนวนครูทั้งหมดในภาพรวมดูเหมือนจะไม่ขาดแคลน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่าจำนวนครูเอกชนส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาในวิชาเอกที่สอนโดยตรง มีครูภาคเอกชนมีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตจำนวน 7,919 คน โดยมีอัตราส่วนครูรัฐบาล : ครูเอกชน เท่ากับ 3 : 97 ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่สูงมากกว่าวุฒิมัธยมศึกษาอื่นๆ⁷ และจากข้อมูลการพัฒนาเครือข่ายและประเมินผลการจัดการศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่าร้อยละของครูที่สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีคุณสมบัติตรงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้/วิชาที่สอน ในระดับต่างๆ นั้นอยู่ในระดับพอใช้⁸ ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนครูที่มีคุณภาพและสอนตรงตามวิชาเอก ทั้งนี้เพราะรัฐบาลเปิดสอบบรรจุครูบอ่ย ส่งผลทำให้ครูเอกชนลาออก/ละทิ้งหน้าที่กลางคันเพื่อไปสอบแข่งขันบรรจุข้าราชการ ครูที่เพิ่งจบการศึกษาส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่โรงเรียนรัฐบาลเพราะมีความมั่นคงและมีสวัสดิการที่ดีกว่าโรงเรียนเอกชน ส่วนครูที่มาสมัครโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่สอบครูสังกัดของรัฐบาลไม่ได้และจะมาสมัครโรงเรียนเอกชนหลังจากที่รัฐบาลได้ประกาศผลสอบแล้ว ทำให้การสรรหาและการบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียนและไม่ตรงวิชาเอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน เพราะโรงเรียนไม่สามารถหาครูใหม่ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการมาทดแทนได้ทันเวลาทำให้ขาด

⁶ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาเครือข่ายและประเมินผลการจัดการศึกษาจังหวัดนครปฐม (กรุงเทพฯ: เพลิน สตุติโอ, 2553), 54.

⁷ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2557-2558 (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค , 2559), 18-19.

⁸ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาเครือข่ายและประเมินผลการจัดการศึกษาจังหวัดนครปฐม (กรุงเทพฯ: เพลิน สตุติโอ, 2553), 54.

ความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน⁹ นอกจากนี้ปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนยังพบว่า ครูต้องสอนหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ จากสาเหตุที่มีครูไม่เพียงพอและครูสอนไม่ตรงสาขาวิชาเอก ทำให้เตรียมการสอนไม่ทัน สืบเนื่องจากการที่ครูได้รับมอบหมายให้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครูไม่มีความถนัด ขาดการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ปัจจุบันศึกษานิเทศก์ไม่ค่อยมีบทบาทเข้ามามีนิเทศครู ทำให้ครูไม่ได้รับการนิเทศจากศึกษานิเทศก์ที่มีความรู้ ความชำนาญ เฉพาะสาขาวิชา มีเฉพาะการนิเทศภายในที่โรงเรียนดำเนินการเอง ซึ่งครูเห็นว่ายังไม่ได้ช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เท่าที่ควร¹⁰

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมด เห็นได้ว่าถึงแม้จะมีการพัฒนาในการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างดีอยู่แล้ว แต่ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลยังคงอยู่ส่งกระทบไปถึงการบริหารงานอื่นๆ ได้เช่นกัน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจในการวางนโยบาย การวางแผน การศึกษาที่เป็นระบบ ขาดความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน จึงทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ เพื่อนำไปใช้พัฒนา แก้ไขปัญหา และขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ให้เกิดคุณภาพต่อการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่องสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม เพื่อจะได้นำผลงานวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นมาและปัญหาของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อทราบการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม
3. เพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัด

นครปฐม

⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2550), 14.

¹⁰ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานผลการศึกษา: สถานภาพการผลิตและพัฒนาครูในประเทศไทย (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2558), 57.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด
3. สมรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
3. สมรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein)¹¹ มาอธิบายขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยบนสมมติฐานที่ว่า โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งมีลักษณะการจัดการเชิงระบบที่แวดล้อมไปด้วยองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ และอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก โดยโรงเรียนจะมีตัวป้อนหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่ประกอบไปด้วย บุคลากร (สมรรถนะผู้บริหาร) งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ โดยปัจจัยนำเข้าทั้งหมดจะถูกนำมาเข้าสู่กระบวนการ (transformation process) ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย การบริหาร (การบริหารงานบุคคล) การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา เมื่อปัจจัยนำเข้าได้ถูกนำมาเข้าสู่กระบวนการของโรงเรียน ผลที่เกิดขึ้น คือ ผลผลิต (outputs) ซึ่งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร และนำผลผลิตที่ได้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อไปปรับปรุงพัฒนาปัจจัยนำเข้าต่อไป

¹¹Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วพบว่าทฤษฎีที่นำมาใช้ศึกษานี้มีความสอดคล้องกับลักษณะองค์การ โดยแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ อาทิ จากงานวิจัยของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (achievement and action) 2) การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (helping and human service) 3) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) 4) การบริหารจัดการ (managerial) 5) การรู้คิด (cognitive) และ 6) ประสิทธิภาพส่วนตัว (personal effectiveness)¹² ส่วนซีเวล (Zwell) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน 2) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 4) สมรรถนะด้านการจัดการ และ 5) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ¹³ ขณะที่ บาแพทและคณะ (Bapat and other) ได้แบ่งสมรรถนะของผู้บริหารออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) การบริหารตนเอง (self-management) 2) การนำผู้อื่น (Leading other) 3) การบริหารงาน (task management) 4) นวัตกรรม (innovation) และ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)¹⁴ นอกจากนี้ไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานดิเอ็ดดูเคชั่น รีวิว (The Education Review Office) ประเทศนิวซีแลนด์ ได้สรุปสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารประกอบด้วย 19 รายการ ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้ 1) สติปัญญา (intellectual) 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal Relationship) 4) การปรับตัว (Adaptability) และ 5) ความเป็นมืออาชีพ

¹²Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, Competency at work: Models for Superior Performance, อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, **การบริหารบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย** (กรุงเทพฯ: บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548), 47-48.

¹³Michael Zwell, **Creating a Culture of Competence** (New York: John Wiley and Sons, 2000), 38-45.

¹⁴Ashwini Bapat and other, **A Leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead**, accessed September 9, 2015. available from <http://www.safiyahsatterwhite.com/wp-content/upload/2014/11/LeadershipOnlineModel.pdf>

(Professional/Technical)¹⁵ อีกทั้งเฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) 3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) 4) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) 5) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ (global Awareness competency) และ 6) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (self-management competency)¹⁶

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ อาทิ ฟลิปโป (Flippo) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสรรหาบุคลากร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การจ่ายค่าตอบแทน 4) การรวมพลัง 5) การดำรงรักษา และ 6) การให้พ้นจากงาน¹⁷ ซึ่งเดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีหน้าที่จะต้องดำเนินการ 5 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดงาน 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การใช้ภาวะผู้นำ และ 5) การควบคุม¹⁸ ส่วนคาสเต็ทเตอร์ (Cattetter) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ด้าน คือ 1) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) 2) การสรรหา (recruitment) 3) การคัดเลือก (selection) 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction) 5) การพัฒนา (development) 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) 7) การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (justice) 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuity) 9) การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) 10) การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (compensation) และ 11) การเจรจาต่อรอง

¹⁵Jame E. Aitken and The Education Review Office, **Core Competencies for School Principal**, accessed August 19, 2015. available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>

¹⁶Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, Jr., **Management: A Competency-Based Approach**, 10th ed. (Singapore: Thomson South-Western, 2005), 6.

¹⁷Edwin B. Flippo, **Principle of Personnel Management** (New York: McGraw – Hill, 1984), 109–497.

¹⁸Gary, Dessler, **Human Resource Management**, 6th ed. (Singapore: Prentice Hall International, Inc., 1994), 2.

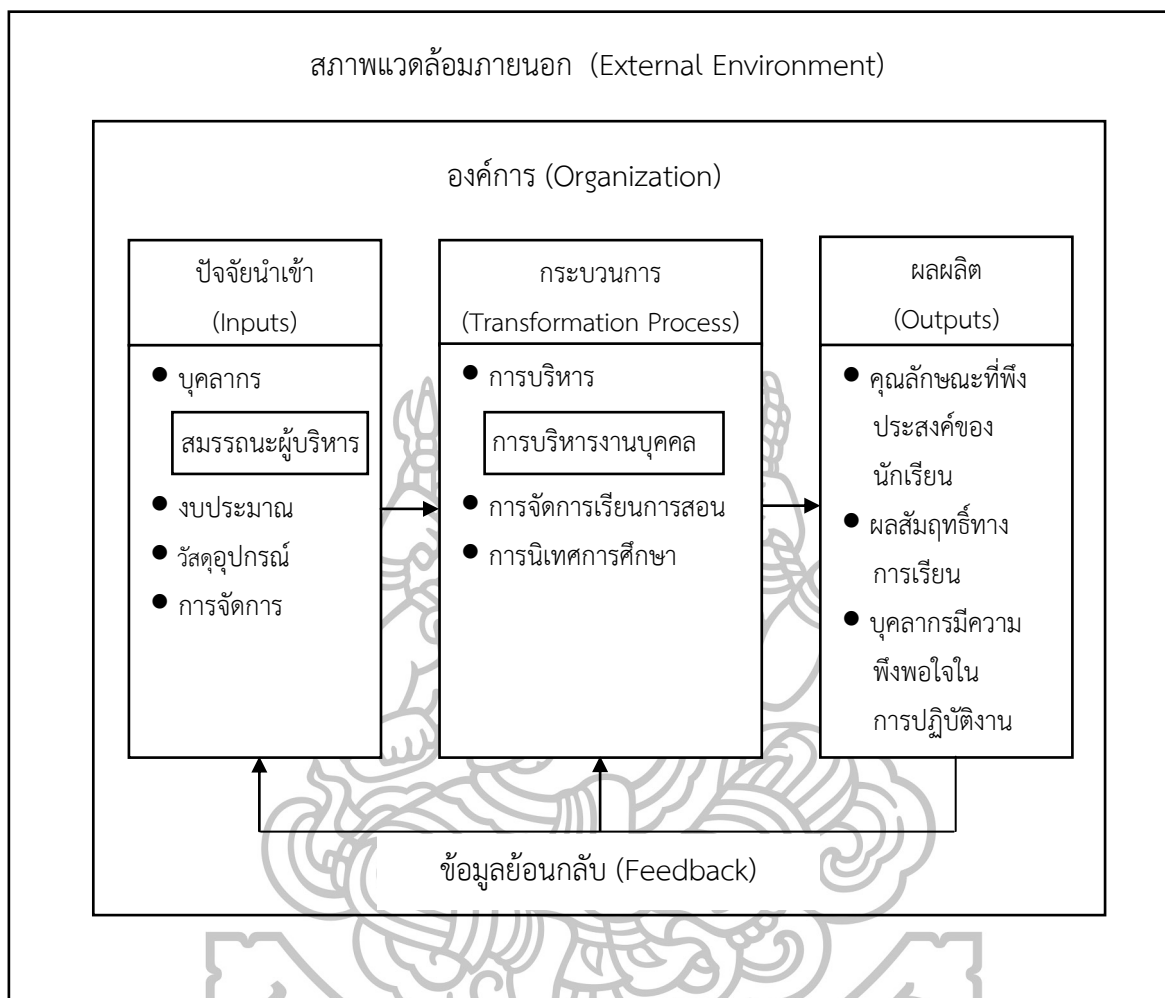
(bargaining)¹⁹ ซึ่งตามแนวคิดของเมทิส และแจ๊คสัน (Mathis and Jackson) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) 2) การบริหารไหวพริบ (talent management) 3) การให้รางวัล (total reward) 4) การบริหารความเสี่ยงและการปกป้องรักษาบุคคล (risk management and worker protection) 5) ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือลูกจ้าง (employee and labor relations) 6) การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource planning) และ 7) การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (equal employment opportunity)²⁰ ในขณะที่เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมี 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การจัดรูปแบบองค์การ 2) การจัดหาคัดคนเข้าทำงาน 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 5) รางวัลและสิทธิประโยชน์²¹ จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิเชิงระบบได้ดังแผนภูมิที่ 1



¹⁹ William B. Casterter, **The human resource function in educational administration**, 6th. ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 5.

²⁰ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12th ed. (Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008), 7.

²¹ John H. Bernadine, **Human Resource Management an Experiential Approach**, 5th ed. (Singapore: Mcgraw-hill, Inc., 2009), 9-10.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา: Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 20-22.

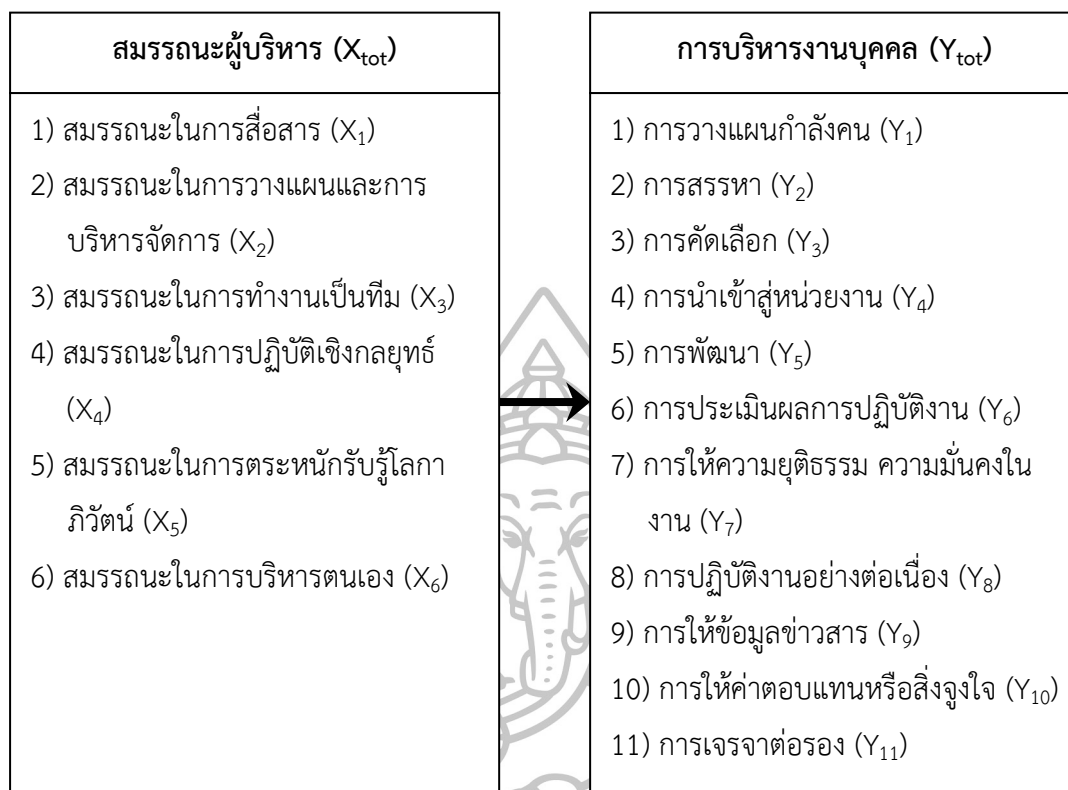
: Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, Jr., **Management: A Competency-Based Approach**, 10th ed. (Singapore: Thomson South-Western, 2005), 6.

: William B. Casterter. **The human resource function in educational administration**, 6th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 5.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาเพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วพบว่า มีความสอดคล้องกับลักษณะของการบริหารโรงเรียน ซึ่งในส่วนสมรรถนะผู้บริหารผู้วิจัยใช้แนวคิดของเฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ได้แบ่งสมรรถนะผู้บริหาร ออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) 3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) 4) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) 5) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ (global Awareness competency) และ 6) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (self-management competency) ในส่วนของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นแนวคิดของคาสเต็ตเตอร์ (Cattetter) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานไว้ 11 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) 2) การสรรหา (recruitment) 3) การคัดเลือก (selection) 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction) 5) การพัฒนา (development) 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) 7) การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (justice) 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuity) 9) การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) 10) การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (compensation) และ 11) การเจรจาต่อรอง (bargaining) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2





แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, Jr., **Management: A Competency-Based Approach**, 10th ed. (Singapore: Thomson South-Western, 2005), 6.

: William B. Castetter, **The human resource function in educational administration**, 6th. ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 5.

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดัน อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่แตกต่างกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้สมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของ เฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะในการสื่อสาร 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ 3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ 5) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ และ 6) สมรรถนะในการบริหารตนเอง

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การออกจากงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถตามศักยภาพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้การบริหารบุคคลตามแนวคิดคาสเต็ทเตอร์ (Cattetter) ประกอบด้วย 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน 5) การพัฒนา 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 9) การให้ข้อมูลข่าวสาร 10) การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ และ 11) การเจรจาต่อรอง

โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาโดยเอกชน ซึ่งเปิดทำการสอนนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนครปฐม ครอบคลุมพื้นที่ 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอพุทธมณฑล และอำเภอสสามพราน ประกอบด้วยโรงเรียนเอกชน จำนวน 34 โรงเรียน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไม่ได้เก็บข้อมูลในอำเภอฟุทธมณฑล เนื่องจากไม่มีโรงเรียนเปิดทำการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในครั้งนี ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคล โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สมรรถนะผู้บริหาร ส่วนที่ 2 การบริหารงานบุคคล ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐาน โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม และส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดที่จะได้กล่าวต่อไป

สมรรถนะผู้บริหาร

ความหมายของสมรรถนะ

เมื่อกล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้มีผู้ให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลายต่างๆ กันขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ แต่ยังคงมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ดังนี้ แมคเคลแลนด์ (McClelland) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ¹ ซึ่งบอยาซีส (Boyatzis) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของคนที่จะส่งผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน² ต่อมา สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึงลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและสามารถอ้างอิงกฎเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้³ รวมถึง โอ ฮาแกน (O'Hagan) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึงความรู้ ทักษะ และค่านิยมซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดและสามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ง่ายกว่าการสร้างค่านิยม

¹David C McClelland, "Testing for Competency rather than Intelligence." *American Psychologist*, 11, (December, 1973): 57-83.

²Richard E. Boyatzis, *The competent manager: A model for effective performance*, (New York: John Wiley & Sons, 1982), 9.

³Lyle M. Spencer and Singe M. Spencer, *Competency at work : Models for Superior Performance*, (New York: John Wiley & Sons, 1993), 9.

อย่างไรก็ตามแม้ว่าค่านิยมหรือทัศนคติที่จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้ และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะ⁴ อีกทั้ง กรีน (Green) อธิบายถึงสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกมาถึงลักษณะนิสัยในการทำงานและ ทักษะการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์⁵ ซึ่งสอดคล้องกับ ดูโบอิสและรอธเวลล์ (Dubois and Rothwell) ได้เสนอไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดัน ให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกละ และการกระทำ⁶ ขณะเดียวกัน เซอร์มอน (Shermon) กล่าวว่า สมรรถนะคือความสามารถและคุณสมบัติ ของแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมี ประสิทธิภาพ⁷ ต่อมา รอธเวลล์ (Rothwell) จึงให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าหมายถึง ลักษณะเด่น ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ บทบาททางสังคม องค์กรความรู้ ซึ่งทำให้เกิดผลการ ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม⁸ และเฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่ช่วย ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁹

⁴Kieran O. Hagan, **Competency in social Work Practice: A Practice Guide for Professionals** (Great Britain: Athenaem Press, Gates head, Tyne and Wear, 1996), 4-5.

⁵P. Green, **Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategies** (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 5.

⁶David D. Dubois and William J. Rothwell, **Competency-based human resource management** (Palo Alto CA: Davies-Black, 2004), 16.

⁷Ganesd Shermon, **Competency Based Hrm: A strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centers** (New Delhi: Tata McGraw-hill, 2004), 8.

⁸William J. Rothwell, **Reinventing human resource management: Competency-based** (n.p., 2007), 8.

⁹Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, Jr., **Management: A Competency-Based Approach**, 10th Ed. (Singapore: Thomson South-Western, 2005), 6.

ส่วนนักการศึกษาของไทยอย่างเช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์การ กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น¹⁰ ต่อมาสุนิดา พินิจการ ได้กล่าวไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า¹¹ ซึ่งदनัย เทียนพุดม นิยามคำว่าสมรรถนะหมายถึง การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ¹² ขณะที่พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถสร้างผลงานการปฏิบัติงานที่ดี ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น¹³ อีกทั้งนิสตาร์ก เวชยานนท์ สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง¹⁴

จากความหมายตามที่นักการศึกษาต่างๆได้กล่าวไว้ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดัน อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่แตกต่างกัน

¹⁰ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ: พี. เอลฟ์วิง, 2548), 5.

¹¹ สุนิดา พินิจการ, เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาหลักและทฤษฎีการบริหาร การศึกษา : สมรรถนะของผู้บริหาร (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), 4.

¹² ดนัย เทียนพุดม, ความสามารถในทรรศนะ ดร.दनัย เทียนพุดม (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ. อาร์.อินฟอร์เมชัน แอน พับลิเคชัน จำกัด, 2550), 20.

¹³ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน, สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูใน สังคมที่เปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ: สกศ, 2551), 3.

¹⁴ นิสตาร์ก เวชยานนท์, Competecy Based Approach, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท การพิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2553), 35.

ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

โรสแมรี่ โบม และ พอล สปาร์โรว์ (Rosemary Boam and Pauul Sparrow) ได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่า ควรจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็นสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (achieving results)
 - 1.1 การวางแผนและการจัดการองค์การ
 - 1.2 การมุ่งสู่ผลลัพธ์
 - 1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 1.4 การควบคุมผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (analyzing and deciding)
 - 2.1 การคิดในมุมกว้าง
 - 2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์
 - 2.3 ความเข้าใจในภาระงาน
 - 2.4 การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น
 - 3.1 ความเชื่อด้วยเหตุและผล
 - 3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 3.3 ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.4 การจัดการแบบยืดหยุ่น¹⁵

เทียน ทองแก้ว จำแนกสมรรถนะได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว

¹⁵Rosemary Boam and Paul Sparrow, *Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organizations*, (England: McGraw-Hill International (UK) Limited, 1992), 131.

3. สมรรถนะขององค์กร (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น¹⁶

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (working achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

¹⁶ เตือน ทองแก้ว, สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ, เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2558, เข้าถึงได้จาก http://www.safetynewlook.com/private_folder/competenc.pdf

1.3 การพัฒนาตนเอง (self-development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า ทา ความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการ เป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของ สมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (teacher's ethics and integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็น แบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผล และแสดงคุณลักษณะพฤติกรรมได้เด่นชัดเป็น รูปธรรม ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (curriculum and learning management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและการวัด ประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 การพัฒนาผู้เรียน (student development) หมายถึง ความสามารถในการ ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (classroom management) หมายถึง การจั ดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับ ดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และปลอดภัยของผู้เรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (analysis & synthesis & classroom research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็น ส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็น ระบบ

2.5 ภาวะผู้นำครู (teacher leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของ ครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและ

ภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (relationship & collaborative building for learning management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้¹⁷

สรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ความสำคัญของสมรรถนะในการบริหารองค์การ

สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นสภาพที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง พนักงานถูกมองว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (economic resource) มุ่งให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคล เพียงเล็กน้อยขององค์การจะใส่ใจกับการบริหารตามแนวทางที่ดีที่สุด ดังนั้น ความสามารถ (competency) จึงถูกมองอยู่ในกรอบของทักษะความชำนาญเฉพาะอย่างที่พนักงานใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป แนวคิดเริ่มเปลี่ยนไป ความไม่แน่นอนส่งผลให้ไม่มีแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงาน แต่ขึ้นอยู่กับว่าอะไรคือสิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุถึงกลยุทธ์ และโครงสร้างที่องค์การใช้นั้นมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงงานมนุษย์เริ่มมีความสำคัญมากกว่า รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล จุดเน้นของการบริหารที่ดีที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่การจับคู่ที่สอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์กับโครงสร้าง องค์การ งานและโครงสร้าง และการจับคู่ระหว่างคนกับงาน ทำให้องค์การต้องการคนที่มีความสามารถยืดหยุ่นมากขึ้น ความกดดันในการแข่งขันได้เปลี่ยนเป็นการคุกคามในการแข่งขัน จำนวนแรงงานที่มีประสิทธิภาพน้อยถูกลด พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะการทำงานที่หลากหลายขึ้น การลดจำนวนชั้นการบังคับบัญชาทำให้พนักงานต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง บริหารงาน และตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น แนวคิดการมองคนเป็นสินทรัพย์เริ่มเข้ามาแทนที่ องค์กรที่อยู่รอดจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำได้หันมาลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ หันมาพัฒนาคน นำแนวคิดเรื่องของกล

¹⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการประเมินสมรรถนะครู พ.ศ. 2553 (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2553), 2-15.

ยุทธ์มาใช้ องค์การต้องสร้างความสมดุลทั้งเรื่องของคุณภาพและราคา ต้องทั้งความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะ¹⁸

ในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมนุษย์ (human resources) ขององค์การต่าง ๆ ก็ได้มีการยอมรับกันมากขึ้นในการใช้สมรรถนะ เพื่อเป็นระบบในการบริหารงานบุคคลในต่างประเทศนั้น สมรรถนะเป็นที่ใช้อย่างแพร่หลายมานานแล้ว สมรรถนะจะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นั้นสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรได้อย่างมีระบบมากขึ้น รวมถึงการประเมิน สมรรถนะเพื่อจะนำไปพัฒนาพนักงานได้อย่างตรงกับความต้องการ หรือการที่จะได้ตั้งมาตรฐานการให้ผลตอบแทนตามความรู้ ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้ สมรรถนะเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้การวางแผนการบริหารสายงานอาชีพ หรือการวางแผนผู้สืบทอดเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับในประเทศไทย องค์การธุรกิจหลายแห่งได้ตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อไม่นาน อาทิเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น ในปัจจุบันบริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจต่างๆ กำลังให้ความสนใจและพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเองอย่างจริงจัง สำหรับภาคราชการและรัฐวิสาหกิจได้เห็นความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยได้ว่าจ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนข้าราชการพลเรือนได้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันและเริ่มทดลองใช้กับข้าราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา¹⁹

แนวคิดสมรรถนะนี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์การได้อย่างกว้างขวางและยังสามารถทำให้องค์การบรรลุผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงโดยการดึงศักยภาพของพนักงานสร้างแรงจูงใจกระตุ้น และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ประโยชน์จากการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารคนคือ

1. ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร

¹⁸ นิสิตาร์ก เวชยานนท์, Competency Based Approach, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัทเดอะกราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2553), 7-9.

¹⁹ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต, 2551), 11-13.

2. ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร
3. ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
4. ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
5. ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและการพัฒนาตนเอง
6. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน
7. ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง
8. ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
9. ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น²⁰

อนันต์ นามทองตัน กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระบุว่า สมรรถนะ มีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล โดยรวม ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลัก แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้

²⁰ นิสิตาร์ก เวชยานนท์, Competency Based Approach, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท เดอะกราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2553), 32.

เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (creative thinking)

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้วคนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ ดังนั้น ประโยชน์ของสมรรถนะ ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน
6. การบริหารคนเก่ง
7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ²¹

หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถ ความรู้และทักษะเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ และในความสำเร็จนั้น สิ่งหนึ่งที่องค์กรหรือระดับผู้บริหาร ควรพิจารณาดำเนินการด้วยก็คือ “สมรรถนะ” จึงมีผู้ได้ให้หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะอย่างหลากหลายด้วยกัน ดังนี้

แนวคิดของสเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer)

จากงานวิจัยของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (achievement and action) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

²¹ อนันต์ นามทองตัน, “สมรรถนะ (Competency): พลังแห่งการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ” (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 3-4 (อัดสำเนา)

2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง
3. ความคิดริเริ่ม
4. การแสวงหาข่าวสาร

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (helping and human service) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. การมุ่งสู่การบริการลูกค้า

สมรรถนะที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ
2. การตระหนักถึงองค์การ
3. การสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งมั่นพัฒนาคนอื่น ๆ
2. การชี้แนะในการใช้อำนาจที่มีอยู่และยีนคราน
3. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม
4. ภาวะการณืเป็นผู้นำกลุ่ม

สมรรถนะที่ 5 การรู้คิด (cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงวิเคราะห์
2. การคิดรวบยอด
3. ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค

สมรรถนะที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (personal effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมตนเอง
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความยืดหยุ่น
4. ความมุ่งมั่นต่อองค์การ²²

²²Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work: Models for Superior Performance** (New York: John Wiley & Sons, 1993), 9-11.

แนวคิดของซีเวล (Zwell)

ซีเวล (Zwell) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (task achievement competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การมุ่งในผลลัพธ์ (results orientation) 2) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (managing performance) 3) อิทธิพล (influence) 4) ความคิดริเริ่ม (initiative) 5) ประสิทธิภาพในการผลิต (production efficiency) 6) ความยืดหยุ่น (flexibility) 7) นวัตกรรม (innovation) 8) ความสนใจในคุณภาพ (concern for quality) 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และ 10) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (technical expertise)

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (relationship competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 2) การมุ่งในการบริการ (service orientation) 3) การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal awareness) 4) ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (organizational savvy) 5) การสร้างสัมพันธภาพ (relationship building) 6) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) 7) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (attention to communication) และ 8) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (cross - cultural Sensitivity)

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute competencies) สมรรถนะที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์และความจริง (integrity and truth) 2) การพัฒนาตนเอง (self - development) 3) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) 4) คุณภาพในการตัดสินใจ (decision quality) 5) การจัดการความเครียด (stress management) 6) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) และ 7) ความคิดรวบยอด (conceptual thinking)

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือ การจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมการทำงาน (building teamwork) 2) การจูงใจผู้อื่น (motivating

others) 3) การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น (empowering others) และ 4) การพัฒนาผู้อื่น (developing others)

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (leadership competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ ทัศนคติ และภารกิจหลัก ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) 3) การให้ความสนใจในการประกอบการ (entrepreneurial orientation) 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) 5) การสร้างความผูกพันต่อองค์การ (building organizational Commitment) 6) การสร้างจุดรวม (establishing focus) และ 7) วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (purpose, principle, and values)²³

แนวคิดของ บาแพทและคณะ (Bapat and others)

บาแพทและคณะ (Bapat and other) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารประกอบไปด้วย 1) การบริหารตนเอง (self-management) 2) การนำผู้อื่น (leading others) 3) การบริหารงาน (task management) 4) นวัตกรรม (innovation) และ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)

1. การบริหารตนเอง (self-management) ผู้บริหารที่ดีต้องรู้คุณค่า รู้จุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง สามารถที่จะควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ขอรับความช่วยเหลือ คำแนะนำ เมื่อจำเป็นและยอมรับเมื่อทำผิดพลาด สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความเครียด ความกดดัน ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และสามารถที่จะรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

2. การนำผู้อื่น (leading others) ผู้บริหารต้องดึงศักยภาพของบุคคลอื่นและจูงใจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สามารถจัดการปัจเจกบุคคลและของกลุ่มบุคคลด้วยความเข้าใจใน กระบวนการกลุ่มและสร้างทีม ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นหรือวันที่จะฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อชักจูงบุคคลอื่นและสร้างข้อตกลงร่วมกันให้เกิดความไว้วางใจ เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและความ ต้องการของบุคคลและสามารถที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างน่าเชื่อถือ

3. การบริหารงาน (task management) ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแนะนำบุคคลไปสู่การบรรลุเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การมอบหมายงาน และการบริหารเวลาและทรัพยากร สามารถจัดอุปสรรคจากการปฏิบัติงาน พยายามให้

²³Michael Zwell, **Creating a Culture of Competence** (New York: John Wiley and Sons, 2000), 38-45.

บรรลุผลสำเร็จและจัดเตรียมข้อมูลย้อนกลับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อควมมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ

4. นวัตกรรม (innovation) ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ได้และสามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมไปถึงการสำรวจและบูรณาการมุมมองความคิดที่หลากหลาย และการรับรู้ถึงโอกาสที่ไม่คาดคิดได้

5. ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) ผู้บริหารต้องยึดถือคุณธรรม ซื่อสัตย์ และยุติธรรม ให้ความเคารพนับถือ แสดงความเอาใจใส่ในความแตกต่างระหว่างบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานทางศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อในฐานะพลเมืองที่ดี ประพฤติตามหลักธรรมสากล รวมถึงตามค่านิยม กฎหมาย และจรรยาบรรณของกลุ่มและองค์การด้วย²⁴

แนวคิดของไอท์เคน (Aitken)

ไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานดิเอ็ดดูเคชั่น รีวิว (The education review office) ประเทศนิวซีแลนด์ สรุปสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 19 รายการ ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้ 1) สติปัญญา (intellectual) 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (results orientation) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) 4) การปรับตัว (adaptability) และ 5) ความเป็นมืออาชีพ (professional) ทั้ง 5 ประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. สติปัญญา (intellectual) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง มีความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น รู้และกำหนดนโยบายของโรงเรียนและจัดการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน ตัดสินใจโดยใช้ทั้งวิจารณ์ญาณและเหตุผล และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยการบริหารได้แก่ 1) การรับรู้ในความสำเร็จของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 2) คิดในเชิงกลยุทธ์ 3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารธุรกิจ 4) รวบรวมปรับปรุงและจัดข้อมูล 5) คิดอย่างมีเหตุผล 6) พิจารณาด้วยเหตุผลและตัดสินใจ และ 7) การวางแผนและการจัดระบบงาน

²⁴ Ashwini Bapat and other, *A Leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead*, accessed September 9, 2015. available from <http://www.safiyahsatterwhite.com/wp-content/upload/2014/11/LeadershipOnlineModel.pdf>

2. การบริหารจัดการผลลัพธ์ (results orientation) หมายถึง ความสามารถในการวางแผนและจัดระบบปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และสามารถประเมินได้ตามแผน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) หมายถึง ความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามที่ต้องการจะสื่อความหมายนั้น ปฏิบัติตามบทบาทผู้บริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และสามารถจัดการความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การสื่อสารทางการพูดและทางการเรียน 2) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) เกี่ยวกับลูกค้า 5) การเป็นแบบอย่างและการให้สนับสนุน และ 6) การจัดการความขัดแย้ง

4. การปรับตัว (adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความกดดันและมีความอดทนต่อการฝึกความรู้สึกละและความต้องการของตนเอง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองและอ่อนน้อมถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถปรับตัว 2) ความยืดหยุ่น

5. ความเป็นมืออาชีพ (professional) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพปัจจุบัน สามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ 2) ความมีวิสัยทัศน์และการแสดงวิสัยทัศน์ 3) การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการด้านการเงินการจัดการสินทรัพย์ของโรงเรียน การจัดการบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและการจัดการประชาสัมพันธ์²⁵

แนวคิดของเฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum)

เฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ได้สรุปสมรรถนะผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) เป็นความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูดและตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและ

²⁵ Jame E. Aitken and The Education Review Office, **Core Competencies for School Principal**, accessed August 19, 2015. available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>

ตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ ด้วยการรับฟังและการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีการจัดประชุมและนำเสนอข้อมูล โดยเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณ รวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภายในเวลาที่กำหนด

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของทีมได้

4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นรูปธรรม

5. สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ (global awareness competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ องค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น สามารถรับรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ของโลก และผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์

6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (self-management competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักตัวตนของตนเอง มีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต

ส่วนตัว รัฐบาลทหน้าที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง²⁶

จากที่ได้กล่าวมาถึงแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานเพื่อที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะที่สำคัญในการบริหารงานได้แก่ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง

การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียน สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านกรบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ดังนี้

แอปเปลี่ (Appley) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือการดำเนินการในการวางแผนและกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านศึกษาและวิจัย ในอันที่จะปรับปรุงนโยบายด้านบุคคล เทคนิคในการบริหารบุคคลและการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กร²⁷ ซึ่งไนโกร (Nigro) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ²⁸ อีกทั้งฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า หมายถึงการวางแผน การจัดการ การอำนวยความสะดวก การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตรา

²⁶Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, Jr., **Management: A Competency-Based Approach**, 10th ed. (Singapore: Thomson South-Western, 2005), 6-26.

²⁷L. Appley, "Organizing for personnel administration," **Public Personnel Review** 3 (1942): 100.

²⁸F. A. Nigro, **Public personal administration** (New York: Harper & Row, 1973), 86.

เงินเดือน และค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ²⁹ ต่อมามอนดี และโน (Mondy and Noe) ได้ให้คำนิยามว่า การบริหารบุคคลเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์³⁰ รวมทั้งคาสเต็ทเตอร์ (Casterter) ได้กล่าวว่า บทบาทของการบริหารงานบุคคลต้องเกี่ยวกับ การวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสาร และการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ³¹ นอกจากนี้เดสเลอร์ (Dessler) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารบุคคลหมายถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์การ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูลการประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์³² และเรดดี (Reddy) ให้ความหมายการบริหารบุคคลไว้ว่า การจัดการบุคลากรคือ ขั้นตอนของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและการใช้บุคลากร มี วิธี เครื่องมือ และเทคนิคการออกแบบ และใช้การธำรงรักษาให้แก่บุคลากรแทนการใช้เป็นแรงงาน³³

สำหรับนักวิชาการชาวไทยได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ อีกทั้งกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า การบริหารบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมี

²⁹ E. B. Flippo, **Personnel Management** (Singapore: McGraw-Hill, 1984), 4-7.

³⁰ Wayne R. Mondy and Robert M. Noe, **Satisfaction in the White Collar Job** (Michigan: University of Michigan Press, 1996), 4-6.

³¹ William B. Casterter, **The human resource function in educational administration**, 6th. ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 5.

³² Gary Dessler, **“Who Govern?” in Democracy and power in an American city**, (New Haven: Yale University, 1997), 2.

³³ Reddy R. Jayaprakash, **Personnel Management** (India : S.B. Nangia, 2004), 1.

ความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 5 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ³⁴ ต่อมาอนิวัช แก้วจำนง ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เห็นว่าเป็นกระบวนการทำงานที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานในองค์กร³⁵ ซึ่งเสนห์ จุ้ยโต ได้อธิบายว่าการบริหารงานบุคคลกร หมายถึงการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งสอดคล้องกับการจัดการสมัยใหม่ ปรับเข้าสู่การบริหารทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นระบบคุณธรรม โปร่งใส มีหลักฐาน ตรวจสอบได้ ใช้ระบบผลงานเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน³⁶ นอกจากนี้หวน พิณรุฬพันธ์ ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลกรว่า หมายถึง เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่ การสรรหาบุคคลมาทำงานหรือมาเป็นครู การจัดบุคคลเข้าทำงาน การบำรุงรักษาและการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคคล และการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน เป็นต้น³⁷ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้นๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานองค์กรนั้นๆ ล่วงไปด้วยดี³⁸

จากความหมายของนักวิชาการที่ให้ไว้ ตามทัศนะของแต่ละคน สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตามศักยภาพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

³⁴ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**

(กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2546), 51.

³⁵ อนิวัช แก้วจำนง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, 2552), 11-12.

³⁶ เสนห์ จุ้ยโต, “องค์กรทริปปี้ลเอช: ต้นแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ”, **ก.ธ.สัมพันธ์** 2, 2 (เม.ย.-มิ.ย.2553), 3.

³⁷ หวน พิณรุฬพันธ์, **นักบริหารมืออาชีพ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549), 11.

³⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู** (กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2552), 57.

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

กิจกรรมการบริหารงานบุคคลสามารถช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับหน้าที่การบริหารด้านอื่น ๆ ทั้งนี้กิจกรรมการบริหารงานบุคคลขององค์การต้องสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลใน 5 ประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อควบคุมกำไรและต้นทุน (profit / cost containment) ในหน่วยงานภาคเอกชนมักกำหนดวัตถุประสงค์เบื้องต้นเป็นเรื่องของการสร้างกำไร การบริหารบุคคลจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการรักษาระดับของกำไรของกิจการ สำหรับหน่วยงานภาครัฐการบริหารบุคคลควรเน้นความสำคัญในเรื่องของการควบคุมต้นทุน
2. เพื่อประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness) การบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างประสิทธิผลขององค์การ โดยต้องกำหนดโครงสร้างบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสูง รวมทั้งต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในได้
3. เพื่อการบริการ (service) วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็คือการ จัดหาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่สังคมด้วย
4. เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) องค์การธุรกิจมักจะได้รับคาดการณ์ว่า เป็นองค์การที่สามารถปรับปรุงคุณภาพของสังคมและช่วยแก้ปัญหาสังคมได้ ดังนั้นธุรกิจส่วนใหญ่โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ จะกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เสมอ ทั้งนี้อาจกำหนดนโยบายในการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม การจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาแก่ชุมชน หรือให้การสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมแก่หน่วยงานอื่นเพื่อสังคม เป็นต้น
5. เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) โดยทั่วไปแล้วคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคล ย่อมมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงานแก่พนักงาน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น สร้างความยืดหยุ่นเกี่ยวกับชั่วโมงทำงาน สร้างระบบ การทำงานเป็นทีมอย่างอิสระ สร้างคุณค่าให้แก่งาน (job enrichment) และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น³⁹

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการบริหารงานบุคคล

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการบริหารงานบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ยุค ดังนี้

³⁹จิตติมา อัครธิตินพงศ์, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 3562402 สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556), 6.

1. ยุคดั้งเดิม คือ สมัยเริ่มต้นและสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม

2. ยุคกลาง แบ่งออกเป็น 4 แนวคิด ได้แก่

2.1 แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) เทเลอร์ (Taylor) “บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” ได้มีแนวคิดสำคัญคือ 1. การทำงานนั้นจะมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (one best way) 2. มองมนุษย์เป็นเครื่องจักร ที่สามารถจูงใจได้ด้วยเงิน โดยยึดหลักการจ่ายค่าจ้างตามปริมาณ งาน (piece rate system) 3. นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์มาใช้ ในการปรับปรุงพัฒนา การปฏิบัติงาน และ คนงาน 4. มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด ส่วน แกนต์ (Gantt) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ 1.การจูงใจคนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้ระบบโบนัส (bonus system) 2. การพัฒนา Gantt Chart เพื่อใช้ในการกำหนดแผนและการควบคุมการ ปฏิบัติงาน ซึ่ง แฟรงค์ และลิลเลียน กิลเบธ (Frank and Lillian Gilbreth) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ 1.การศึกษาการใช้เวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (time and motion study) 2. นำเอาหลักทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้กับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์

2.2 แนวคิดการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation management) ฟอลเลตต์ (Follete) เชื่อว่า การบริหารงานต้องอาศัยหลักจิตวิทยา เพื่อศึกษาให้รู้ถึงจิตใจคน และการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน Elton Mayo การศึกษาที่โรงงานผลิตเหล็กที่เมือง ฮาวธอร์น (Hawthorne Study) โดยได้ สรุปว่า ปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผล การปฏิบัติงานของคนงาน ดังนั้นวิธีการทำงาน ที่ได้อย่างเดียวไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ถ้าขาด ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน

2.3 แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral management) ได้แก่ เบร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่าผู้บริหารมีภารกิจที่สำคัญ คือ การโน้มน้าวจิตใจคนงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มาสโลว์ (Maslow) “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ” (hierarchy of needs theory) แมคเกรเกอร์ (McGregor) “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y” (the x – y theory) เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) “ทฤษฎี 2 ปัจจัย” (two factors theory: the motivation hygiene theory)

2.4 แนวคิดเชิงวิทยาการจัดการ (management science) แนวคิดเชิง วิทยาการจัดการ หรือเรียกว่า แนวคิดเชิงปริมาณ (the quantitative) เป็นการนำเอาศาสตร์ที่เป็น เทคนิคต่างๆ มาใช้กับการบริหาร โดยเน้นการวัดสิ่งที่ได้จากงาน (outcomes) และระบบการ ทำงาน เทคนิคเชิงปริมาณที่นำมาใช้ ได้แก่ โปรแกรมทางคณิตศาสตร์ หรือโปรแกรมเส้นตรง ตัวแบบ มาร์คอฟ เส้นโค้งล็อกการทมิค เทคนิคการจัดขอบข่ายงาน และแบบจำลอง

3. ยุคปัจจุบัน

3.1 แนวคิดเชิงบูรณาการหรือทฤษฎีระบบ (integrative approaches: systems theory) เบิร์นส์และสตอล์เกอร์ (Burns and Stalker) ได้กล่าวว่า องค์การมีการทำงานในลักษณะที่เป็นระบบ ซึ่งแต่ละส่วนในระบบต้องสัมพันธ์กัน ลักษณะที่สำคัญได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนกลไกการควบคุม ดังนั้น ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนย่อยต่างๆ การประสานร่วมมือกันและปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับระบบงาน

3.2 แนวคิดเชิงสถานการณ์ (contingency approaches) ได้แก่ เบิร์นส์ (Burns) มินท์ซ์เบิร์ก (Mintzberg) เฮอซีและบลิงชาร์ด (Hershey and Blanchard) เชื่อว่า องค์การต่างๆ องค์การจะมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องการแนวคิดที่แตกต่างกันในการบริหารงาน แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือประสบความสำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

สำหรับวิวัฒนาการของการบริหารบุคคลในประเทศไทย ตั้งแต่สมัยสุโขทัย มีวิวัฒนาการมาจากระบบเจ้าขุนมูลนาย ขอบเขตการบริหารงานยังไม่สลับซับซ้อน การบริหารงานบุคคลยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ระบบงานบุคคลมักใช้ระบบอุปถัมภ์ ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยา และต้นกรุงรัตนโกสินทร์ มีการแบ่งส่วนราชการไปตามลักษณะงานเฉพาะ การบริหารงานบุคคลเริ่มเป็นระบบมากขึ้น และในช่วงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ สมัยรัชกาลที่ 5 เริ่มมีการติดต่อกับอารยประเทศ มีการตั้งกระทรวงต่างๆ และแยกข้าราชการทหารออกจากพลเรือนโดยเด็ดขาด การเริ่มใช้ระบบคุณธรรม ในกระบวนการบริหารงานบุคคล มีการจัดตั้งโรงเรียนมหาดเล็กหลวง หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การบริหารงานบุคคลและอเมริกันและยุโรป ได้ถูกนำเข้ามาใช้ การบริหารแบบอเมริกันได้เข้ามา มีบทบาทและมีอิทธิพลมาก ซึ่งในปัจจุบันนี้ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมากขึ้น⁴⁰

หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด นั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการดำเนินการบริหารงานบุคคลที่มีระบบขั้นตอน กระบวนการบริหารงานบุคคล จึงมีขอบเขตกว้างขวางตั้งแต่การวางแผนงาน การจัดคนที่ดีมีประสิทธิภาพ และธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร เพื่อให้การทำงานมี

⁴⁰ กัญญาณอน อินทวาท และขวัญหทัย ยิ้มละมัย, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 5-8.

ประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

แนวคิดของฟลิปโป (Flippo)

ฟลิปโป (Flippo) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลัง การบำรุงรักษา และการให้พ้นจากงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์การ หรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้าเพื่อตำแหน่งที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นเพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2. การพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์การรับบุคคลเข้าทำงานจะเริ่มด้วยการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศให้พนักงานที่รับมาใหม่ให้รู้และเข้าใจสภาพต่างๆ ในการทำงานขององค์การตลอดจนการปฏิบัติตนต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจแก่พนักงานใหม่ให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะความรู้ที่ศึกษามาบางครั้งจำเป็นต้องเพิ่มพูนลักษณะเฉพาะของงานในแต่ละองค์การผนวกเข้าไป ยังรวมไปถึงพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว เมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่ก็ยังคงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพิ่มพูนความสามารถให้พนักงานใหม่สามารถทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งก็คือ การใช้การพัฒนามาเป็นตัวเปลี่ยนแปลงบุคคลนั่นเองการพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ การจะบรรลุผลการพัฒนาบุคคลดังกล่าวคือ การจัดกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ฉะนั้น ถ้าจะให้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่มีความสอดคล้องกับงานที่องค์การต้องการให้พนักงานใหม่ ทำจำเป็นต้องเพิ่มพูนกิจกรรมด้านการพัฒนาเข้าไปในตัวพนักงานใหม่จึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

3. การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเองในเรื่องของค่าจ้างที่มีการจ่ายเป็นเงินซึ่งจ่ายให้พนักงานและที่ธุรกิจถือว่าเป็น ต้นทุนอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ มีความหมายที่สำคัญยิ่งกว่าที่เข้าใจกันมิใช่มีความหมายเพียงเป็นเงินทองที่จ่ายให้กับพนักงานที่จะไปจับจ่ายใช้สอยได้เท่านั้น หากแต่ยังมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายว่า ได้กระทำถูกต้องเพียงใด ทั้งนี้เพราะค่าจ้างของระบบการ

จ่ายค่าตอบแทนที่ให้แก่คนงานนั้น ความหมายที่นอกเหนือจากการเป็นเงินสำหรับการจ่ายใช้สอยของพนักงานแล้ว ยังเป็นเครื่องแสดงถึงฐานะและการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานด้วย โดยที่เงินค่าจ้างที่จ่ายให้นี้เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้เป็นคุณค่าที่แน่นอน ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่จึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อขนาดมากน้อยของการจ่ายที่แต่ละคนได้รับมา โดยพยายามเปรียบเทียบไปยังพนักงานคนอื่น ๆ ที่ได้รับจากการทำงานในจุดต่างๆ เหล่านั้นด้วย

4. การรวมพลัง หมายถึง การระดมสรรพกำลังบุคคลที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดความรู้สึกร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างแท้จริง มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและเติบโตไปอย่างมั่นคง การที่จะเป็นไปตามแนวความคิดนี้ได้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะต้องบูรณาการแนวความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เพื่อนำมาพัฒนาตนในฐานะที่เป็นผู้นำมาพัฒนากิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีต่อกัน อันเป็นทางนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีปราศจากข้อขัดแย้งต่างๆ ผลที่สุดสมาชิกในองค์การมีความสุข องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

5. การธำรงรักษา คือ การที่องค์การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยและสุขใจเป็นประโยชน์ต่อองค์การให้นานที่สุดตราบดีที่องค์การยอมรับว่า การดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีความต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยแรงงานของคนมาดำเนินการ องค์การคงจะต้องยอมรับว่าการพิทักษ์ปกป้อง รักษา คุ้มครองบุคคลเหล่านั้น ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับองค์การ

6. การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไปบุคลากรประเภทต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญในขณะที่ทำงานนั้น ส่วนมากถ้าหากได้มีการดำเนินการถูกต้องในขั้นตอนของการคัดเลือกการมอบหมายงาน ตลอดถึงมีการฝึกอบรมที่ดีและถูกต้องแล้ว บุคลากรส่วนใหญ่ก็มักจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีตามสมควร อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งจะมีบุคลากรบางส่วนที่เป็นส่วนน้อยที่ทำงานมีปัญหา นั่น คือ ความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ทำให้ต้องมีปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวกับการบังคับบัญชา จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ฝ่ายจัดการจะต้องมีการดำเนินการอย่างระมัดระวังและหวังที่จะให้เป็นผลในทางบวก หรือพยายามให้เกิดผลในทางที่ดีก่อนเสมอ⁴¹

⁴¹Edwin B. Flippo, *Principle of Personnel Management* (New York: McGraw – Hill., 1984), 109–497.

แนวคิดของเดสเลอร์ (Dessler)

เดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีหน้าที่จะต้องดำเนินการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning) คือ การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน การพัฒนา กฎกติกาและการดำเนินการ การพัฒนาแผนงานและการคาดการณ์ โดยการพยากรณ์หรือการจัดทำ โครงการเพื่อให้เกิดผลในอนาคต

2. การจัดตั้งงาน (organizing) คือ การกำหนดรายละเอียดของงาน การสร้างแผนก กำหนดอำนาจหน้าที่ ช่องทางในการบังคับบัญชาและการสื่อสาร การประสานงานระหว่างกลุ่มย่อย

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) คือ การคัดเลือกบุคคลที่ควรจะทำจ้าง การสรรหาลูกจ้างโดยการคัดเลือก การกำหนดมาตรฐาน คุณสมบัติของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน แก่พนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน

4. การใช้ภาวะผู้นำ (leadership) คือ การชักจูงแนะนำให้คนทำงาน การให้ขวัญกำลังใจ และการให้แรงจูงใจ

5. การควบคุม (controlling) คือ การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน มาตรฐาน ด้านคุณภาพ ปริมาณของการกระทำ การตรวจสอบผลของงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และการ แก้ไขงานตามที่จำเป็น⁴²

แนวคิดของคาสเต็ทเตอร์ (Castetter)

คาสเต็ทเตอร์ (Castetter) ได้กำหนดภารกิจการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ภารกิจ แต่ ละภารกิจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ภารกิจทั้ง 11 ชั้น ได้แก่ การวางแผน กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ และการเจรจาต่อรอง รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (manpower planning) เป็นกิจกรรมขั้นแรกของ กระบวนการบริหารงานบุคคล โดยมีกระบวนการวางแผนกำลังคน 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การคาดคะเน เพื่อการวางแผนกำลังคน 2) การทำโครงสร้างองค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต 3) การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ 4) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน 5) การ ทำแผนงานสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน 6) การควบคุมแผนกำลังคน

⁴²Gary, Dessler, *Human Resource Management*, 6th ed. (Singapore: Prentice Hall International, Inc., 1994), 2.

2. การสรรหา (recruitment) หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานบุคคลในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในระบบโรงเรียน โดยกระบวนการสรรหาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การจัดนโยบายการสรรหาบุคคล 2) การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล 3) พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้ารับรรจุในตำแหน่งที่ว่าง 4) การประสานงานการแสวงหาบุคคล และ 5) การควบคุมกระบวนการสรรหา

3. การคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ได้สรรหาไว้แล้วให้ได้บุคคลตามแผนที่กำหนด และเหมาะสมที่สุดที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร โดยการกำหนดนโยบายและกระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคคลภายในและภายนอก ระบุถึงบทบาทหน้าที่ การกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลและประเมินผลจากหลักฐานของผู้สมัคร กำหนดกระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตามกระบวนการ โดยวิธีการที่หลากหลาย และบรรจุบุคลากรตามขั้นตอนที่กำหนด

4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction) คือ ความพยายามขององค์กรในการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจจะต้องประสบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการนำเข้าสู่หน่วยงาน มีขอบข่ายของกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงาน 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดนโยบาย ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใหม่ได้ปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยง่าย 2) การจัดบุคคลให้มีหน้าที่และรับผิดชอบ โดยการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่วางไว้ 3) การจัดระเบียบและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหารชี้แจงเรื่องอัตราเงินเดือน สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น 4) การติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ เพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรใหม่มีการปรับตัวกับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด และ 5) การควบคุม และการประเมินค่าโครงการการนำเข้าสู่หน่วยงาน เพื่อจะได้ทราบว่ากระบวนการนำบุคคลเข้าหน่วยงานได้ช่วยให้บุคคลใหม่ปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหรือไม่ และมีเจตคติต่อระบบโรงเรียนอย่างไร⁴³

5. การพัฒนา (development) คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลการพัฒนาและปรับปรุง ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และ 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

⁴³William B. Casterter. **The human resource function in educational administration**, 6th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 86-217.

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal) คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมิน โดยดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่กำหนด และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ แล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

7. การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (justice) เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะส่งเสริมให้การสอนของครูมีความสะดวกและคล่องตัว มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความมั่นคงในสุขภาพ ความมั่นคงในสถานภาพ และตำแหน่งงาน อีกทั้งการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ที่พึงได้ตามสิทธิและหน้าที่ ความมีอิสระ ความยุติธรรมในการมอบหมายงานและการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ตลอดจนการให้พ้นจากหน้าที่

8. การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuity) เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องมาจากในระบบโรงเรียนย่อมต้องการรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้นระบบโรงเรียนจึงต้องดำเนินการแก้ปัญหาของบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดงาน การลางาน การมาสาย การจัดหาบุคลากรเข้าแทน การส่งเสริมสุขภาพที่ดี การดูแลจัดสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้าง และการเกษียณ

9. การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) เป็นการกำหนดรูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล เช่น การจัดทำแฟ้มข้อมูลของบุคลากร ประวัติการทำงานของบุคลากร การเข้าถึงข้อมูลของตนเอง การจัดระบบสื่อสารให้ทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร การบริการ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

10. การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (compensation) เป็นกระบวนการตอบแทนบุคลากร โดยการบริหารแผนงานค่าตอบแทนบุคลากร เช่น การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ หลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน โดยแจ้งให้บุคลากรที่มีสิทธิรับทราบ มีการสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร

11. การเจรจาต่อรอง (bargaining) หมายถึง การร่วมกันพิจารณาตัดสินใจในส่วนของการทำงาน ซึ่งเมื่อตกลงยอมรับกันแล้วก็เป็นการยุติความต้องการส่วนบุคคล แล้วเริ่มต้นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เช่น การเจรจาต่อรองในเรื่องสัญญาการทำงานที่เกี่ยวกับเงินเดือน เวลา การว่าจ้าง ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ทั้งในด้านงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน

หรือดำเนินโครงการต่างๆ การมาปฏิบัติงานในวันหยุด และเมื่อต้องการศึกษาต่อ ทัศนศึกษา และอบรมประชุม⁴⁴

แนวคิดของเมทิส และแจ๊คสัน (Mathis and Jackson)

เมทิส และแจ๊คสัน (Mathis and Jackson) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ (job analysis) 2) การสรรหา (recruitment) 3) การคัดเลือก (selection)
2. การบริหารไหวพริบ (talent management) ประกอบด้วย 1) การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (orientation) 2) การฝึกงานและพัฒนา (training and developing) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management)
3. การให้รางวัล (total reward) ประกอบด้วย 1) การให้สิ่งตอบแทน (compensation) 2) การให้เงินพิเศษ (incentives) 3) การให้สวัสดิการ (benefits)
4. การบริหารความเสี่ยงและการปกป้องรักษาพนักงาน (risk management and worker protection) ประกอบด้วย 1) สุขภาพและการรักษาสุขภาพ (health and wellness) 2) การรักษาความปลอดภัย (safety) 3) ความรู้สึกมั่นคงในงาน (security) 4) การวางแผนห้องกันภัยพิบัติหรือสิ่งที่ค้นพบใหม่ (disaster and recovery planning)
5. ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือลูกจ้าง (employee and labor relations) ประกอบด้วย 1) สิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน (employee right and privacy) 2) นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource policies) 3) สหภาพแรงงานและการบริหารความสัมพันธ์ (union management relations)
6. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource planning)
7. การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (equal employment opportunity)⁴⁵

⁴⁴ Ibid., 324-560.

⁴⁵ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12th ed. (Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008), 7.

แนวคิดของมอนดี (Mondy)

มอนดี (Mondy) ได้แบ่งขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์งาน (job analysis, strategic planning and human resource planning) 2) การสรรหา (recruitment) 3) การคัดเลือก (selection)
2. การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (human resource development and performance management and appraisal)
3. การให้สิ่งตอบแทน (compensation) ประกอบด้วย 1) การให้สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง (direct financial compensation issue) และ 2) สวัสดิการและการให้สิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินและอื่นๆ (benefits, nonfinancial compensation, and other compensation issue)
4. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (health and safety at workplace)
5. ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือลูกจ้าง (employee and labor relations)⁴⁶

แนวคิดของแจ็กสัน ชูลเลอร์ และเวอร์เนอร์ (Jackson, Schuler and Werner)

แจ็กสัน ชูลเลอร์ และเวอร์เนอร์ (Jackson, Schuler and Werner) ได้ระบุกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 11 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนบริหารงานบุคคลเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (human resource planning for alignment and change)
2. การวิเคราะห์งาน และกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (job analysis and competency modeling)
3. การสรรหาและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ (recruiting and retaining quality employees)
4. การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและองค์การ (selecting employees to fit the job and organization)
5. การฝึกงานและพัฒนาให้ทัดเทียมการแข่งขันในงาน (training and developing a competitive workforce)

⁴⁶Wayne R. Mondy, “in association with Judy Bandy Mondy,” **Human resource Management**, 10th ed. (Upper Saddle River. N. J.: Pearson Prentice Hall, 2008), 4-6.

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (conducting performance management)
7. การพัฒนาวิธีการให้สิ่งตอบแทน (developing an approach to total compensation)
8. การใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ (using performance-based pay to achieve strategic objectives)
9. การจัดหาสวัสดิการและบริการ (providing benefits and services)
10. การยกระดับความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในสถานที่ทำงาน (promoting workplace safety and health)
11. การจัดตั้งสหภาพแรงงานและการเจรจาต่อรอง (unionization and collective bargaining)⁴⁷

แนวคิดของเบอร์นาดีน (Bernadine)

เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมี 5 ประการ ดังนี้

1. การจัดรูปแบบองค์การ (organization design) คือการจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยมีพื้นฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีและงานที่จะต้องปฏิบัติภายใต้บริบทของภารกิจเป้าหมายขององค์การ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนงานบุคคล การวิเคราะห์งาน การจัดโครงสร้างองค์การ การออกแบบ การสร้างทีม การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน รวมทั้งการลดขนาดขององค์การ โดยพิจารณาว่าภารกิจใดที่องค์การเห็นว่าไม่สำคัญก็ไม่ควรทำ มีการจ้างงานบุคคลภายนอกองค์การ ในภารกิจที่ไม่สำคัญ และมีการปรับปรุงโครงสร้าง
2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (staffing) คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสม และมีจำนวนตามความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์การ กิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การสรรหาบุคคล การให้ความเป็นธรรมในคุณสมบัติของผู้สมัคร การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย การช่วยจัดหางานให้แก่พนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง และการเลิกบุคลากร
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management and appraisal) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล แผนก หรือระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ การ

⁴⁷Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, and S. Werner, **Managing human resources**, 10th ed. (Mason, OH: South-western Cengage Learning, 2009), 16-17.

ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดที่ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และการประเมินผลแบบ 360 องศา

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (employee training and organizational development) คือการบริหารเพื่อการพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือและการให้คำแนะนำแก่พนักงาน การฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกอบรมที่มุ่งลดอคติจากความแตกต่างของบุคคล

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (reward systems, benefits and compliance) คือ รูปแบบและวิธีการในการให้รางวัลและสวัสดิการ ที่องค์กรสามารถให้แก่พนักงานได้ ค่าตอบแทนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การรักษาพยาบาล การมีวันลาเพื่อตนเอง และเพื่อครอบครัว การลาพักผ่อน เงินบำนาญ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎหมายแรงงาน และการปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง⁴⁸

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างและประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การลาออกจากราชการ⁴⁹

การบริหารงานบุคคลในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ได้กำหนดหมวดการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การบรรจุและการแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ⁵⁰

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักบริหารต่างๆ ที่เสนอข้างต้นในเรื่องเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล จะเห็นว่ามีทัศนะมุมมองของขอบข่ายหรือขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน บางคนมองกระบวนการที่กว้าง หรือรายละเอียดมากมาย ในขณะที่บางคนมองเฉพาะประเด็นหลัก หรือขั้นตอนหลักๆ อย่างไรก็ตามขั้นตอนสำคัญต่อไปนี้ ยังเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การดำรงไว้ซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวคิดต่าง ๆ แล้ว เห็นว่าแนวคิดการ

⁴⁸ John H. Bernadine, **Human Resource Management An Experiential Approach**, 5th ed. (Singapore: Mcgraw-hill, Inc., 2009), 9-10.

⁴⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 51-63.

⁵⁰ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551** (กรุงเทพมหานคร: สไตร์ครีเอทีฟเอน์ส์ จำกัด, 2551), 28-72.

บริหารงานบุคคลของคาสเต็ทเตอร์ (Casterter) นั้นครอบคลุมในทุกส่วนของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ด้าน แต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ และการเจรจาต่อรอง

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

โรงเรียนเอกชนเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 และ เขต 2 โดยมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนระดับพื้นที่เขต

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน

การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 หลังจากการยกเลิกพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารเพื่อทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่นเดียวกับการศึกษาของรัฐ⁵¹ ในการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอยู่ภายใต้การกำกับ ติดตามดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ดังนี้

⁵¹“พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 125, ตอนที่ 7 ก (11 มกราคม 2551): 69.

1. เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน
2. เสนอนโยบายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎ ระเบียบ และเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน
4. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย⁵²

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 กำหนดให้การบริหารและการจัดการขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณโรงเรียน จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น และให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครปฐม ได้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พุทธศักราช 2546 ข้อ 2 และข้อ 3 เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก และรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ มีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหาร

⁵² สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, **แนะนำ สข.**, เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th/content.php?page=content&group=history>

จัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีหน้าที่ดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม⁵³ สำหรับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีหน้าที่ดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบางเลน อำเภอนครชัยศรี อำเภอสสามพราน และอำเภอกุพทอง⁵⁴

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้ โรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาได้ตามศักยภาพ เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของรัฐ ให้ การศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาของชาติ ในการแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐใน การจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทการศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ สามารถยกระดับความรู้ความสามารถของคน ไทยให้ทัดเทียมกับนานาชาติ และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนโรงเรียนเอกชนตามกฎหมายว่าด้วย โรงเรียนเอกชน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนเอกชน และการเปลี่ยนแปลง กิจการโรงเรียนเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์ และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียน เอกชน และที่กฎหมายอื่นกำหนด
4. ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด
5. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่ได้รับมอบหมาย⁵⁵

⁵³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, **ประวัติสำนักงาน** เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.nptedu.go.th/area1/?name=page&file=page&op=ประวัติสำนักงาน>

⁵⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2, **ประวัติสำนักงาน**, เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.edunkp2.org/history.php>

⁵⁵ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน, **ขอข่า/ภารกิจ**, เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2559, เข้าถึง ได้จาก <https://sites.google.com/site/pawannpt2/khxbkhy-pharkic>

โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

จังหวัดนครปฐมแบ่งเขตการศึกษาออกเป็น 2 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม มีโรงเรียนเอกชนที่เปิดทำการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบางเลน อำเภอนครชัยศรี อำเภอสสามพราน และอำเภอพุทธมณฑล มีโรงเรียนเอกชนที่เปิดทำการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 19 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 34 โรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน
อำเภอเมืองนครปฐม	12
อำเภอกำแพงแสน	1
อำเภอดอนตูม	2
อำเภอนครชัยศรี	5
อำเภอบางเลน	3
อำเภอพุทธมณฑล	0
อำเภอสสามพราน	11
รวม	34

ที่มา: กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, **โรงเรียนในสังกัด**, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.esanpt1.go.th/support2/web>

: กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2, **ข้อมูลโรงเรียนเอกชน**, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2559, เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/0B5BdkQnTjVjpN3JFSzRjVklYSmc/view>

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

อำเภอ	ที่	โรงเรียน	เปิดสอนระดับ
เมืองนครปฐม	1	โรงเรียนอนุบาลไพทวิทยา	อ.1 – ป.6
	2	โรงเรียนอนุบาลสุธีธร	อ.1 – ป.6
	3	โรงเรียนอนุบาลเสริมปัญญา	อ.1 – ป.6
	4	โรงเรียนอนุบาลจันทร์สว่างกุล	อ.1 – ป.6
	5	โรงเรียนสว่างวิทยา	อ.1 – ป.6
	6	โรงเรียนธรรมมาภิสมัย	อ.1 – ป.6
	7	โรงเรียนอำนวยการวิทยานครปฐม	อ.1 – ป.6
	8	โรงเรียนหอเอกวิทยา	อ.1 – ป.6
	9	โรงเรียนบำรุงวิทยา	อ.1 – ม.6
	10	โรงเรียนบอสโกพิทักษ์	อ.1 – ม.6
	11	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศนครปฐม	อ.1 – ม.6
	12	โรงเรียนสัมมาสิกขาปฐมอโศก	ม.1 – ม.6
กำแพงแสน	1	โรงเรียนเด็กสายรุ้ง	อ.1 – ป.6
ดอนตูม	1	โรงเรียนราษฎร์บำรุงวิทยา	อ.1 – ป.6
	2	โรงเรียนสหบำรุงวิทยา	อ.1 – ม.6
นครชัยศรี	1	โรงเรียนจารุวรรณวิทยา	อ.1 – ป.6
	2	โรงเรียนสาธิตวิทยา	อ.1 – ป.6
	3	โรงเรียนเดชอนุสรณ์	อ.1 – ป.6
	4	โรงเรียนแสงทองวิทยานครชัยศรี	อ.1 – ป.6
	5	โรงเรียนเม่งฮ้างฮัก	อ.1 – ป.6
บางเลน	1	โรงเรียนอนุบาลแสงอรุณ	อ.1 – ป.6
	2	โรงเรียนเจียนหัว	อ.1 – ม.6
	3	โรงเรียนเซนต์แอนดรูว์	อ.1 – ป.6
สามพราน	1	โรงเรียนนาคประสิทธิ์	อ.1 – ม.6
	2	โรงเรียนนักบุญเปโตร	อ.1 – ม.6
	3	โรงเรียนสกลวิทยา	อ.1 – ม.6
	4	โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์	อ.1 – ม.6
	5	โรงเรียนเบญญาพัฒน์	อ.1 – ม.6

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม (ต่อ)

อำเภอ	ที่	โรงเรียน	เปิดสอนระดับ
สามพราน (ต่อ)	6	โรงเรียนมารีย์อุปถัมภ์	อ.1 – ม.6
	7	โรงเรียนเทพนิมิตวัฒนา	อ.1 – ม.3
	8	โรงเรียนเอกตรุณ	อ.1 – ป.6
	9	โรงเรียนสุคนธ์วิทย์	อ.1 – ม.6
	10	โรงเรียนยูวรัช พุทธมณฑลสาย 5	อ.1 – ป.6
	11	โรงเรียนกันตวิษณุ	อ.1 – ป.6

ที่มา: กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, **โรงเรียนในสังกัด**, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.esanpt1.go.th/support2/web>

: กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2, **ข้อมูลโรงเรียนเอกชน**, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2559, เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/0B5BdkQnTjVjpN3JFSzRjVklYSmc/view>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศิลปกรณ์ จันทไชย ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า สมรรถนะการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถในการเรียนรู้ 2) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง 3) ด้านยุทธวิธีทำให้สมาชิกปฏิบัติตามให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ด้านความสามารถในการประเมินและวินิจฉัยสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ 5) ด้านความสามารถในการสอนงานและฝึกงานแก่สมาชิก 6) ด้านความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน 7) ด้านความสามารถการโน้มน้าวสมาชิกให้ทำงานประสบผลสำเร็จ 8) ด้านความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ 9) ด้านความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และ 10) ด้านความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์⁵⁶

⁵⁶ศิลปกรณ์ จันทไชย, “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม, 2552), 223.

ฐิติธรรมาวุธ ศรีจันทร์เวียง ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านการบริหารที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะด้านจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก⁵⁷

กมลพัชร หินแก้ว ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ และด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด⁵⁸

ธชววรรณ สุทธาธาร ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁵⁹

⁵⁷ ฐิติธรรมาวุธ ศรีจันทร์เวียง, “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2553), 60.

⁵⁸ กมลพัชร หินแก้ว, “สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555), 105.

⁵⁹ ธชววรรณ สุทธาธาร, “สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 87.

ดาวนภา หัตยานนท์ ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่า การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะแต่ละด้าน เรียงตามค่าวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI) สูงสุดมาต่ำสุดได้ดังนี้ 1) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สถานการณ์ต่างๆของโลกได้ 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model 3) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีค่า PNI เท่ากับสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ อย่างเหมาะสมและสามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม 4) สมรรถนะในการสื่อสาร โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ 5) สมรรถนะในการบริหารตนเอง โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต และ 6) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน⁶⁰

นลพรรณ ศรีสุข ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ด้านการสื่อสารและการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ การศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับผู้ฟัง ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา การนับถือศาสนาและความสนใจ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพูดจูงใจผู้ฟัง เพื่อให้ผู้ฟังการคล้อยตาม ยินยอมหรือเห็นด้วย และการใช้ท่าทางและสายตาประกอบอย่างเหมาะสม สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ การวิเคราะห์ความต้องการ

⁶⁰ดาวนภา หัตยานนท์, “การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 122- 132.

ความสามารถและคุณลักษณะประจำตัวของตนเอง การพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการพัฒนาตนเอง⁶¹

สิรินพร วิทิตสุภาลัย ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่าโรงเรียนประถมมีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับการปฏิบัติมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการพัฒนา ด้านการคัดเลือก และด้านการวางแผนกำลังคน นอกจากนี้พบว่า มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง 8 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการให้ข้อมูลข่าวสารด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงานด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน ด้านการสรรหา และด้านการเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับปานกลาง⁶²

บุญสืบ เทียมหยิน ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร และการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน⁶³

⁶¹ นลพรธณ ศรีสุข, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2558), 112.

⁶² สิรินพร วิทิตสุภาลัย, “กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3” (ภาคินพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2549), 83.

⁶³ บุญสืบ เทียมหยิน, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2553), 102.

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำร่วมกัน พฤติกรรมของผู้นำ และบทบาทของผู้นำ 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน อยู่ในระดับมากและปานกลาง เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การวางแผนกำลังคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การธำรงรักษาและพัฒนาบุคคล และการสรรหาและคัดเลือกบุคคล และ 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁶⁴

พระเสด็จ ปภัสสร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู มีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของข้าราชการครูร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษามีการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างชัดเจน อนุญาตให้ข้าราชการครูโอน – ย้ายและรับย้ายข้าราชการครูมาทำการสอนต่างโรงเรียนได้ และประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็ว⁶⁵

ก๊อเดช หล้าจะนะ ได้ศึกษาเรื่องสภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และรายด้าน พบว่า ด้านการจัดสวัสดิการและกองทุนบุคลากร ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนมีความคิดเห็น

⁶⁴ ทัศนันท์ ชุ่มชื่น, “องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 107-108.

⁶⁵ พระเสด็จ ปภัสสร (วงษ์พันธุ์เสื่อ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), 98.

มากที่สุด คือ ด้าน การวางแผนกำลังคน รองลงมาด้านการสรรหาบุคคล/การคัดเลือกบุคคล ด้านการบรรจุแต่งตั้ง และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในสัดส่วนที่เท่ากันกับด้านพัฒนาบุคคล และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดสวัสดิการและกองทุนบุคลากร⁶⁶

กาญจนา เกษร ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลข่าวและสารสนเทศ เพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ⁶⁷

เจษฎา ประสิทธิ์ดำรง ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า 1) ด้านการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาจิตใจที่วัดหรือตามหน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น จัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปีแก่บุคลากร จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ร่มรื่น สะอาด สวยงาม ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่เน้นพัฒนาทางด้านจิตใจ เช่น การไปทำบุญที่วัด การนั่งสมาธิ 2) ด้านการส่งเสริมสวัสดิการครู พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการประกันชีวิต เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคง ติดตามผล สรุปลผล และรายงานผลการให้บริการด้านสวัสดิการ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการสวัสดิการที่หน่วยงานทางราชการจัดขึ้น อำนวยความสะดวกในด้านการเบิกเงินสวัสดิการต่างๆ อย่างรวดเร็ว แต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงานสวัสดิการโดยเฉพาะ ประชุม วางแผน ร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานด้านสวัสดิการ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการภายในโรงเรียน จัดทำโครงการสวัสดิการแก่บุคลากรภายใน

⁶⁶ ก่อเดช หล้าจะนะ, “สภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2555), 108.

⁶⁷ กาญจนา เกษร, “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555), 102.

โรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนตรวจสุขภาพประจำปี และให้บริการสวัสดิการด้านต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว⁶⁸

มนตรี พรหมลาวัญญ์ ได้ศึกษาเรื่องบทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการรักษาวิทยฐานะและการให้พ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารจัดประชุมเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานก่อนเปิดภาคเรียนของปีการศึกษาใหม่ ผู้บริหารจัดให้ครูได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในรูปคณะกรรมการ 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารบรรจุแต่งตั้งครูเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมาย ผู้บริหารบรรจุแต่งตั้งครูโดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ และผู้บริหารจัดให้มีการคัดเลือกครูด้วยการทดสอบทักษะ ความรู้ ความสามารถ⁶⁹

สำราญ ณะเกิงสุข ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลข

⁶⁸ เจษฎา ประสิทธิ์ดำรง, “ภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต, 2556), 88.

⁶⁹ มนตรี พรหมลาวัญญ์, “บทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), 114-116.

คณิตจากมากไปน้อย ได้แก่บุคลากรมีความรู้สึกรักและศรัทธาในวิชาชีพครูมาก และมีความพึงพอใจในงานที่ได้ปฏิบัติ การทำงานที่ได้รับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมในการทำงาน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 (Y) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁷⁰

งานวิจัยต่างประเทศ

ซุลลีแวน (Sullivan) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้สมรรถนะตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาในท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้านการสื่อสารและการจูงใจ⁷¹

เอ็ดเวิร์ด (Edward) ได้การศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมให้ความรู้ทั้งหลักการและวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ และควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ผู้บริหารต้องสร้างศรัทธาและความจริงใจในการระเบียบวินัยในการใกล้ชิดข้อพิพาทต่างๆได้อย่างเหมาะสม⁷²

⁷⁰ สำราญ ณะเกิงสุข, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต 2556), 78.

⁷¹ E.C.A., Sullivan, Case study of the principalship, The school work culture, and the human resources management development system in a medium-sized florida school district. Master’s thesis, (Educational Administration), University of South Florida. (1994), 163.

⁷² Scott Edward, “Northern California School Superintendents, Perceptions Regarding Conflicts with Board Member in the Area of Human Resource Administration” (Thesis (Ed.D) University of La verne, 2001), Abstracts.

มาร์ช (Marsh) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต พบว่าครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะ ดังนี้ 1) การนำทางเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำ 2) การกำหนดกรอบปัญหาที่แท้จริง 3) มุ่งสู่การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและรักษาผลลัพธ์นั้นให้คงอยู่ต่อไป 4) พัฒนาการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 5) ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดสมรรถภาพสูง 6) เชื่อมต่อการสนับสนุนการจัดการโครงสร้างการทำงานและการออกแบบองค์การ 7) ขยายการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ให้มุ่งไปสู่การได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ อย่างมีสมรรถภาพสูง และ 8) สร้างสมรรถนะอย่างมืออาชีพและการเรียนรู้ในการสื่อสารที่ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์⁷³

มาร์มอน (Marmon) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษา พบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการบริหาร 2) สมรรถนะด้านการรับบุคคล 3) สมรรถนะด้านการแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ 4) สมรรถนะด้านการระดมทรัพยากรสนับสนุนการบริหารจัดการ 5) สมรรถนะด้านการติดตามและประเมินผล 6) สมรรถนะด้านการจัดทำของงบประมาณ 7) สมรรถนะด้านสารสนเทศ 8) สมรรถนะด้านสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ 10) สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ระดับสากล 11) สมรรถนะด้านการจูงใจ 12) สมรรถนะด้านการวางแผน 13) สมรรถนะด้านการกำหนดทิศทาง 14) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 15) สมรรถนะด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 16) สมรรถนะด้านการสรรหา 17) สมรรถนะด้านการสอน และ 18) สมรรถนะด้านเทคโนโลยี⁷⁴

สมิทและเพอร์คี (Smith and Purkey) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา 2) การวางแผนและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร 3) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการตั้งความคาดหวังสูง 4) เวลาและภาระงาน 5) การแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จด้านวิชาการ 6) การดำเนินตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม 7) ไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร 8) การสนับสนุนและการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง 9) การบริหารจัดการสถานที่ในโรงเรียน

⁷³David D. Marsh, *The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership* (New York: John Wiley & Sons, 2000), 136-143.

⁷⁴Dora Heacker Marmon, “Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs” (Ph.D. Dissertation, The University of Tennessee, United States – Tennessee, 2002), 138.

10) การพัฒนาบุคลากร 11) การสร้างความมั่นคงของบุคลากร 12) การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียนและความร่วมมือ และ 13) การสนับสนุนการทำงาน⁷⁵

สรุป

การที่โรงเรียนจะมีการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาได้นั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะจึงจะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะการบริหารงานด้านต่างๆ เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารโรงเรียน ในการดูแลควบคุมงานต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของทั้งองค์การ โดยสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของเฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ได้แบ่งสมรรถนะผู้บริหาร ออกเป็น 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะในการสื่อสาร 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ 3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ 5) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ และ 6) สมรรถนะในการบริหารตนเอง ในส่วนการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามตามแนวคิดของคาสเต็ตเตอร์ (Castetter) ประกอบด้วยการบริหารงานบุคคล 11 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การนำเข้าสู่หน่วยงาน 5) การพัฒนา 6) การประเมินผล การปฏิบัติงาน 7) การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน 8) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 9) การให้ข้อมูลข่าวสาร 10) การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ และ 11) การเจรจาต่อรอง โดยดำเนินการวิจัยในโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

⁷⁵S.C. Smith and M.S. Purkey, **Effective School**, quoted in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (Singapore: McGraw-Hill Education, 2008), 303.

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม 2) การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม และ 3) สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด และสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากตำรา บทความ งานวิจัยและวรรณกรรมต่างๆ เพื่อนำมาประกอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัย ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา รับข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์และนำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล โดยหาความตรงของเครื่องมือ และหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมแจ้งกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ช่วงระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้ออกมาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

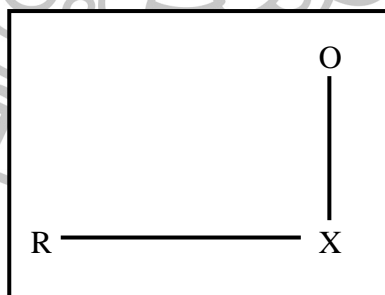
ขั้นตอนการรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างรายงานการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์ และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตรต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิ (diagram) ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง การวัดค่าตัวแปรที่ปรากฏครั้งเดียว

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 34 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 32 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹ แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (simple random sampling) จำแนกตามอำเภอ

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม
			ผู้รับใบอนุญาต/ ผู้จัดการ/ ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้างาน/ หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้	ครู	
อำเภอเมืองนครปฐม	12	11	22	22	22	66
อำเภอกำแพงแสน	1	1	2	2	2	6
อำเภอดอนตูม	2	2	4	4	4	12
อำเภอนครชัยศรี	5	5	10	10	10	30
อำเภอบางเลน	3	3	6	6	6	18
อำเภอสสามพราน	11	10	20	20	20	60
รวม	34	32	72	72	72	192

¹Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research activities," *Journal for Education and Psychological measurement*, no. 3 (November 1970): 608.

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่นำมาศึกษาคือตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

1.1 เพศ หมายถึง เพศชาย เพศหญิง

1.2 อายุ หมายถึง อายุตัวของผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี และ 60 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

1.4 ตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) ครู

1.5 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี 15 – 20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป

2. **ตัวแปรต้น (X_{tot})** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของเฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ดังนี้

2.1 สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency: X_1) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด การเขียน การรับฟังและการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีการจัดประชุมและนำเสนอข้อมูล โดยเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

2.2 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency: X_2) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณ รวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และภายในเวลาที่กำหนด

2.3 สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency: X_3) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยการเป็นผู้นำทีมที่ดี มีการกำหนด เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแต่ละคน อย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของทีมได้

2.4 สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency: X_4) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การและปรับโครงสร้างของ การทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการโดยใช้ หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ให้เป็นรูปธรรม

2.5 สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ (global awareness competency: X_5) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ รับรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆของโลกและผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย

2.6 สมรรถนะในการบริหารตนเอง (self-Management competency: X_6) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักตัวตนของตนเอง สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อองค์การ ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของคาสเต็ทเตอร์ (Cattetter) ดังนี้

3.1 การวางแผนกำลังคน (manpower planning: Y_1) หมายถึง การสำรวจ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล การคำนวณ การคาดการณ์ถึงความต้องการบุคลากรล่วงหน้า กำหนดตำแหน่งที่ต้องการ ตามความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งมาปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ

3.2 การสรรหา (recruitment: Y_2) หมายถึง การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่จะได้มา ซึ่งบุคคลได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหา การกำหนดเกณฑ์ วิธีการ ตลอดจนการรับสมัครบุคคล

3.3 การคัดเลือก (selection: Y_3) หมายถึง การกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการ คัดเลือกบุคคล ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลและประเมินผลจากหลักฐานของผู้สมัคร กำหนด กระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตามกระบวนการ โดยวิธีการที่หลากหลาย และบรรจุ บุคลากรตามขั้นตอนที่กำหนด

3.4 การนำเข้าสู่หน่วยงาน (induction: Y_4) หมายถึง การปฐมนิเทศเกี่ยวกับความรู้ ระเบียบ กฎเกณฑ์ การปรับตัวเข้าระบบ การปรับเข้าตำแหน่ง การปรับตัวเอง การให้คำแนะนำการ ปฏิบัติงาน การมอบเอกสารคู่มือการทำงาน จัดผู้มีความรู้ความชำนาญมาเป็นพี่เลี้ยง ติดตาม สอบถามปัญหาในการปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือ

3.5 การพัฒนา (development: Y_5) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี ในการทำงาน โดยการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผล การพัฒนาและปรับปรุง

3.6 การประเมินผลการทำงาน (appraisal: Y_6) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการประเมินผล การประเมินผลการทำงาน วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมิน โดย ดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่กำหนด และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ แล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

3.7 การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (justice: Y_7) หมายถึง การให้ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ที่พึงได้ตามสิทธิและหน้าที่ ความมีอิสระ ความยุติธรรมในการ มอบหมายงานและการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ตลอดจนการให้พ้นจากหน้าที่

3.8 การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuity: Y_8) หมายถึง การปฏิบัติงาน การขาด งาน การลา การมาสาย การจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่แทน การส่งเสริมสุขภาพที่ดี การดูแลจัด สถานที่ให้มั่นคงแข็งแรง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน

3.9 การให้ข้อมูลข่าวสาร (information: Y_9) หมายถึง การจัดทำแฟ้มข้อมูลของ บุคลากร ประวัติการทำงานของบุคลากร การเข้าถึงข้อมูลของตนเอง การจัดระบบสื่อสารให้ทราบ ความเคลื่อนไหวของการบริหาร การบริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

3.10 การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (compensation: Y_{10}) หมายถึง การกำหนด ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ หลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน โดยแจ้งให้บุคลากรที่มีสิทธิรับทราบ มีการ สร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร

3.11 การเจรจาต่อรอง (bargaining: Y_{11}) หมายถึง การเจรจาต่อรองในเรื่องสัญญา การทำงานที่เกี่ยวกับ เงินเดือน เวลา การว่าจ้าง ผลประโยชน์เกี่ยวๆ และ ทั้งในด้านงบประมาณ ในการจัดการเรียนการสอนหรือดำเนินโครงการต่างๆ การมาปฏิบัติงานในวันหยุด และเมื่อต้องการ ศึกษาต่อ ทัศนศึกษา และอบรมประชุม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ เฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ จำแนกดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (X_1)	10	ข้อ
2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2)	7	ข้อ
3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3)	6	ข้อ
4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	6	ข้อ
5. สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ (X_5)	5	ข้อ
6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง	6	ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของคาสเต็ทเตอร์ (Castetter) รวมทั้งสิ้น 50 ข้อ จำแนกดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Y_1)	5	ข้อ
2. การสรรหา (Y_2)	5	ข้อ
3. การคัดเลือก (Y_3)	4	ข้อ
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4)	5	ข้อ
5. การพัฒนา (Y_5)	4	ข้อ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6)	6	ข้อ
7. การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7)	5	ข้อ
8. การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8)	4	ข้อ
9. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9)	4	ข้อ
10. การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10})	4	ข้อ
11. การเจรจาต่อรอง (Y_{11})	4	ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนที 2 และตอนที 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)² โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารหรือการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้มีการพัฒนาเครื่องมือตามกระบวนการขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร รวมถึงรายละเอียดของการบริหารงานบุคคล จากนั้นนำข้อมูลที่ศึกษามาสร้างเครื่องมือภายใต้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบปรับแก้ตามรายละเอียดของตัวแปร จากนั้นนำมาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดหรือ IOC (index of item objective congruence) ซึ่งค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับนี้อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 แสดงว่าใช้ได้ทุกข้อคำถาม แต่มีบางข้อต้องปรับปรุง แก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ต่อไป

² Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw –Hill, 1961),

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนเอกชนจังหวัดราชบุรี จำนวน 5 โรงเรียน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียน ละ 6 คน คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากการทดลองใช้ (try out) มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.973

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 32 โรงเรียน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยเสนอหนังสือต่อคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือขอความช่วยเหลือจากโรงเรียนเพื่อให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยให้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัยโดยตรง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เขียนชื่อ ที่อยู่ พร้อมติดแสตมป์ไว้เรียบร้อยแล้ว สำหรับโรงเรียนบางแห่งผู้วิจัยเดินทางไปเก็บด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้ตัวแทนช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วย
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามกรณีที่ได้รับไม่ครบหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยเดินทางติดต่อที่โรงเรียนเพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเป็นกรณีไป ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 32 โรงเรียน และผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 192 คน ข้อมูลจากแบบสอบถาม เมื่อนำมาจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยมีการดำเนินการจัดทำวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. ลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป นำไปคำนวณค่าสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล
3. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ใช้ค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวความคิดของเบสท์ (Best)³ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัธยเลขคณิต 4.50 – 5.00 แสดงว่าสมรรถนะผู้บริหาร/การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัธยเลขคณิต 3.50 – 4.49 แสดงว่าสมรรถนะผู้บริหาร/การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก

ค่ามัธยเลขคณิต 2.50 – 3.49 แสดงว่าสมรรถนะผู้บริหาร/การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัธยเลขคณิต 1.50 – 2.49 แสดงว่าสมรรถนะผู้บริหาร/การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัธยเลขคณิต 1.00 – 1.49 แสดงว่าสมรรถนะผู้บริหาร/การบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

³ John W. Best, **Research in Education**, 4th ed. (Englewoodcliffs: Prentice – Hill, Inc., 1983), 190.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหาร 2) การบริหารงานบุคคล และ 3) สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล โดยใช้โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม จำนวน 34 โรงเรียน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้จำนวนตัวอย่างเท่ากับ 32 โรงเรียน และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮลรีเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของคาสเต็ทเตอร์ (Castetter) การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม 2) การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม และ 3) สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยใช้โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 32 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 32 โรงเรียน โรงเรียนละ 6 ฉบับ รวมทั้งสิ้น จำนวน 192 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 27 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 162 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.38 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน จำนวน 27 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 162 ฉบับ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ผู้วิจัยใช้ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ในการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	ชาย	27	16.67
	หญิง	135	83.33
	รวม	162	100.00
2.	อายุ		
	20 - 30 ปี	21	12.96
	31 - 40 ปี	22	13.58
	41 - 50 ปี	32	19.75
	51 - 60 ปี	78	48.77
	60 ปีขึ้นไป	8	4.94
	รวม	162	100.00
3.	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	105	64.82
	ปริญญาโท	55	33.95
	ปริญญาเอก	2	1.23
	รวม	162	100.00
4.	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
	ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน	54	33.34
	รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	54	33.33
	ครู	54	33.33
	รวม	162	100.00
5.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง		
	1 - 5 ปี	29	17.90
	6 - 10 ปี	22	13.58
	11 - 15 ปี	15	9.26
	16 - 20 ปี	19	11.73
	20 ปีขึ้นไป	77	47.53
	รวม	162	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมด้านเพศ เพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือเป็นเพศหญิง จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 เพศชาย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ด้านอายุ พบว่า อายุ 51 - 60 ปี มีมากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 48.77 รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.75 อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.58 อายุ 20 - 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 12.96 และอายุ 60 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.94 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 64.82 รองมาปริญญาโท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 33.95 และปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.23 ด้านตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า ทุกโรงเรียนมีครบทั้งสามตำแหน่ง คือ ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ซึ่งมีจำนวนเท่ากันทุกโรงเรียน จำนวนตำแหน่งละ 54 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง พบว่า 20 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 47.53 รองมา 1 - 5 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 6 - 10 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.58 16 - 20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 11.73 และ 11 - 15 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.26

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ในการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลจากค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=27)

ด้าน	สมรรถนะผู้บริหาร (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สมรรถนะในการสื่อสาร (X_1)	4.44	0.59	มาก
2	สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2)	4.48	0.58	มาก
3	สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3)	4.43	0.69	มาก
4	สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	4.40	0.60	มาก
5	สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ (X_5)	4.42	0.53	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot}) (ต่อ)

(n=27)

ด้าน	สมรรถนะผู้บริหาร (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6	สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)	4.44	0.65	มาก
รวม (X_{tot})		4.43	0.55	มาก

จากตารางที่ 5 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D.=0.55) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 4.40 - 4.48 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.48$, S.D.=0.58) สมรรถนะในการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.44$, S.D.=0.59) สมรรถนะในการบริหารตนเอง ($\bar{X} = 4.44$, S.D.=0.65) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.43$, S.D.=0.69) สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ ($\bar{X} = 4.42$, S.D.=0.53) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.40$, S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.53 - 0.69 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม มีรายละเอียดตามตารางที่ 6 - 11 ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการสื่อสาร (X_1)

(n=27)

ข้อ	สมรรถนะในการสื่อสาร (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม	4.48	0.70	มาก
2	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม	4.44	0.65	มาก
3	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการรับฟัง รับสารได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	4.54	0.62	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสามารถแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานการณ์ต่างๆ	4.44	0.71	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการสื่อสาร (X_1) (ต่อ)

(n=27)

ข้อ	สมรรถนะในการสื่อสาร (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5	ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ	4.40	0.72	มาก
6	ผู้บริหารสามารถเลือกและใช้สื่อ และเทคนิควิธีการในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	4.35	0.72	มาก
7	ผู้บริหารสามารถสื่อสารผ่านการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.77	มาก
8	ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดหรือข้อสรุปจากการประชุม มาพัฒนาคุณภาพงาน	4.42	0.69	มาก
9	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง	4.48	0.63	มาก
10	ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหา ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้	4.41	0.69	มาก
	รวม	4.44	0.59	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการสื่อสาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 1 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการรับฟัง รับสารได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.62) ส่วนอีก 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.63) ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูดสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.70) ผู้บริหารสามารถสื่อสารผ่านการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.77) ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียนสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.65) ผู้บริหารสามารถแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานการณ์ต่างๆ ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.71) ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดหรือข้อสรุปจากการประชุมมาพัฒนาคุณภาพงาน ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.69) ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.69) ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มี

ความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ ($\bar{X}=4.40$, $S.D.=0.72$) และผู้บริหารสามารถเลือก และใช้สื่อ และเทคนิควิธีการในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.35$, $S.D.=0.72$) เมื่อพิจารณา ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.62 - 0.77 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น สอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2)

(n=27)

ข้อ	สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์นโยบายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนงานของฝ่ายงาน	4.46	0.66	มาก
2	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทาง ขั้นตอนวิธีการทำงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.48	0.67	มาก
3	ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.54	0.69	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด	4.45	0.72	มาก
5	ผู้บริหารสามารถจัดหาจัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.53	0.63	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	4.45	0.71	มาก
7	ผู้บริหารสามารถกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.43	0.69	มาก
รวม		4.48	0.58	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, $S.D.=0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 2 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ($\bar{X}=4.54$, $S.D.=0.69$) และผู้บริหารสามารถจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ($\bar{X}=4.53$, $S.D.=0.63$) ส่วนอีก 5 ข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทาง ขั้นตอนวิธีการทำงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.67) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์นโยบายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนงานของฝ่ายงาน ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.66) ผู้บริหารสามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.71) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.72) และผู้บริหารสามารถกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.63 - 0.72 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3)

(n=27)

ข้อ	สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	4.51	0.72	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของทีมได้อย่างชัดเจน	4.51	0.68	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม	4.43	0.76	มาก
4	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.34	0.81	มาก
5	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีม เกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้	4.35	0.82	มาก
6	ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ	4.43	0.75	มาก
รวม		4.43	0.69	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 2 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของทีมได้อย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.68) และผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถสร้าง

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.51$, S.D.=0.72) ส่วนอีก 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 4.43$, S.D.=0.75) ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.43$, S.D.=0.76) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีม เกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.35$, S.D.=0.82) และผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.34$, S.D.=0.82) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.82 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_d)

(n=27)

ข้อ	สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_d)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ	4.38	0.74	มาก
2	ผู้บริหารสามารถปรับโครงสร้างการทำงานของบุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	4.40	0.67	มาก
3	ผู้บริหารสามารถปรับตัวอย่างทันท่วงที เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	4.42	0.68	มาก
4	ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4.46	0.62	มาก
5	ผู้บริหารสามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	4.39	0.67	มาก
6	ผู้บริหารสามารถควบคุม ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามที่เป้าหมายกำหนดไว้เป็นอย่างดี รูปธรรม	4.35	0.72	มาก
รวม		4.40	0.60	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.62) ผู้บริหารสามารถปรับตัวอย่างทันทั่วทั้งที่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.68) ผู้บริหารสามารถปรับโครงสร้างการทำงานของบุคลากร และวัฒนธรรมขององค์การได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.67) ผู้บริหารสามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.67) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การ เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.74) และผู้บริหารสามารถควบคุมติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามที่เป้าหมายกำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.72) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.62 - 0.74 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ (X_5)

(n=27)

ข้อ	สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์	4.44	0.57	มาก
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้	4.34	0.68	มาก
3	ผู้บริหารสามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สถานการณ์ต่างๆ ของโลกได้	4.38	0.64	มาก
4	ผู้บริหารสามารถรับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมือง	4.43	0.59	มาก
5	ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่าง ด้านเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรมของประชากรโลก	4.50	0.62	มากที่สุด
รวม		4.42	0.53	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 1 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรมของประชากรโลก ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.62) ส่วนอีก 4 ข้อ อยู่ใน

ระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.57) ผู้บริหารสามารถรับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.59) ผู้บริหารสามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สถานการณ์ต่างๆ ของโลกได้ ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.64) และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.68) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.57 - 0.68 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)

(n=27)

ข้อ	สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด	4.42	0.68	มาก
2	ผู้บริหารสามารถยอมรับในจุดด้อยและนำไปพัฒนาแก้ไขปรับปรุง และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่	4.33	0.81	มาก
3	ผู้บริหารสามารถแบ่งเวลาการทำงานกับเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	4.41	0.78	มาก
4	ผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชา	4.52	0.72	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสามารถทำงานภายใต้ความกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.41	0.75	มาก
6	ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต	4.52	0.61	มากที่สุด
รวม		4.44	0.65	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการบริหารตนเอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 2 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.61) และผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.72) ส่วนอีก 4 ข้อ อยู่ใน

ระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด ($\bar{X} = 4.42$, S.D.=0.68) ผู้บริหารสามารถทำงานภายใต้ความกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.41$, S.D.=0.75) ผู้บริหารสามารถแบ่งเวลาการทำงานกับเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.41$, S.D.=0.78) และผู้บริหารสามารถยอมรับในจุดด้อยและนำไปพัฒนาแก้ไขปรับปรุง และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่ ($\bar{X} = 4.33$, S.D.=0.81) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.61 - 0.81 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ในการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=27)

ด้าน	การบริหารงานบุคคล (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การวางแผนกำลังคน (Y_1)	4.40	0.63	มาก
2	การสรรหา (Y_2)	4.12	0.68	มาก
3	การคัดเลือก (Y_3)	4.34	0.64	มาก
4	การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4)	4.37	0.59	มาก
5	การพัฒนา (Y_5)	4.40	0.61	มาก
6	การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6)	4.36	0.67	มาก
7	การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7)	4.38	0.65	มาก
8	การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8)	4.41	0.61	มาก
9	การให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9)	4.35	0.68	มาก
10	การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10})	4.32	0.76	มาก
11	การเจรจาต่อรอง (Y_{11})	3.64	1.14	มาก
รวม (Y_{tot})		4.28	0.55	มาก

จากตารางที่ 12 การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$, $S.D.=0.55$) และเมื่อพิจารณาการบริหารงานบุคคลเป็นรายด้านพบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.64 – 4.41 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.41$, $S.D.=0.61$) การพัฒนา ($\bar{X}=4.40$, $S.D.=0.61$) การวางแผนกำลังคน ($\bar{X}=4.40$, $S.D.=0.63$) การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน ($\bar{X}=4.38$, $S.D.=0.65$) การนำเข้าสู่หน่วยงาน ($\bar{X}=4.37$, $S.D.=0.59$) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.36$, $S.D.=0.67$) การให้ข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X}=4.35$, $S.D.=0.68$) การคัดเลือก ($\bar{X}=4.34$, $S.D.=0.64$) การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ($\bar{X}=4.32$, $S.D.=0.76$) การสรรหา ($\bar{X}=4.12$, $S.D.=0.68$) และการเจรจาต่อรอง ($\bar{X}=3.64$, $S.D.=1.14$) เมื่อพิจารณาวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) อยู่ระหว่าง 0.59 – 1.14 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม มีรายละเอียดตามตารางที่ 13 - 23 ดังนี้

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1)

($n=27$)

ข้อ	การวางแผนกำลังคน (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น จำนวนบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษาและความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน	4.58	0.60	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีการคำนวณ คาดคะเน ถึงความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นแผนกำลังคน	4.25	0.75	มาก
3	โรงเรียนได้กำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนต่อครู	4.41	0.79	มาก
4	โรงเรียนกำหนดแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งไว้ชัดเจน	4.36	0.75	มาก
5	โรงเรียนมีการทบทวนแผนอัตรากำลังคนอยู่เสมอ	4.39	0.70	มาก
รวม		4.40	0.63	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 1 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น จำนวนบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา และความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.60) ส่วนอีก 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อยคือ โรงเรียนได้กำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนต่อครู ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.79) โรงเรียนมีการทบทวนแผนอัตรากำลังคนอยู่เสมอ ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.70) โรงเรียนกำหนดแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งไว้ชัดเจน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.75) และโรงเรียนมีการคำนวณ คัดคะแนน ถึงความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นแผนกำลังคน ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.75) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.60 - 0.79 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y_2)

(n=27)

ข้อ	การสรรหา (Y_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน	4.24	0.75	มาก
2	โรงเรียนมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคล เพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวรับสมัครงานได้ตรงกลุ่มเป้าหมายและทั่วถึง	4.23	0.77	มาก
3	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหาบุคลากร	4.19	0.74	มาก
4	โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ รับสมัครและคัดเลือกบุคลากร	4.30	0.72	มาก
5	โรงเรียนร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่หรือกลุ่มโรงเรียนในการแสวงหาบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง	3.64	1.04	มาก
รวม		4.12	0.68	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D.=0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการรับสมัครและคัดเลือกบุคลากร ($\bar{X} = 4.30$, S.D.=0.72) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D.=0.75) โรงเรียนมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคล เพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวรับสมัครงานได้ตรงกลุ่มเป้าหมายและทั่วถึง ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.77) โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหาบุคลากร ($\bar{X} = 4.19$, S.D.=0.74) และโรงเรียนร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่หรือกลุ่มโรงเรียนในการแสวงหาบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง ($\bar{X} = 3.64$, S.D.=1.04) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.72 - 1.04 มีการกระจายของข้อมูลปานกลาง แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก (Y_3)

(n=27)

ข้อ	การคัดเลือก (Y_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนได้กำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.20	0.78	มาก
2	โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคลากรโดยการพิจารณาและประเมินผลจากหลักฐานข้อมูลของผู้สมัคร	4.38	0.66	มาก
3	โรงเรียนมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตามกระบวนการ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอบความรู้ความสามารถ สอบสัมภาษณ์ สอบสอน	4.41	0.70	มาก
4	โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการบรรจุบุคลากรและดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด	4.36	0.74	มาก
รวม		4.34	0.64	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนมีการกำหนด

กระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตามกระบวนการ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอบความรู้ความสามารถ สอบสัมภาษณ์ สอบสอน ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.70) โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคลากรโดยการพิจารณาและประเมินผลจากหลักฐานข้อมูลของผู้สมัคร ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.66) โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการบรรจุบุคลากรและดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.74) และโรงเรียนได้กำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.78) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.66 - 0.78 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียน เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4)

(n=27)

ข้อ	การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ การปรับตัวเข้าระบบโรงเรียน การปรับเข้าตำแหน่งงานและการปรับตัวเอง	4.36	0.71	มาก
2	ผู้บริหารและหัวหน้างานมีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากรใหม่	4.51	0.59	มากที่สุด
3	โรงเรียนได้มอบเอกสาร คู่มือการทำงาน ระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรใหม่	4.32	0.74	มาก
4	โรงเรียนจัดให้ผู้มีความรู้ความชำนาญมาเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรใหม่ในการทำงาน	4.27	0.76	มาก
5	โรงเรียนได้ติดตามสอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรใหม่เสมอ	4.39	0.72	มาก
รวม		4.37	0.59	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามี 1 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารและหัวหน้างานมีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากรใหม่ ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.59) ส่วนอีก 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ โรงเรียนได้ติดตามสอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นกันเอง และให้

ความช่วยเหลือแก่บุคลากรใหม่เสมอ ($\bar{X} = 4.39$, S.D.=0.72) โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เกี่ยวกับ ระเบียบกฎเกณฑ์ การปรับตัวเข้าระบบโรงเรียน การปรับเข้าตำแหน่งงานและการปรับตัวเอง ($\bar{X} = 4.36$, S.D.=0.71) โรงเรียนได้มอบเอกสาร คู่มือการทำงาน ระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรใหม่ ($\bar{X} = 4.32$, S.D.=0.74) และโรงเรียนจัดให้ผู้มีความรู้ความชำนาญมาเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรใหม่ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.27$, S.D.=0.76) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.59 - 0.76 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y_5)

(n=27)

ข้อ	การพัฒนา (Y_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน	4.29	0.78	มาก
2	โรงเรียนมีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.36	0.69	มาก
3	โรงเรียนมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อ ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้	4.52	0.68	มากที่สุด
4	โรงเรียนมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงพัฒนา	4.43	0.67	มาก
รวม		4.40	0.61	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D.=0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 1 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อ ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.52$, S.D.=0.68) ส่วนอีก 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ โรงเรียนมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงพัฒนา ($\bar{X} = 4.43$, S.D.=0.67) โรงเรียนมีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.36$, S.D.=0.69) และโรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อ

รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.78) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.67 - 0.78 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียน เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6)

(n=27)

ข้อ	การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร	4.39	0.71	มาก
2	โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.38	0.66	มาก
3	โรงเรียนมีการแจ้งวัตถุประสงค์ วิธีการและหลักเกณฑ์ การประเมินให้บุคลากรทราบล่วงหน้า	4.35	0.73	มาก
4	โรงเรียนดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและ หลักเกณฑ์ที่กำหนด	4.40	0.71	มาก
5	โรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ	4.30	0.83	มาก
6	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผน พัฒนาบุคลากร หรือคัดเลือกบุคลากรในครั้งต่อไป	4.33	0.80	มาก
รวม		4.36	0.67	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนดำเนินการ ประเมินผลตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.71) โรงเรียนได้จัดตั้ง คณะกรรมการเพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.71) โรงเรียนมีการ กำหนดวัตถุประสงค์และแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.66) โรงเรียนมีการ แจ้งวัตถุประสงค์ วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรทราบล่วงหน้า ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.73) โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร หรือคัดเลือก บุคลากรในครั้งต่อไป ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.80) และโรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.66 - 0.83 แสดง ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม (Y₇)

(n=27)

ข้อ	การให้ความยุติธรรม (Y ₇)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนจัดให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์อันพึงได้ตามสิทธิและหน้าที่ของบุคลากร	4.44	0.73	มาก
2	ผู้บริหารโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานหรือ แสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระอย่างถูกต้องเหมาะสม	4.28	0.94	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการมอบหมายงาน	4.37	0.68	มาก
4	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการพิจารณาแก้ไข ปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.40	0.68	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการให้บุคลากรพ้น จากหน้าที่	4.39	0.70	มาก
รวม		4.38	0.65	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนจัดให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์อันพึงได้ตามสิทธิและหน้าที่ของบุคลากร ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.73) ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการพิจารณาแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.68) ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.70) ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการมอบหมายงาน ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.68) และผู้บริหารโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานหรือแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระอย่างถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.94) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.94 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y₈)

(n=27)

ข้อ	การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y ₈)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การมาสาย การลา การขาดงานให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ	4.52	0.76	มากที่สุด
2	โรงเรียนจัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนทันทีในกรณีที่บุคลากรที่ทำอยู่เดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ	4.42	0.74	มาก
3	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ การออกกำลังกาย	4.23	0.97	มาก
4	โรงเรียนมีการดูแลจัดสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง สวยงาม สะอาด และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อการทำงานของบุคลากร	4.45	0.74	มาก
รวม		4.41	0.61	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 1 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ โรงเรียนจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การมาสาย การลา การขาดงานให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.76) ส่วนอีก 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ โรงเรียนมีการดูแลจัดสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง สวยงาม สะอาด และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อการทำงานของบุคลากร ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.74) โรงเรียนจัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนทันทีในกรณีที่บุคลากรที่ทำอยู่เดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.74) และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ การออกกำลังกาย ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.97) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.74 - 0.97 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y₉)

(n=27)

ข้อ	การให้ข้อมูลข่าวสาร (Y ₉)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีการจัดทำแฟ้มข้อมูลของบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลส่วนตัว ประวัติการทำงาน ผลงาน และเก็บเป็นข้อมูลส่วนบุคคล (ไม่เปิดเผยต่อบุคคลที่ไม่มีสิทธิเกี่ยวข้อง)	4.33	0.75	มาก
2	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เป็นเจ้าของข้อมูลสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้ตลอดเวลา	4.27	0.83	มาก
3	โรงเรียนมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร โดยช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การติดป้ายประกาศ ประชาสัมพันธ์	4.42	0.75	มาก
4	โรงเรียนมีการให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติตน เช่น ความรู้ทางวิชาการ -วิชาชีพ การดูแลรักษาสุขภาพ	4.37	0.68	มาก
	รวม	4.35	0.68	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D.=0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร โดยช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การติดป้ายประกาศ ประชาสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.42$, S.D.=0.75) โรงเรียนมีการให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติตน เช่น ความรู้ทางวิชาการ -วิชาชีพ การดูแลรักษาสุขภาพ ($\bar{X} = 4.37$, S.D.=0.68) โรงเรียนมีการจัดทำแฟ้มข้อมูลของบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลส่วนตัว ประวัติการทำงาน ผลงาน และเก็บเป็นข้อมูลส่วนบุคคล (ไม่เปิดเผยต่อบุคคลที่ไม่มีสิทธิเกี่ยวข้อง) ($\bar{X} = 4.33$, S.D.=0.75) และโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เป็นเจ้าของข้อมูลสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.27$, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.83 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10})

(n=27)

ข้อ	การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ ต่างๆ ไว้ชัดเจน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น	4.43	0.77	มาก
2	โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน	4.29	0.88	มาก
3	โรงเรียนแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ	4.35	0.80	มาก
4	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัดนอกเหนือจากงานประจำ	4.23	0.87	มาก
รวม		4.32	0.76	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนมีการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ ต่างๆ ไว้ชัดเจน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.77) โรงเรียนแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.80) โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.38) และโรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัดนอกเหนือจากงานประจำ ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.87) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.77 - 0.88 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารงานบุคคลโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y₁₁)

(n=27)

ข้อ	การเจรจาต่อรอง (Y ₁₁)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถระบุและต่อรองอัตราเงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวกับต่างๆ ตามความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษได้ก่อนการจ้างงาน	3.43	1.33	ปานกลาง
2	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือการดำเนินโครงการต่างๆ ได้	3.78	1.10	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองเรื่องค่าตอบแทน เมื่อต้องมาทำงานในวันหยุด หรือต้องทำงานพิเศษใดๆ ให้กับโรงเรียน	3.35	1.35	ปานกลาง
4	บุคลากรในโรงเรียนสามารถเจรจากับผู้บริหารได้เมื่อต้องการศึกษาต่อ ทักษะศึกษา อบรมประชุมหรือสัมมนา	4.01	1.17	มาก
รวม		3.64	1.14	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$, S.D.=1.14) พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากและปานกลางอย่างละ 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ บุคลากรในโรงเรียนสามารถเจรจากับผู้บริหารได้เมื่อต้องการศึกษาต่อ ทักษะศึกษา อบรมประชุมหรือสัมมนา ($\bar{X}=4.01$, S.D.=1.17) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือการดำเนินโครงการต่างๆ ได้ ($\bar{X}=3.78$, S.D.=1.10) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถระบุและต่อรองอัตราเงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวกับต่างๆ ตามความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษได้ก่อนการจ้างงาน ($\bar{X}=3.43$, S.D.=1.33) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองเรื่องค่าตอบแทน เมื่อต้องมาทำงานในวันหยุด หรือต้องทำงานพิเศษใดๆ ให้กับโรงเรียน ($\bar{X}=3.35$, S.D.=1.35) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 1.10 – 1.35 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า “สมรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมหรือไม่” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (stepwise multiple regression analysis) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมตามลำดับ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม วิเคราะห์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson’s product moment correlation coefficient) รายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม
ภาพรวมและรายด้าน

(n=162)

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X _{tot}	Y _{tot}
X ₁	1.00							
X ₂	0.855**	1.00						
X ₃	0.825**	0.874**	1.00					
X ₄	0.772**	0.873**	0.853**	1.00				
X ₅	0.642**	0.707**	0.690**	0.831**	1.00			
X ₆	0.766**	0.809**	0.834**	0.878**	0.815**	1.00		
X _{tot}	0.887**	0.934**	0.931**	0.949**	0.848**	0.932**	1.00	
Y _{tot}	0.664**	0.758**	0.736**	0.803**	0.670**	0.772**	0.804**	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 24 พบว่า ตัวแปรสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot}) กับตัวแปรการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.804 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม (X_1-X_6) กับตัวแปรการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.642 – 0.949 โดยตัวแปรสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) กับสมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ 0.878

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม เป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่เข้าสมการดังแสดงในตารางที่ 25-36 ดังนี้

1. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot})

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot})						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	33.022	3	11.007	108.517**	0.000	
Residual	16.027	158	0.101			**Sig 0.01
Total	49.049	161				*Sig 0.05
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R 0.821
	β	Std.E/B	Beta			R^2 0.673
ค่าคงที่ (Constant)	0.835	0.198		4.227	0.000	Adjusted R^2 0.667
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.375	0.107	0.409	3.515**	0.001	Std.E 0.318
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)	0.220	0.083	0.257	2.662**	0.009	
สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2)	0.183	0.090	0.193	2.034*	0.044	

จากตารางที่ 25 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) และสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.821 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.673 หมายความว่า สมรรถนะผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 67.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.667 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ

0.318 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) และสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่ระดับ 0.05 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.835 + 0.375(X_4) + 0.220(X_6) + 0.183(X_2)$$

2. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1) ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	38.925	2	19.462	121.284**	0.000	
Residual	25.515	159	0.160			**Sig 0.01
Total	64.440	161				R 0.777
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R ² 0.604
	β	Std.E.B	Beta			
ค่าคงที่ (Constant)	0.585	0.248		2.359	0.020	Adjusted R ² 0.599
สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2)	0.443	0.111	0.407	3.976**	0.000	Std.E 0.401
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.416	0.108	0.396	3.864**	0.000	

จากตารางที่ 26 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1) เท่ากับ 0.777 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.604 หมายความว่า สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1) ได้ร้อยละ 60.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.599 มีความคลาดเคลื่อน

มาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.401 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.585 + 0.443(X_2) + 0.416(X_4)$$

3. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y_2) ดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y_2)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y_2)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	33.514	2	16.757	65.221**	0.000	**Sig 0.01
Residual	40.851	159	0.257			*Sig 0.05
Total	74.364	161				R 0.671
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R ² 0.451
	β	Std.E/B	Beta			Adjusted R ² 0.444
ค่าคงที่ (Constant)	0.816	0.295		2.766	0.006	Std.E 0.507
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.481	0.127	0.426	3.789**	0.000	
สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3)	0.268	0.112	0.270	2.399*	0.018	

จากตารางที่ 27 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) และสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y_2) เท่ากับ 0.671 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.451 หมายความว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) และสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y_2) ได้ร้อยละ 45.10 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.444 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.507 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) และสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y_2) อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 0.816 + 0.481(X_4) + 0.268(X_3)$$

4. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก (Y_3) ดังแสดงในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก (Y_3)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก (Y_3)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	24.881	1	24.881	97.863**	0.000	**Sig 0.01
Residual	40.678	160	0.254			R 0.616
Total	65.559	161				R ² 0.380
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	Adjusted R ² 0.376
	β	Std.E.B	Beta			Std.E 0.504
ค่าคงที่ (Constant)	1.465	0.293		5.000	0.000	
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.653	0.066	0.616	9.893**	0.000	

จากตารางที่ 28 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการขาดงาน (Y_3) เท่ากับ 0.616 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.380 หมายความว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการขาดงาน (Y_3) ได้ร้อยละ 38.00 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.376 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.504 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 1.465 + 0.653(X_4)$$

5. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4) ดังแสดงในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	24.291	1	24.291	119.197**	0.000	**Sig 0.01
Residual	32.606	160	0.204			R 0.653
Total	56.898	161				R ² 0.427
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	Adjusted R ² 0.423
	β	Std.E.B	Beta			Std.E 0.451
ค่าคงที่ (Constant)	1.532	0.262		5.839	0.000	
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.645	0.059	0.653	10.918**	0.000	

จากตารางที่ 29 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4) เท่ากับ 0.653 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.427 หมายความว่าสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4) ได้ร้อยละ 42.70 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.423 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.451 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 1.532 + 0.645(X_4)$$

6. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านคุณภาพโดยทั่วไป (Y_5) ดังแสดงในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y_5)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y_5)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	31.276	2	15.638	86.765**	0.000	
Residual	28.657	159	0.180			**Sig 0.01
Total	59.932	161				R 0.722
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.t	R ² 0.522
	β	Std.E.B	Beta			Adjusted R ² 0.516
ค่าคงที่ (Constant)	1.168	0.249		4.695	0.000	Std.E 0.425
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.403	0.116	0.398	3.479**	0.001	
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)	0.328	0.108	0.347	3.037**	0.003	

จากตารางที่ 30 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y_5) เท่ากับ 0.722 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.522 หมายความว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y_5) ได้ร้อยละ 52.20 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.516 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.425 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) และสมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 1.168 + 0.403(X_4) + 0.328(X_6)$$

7. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6) ดังแสดงในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	45.189	2	22.594	128.602**	0.000	
Residual	27.935	159	0.176			**Sig 0.01
Total	73.123	161				R 0.786
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R ² 0.618
	β	Std.E.B	Beta			
ค่าคงที่ (Constant)	0.268	0.259		1.034	0.303	Adjusted R ² 0.613
สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2)	0.556	0.097	0.480	5.747**	0.000	Std.E 0.419
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)	0.361	0.087	0.346	4.139**	0.000	

จากตารางที่ 31 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6) เท่ากับ 0.786 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.618 หมายความว่า สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6) ได้ร้อยละ 61.80 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.613 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.419 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = 0.268 + 0.556(X_2) + 0.361(X_6)$$

8. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7) ดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	41.012	2	20.506	121.030**	0.000	
Residual	26.939	159	0.169			**Sig 0.01
Total	67.951	161				R 0.777
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R ² 0.604
	β	Std.E.B	Beta			Adjusted R ² 0.599
ค่าคงที่ (Constant)	0.852	0.229		3.717	0.000	Std.E 0.412
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)	0.452	0.091	0.450	4.964**	0.000	
สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3)	0.343	0.086	0.361	3.989**	0.000	

จากตารางที่ 32 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐมด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7) เท่ากับ 0.777 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.604 หมายความว่า สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7) ได้ร้อยละ 60.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.599 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.412 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) และสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_7 = 0.852 + 0.452(X_6) + 0.343(X_3)$$

9. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8) ดังแสดงในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	30.339	2	15.169	83.061**	0.000	
Residual	29.038	159	0.183			**Sig 0.01
Total	59.377	161				R 0.715
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R ² 0.511
	β	Std.E.B	Beta			
ค่าคงที่ (Constant)	1.245	0.250		4.968	0.000	Std.E 0.427
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)	0.394	0.109	0.419	3.623**	0.000	
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.321	0.117	0.318	2.749**	0.000	

จากตารางที่ 33 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8) เท่ากับ 0.715 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.511 หมายความว่า สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8) ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8) ได้ร้อยละ 51.10 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.505 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.427 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_8 = 1.245 + 0.394(X_6) + 0.321(X_4)$$

10. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9) ดังแสดงในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9)

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9)						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	34.719	2	17.359	69.111**	0.000	**Sig 0.01
Residual	39.938	159	0.251			*Sig 0.05
Total	74.656	161				R 0.682
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R ² 0.465
	β	Std.E.B	Beta			Adjusted R ² 0.458
ค่าคงที่ (Constant)	0.931	0.294		3.171	0.002	Std.E 0.501
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.486	0.137	0.429	3.547**	0.001	
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6)	0.289	0.128	0.273	2.260*	0.025	

จากตารางที่ 34 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9) เท่ากับ 0.682 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.465 หมายความว่าสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9) ได้ร้อยละ 46.50 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.458 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.501 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) และสมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_9 = 0.931 + 0.486(X_4) + 0.289(X_6)$$

11. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10}) ดังแสดงในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10})

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10})						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	42.547	2	21.273	66.763**	0.000	
Residual	50.663	159	0.319			**Sig 0.01
Total	93.210	161				*Sig 0.05
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R
	β	Std.E,B	Beta			R ²
ค่าคงที่ (Constant)	0.320	0.349		0.915	0.362	Adjusted R ² 0.450
สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2)	0.565	0.157	0.432	3.597**	0.000	Std.E 0.564
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4)	0.335	0.152	0.265	2.209*	0.029	

จากตารางที่ 35 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10}) เท่ากับ 0.676 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.456 หมายความว่า สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10}) ได้ร้อยละ 45.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.450 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.564 ในลักษณะนี้ แสดงว่า สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{10} = 0.320 + 0.565(X_2) + 0.335(X_4)$$

12. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y_{11}) ดังแสดงในตารางที่ 36

ตารางที่ 36 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y_{11})

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y_{11})						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
Regressions	31.820	1	31.820	28.678**	0.000	**Sig 0.01
Residual	177.530	160	1.110			R 0.390
Total	209.351	161				R ² 0.152
สมรรถนะที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	Adjusted R ² 0.147
	β	Std.E.B	Beta			Std.E 1.053
ค่าคงที่ (Constant)	0.771	0.543		1.419	0.158	
สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3)	0.649	0.121	0.390	5.355**	0.000	

จากตารางที่ 36 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y_{11}) เท่ากับ 0.390 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.152 หมายความว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) สามารถทำนายการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y_{11}) ได้ร้อยละ 10.52 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.147 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 1.053 ในลักษณะนี้แสดงว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y_{11}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{11} = 0.771 + 0.649(X_3)$$

การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) และสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.835 + 0.375(X_4) + 0.220(X_6) + 0.183(X_2)$$

2. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน (Y_1) คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.585 + 0.443(X_2) + 0.416(X_4)$$

3. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา (Y_2) คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) และสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 0.816 + 0.481(X_4) + 0.268(X_3)$$

4. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก (Y_3) คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 1.465 + 0.653(X_4)$$

5. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน (Y_4) คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 1.532 + 0.645(X_4)$$

6. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา (Y_5) คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 1.168 + 0.403(X_4) + 0.328(X_6)$$

7. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y_6) คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = 0.268 + 0.556(X_2) + 0.361(X_6)$$

8. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y_7) คือ สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_7 = 0.852 + 0.452(X_6) + 0.343(X_3)$$

9. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y_8) คือ สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_8 = 1.245 + 0.394(X_6) + 0.321(X_4)$$

10. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร (Y_9) คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_9 = 0.931 + 0.486(X_4) + 0.289(X_6)$$

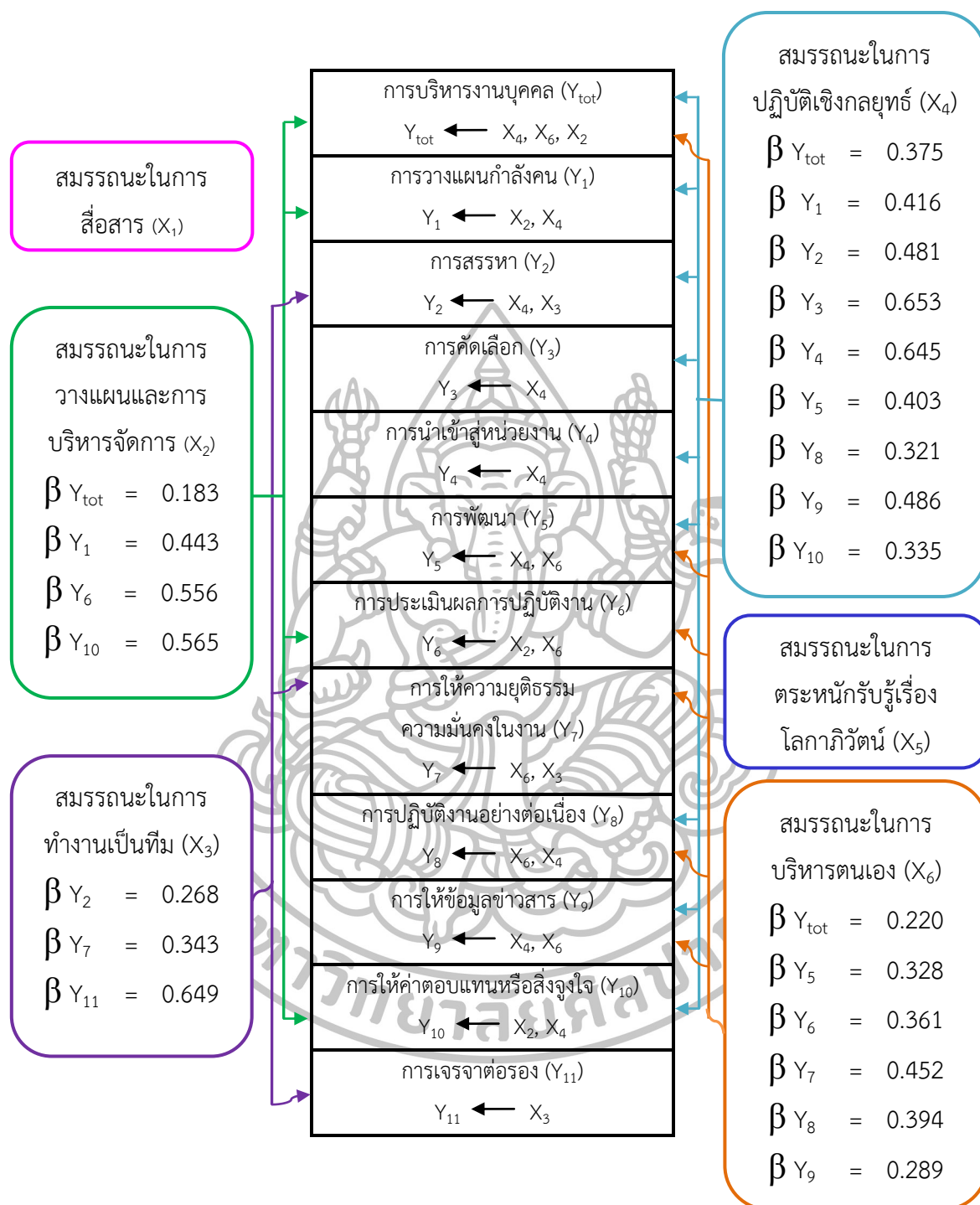
11. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y_{10}) คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X_2) และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{10} = 0.320 + 0.565(X_2) + 0.335(X_4)$$

12. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง (Y_{11}) คือ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{11} = 0.771 + 0.649(X_3)$$

จากการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ยังมีตัวแปรสมรรถนะผู้บริหารที่ยังไม่ได้รับเลือกเข้าสมการหรือไม่ถูกทำนาย 2 ด้าน คือ สมรรถนะในการสื่อสาร (X_1) และสมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ (X_5) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในการสนับสนุนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ในด้านอื่นๆ จึงมีผลทำให้ไม่มีความสามารถในการทำนาย แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรสมรรถนะผู้บริหารดังกล่าวด้วย โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ได้ดังแผนภูมิที่ 4



← หมายถึง ตัวแปรที่เข้าสมการ β หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอย

แผนภูมิที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน
จังหวัดนครปฐม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม 2) การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม และ 3) สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยในและต่างประเทศ ประมวลองค์ความรู้ที่ได้ศึกษาทั้งหมด นำมากำหนดเป็นขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย แล้วนำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจคุณภาพแล้วได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย เท่ากับ 0.973 ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 32 โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมดนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency: f) ค่าร้อยละ (percentage: %) ค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ขั้นนี้ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม” ผลปรากฏดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมรรถนะในการวางแผน และการบริหารจัดการ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการบริหารตนเอง สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

2. การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาการบริหารงานบุคคลเป็นรายด้านพบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนา การวางแผนกำลังคน การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การคัดเลือก การให้ค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจ การสรรหา และการเจรจาต่อรอง

3. สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม แต่ละด้านพบว่า

3.1 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการบริหารตนเอง และสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ

3.2 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการวางแผนกำลังคน คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

3.3 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการสรรหา คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

3.4 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการคัดเลือก คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

3.5 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

3.6 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการพัฒนา คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง

3.7 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง

3.8 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน คือ สมรรถนะในการบริหารตนเอง และสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

3.9 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือ สมรรถนะในการบริหารตนเอง และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

3.10 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร คือ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง

3.11 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ คือ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

3.12 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรอง คือ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของสมรรถนะผู้บริหารและการบริหารบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมรรถนะผู้บริหารมีความจำเป็นในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดความคุ้มค่า ความสามารถในการทำงานต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ในด้าน

ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานในโรงเรียน จึงทำให้สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลพัชร หินแก้ว ที่ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อแยกพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม เป็นรายด้านพบว่า

1.1 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับ 1 อาจเป็นเพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมาย ซึ่งการวางแผน มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับทุกงาน เป็นการนำวิสัยทัศน์มาแปลงสู่การปฏิบัติ การกำหนดแผนงานและบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน โดยใช้ความรู้ ใช้ศาสตร์ ศิลป์ และหลักวิชาการที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการ ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดาวณา หัตยานนท์ ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่าสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน สามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม สามารถกำหนดแนวทาง วิธีการทำงานและระยะเวลาในการทำโครงการ และสามารถจัดการ จัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1.2 สมรรถนะในการสื่อสาร พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับ 2 อาจเป็นเพราะการสื่อสารที่ดีจะช่วยเชื่อมโยงให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน หากไม่มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงานคงไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับนพวรรณ ศรีสุข ที่ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ด้านการสื่อสารและการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ การศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับผู้ฟัง ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา การนับถือศาสนาและความสนใจ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพูด

จูงใจผู้ฟัง เพื่อให้ผู้ฟังการคล้อยตาม ยินยอมหรือเห็นด้วย และการใช้ท่าทางและสายตาประกอบอย่างเหมาะสม

1.3 สมรรถนะในการบริหารตนเอง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเป็นอันดับ 3 อาจเป็นเพราะการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของตน ตรวจสอบตนเองและพัฒนาให้สอดคล้องกับจุดเด่น-จุดด้อย ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการบริหารงาน เป็นที่ยอมรับของบุคลากร จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยคามพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับนลพรรณ ศรีสุข ที่ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ การวิเคราะห์ความต้องการ ความสามารถและคุณลักษณะประจำตัวของตนเอง การพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการพัฒนาตนเอง

1.4 สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเป็นอันดับ 4 อาจเป็นเพราะผู้บริหารใช้กระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เน้นที่การทำงานเป็นทีมเป็นหลัก แต่ด้วยบุคคลแต่ละบุคคลมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถรอบรู้เรื่องทุกเรื่องได้ ในการทำงานจึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในงานแต่ละด้านมาทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร จึงจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติกรฐาว์ ศรีจันทร์เวียง ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการบริหารที่ดี 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง 3) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และ 4) สมรรถนะด้านจริยธรรม

1.5 สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเป็นอันดับ 5 อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีบทบาทความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ ยิ่งในยุคของการแข่งขันและเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องมีสมรรถนะแห่งความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาการศึกษาให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและมุ่งสู่ความ

มีคุณภาพของการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับดาวนภา หัตยานนท์ ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่าสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารฯ พบว่า สมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ มีความสำคัญลำดับที่ 1 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญลำดับที่ 2 เท่ากัน

1.6 สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับ 6 อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องมองบริบทอย่างกว้างไกล ต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารอย่างถูกต้อง มีทักษะในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดาวนภา หัตยานนท์ ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ ด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สามารถปรับตัวอย่างทันทั่วทั้งที่ สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถปรับโครงสร้างการทำงานของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน มีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในด้านการบริหารงานบุคคล และได้มีการพัฒนาเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงานและศึกษาต่อในระดับสูง ทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้เข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงทำให้การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมนตรี พรหมลาวัลย์ ที่ศึกษาบทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการรักษาวินัยและการให้พ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ

เมื่อแยกพิจารณาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม เป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 1 อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การมาสาย การลา การขาดงานให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ ดูแลจัดสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง สวยงาม สะอาด และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อการทำงานของบุคลากร จัดให้มีบุคลากรเข้าปฏิบัติงานแทนทันทีในกรณีที่บุคลากรที่ทำอยู่เดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ การออกกำลังกาย ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเจษฎา ประสิทธิ์ดำรง ที่ศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาจิตใจที่วัดหรือตามหน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น จัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปีแก่บุคลากร จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ร่มรื่น สะอาด สวยงาม ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่เน้นพัฒนาทางด้านจิตใจ เช่น การไปทำบุญที่วัด การนั่งสมาธิ

2.2 ด้านการพัฒนา พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อ ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้ มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมนตรี พรหมลาวัลย์ ที่ศึกษาบทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี พบว่า บทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารจัดประชุมเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานก่อนเปิดภาคเรียนของปีการศึกษาใหม่ ผู้บริหารจัดให้ครูได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในรูปคณะกรรมการ

2.3 ด้านการวางแผนกำลังคน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น จำนวนบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา และความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน อีกทั้งได้กำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนต่อครูอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระเส็ง ปภัสสร (วงศ์พันธุ์เสื่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ

ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 พบว่า ด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู มีการประชุมวางแผนกำหนด อัตรากำลังของข้าราชการครูร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษามีการจัดทำ แผนอัตรากำลังข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

2.4 ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 4 อาจเป็นเพราะโรงเรียนจัดให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ อันพึงได้ตามสิทธิและหน้าที่ของบุคลากร มีความยุติธรรมในการพิจารณาแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สำราญ ณะเกิงสุข ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความ มั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่บุคลากรมี ความรู้สึกมีเกียรติและศรัทธาในวิชาชีพครูมาก และมีความพึงพอใจในงานที่ได้ปฏิบัติ การทำงานที่ ได้รับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมในการทำงาน

2.5 ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 5 อาจเป็นเพราะผู้บริหารและหัวหน้างานมีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากรใหม่ ติดตาม สอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรใหม่เสมอ อีกทั้ง โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ การปรับตัวเข้ากับระบบโรงเรียน การปรับเข้าตำแหน่งงานและการปรับตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญสืบ เทียมหยิน ที่ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอน ระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 2 พบว่า สมรรถนะการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมี สมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร และการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

2.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น อันดับ 6 อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน มีการสร้างความเข้าใจ ถึงวิธีการประเมิน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ก่อเดช หล้าจะนะ ที่ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษา

ประณการศึกษาพัทลุง เขต 2 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษา ประณการศึกษาพัทลุง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

2.7 ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 7 อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร โดยช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การติดป้ายประกาศ ประชาสัมพันธ์ ให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติตน เช่น ความรู้ทางวิชาการ -วิชาชีพ การดูแลรักษาสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา เกษร ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลข่าวและสารสนเทศ เพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ

2.8 ด้านการคัดเลือก พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 8 อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตามกระบวนการ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอบความรู้ความสามารถ สอบสัมภาษณ์ สอบสอน ดำเนินการคัดเลือกบุคลากรโดยการพิจารณาและประเมินผลจากหลักฐานข้อมูลของผู้สมัคร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมนตรี พรหมลาวัลย์ ที่ศึกษาบทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี พบว่า บทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารบรรจุแต่งตั้งครูเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมาย ผู้บริหารบรรจุแต่งตั้งครูโดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ และผู้บริหารจัดให้มีการคัดเลือกครูด้วยการทดสอบทักษะ ความรู้ ความสามารถ

2.9 ด้านการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 9 อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น และแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจษฎา ประสิทธิ์ดำรง ที่ศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมสวัสดิการครู พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการประกันชีวิต เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคง ติดตามผล สรุปผล และรายงานผลการให้บริการด้านสวัสดิการ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการสวัสดิการที่หน่วยงานทางราชการจัดขึ้น อำนวยความสะดวกในด้านการเบิกเงินสวัสดิการต่างๆ อย่างรวดเร็ว แต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงานสวัสดิการ

โดยเฉพาะ ประชุม วางแผน ร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานด้านสวัสดิการ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการภายในโรงเรียน จัดทำโครงการสวัสดิการแก่บุคลากรภายในโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนตรวจสุขภาพประจำปี และให้บริการสวัสดิการด้านต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว

2.10 ด้านการสรรหา พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 10 อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีวิธีการสรรหาที่หลากหลาย มีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหา กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการรับสมัครและคัดเลือกบุคลากร โดยใช้การประชาสัมพันธ์ข่าวรับสมัครงานได้ตรงกลุ่มเป้าหมายและทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระเสด็จ ปภัสสร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างชัดเจน อนุญาตให้ข้าราชการครูโอน – ย้ายและรับย้ายข้าราชการครูมาทำการสอนต่างโรงเรียนได้ และประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็ว

2.11 ด้านการเจรจาต่อรอง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 11 อาจเป็นเพราะบุคลากรในโรงเรียนสามารถเจรจากับผู้บริหารได้เมื่อต้องการศึกษาต่อ ทักษะศึกษา อบรมประชุมหรือสัมมนา และผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือการดำเนินโครงการต่างๆ ได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินพร วิทิตสุภาลัย ที่ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับปานกลาง

3. จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการบริหารตนเอง และสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ส่วนสมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ไม่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม แต่เมื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า สมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้บริหารต้องตระหนักกับสมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ด้วยเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารมีผลต่อการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการด้วยความเป็นอิสระ การตัดสินใจและระเบียบข้อบังคับที่โรงเรียนกำหนดแนวทางในการบริหารงานบุคคลภายใต้กรอบนโยบาย ทำให้ผู้บริหารได้แสดงบทบาทในการบริหารงานบุคคลตามอำนาจหน้าที่ที่เบ็ดเสร็จด้วยตนเองได้อย่างเต็มที่ มีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนและแก้ปัญหาด้านบุคลากรได้สะดวก รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ โดยผู้บริหารใช้ทักษะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ มียุทธวิธี มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปใช้พัฒนางาน ติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ มีการวางแผน วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ค้นหาโอกาส อุปสรรคของการทำงานเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ ชุ่มชื่น ที่ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์ช (Marsh) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต พบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะดังนี้ 1) การนำทางเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำ 2) การกำหนดกรอบปัญหาที่แท้จริง 3) มุ่งสู่การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและรักษาผลลัพธ์นั้นให้คงอยู่ต่อไป 4) พัฒนาการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 5) ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดสมรรถภาพสูง 6) เชื่อมต่อการสนับสนุนการจัดการโครงสร้างการทำงานและการออกแบบองค์การ 7) ขยายการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ให้มุ่งไปสู่การได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ อย่างมีสมรรถภาพสูง และ 8) สร้างสมรรถนะอย่างมืออาชีพและการเรียนรู้ในการสื่อสารที่ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ อีกทั้งผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารตนเอง แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์การอย่างสม่ำเสมอ โดยเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของซุลลีแวน (Sullivan) ที่ได้ศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาการใช้สมรรถนะตามเกณฑ์ของรัฐพลอดิดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาในท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้านการสื่อสารและการจูงใจ อีกทั้งผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารเวลาที่ดี จัดประเภทของงานตามลำดับความสำคัญ มีความสามารถในการสอนงานและฝึกงานแก่สมาชิก เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการประเมินและวินิจฉัยสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ สามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ควบคุมตนเองและปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่งผลทำให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง

สอดคล้องกับงานวิจัยของสมิทธ์และเพอร์คี (Smith and Purkey) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา 2) การวางแผนและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร 3) การตั้งเป้าหมาย ที่ชัดเจนและการตั้งความคาดหวังสูง 4) เวลาและภาระงาน 5) การแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จด้านวิชาการ 6) การดำเนินตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม 7) ไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร 8) การสนับสนุนและการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง 9) การบริหารจัดการสถานที่ในโรงเรียน 10) การพัฒนาบุคลากร 11) การสร้างความมั่นคงของบุคลากร 12) การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียนและความร่วมมือ และ 13) การสนับสนุนการทำงาน อีกทั้งผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน ทำให้ครูได้มีความเข้าใจตรงกัน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ซึ่งทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารได้นำวิธีการ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใหม่ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้สะดวก คอยให้คำปรึกษา แนะนำ มอบหมายงานที่สำคัญ ให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ดำเนินงานด้วยความไว้วางใจ มีความมั่นใจในตัวครูว่าสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้ มีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน กระตุ้นให้คณะครูทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานเป็นกลุ่มให้ทุกคนได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพุดจูงใจผู้ฟัง เพื่อให้ผู้ฟังการคล้อยตาม เพื่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของซิลปกรณ จันทไชย ที่ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า สมรรถนะการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถในการเรียนรู้ 2) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง 3) ด้านยุทธวิธีทำให้สมาชิกปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ด้านความสามารถในการประเมินและวินิจฉัยสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ 5) ด้านความสามารถในการสอนงานและฝึกงานแก่สมาชิก 6) ด้านความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน 7) ด้านความสามารถการโน้มน้าวสมาชิกให้ทำงานประสบผลสำเร็จ 8) ด้านความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ 9) ด้านความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และ 10) ด้านความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ มีการคิดวางแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ สามารถกำหนดแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการรับสมัครและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนา สร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ซึ่งการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนงานหนึ่งของโรงเรียน ที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ สอดคล้องเอ็ดเวิร์ด (Edward) ได้การศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า

การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมให้ความรู้ทั้งหลักการและวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ และควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ผู้บริหารต้องสร้างศรัทธาและความจริงใจในการระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชวรรณ สุทธาธาร ที่ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และผู้บริหารมีความชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวกับความยุติธรรม ความมั่นคง เช่น เกณฑ์การขึ้นเงินเดือน ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการมอบหมายงาน ผู้บริหารมีการกำหนดระบบระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ครูได้เข้าใจและเกิดความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการชี้แจงสิทธิหน้าที่ หลักการในการทำงาน และผลประโยชน์อันพึงได้ให้บุคลากรทราบและเข้าใจ ให้ความเป็นธรรมในด้านการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ การให้ความเป็นธรรมในกรณีที่เกิดความขัดแย้ง อีกทั้งผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและลำดับขั้นตอนในการทำงาน เมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น ก็จะทำให้ความสนใจกับการหาข้อยุติของปัญหาด้วยเหตุผลและหาข้อยุติที่เกิดจากความคิดที่แตกต่างได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นที่ยอมรับของทุกคนในทีม และนอกจากนี้ทุกคนในทีมยังมีขวัญกำลังใจในการทำงานเมื่อมีความร่วมมือสามัคคีกัน ทำให้งานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และสร้างบรรยากาศในการทำงาน งานวิจัยของมาร์มอน (Marmon) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษา พบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการบริหาร 2) สมรรถนะด้านการรับบุคคล 3) สมรรถนะด้านการแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ 4) สมรรถนะด้านการระดมทรัพยากรสนับสนุนการบริหารจัดการ 5) สมรรถนะด้านการติดตามและประเมินผล 6) สมรรถนะด้านการจัดทำของงบประมาณ 7) สมรรถนะด้านสารสนเทศ 8) สมรรถนะด้านสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ 10) สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ระดับสากล 11) สมรรถนะด้านการจูงใจ 12) สมรรถนะด้านการวางแผน 13) สมรรถนะด้านการกำหนดทิศทาง 14) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 15) สมรรถนะด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 16) สมรรถนะด้านการสรรหา 17) สมรรถนะด้านการสอน และ 18) สมรรถนะด้านเทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ระดับนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรสนับสนุนโดยกำหนดเป็นนโยบายส่งเสริมสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน แล้วแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติในลักษณะโครงการพัฒนาความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานอย่างถูกต้อง ให้ความรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงาน เท่ากับสมรรถนะด้านอื่นๆ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิผลสูงสุด

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวม ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดควรนำผลการวิจัยไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจในระดับนโยบาย แล้วนำมาสู่การปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน เพื่อพัฒนาและประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนของตนเอง ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร พัฒนาคุณภาพครูสู่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการเรียนการสอน จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับครูและบุคลากร วางแผนการพัฒนารายบุคคลทั้งระบบ กำกับติดตาม และประเมินผล นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนต่อไป

2. ระดับปฏิบัติการ

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านการเจรจาต่อรองมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะการเจรจาต่อรอง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องเจรจากับบุคลากร นักเรียน/ผู้ปกครอง และชุมชน โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการเจรจาต่อรอง

2.2 จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ไม่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม แต่เมื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า สมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์มีสหสัมพันธ์กับสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการทำงาน

เป็นทีม สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรพัฒนาสมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ควบคู่กับสมรรถนะด้านอื่นๆ ด้วย โดยการฝึกฝน อบรมพัฒนาให้เกิดความรู้ ความชำนาญในสมรรถนะทุกๆ ด้าน เพราะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนให้ดีขึ้น แม้สมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ไม่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดยตรงก็ควรได้รับการพัฒนาด้วย เพราะการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เชื่อมโยงให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ เพื่อเป็นการตั้งรับและป้องกันปัญหาที่มาพร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างเท่าทัน และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่นที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลพื้นที่อื่นๆ
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลพัชร หินแก้ว. “สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2546.
- กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. **โรงเรียนในสังกัด**. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.esanpt1.go.th/support2/web>
- กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. **ขอข่าย/ภารกิจ**. เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/pawannt2/khxbkhay-pharkic>
- _____ . **ข้อมูลโรงเรียนเอกชน**. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2559. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/0B5BdkQnTjVjpN3JFSzRjVklYSmc/view>
- ก่อเดช หล้าจนะ. “สภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2555.
- กัญญาณ อินทหว่าง และขวัญหทัย ยิ้มละมัย. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.
- กาญจนา เกษร. “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.
- จิตติมา อัครดิพิพงศ์. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 3562402 สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556.

เจษฎา ประสิทธิ์ดำรง. “ภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต, 2556.

ฉัตรฐาว์ ศรีจันทร์เวียง. “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2553.

दनัย เทียนพุด. **ความสามารถในทรรชนะ ดร.दनัย เทียนพุด.** กรุงเทพฯ: บริษัทเอ.อาร์.อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด, 2550.

ดาวนภา หัตยานนท์. “การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น. “องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

เทื่อน ทองแก้ว. **สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ.** เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2558. เข้าถึงได้จาก http://www.safetynewlook.com/private_folder/competenc.pdf

ธวรรณ สุทธาธาร. “สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

นลพรรณ ศรีสุข. “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2558.

นิสดารก์ เวชยานนท์. **Competency Based Approach.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทเดอะกราฟิกซิสเต็มส์ จำกัด, 2553.

บุญสืบ เทียมหยิน. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2553.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต, 2549.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 119, ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2545): 19.
- “พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 125, ตอนที่ 7 ก (11 มกราคม 2551): 69.
- พระเส็ง ปกสสุโร (วงศ์พันธุ์เสือ). “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1” **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, 2554.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน. **สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สกศ, 2551.
- มนตรี พรหมลาวัลย์. “บทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**, 2556.
- ศิลปกรรม จันทไชย. “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม**, 2552.
- สงบ ประเสริฐพันธุ์. **ร่วมกันสรรสร้างคุณภาพโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: สุวีริยะสาส์น, 2549.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. **ประวัติสำนักงาน**. เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.nptedu.go.th/area1/?name=page&file=page&op=ประวัติสำนักงาน>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. **ประวัติสำนักงาน**. เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.edunkp2.org/history.php>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทองกมล, 2548.
- _____. **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2553.
- _____. **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2552.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551.** กรุงเทพมหานคร: สไตลครีเอทีฟเฮ้าส์ จำกัด, 2551.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย.** กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556 – 2560.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สกสค. ลาดพร้าว, 2556.
- _____ . **แนะนำ สข.** เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th/content.php?page=content&group=history>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2550.
- _____ . **รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาเครือข่ายและประเมินผลการจัดการศึกษา จังหวัดนครปฐม.** กรุงเทพฯ: เพลลิน สตูดิโอ, 2553.
- _____ . **รายงานผลการศึกษา: สถานภาพการผลิตและพัฒนาครูในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2558.
- _____ . **สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2557- 2558.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2559.
- _____ . **สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542-2551).** กรุงเทพฯ: วิทีซี คอมมิวนิเคชั่น, 2552.
- สำราญ ณะเกิงสุข. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต** 2556.
- สิรินพร วิทิตสุภาลัย. “กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3.” **ภาคินิพนธ์ปริญญาตรีสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี,** 2549.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based Learning.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท์, 2551.
- สุนิดา พินิจการ. **เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา: สมรรถนะผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550.

เสนห์ จัยโต. “องค์การทริปเปิ้ลเอช : ต้นแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ.”

ก.ธ.สัมพันธ์ 2, 2 (เม.ย.-มิ.ย.2553), 3.

หวน พิณรุฬพันธ์. **นักบริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
2549.

อนันต์ นามทองตัน. **สมรรถนะ (Competency): พลังแห่งการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ**. ม.ป.ท.,
ม.ป.ป.

อนิวัช แก้วจางง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, 2552.

ภาษาต่างประเทศ

Aitken, Jame E. and The Education Review Office. **Core Competencies for School Principal**. accessed August 19, 2015, available from
<http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>

Appley, L. “Organizing for personnel administration,” **Public Personnel Review**. 3
(1942): 100.

Bapat, Ashwini and other. **A Leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead**. accessed September 9, 2015, available from
<http://www.safiyahsatterwhite.com/wp-content/upload/2014/11/LeadershipOnlineModel.pdf>

Bernadine, John H. **Human Resource Management an Experiential Approach**.
5th ed. Singapore: Mcgraw-hill, Inc., 2009.

Best, John W. **Research in Education**. 4th ed. Englewoodcliffs: Prentice – Hill, 1983.

Boyatzis, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

Castetter, William Benjamin. **The human resource function in educational Administration**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 6th ed. Singapore: Prentice Hall
Internation, Inc., 1994.

_____. **“Who Govern?” in Democracy and power in an American city**. New
Haven: Yale University, 1997.

- Dubois, David D. and Rothwell, William J. **Competency-based human resource management**. Palo Alto CA: Davies-Black, 2004.
- Edward, Scott. "Northen Caifornia School Superintendents, Perceptions Regarding Conflicts with Board Merber in the Area of Human Resource Administration" Thesis (Ed.D) University of La verne, 2001.
- Eith, Gary Lee. "Vision, Role and Competencies of the 21st Century Community College Continuing Education Department Head." Ed.D. Dissertation, Columbia University Teachers College, 2002.
- Flippo, Edwin B. **Personnel Management**. Singapore: McGraw-Hill, 1984.
- _____. **Principle of Personnel Management**. New York: McGraw- Hill, 1984.
- Green, P. **Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategies**, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Hagan, Kieran O. **Competency in social Work Practice: A Practice Guide for Professionals**. Great Britain: Athenaeum Press, Gateshead, Tyne and Wear, 1996.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. and Slocum, John W. **Management: A Competency-Based Approach**, 10th ed. Singapore: Thomson South-Western, 2005.
- Izumi, Lance T. "They Have Overcome : High-Poverty, High-Performing Schools In California." California: Pacific Research Inst, 2002.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S., and Werner, S. **Managing human resources**. 10th ed. Mason, OH: South-western Cengage Learning. 2009.
- Jayaprakash, Reddy R. **Personnel Management**. India: S.B. Nangia, 2004.
- Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological measurement**, no. 3 (November 1970): 608.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management**. New York: McGraw -Hill, 1961.
- Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2012.

- Marmon, Dora Heacker. "Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs." Ph.D. Dissertation, The University of Tennessee, United States – Tennessee, 2002.
- Marsh, David D. **The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership**. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- Mathis, Robert L., and Jackson, John H., **Human Resource Management**. 12th ed. Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008.
- McClelland, David C. "Testing for Competency rather than Intelligence." **American Psychologist**. 11, (December, 1973): 57-83.
- Mondy, Wayne R.; in association with Judy Bandy Mondy. **Human resource Management**. 10th ed. Upper Saddle River. N. J.: Pearson Prentice Hall, 2008.
- _____. and Noe, Robert M. **Satisfaction in the White Collar Job**. Michigan: University of Michigan Press, 1996.
- Nigro, F. A. **Public personal administration**. New York: Harper & Row, 1973.
- Ozcelik, Gaye G. and Ferman, Murat. "Competency Approach to Human Resource Management Outcome and Contributions in a Turkish Cultural Context," **Human Resource Development Review**. 51 (March 2006,): 72-91.
- Rothwell W.J. **Reinventing human resource management: Competency-based**. n.p., 2007.
- Scott, Edward. "Northern California School Superintendents, Perceptions Regarding Conflicts with Board Member in the Area of Human Resource Administration." Thesis (Ed.D) University of La Verne, 2001.
- Shermon, Ganesd. **Competency Based Hrm: A strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centers**. New Delhi: Tata McGraw-hill, 2004.
- Smith, S.C. and Purkey, M.S. **Effective School**, quoted in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. Singapore: McGraw-Hill Education, 2008.

Spencer, Lyle M. and Spencer, Singe M. **Competency at work : Models for Superior Performance.** New York: John Wiley & Sons, 1993.

Sullivan, E.C.A. "Case study of the principal ship, The school work culture, and the human resources management development system in a medium-sized florida school district" Master's thesis, Educational Administration, University of South Florida, 1994.

Zwell, Michael. **Creating a Culture of Competence.** New York: John Wiley and Sons, 2000.







ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 0520.203.2 /1406

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวรรณ ประสูตร์แสงจันทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววิไลพร ศรีอนันต์ รหัสนักศึกษา 56252334 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัด นครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของ เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวรรณ ประสูตร์แสงจันทร์

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยแสงธรรม
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2. ดร.พนิดา คล้อสวัสดิ์

ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 (อดีตผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน)
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3. นายเศรษฐฉัตร ธนาชัยกรพิศุทธิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญญาพัฒน์
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทวีทรัพย์รุ่งทอง

ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา

5. อาจารย์ ดร.ชวนพิศ สิริพันธนะ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย



ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (IOC)

เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้บริหาร

ข้อ ที่	สมรรถนะผู้บริหาร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
สมรรถนะในการสื่อสาร (X ₁)									
1	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการรับฟัง รับสารได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานการณ์ต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถเลือกและใช้สื่อ และเทคนิควิธีการในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะผู้บริหาร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
สมรรถนะในการสื่อสาร (X₁) (ต่อ)									
7	ผู้บริหารสามารถสื่อสารผ่านทาง การประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดหรือข้อสรุปจากการประชุมมาพัฒนาคุณภาพงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X₂)									
11	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์นโยบายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนงานของฝ่ายงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทาง ขั้นตอนวิธีการทำงาน และระยะเวลาในการทำดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะผู้บริหาร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X₂) (ต่อ)									
15	ผู้บริหารสามารถจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสามารถบริหารการเงิน และงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสามารถกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X₃)									
18	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของทีมได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีม เกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาดตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะผู้บริหาร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X₄)									
24	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสามารถปรับโครงสร้างการทำงานของบุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสามารถปรับตัวอย่างทันทั่วถึง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสามารถควบคุม ติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามที่เป้าหมายกำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ (X₅)									
30	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	สมรรถนะผู้บริหาร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ (X₅) (ต่อ)									
32	ผู้บริหารสามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สถานการณ์ต่างๆของโลกได้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารสามารถรับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมือง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่าง ด้านเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรมของประชากรโลก	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X₆)									
35	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารสามารถยอมรับในจุดด้อยและนำไปพัฒนาแก้ไขปรับปรุง และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารสามารถแบ่งเวลาการทำงานกับเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารสามารถทำงานภายใต้ความกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคล

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การวางแผนกำลังคน (Y₁)									
1	โรงเรียนมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น จำนวนบุคลากรจำแนกตามวุฒิ การศึกษา และความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	โรงเรียนมีการคำนวณ คาดคะเนถึงความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นแผนกำลังคน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	โรงเรียนใช้ปริมาณงานในปัจจุบัน และที่ต้องการในอนาคตเป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคน	1	0	0	1	1	3	0.6	ใช้ได้
4	โรงเรียนกำหนดแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งไว้ชัดเจน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5	โรงเรียนมีการทบทวนแผนอัตรากำลังคนอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การสรรหา (Y₂)									
6	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การสรรหา (Y₂) (ต่อ)									
7	โรงเรียนมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคล เพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวรับสมัครงานได้ตรงกลุ่มเป้าหมายและทั่วถึง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหาบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ รับสมัครและคัดเลือกบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	โรงเรียนร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่หรือกลุ่มโรงเรียนในการแสวงหาบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การคัดเลือก (Y₃)									
11	โรงเรียนได้กำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคลากรโดยการพิจารณาและประเมินผลจากหลักฐานข้อมูลของผู้สมัคร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	โรงเรียนมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตามกระบวนการ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอบความรู้ ความสามารถ สอบสัมภาษณ์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การคัดเลือก (Y₃) (ต่อ)									
14	โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการบรรจุบุคลากรและดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การนำเข้าสู่งาน (Y₄)									
15	โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เกี่ยวกับ ระเบียบกฎเกณฑ์ การปรับตัวเข้าระบบโรงเรียน การปรับเข้าตำแหน่งงาน และการปรับตัวเอง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารและหัวหน้างานมีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากรใหม่	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	โรงเรียนได้มอบเอกสาร คู่มือการทำงาน ระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรใหม่	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	โรงเรียนจัดให้ผู้มีความรู้ความชำนาญมาเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรใหม่ในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	โรงเรียนได้ติดตามสอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรใหม่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การพัฒนา (Y₅)									
20	โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	โรงเรียนมีการกำหนดแผนงานโครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	โรงเรียนมีการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	โรงเรียนมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y₆)									
24	โรงเรียนได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	โรงเรียนมีการแจ้งวัตถุประสงค์วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรทราบล่วงหน้า	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y₆) (ต่อ)									
27	โรงเรียนดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	โรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร หรือคัดเลือกบุคลากรในครั้งต่อไป	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y₇)									
30	โรงเรียนจัดให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการผลประโยชน์อันพึงได้ตามสิทธิและหน้าที่ของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานหรือแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระอย่างถูกต้องเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการมอบหมายงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการพิจารณาแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y₈)									
35	โรงเรียนจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การมาสาย การลา การขาดงานให้บุคลากรทราบ และถือปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
36	โรงเรียนจัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนทันทีในกรณีที่บุคลากรที่ทำอยู่เดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
37	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ การออกกำลังกาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
38	โรงเรียนมีการดูแลจัดสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง สวยงาม สะอาด และและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อการทำงานของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การให้ข้อมูลข่าวสาร (Y₉)									
39	โรงเรียนมีการจัดทำเพิ่มข้อมูลของบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลส่วนตัว ประวัติการทำงาน ผลงาน และเก็บเป็นข้อมูลส่วนบุคคล (ไม่เปิดเผยต่อบุคคลที่ไม่มีสิทธิเกี่ยวข้อง)	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
40	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เป็นเจ้าของข้อมูลสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้ตลอดเวลา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การให้ข้อมูลข่าวสาร (Y₉) (ต่อ)									
41	โรงเรียนมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร โดยช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การติดป้ายประกาศ ประชาสัมพันธ์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
42	โรงเรียนมีการให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้าน การปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติตน เช่น ความรู้ทางวิชาการ –วิชาชีพ การดูแลรักษาสุขภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y₁₀)									
43	โรงเรียนมีการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ivo ชัดเจน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
44	โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
45	โรงเรียนแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
46	โรงเรียนให้รางวัลเป็นเงิน หรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัดนอกเหนือจากงานประจำ	0	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคล	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การเจรจาต่อรอง (Y ₁₁)									
47	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถระบุและต่อรองอัตราเงินเดือน ผลประโยชน์ กู้ยืมต่างๆ ตามความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ พิเศษได้ก่อนการจ้างงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
48	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือการดำเนินโครงการต่างๆ ได้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
49	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองเรื่องค่าตอบแทน เมื่อต้องมาทำงานในวันหยุด หรือต้องทำงานพิเศษใดๆ ให้กับโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
50	บุคลากรในโรงเรียนสามารถเจรจากับผู้บริหารได้เมื่อต้องการศึกษาต่อ ทัศนศึกษา อบรมประชุม หรือสัมมนา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียน



ที่ ศธ 0520.203.2/ 1486

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑ กันยายน 2559

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาวิวุฒิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 6 ฉบับ

ด้วย นางสาววิไลพร ศรีอนันต์ รหัสนักศึกษา 56252334 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียน
เอกชนจังหวัดนครปฐม” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการ
ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่ม
ตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 0 3421 9136
โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี

1. โรงเรียนนารัฐติ
2. โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม
3. โรงเรียนอุดมวิทยา
4. โรงเรียนแย้มวิทยการ
5. โรงเรียนราษฎร์บำรุงวิทย์





ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.973	90

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	413.60	867.972	.310	.973
a2	413.70	863.597	.401	.973
a3	413.60	867.972	.310	.973
a4	413.77	857.013	.614	.973
a5	413.80	853.890	.707	.973
a6	413.73	853.857	.784	.973
a7	413.60	867.628	.333	.973
a8	413.67	862.023	.519	.973
a9	413.73	857.375	.635	.973
a10	413.73	856.478	.673	.973
a11	413.70	860.907	.522	.973
a12	413.70	860.769	.529	.973
a13	413.70	862.010	.473	.973
a14	413.73	860.340	.510	.973
a15	413.70	861.321	.504	.973
a16	413.80	853.269	.731	.973
a17	413.73	856.685	.664	.973
a18	413.77	857.702	.587	.973
a19	413.63	860.792	.658	.973
a20	413.73	860.754	.492	.973
a21	413.83	850.144	.821	.972
a22	413.80	853.062	.739	.973
a23	413.70	857.045	.698	.973
a24	413.70	854.838	.798	.973
a25	413.77	853.357	.761	.973
a26	413.73	851.857	.728	.972
a27	413.70	856.424	.726	.973
a28	413.77	855.702	.667	.973

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a29	413.80	853.545	.620	.973
a30	413.80	853.131	.633	.973
a31	413.83	849.178	.744	.972
a32	413.90	854.921	.611	.973
a33	413.87	854.671	.634	.973
a34	413.73	862.547	.417	.973
a35	413.80	851.131	.813	.972
a36	413.83	846.557	.830	.972
a37	413.70	852.355	.747	.972
a38	413.70	854.769	.656	.973
a39	413.77	854.047	.624	.973
a40	413.73	858.616	.583	.973
b1	413.70	865.941	.295	.973
b2	414.07	862.823	.284	.973
b3	413.77	858.599	.551	.973
b4	413.90	858.645	.421	.973
b5	413.87	854.947	.545	.973
b6	414.10	854.990	.522	.973
b7	414.10	859.059	.452	.973
b8	414.20	850.855	.606	.973
b9	414.07	853.582	.562	.973
b10	414.63	844.516	.470	.973
b11	414.17	841.385	.692	.972
b12	414.00	852.345	.543	.973
b13	413.87	851.154	.665	.973
b14	413.93	851.168	.582	.973
b15	414.17	845.523	.687	.972
b16	413.90	846.783	.790	.972

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b17	414.03	846.102	.658	.973
b18	414.00	845.586	.730	.972
b19	413.97	852.102	.610	.973
b20	413.93	838.961	.791	.972
b21	413.93	845.513	.741	.972
b22	413.90	853.128	.379	.973
b23	413.80	848.786	.778	.972
b24	413.67	856.920	.772	.973
b25	413.70	856.769	.710	.973
b26	413.73	857.720	.620	.973
b27	413.70	857.872	.660	.973
b28	413.73	861.099	.478	.973
b29	413.77	855.702	.667	.973
b30	413.80	855.131	.659	.973
b31	413.97	848.999	.459	.973
b32	413.97	852.309	.683	.973
b33	413.93	851.444	.721	.972
b34	413.90	851.403	.735	.972
b35	413.67	856.920	.772	.973
b36	413.80	844.166	.831	.972
b37	414.20	841.545	.472	.973
b38	413.83	848.213	.694	.972
b39	413.93	843.651	.729	.972
b40	413.93	843.651	.729	.972
b41	413.83	846.420	.834	.972
b42	413.90	845.610	.827	.972
b43	413.80	858.166	.466	.973
b44	413.90	850.438	.609	.973

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b45	413.83	850.971	.686	.973
b46	413.80	854.028	.702	.973
b47	415.20	838.510	.316	.975
b48	414.63	840.102	.431	.974
b49	415.13	837.154	.343	.975
b50	414.60	860.386	.111	.975





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง



ที่ ศช 6806 <นส>/ น้เดพร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

27 กันยายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาววิไลพร ศรีอนันต์ รหัสประจำตัว 56252334 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูล จาก ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในเก็บรวบรวมข้อมูล

อำเภอ	ที่	โรงเรียน
เมืองนครปฐม	1	โรงเรียนอนุบาลไพทวิทยา
	2	โรงเรียนอนุบาลสุธีธร
	3	โรงเรียนอนุบาลเสริมปัญญา
	4	โรงเรียนอนุบาลจันทร์สว่างกุล
	5	โรงเรียนสว่างวิทยา
	6	โรงเรียนธรรมมาภิสมัย
	7	โรงเรียนอำนวยการวิทยายนครปฐม
	8	โรงเรียนหอเอกวิทยา
	9	โรงเรียนบำรุงวิทยา
	10	โรงเรียนบอสโกพิทักษ์
	11	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศนครปฐม
กำแพงแสน	12	โรงเรียนเด็กสายรุ้ง
ดอนตูม	13	โรงเรียนราชบุรีบำรุงวิทยา
	14	โรงเรียนสหบำรุงวิทยา
นครชัยศรี	15	โรงเรียนจรรุวรรณวิทยา
	16	โรงเรียนสาธิตวิทยา
	17	โรงเรียนเดชนุสรณ์
	18	โรงเรียนแสงทองวิทยานครชัยศรี
	19	โรงเรียนเม่งฮ้วงฮัก
บางเลน	20	โรงเรียนอนุบาลแสงอรุณ
	21	โรงเรียนเจียนหัว
	22	โรงเรียนเซนต์แอนดรูว์
สามพราน	23	โรงเรียนนาคประสิทธิ์
	24	โรงเรียนนักบุญเปโตร
	25	โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์
	26	โรงเรียนเบญญาพัฒน์

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในเก็บรวบรวมข้อมูล (ต่อ)

อำเภอ	ที่	โรงเรียน
สามพราน (ต่อ)	27	โรงเรียนมารีย์อุปถัมภ์
	28	โรงเรียนเทพนิมิตวัฒนา
	29	โรงเรียนเอกตรุณ
	30	โรงเรียนสุคนธ์วิทย์
	31	โรงเรียนยุวธัช พุทธมณฑลสาย 5
	32	โรงเรียนกันตวิษณุ





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน มีทั้งสิ้น 6 คน ประกอบด้วย 1) ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน 2) รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คน (ตอบคนละ 1 ฉบับ)

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้บริหาร

ตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคล

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว โปรดรวบรวมแบบสอบถามใส่ซองที่ผู้วิจัยแนบมาพร้อมกันนี้แล้วส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาววิไลพร ศรีอนันต์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี <input type="checkbox"/> 60 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input checked="" type="checkbox"/> ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้บริหาร

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาว่าผู้บริหารมีสมรรถนะในการบริหารงานระดับใด

แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะในการสื่อสาร (X_1)						
1	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูดสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม					
2	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียนสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสม					
3	ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการรับฟัง รับสารได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน					
4	ผู้บริหารสามารถแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานการณ์ต่างๆ					
5	ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ					
6	ผู้บริหารสามารถเลือกและใช้สื่อ และเทคนิควิธีการในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม					
7	ผู้บริหารสามารถสื่อสารผ่านทางการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดหรือข้อสรุปจากการประชุมมาพัฒนาคุณภาพงาน					
9	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง					
10	ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (X₂)						
11	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์นโยบายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนงานของฝ่ายงาน					
12	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทาง ขั้นตอนวิธีการทำงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
13	ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน					
14	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด					
15	ผู้บริหารสามารถจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
16	ผู้บริหารสามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้					
17	ผู้บริหารสามารถกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (X₃)						
18	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ					
19	ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานได้อย่างชัดเจน					
20	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม					
21	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
22	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีม เกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้					
23	ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ					
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X₄)						
24	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (X₄) (ต่อ)						
25	ผู้บริหารสามารถปรับโครงสร้างการทำงานของบุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม					
26	ผู้บริหารสามารถปรับตัวอย่างทันทั่วทั้งที่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม					
27	ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร					
28	ผู้บริหารสามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ได้อย่างเหมาะสม					
29	ผู้บริหารสามารถควบคุม ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามที่เป้าหมายกำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม					
สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ (X₅)						
30	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์					
31	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้					
32	ผู้บริหารสามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สถานการณ์ต่างๆ ของโลกได้					
33	ผู้บริหารสามารถรับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมือง					
34	ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่าง ด้านเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรมของประชากรโลก					
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (X₆)						
35	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด					
36	ผู้บริหารสามารถยอมรับในจุดด้อยและนำไปพัฒนาแก้ไขปรับปรุง และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่					
37	ผู้บริหารสามารถแบ่งเวลาการทำงานกับเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม					
38	ผู้บริหารตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชา					
39	ผู้บริหารสามารถทำงานภายใต้ความกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์					
40	ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต					

ตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคล

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาว่าโรงเรียนมีการบริหารงานบุคคลในระดับใด

แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ ระดับ 5 หมายถึง การบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง การบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง การบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง การบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง การบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การวางแผนกำลังคน (Y₁)						
1	โรงเรียนมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น จำนวนบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา และความชำนาญ เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนกำลังคน					
2	โรงเรียนมีการคำนวณ คาดคะเน ถึงความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นแผนกำลังคน					
3	โรงเรียนได้กำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนต่อครู					
4	โรงเรียนกำหนดแผนกำลังคน โดยมีการกำหนดตำแหน่งและความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งไว้ชัดเจน					
5	โรงเรียนมีการทบทวนแผนอัตรากำลังคนอยู่เสมอ					
การสรรหา (Y₂)						
6	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน					
7	โรงเรียนมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคล เพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวรับสมัครงานได้ตรงกลุ่มเป้าหมายและทั่วถึง					
8	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและแผนในการสรรหาบุคลากร					
9	โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ รับสมัครและคัดเลือกบุคลากร					
10	โรงเรียนร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่หรือกลุ่มโรงเรียนในการแสวงหาบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง					

ข้อ	การบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การคัดเลือก (Y₃)						
11	โรงเรียนได้กำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคลากรไว้ อย่างชัดเจน					
12	โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคลากรโดยการพิจารณาและประเมินผล จากหลักฐานข้อมูลของผู้สมัคร					
13	โรงเรียนมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกตาม กระบวนการ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอบความรู้ ความสามารถ สอบสัมภาษณ์ สอบสอน					
14	โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการบรรจุบุคลากรและดำเนินการตาม ขั้นตอนที่กำหนด					
การนำเข้าสู่นักเรียน (Y₄)						
15	โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เกี่ยวกับ ระเบียบกฎเกณฑ์ การปรับตัวเข้ากับระบบโรงเรียน การปรับเข้าตำแหน่งงานและการปรับตัวเอง					
16	ผู้บริหารและหัวหน้างานมีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ใหม่					
17	โรงเรียนได้มอบเอกสาร คู่มือการทำงาน ระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียน แก่บุคลากรใหม่					
18	โรงเรียนจัดให้ผู้มีความรู้ความชำนาญมาเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรใหม่ใน การทำงาน					
19	โรงเรียนได้ติดตามสอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรใหม่เสมอ					
การพัฒนา (Y₅)						
20	โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียน					
21	โรงเรียนมีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา บุคลากรไว้อย่างชัดเจน					
22	โรงเรียนมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการทำงานของ บุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การอบรม ประชุม สัมมนา การไปศึกษาต่อ ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้					

ข้อ	การบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การพัฒนา (Y₅) (ต่อ)						
23	โรงเรียนมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและนำสู่การปรับปรุงพัฒนา					
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Y₆)						
24	โรงเรียนได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
25	โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
26	โรงเรียนมีการแจ้งวัตถุประสงค์ วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรทราบล่วงหน้า					
27	โรงเรียนดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและหลักเกณฑ์ที่กำหนด					
28	โรงเรียนมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ					
29	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรหรือคัดเลือกบุคลากรในครั้งต่อไป					
การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน (Y₇)						
30	โรงเรียนจัดให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์อื่นพึงได้ตามสิทธิและหน้าที่ของบุคลากร					
31	ผู้บริหารโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานหรือแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระอย่างถูกต้องเหมาะสม					
32	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการมอบหมายงาน					
33	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการพิจารณาแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
34	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมในการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่					
การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y₈)						
35	โรงเรียนจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การมาสาย การลา การขาดงานให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ					
36	โรงเรียนจัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนทันทีในกรณีที่บุคลากรที่ทำอยู่เดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ					

ข้อ	การบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Y₈) (ต่อ)						
37	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพ การออกกำลังกาย					
38	โรงเรียนมีการดูแลจัดสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง สวยงาม สะอาด และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อการทำงานของบุคลากร					
การให้ข้อมูลข่าวสาร (Y₉)						
39	โรงเรียนมีการจัดทำแฟ้มข้อมูลของบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลส่วนตัว ประวัติการทำงาน ผลงาน และเก็บเป็นข้อมูลส่วนบุคคล (ไม่เปิดเผยต่อบุคคลที่ไม่มีสิทธิเกี่ยวข้อง)					
40	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เป็นเจ้าของข้อมูลสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้ตลอดเวลา					
41	โรงเรียนมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร โดยช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การติดป้ายประกาศ ประชาสัมพันธ์					
42	โรงเรียนมีการให้บริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติตน เช่น ความรู้ทางวิชาการ -วิชาชีพ การดูแลรักษาสุขภาพ					
การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Y₁₀)						
43	โรงเรียนมีการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ ต่างๆ ไว้ชัดเจน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น					
44	โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน					
45	โรงเรียนแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ					
46	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การให้รางวัลเป็นเงินหรือสิ่งของแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานปรากฏเด่นชัดนอกเหนือจากงานประจำ					

ข้อ	การบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การเจรจาต่อรอง (Y ₁₁)						
47	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถระบุและต่อรองอัตราเงินเดือน ผลประโยชน์เงื่อนไขต่างๆ ตามความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษได้ก่อนการจ้างงาน					
48	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือการดำเนินโครงการต่างๆ ได้					
49	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเจรจาต่อรองเรื่องค่าตอบแทนเมื่อต้องมาทำงานในวันหยุด หรือต้องทำงานพิเศษใดๆ ให้กับโรงเรียน					
50	บุคลากรในโรงเรียนสามารถเจรจากับผู้บริหารได้เมื่อต้องการศึกษาต่อ ทัศนศึกษา อบรมประชุมหรือสัมมนา					



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาววิไลพร ศรีอนันต์
ที่อยู่	99/24 หมู่ 5 ตำบลยายชา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2543	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
พ.ศ. 2551	สำเร็จการศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2552	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2556	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2544 – 2546	นักวิชาการศึกษา ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2547 - 2551	หัวหน้างานบุคลากร โรงเรียนบวรชนวิทย์ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2551 - ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล โรงเรียนเบญญาพัฒน์ จังหวัดนครปฐม