

ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร  
โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์)  
อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2555  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษาดอเนียง ได้พิจารณาการศึกษา  
ต้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน เทศบาล๖  
(ครูบาอินโตรีฐประชาอุทิศ) สังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองพะเยา” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....  
(ดร.สันติ บุรณะชาติ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพริก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษาดอเนียง

พฤษภาคม 2555

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเป็นอย่างยิ่ง เพราะได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้คำแนะนำ ปรึกษา ประกอบด้วย ดร.ไพโรจน์ ดั่งนนคร สถาบันราชภัฏเชียงราย ดร.นิคม นาคอ้าย สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม นายนิยม ศรีคำเบา ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองพะเยา ซึ่งท่านเหล่านี้ มีส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คณะผู้วิจัย ค้นคว้าด้วยตนเอง ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คณะอาจารย์วิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยพะเยาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ในเรื่องการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ตลอดจนเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ช่วยอนุเคราะห์เอกสาร และช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน จนประสบผลสำเร็จ

ขอขอบคุณ ผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวของผู้ศึกษาทุกคนที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือด้วยความเข้าใจ ทำให้การศึกษานี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี และหากการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ มีคุณค่าและมีประโยชน์ใด ๆ ผู้ศึกษา ขออุทิศคุณความดีที่ได้รับ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มอบให้แก่ พระคุณของบุพการี ครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้ศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

อิทธิวัฒน์ ทาเป็ก

**ชื่อเรื่อง** ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร  
โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

**ผู้ศึกษาค้นคว้า** อธิวัฒน์ ทาเป็ก

**ที่ปรึกษา** ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ

**ประเภทสารนิพนธ์** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมและติดตาม ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประชากรที่ศึกษา ได้แก่พนักงานครู โรงเรียนเทศบาล 2 รวม 42 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) โดยรวม 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่า ด้านที่มีปัญหามากที่สุดเท่ากันสองด้านได้แก่ ด้านการบริหารงานด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ( $\bar{X} = 2.95$ ) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 2.95$ ) รองลงมามีปัญหาเท่ากันสองด้าน ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.94$ ) และ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.94$ ) ปัญหาน้อยที่สุด คือ ด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร ( $\bar{X} = 2.77$ )

**Title** THE OPINIONS OF THE TEACHER STAFF OFFICERS TO THE PROBLEM OF THE MUNICIPAL SCHOOL 2 (MAETUM DARUNWET) PHAYAO

**Author** Atiwat tapece

**Advisor** Dr.Sunthorn kulai-um

**Academic Paper** Independent Study M.Ed. in Educational Administration, University of Phayao, 2012

### ABSTRACT

The purpose of this study was to study the comment of the staff officers for the problem and suggestion of the personnel management at the Municipalities 2, Phayao.

The sample group of this study was 2 administrators, 38 teachers and 2 officers in the Municipalities 2, Phayao. The total is 42. The result of the study was a set of rating scale questionnaires which divided into 3 parts. The statistically were use percentage, mean, standard divisions and frequency. The finding of the study that 5 site of the overall was at a moderate level. The problem were ranked from high to low level as follow, the management control for supervisory personnel and monitoring, evaluation of the operation, the side of assigned work and the side of the personnel assigned to the edge.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
ขอบเขตของการวิจัย .....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย .....	5
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	6
ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์).....	6
โครงสร้างการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์)....	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร.....	9
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	21
สรุปกรอบแนวคิด .....	27
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	28
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	28
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	28
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	29
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	29
<b>4 ผลการวิจัย</b> .....	31
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	32

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา ตามโครงสร้าง การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ปัญหาการ กำหนดความต้องการบุคลากร ปัญหาการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปัญหาการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ปัญหาการพัฒนาและ ชำระรักษาบุคลากรและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร .....	33
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) .....	39
<b>5 บทสรุป .....</b>	<b>40</b>
สรุปผล .....	41
อภิปรายผล .....	44
ข้อเสนอแนะ .....	49
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>50</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>54</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย .....	55
<b>ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า .....</b>	<b>63</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	32
2 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) แยกเป็นรายด้าน.....	33
3 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) ด้านการกำหนดความต้องการ บุคลากร .....	34
4 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ...	35
5 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) ด้านการควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศบุคลากร.....	36
6 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) ด้านการพัฒนาและธำรงรักษา บุคลากร .....	37
7 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร .....	38
8 แสดงระดับข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์).....	39

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงโครงสร้างงานบริหารบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์).....	9
2 แสดงสรุปกรอบแนวคิด .....	27



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อการเป็นสมาชิกในสังคมที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญ ความมั่นคง ความสุข ของสังคมโดยรวม การจัดการศึกษาของไทยในระยะแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 มีจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษา คือ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของคนไทย การกำหนดนโยบายที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การส่งเสริมประชาชน ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา องค์กรของรัฐ และเอกชน มีส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษา และตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษา ในสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2541, หน้า 81-82) สาระสำคัญของแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540-2544 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการปฏิรูปในลักษณะองค์รวม เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐแบบเดิมที่ใช้มาเป็นเวลานานไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทำให้ส่วนราชการต้องกำหนดยุทธศาสตร์ให้เกิดผลโดยเร็วด้วยเหตุผลนี้จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะ เพื่อเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ สามารถพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาด้านต่าง ๆ ของโลก (สมเกียรติ ตรีวัฒน์, 2547, หน้า 5) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาจึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะจัดการงานเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2551, หน้า 18) นอกจากนี้ยังได้กำหนดสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (สำนักมาตรฐานวิชาชีพ, 2548, หน้า 19) ซึ่งสอดคล้องกับสมิทและคณะ (Smith et al., 1961 อ้างอิงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543, หน้า 15) ที่ได้เสนอแนะการใช้เวลาในการบริหารและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษาโดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า 1)การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40 2)งานบริหารบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20 3)งานบริหารกิจการนักเรียน นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20 4)งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5

- 5)งานบริหารอาคารสถานที่คิดเป็นร้อยละ 5 6)งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5  
7)งานบริหารทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 5

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามภารกิจของสถานศึกษาได้อย่างคล่องตัวภายใต้กฎหมายระเบียบ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทำให้ได้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพเพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลมีความคล่องตัว รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และทำให้ได้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ ดังนั้นการบริหารงานบุคลากรจึงเป็นงานที่มีความสำคัญงานหนึ่งของการบริหารโรงเรียน เพราะการดำเนินงานต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ครู พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ เพราะคนเป็นทั้งผู้สร้างและผู้ทำลายถ้าได้คนดีมีคุณธรรม มีความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานจะทำให้โรงเรียน มีความเจริญก้าวหน้าสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตอรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา เป็นโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จัดการศึกษา 4 ช่วงชั้น ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งสิ้น 782 คน ผู้บริหาร 2 คน ครู 38 คน เจ้าหน้าที่ 2 คน มีเขตบริการการศึกษาในชุมชนแม่ตำ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จากการศึกษาของผู้วิจัยเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเทศบาล 2 พบว่า ในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ของโรงเรียนเทศบาล 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่ เห็นว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเป็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เนื่องจากการที่จะกระทำการใดๆ ในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้ ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ โรงเรียนเทศบาล 2 เป็นโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ จัดการศึกษาหลายระดับ และยังมีการขยายตัวเพื่อรองรับความต้องการของชุมชนที่ต้องการส่งบุตรหลานเรียนต่อในระดับมัธยม ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนครู ในชั้นมัธยมศึกษาครูตรงวิชาเอก ต้องจัดคาบสอนกันเอง การขาดการความต่อเนื่องในการบริหารด้านบุคลากรเนื่องจากการเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนบ่อย ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่

ของบุคลากรด้วยประสิทธิภาพ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในบางวิชา ต่ำกว่าเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหาร งานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จะทำให้ทราบถึงสภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ตลอดจนรวบรวม ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ ผู้บริหารรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำข้อมูลและผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ ตามความคิดเห็นของพนักงานครู ต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา ผู้ศึกษาทำการกำหนดประชากรได้แก่ผู้บริหาร 2 คน ครู 38 คน เจ้าหน้าที่ 2 คน รวม 42 คน
2. ขอบเขตเนื้อหา ได้แก่ เนื้อหาด้านการดำเนินงานการบริหารงานของบุคลากรตาม โครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร
  - 2.2 ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
  - 2.3 ด้านการควบคุมและติดตาม
  - 2.4 ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร
  - 2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**ความคิดเห็น** หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

**ปัญหา** หมายถึง สภาพในการดำเนินการใด ๆ ก็ตามอันจะก่อให้เกิดข้อขัดข้องหรืออุปสรรคต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

**พนักงานครู** หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จำนวน 42 คน

**โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

**การบริหารงานบุคลากร** หมายถึง การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในโรงเรียน มอบหมายงาน พัฒนาบุคคล และให้พ้นจากงาน โดยมีการจัดหารูปแบบของการจูงใจและสวัสดิการต่าง ๆ ให้ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารบุคคลซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน

**ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร** หมายถึง การวางแผนบุคลากร การวางแผนกำลังคน การกำหนดล่วงหน้าว่าโรงเรียน นั้นต้องการกำลังบุคลากรจำนวนเท่าใดเหมาะสมกับงานและเวลา และการใช้บุคลากรทั้งหมดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน** หมายถึง การมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับบุคลากร การพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและมอบหมายงานหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเกิดประโยชน์สูงสุดตลอดจนการกระจายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

**ด้านการควบคุมและติดตาม** หมายถึง การควบคุม กำกับ ติดตาม เป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปตามแผน และแนวปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร** หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ผลงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิมการ

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** หมายถึง การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ให้ทราบถึงสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์)
2. เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดสามารถ รวบรวมข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน รวมทั้งให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขอนำข้อมูลและผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ของบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา โดยมีวิธีการเรียงลำดับข้อมูล ที่เป็นสาระสำคัญดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์)
2. โครงสร้างการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์)
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปกรอบแนวคิด

#### ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์)

โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) เป็นโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2466 เดิมตั้งอยู่ที่วัดภูมินทร์เรียกชื่อว่า “โรงเรียนประชาบาลตำบลแม่ตำตารุณ” นายอำเภอ เป็นผู้จัดตั้ง ดำรงโรงเรียนด้วยทางราชการ กระทรวงศึกษาธิการใช้เงินอุดหนุน จัดการสอนตั้งแต่ชั้นมูลจนถึงชั้นประถมศึกษาตอนต้น ต่อมา ทางราชการได้ซื้อที่ดิน ที่ตั้งอยู่ ณ ปัจจุบัน กว้าง 2 เส้น 7 วา 1 คอก ยาว 1 เส้น 3 ในราคา 500 บาท

พ.ศ.2478 จัดสร้างอาคารเรียนชนิดแบบ 5 ห้องเรียน เสาคอนกรีต เครื่องไม้จริง หลังคา มุงกระเบื้องซีเมนต์ ด้วยเงินเรียไจจากราษฎร และเงินสมทบทุนการศึกษาสิ้นค่าก่อสร้าง 4,155.58 บาท

24 พฤษภาคม 2478 ย้ายจากวัดภูมินทร์มาเรียนที่นี้ (ปัจจุบัน) โดยมี นายบุญดี อังค์สุวรรณ เป็นครูใหญ่คนแรกต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนประชาบาลตำบลแม่ตำตารุณ “แม่ตำตารุณเวทย์”

1 เมษายน 2482 กระทรวงศึกษาธิการได้โอนกิจการให้เทศบาล เมืองพะเยา รับดำเนินการ และได้เปลี่ยนชื่อใหม่ว่า “โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์)”

1 มกราคม 2487 เทศบาลเมืองพะเยา ได้โอนกิจการคืนให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการ และเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “โรงเรียนประชาบาลตำบลเวียง 2” หรือ “แม่ตำตารุณเวทย์” ต่อมาปี พ.ศ. 2489 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนบ้านแม่ตำตารุณ” “แม่ตำตารุณเวทย์”

พ.ศ.2497 ซื้อที่ดินที่อยู่ ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของโรงเรียนมีเนื้อที่ 2 งาน ในราคา 1,500 บาท ไว้เป็นสมบัติของโรงเรียนโดยกรมการศึกษายินดีเสียสละเงินคนละ 150 บาท

พ.ศ.2499 สร้างอาคารเรียน 1 หลัง โดยเงินจาก กคส จำนวน 40,000 บาท  
1 เมษายน 2506 กระทรวงศึกษาธิการ ได้โอนกิจการทรัพย์สินตลอดทั้งครุที่ทำการสอนไป  
ให้เทศบาลเมืองพะเยา ดำเนินการจัดการศึกษา จนถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2507 สร้างอาคารเรียน 1 หลัง จำนวน 3 ห้องเรียน รายได้จากการจัดงานและ  
ผู้ปกครองนักเรียน ป.5 ป.1 สมทบสิ้น ค่าก่อสร้าง 39,000 บาท (ขออนุมัติริ่ถอนแล้ว)

พ.ศ. 2508 สร้างอาคารเรียนอีก 1 หลัง 3 ห้องเรียนสิ้นเงิน 42,500 บาท

พ.ศ.2510 เทศบาลได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ สร้างอาคารเรียนอีก 1 หลัง จำนวน  
8 ห้องเรียน (ครึ่งตึกครึ่งไม้) จำนวนเงิน 250,000 บาท (สองแสนห้าหมื่นบาทถ้วน) โดยนายมานิตย์  
ศรีสกุล เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างและได้นำผลกำไร และจัดซื้อที่ดินบริจาคให้กับโรงเรียนมีเนื้อที่  
3 งานเศษ ราคา 20,000 บาท (สองหมื่นบาทถ้วน)

พ.ศ. 2518 เทศบาลเมืองพะเยา จัดสร้างถนนภายในบริเวณโรงเรียนโดยลาดยางแอสฟัลต์  
ด้วยเงิน 62,200 บาท (ริ่ปรับปรุงใหม่เป็นถนนคสล.)

พ.ศ.2520 ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจจัดสร้างหอประชุมชั้น 1 หลัง ขนาดกว้าง 12 เมตร  
ยาว 45 เมตร เป็นอาคาร คสล.แบบชั้นครึ่ง จำนวนเงิน 590,000 บาท (ห้าแสนเก้าหมื่นบาทถ้วน)

พ.ศ.2522 คณะครูและคณะกรรมการศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ร่วมกันหาเงินสร้างรั้วต่อ  
ทางทิศเหนือยาว 50 เมตร ทิศตะวันออก 153 เมตร สิ้นเงิน 53,344 บาท

พ.ศ.2532 ได้รับอนุมัติเงินอุดหนุนเฉพาะกิจจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สร้าง  
อาคารเรียน 1 หลัง ลักษณะเป็นอาคารตึก คสล. สองชั้น 12 ห้องเรียน (กว้าง 9 เมตร ยาว 56 เมตร)  
จำนวนเงิน 4,286,800 บาท (สี่ล้านสองแสนแปดหมื่นหกพันแปดร้อยบาทถ้วน)

15 พฤษภาคม 2536 เปิดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน  
นักเรียนชาย-หญิง 80 คน จำนวน 2 ห้องเรียน

พ.ศ. 2538 ได้รับเงินงบประมาณเงินอุดหนุนเฉพาะกิจจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
สร้างโรงอาหารกว้าง 18 เมตร ยาว 20 เมตร จำนวน 1 หลัง ลักษณะอาคารตึก ค.ศ.ล. จำนวน  
480,000 บาท เทศบาลสมทบอีก 200,000 บาทรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 680,000 บาท (หกแสนแปดหมื่น  
บาท)

พ.ศ.2538 ได้รับเงินงบประมาณจากเทศบาลสร้างส้วม 1 หลัง จำนวน 5 ที่ (จำนวนเงิน  
157,500 บาท) (หนึ่งแสนห้าหมื่นเจ็ดพันห้าร้อยบาทถ้วน)

พ.ศ.2539 ได้รับเงินงบประมาณเงินอุดหนุน เฉพาะกิจสร้างอาคารเรียน 1 หลัง 3 ชั้น  
12 ห้องเรียน ลักษณะอาคาร ค.ศ.ล. จำนวนเงิน 4,400,000 บาท (สี่ล้านสี่แสนบาทถ้วน) (ริ่ถอน  
อาคารเรียนหลังเก่า ลักษณะอาคารไม้สองชั้นสร้างเมื่อ พ.ศ.2478)

พ.ศ.2540 ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจสร้างส้วมนักเรียน จำนวน 1 หลัง 10 ที่ (สำหรับนักเรียนอนุบาล) จำนวนเงิน 315,000 บาท (สามแสนหนึ่งหมื่นห้าพันบาทถ้วน)

พ.ศ.2541 ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจสร้างอาคารอเนกประสงค์ จำนวนเงิน 4,333,000 บาท และเทศบาลสมทบ 707,000 บาท รวมทั้งสิ้น 5,040,000 บาท (ห้าล้านสี่หมื่นบาทถ้วน)

พ.ศ.2543 ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจก่อสร้างอาคารเรียน 1 หลัง ตามแบบ สน.ศท.4/12 (อาคารค.ส.ล. 4 ชั้น 12 ห้องเรียน) จำนวนเงิน 6,400,000 บาท เทศบาลสมทบจำนวน 928,000 บาท รวมทั้งสิ้น 7,328,000 บาท (เจ็ดล้านสามแสนสองหมื่นแปดพันบาทถ้วน) เปิดใช้ในปีการศึกษา 2544 เดือนมิถุนายน 2544

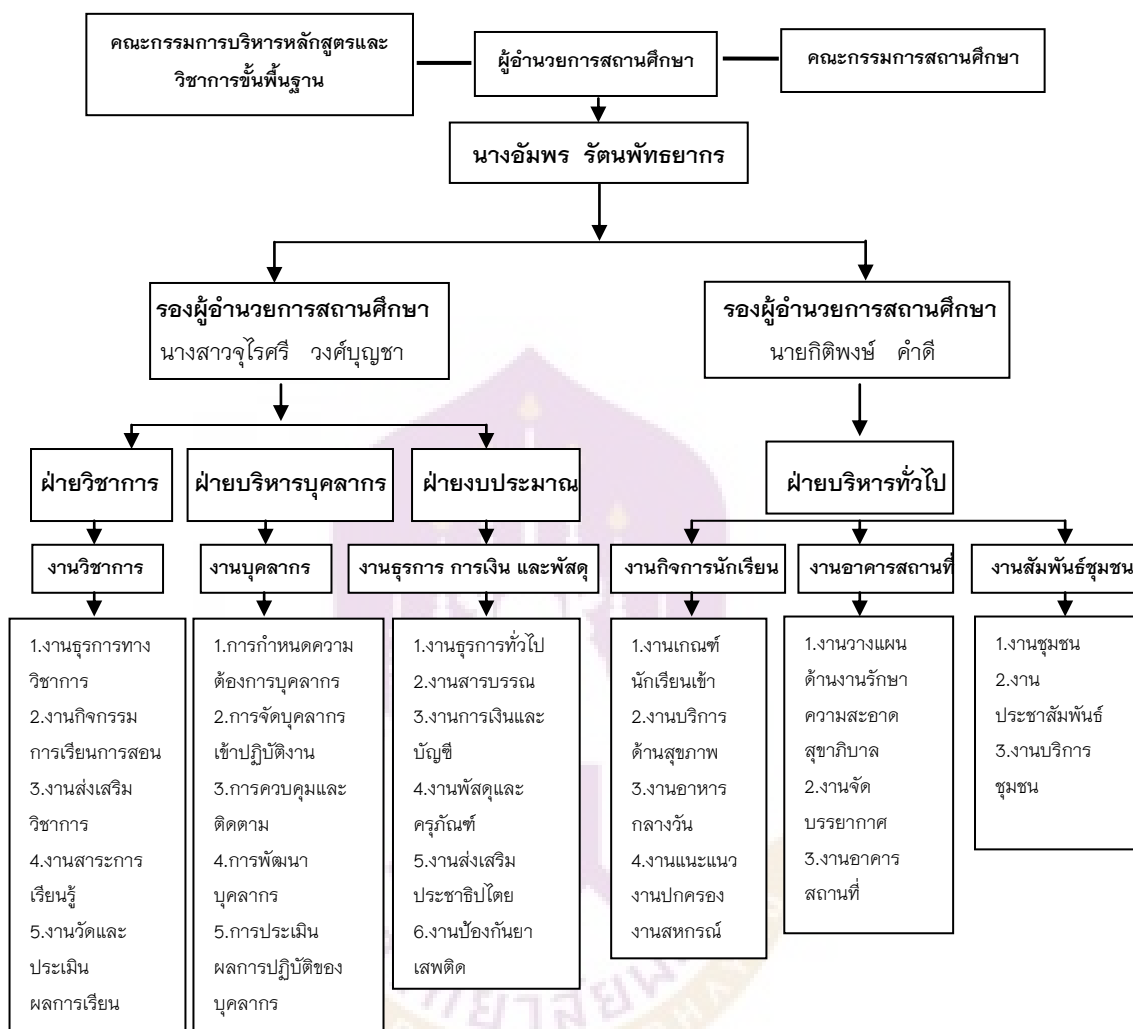
พ.ศ.2550 ได้รับงบประมาณจากเทศบาลเมืองพะเยา เป็นค่าจัดซื้อเครื่องดนตรีวงบราสแบนด์ จำนวน 1,600,000 บาท และค่าปูกระเบื้องโรงอาหาร จำนวน 175,000 บาท

พ.ศ.2552 ได้รับงบประมาณจากเทศบาลเมืองพะเยาเป็นค่าต่อเติมใต้ถุนอาคารเรียน 4/12 จำนวน 400,000 บาท เพื่อใช้เป็นห้องสมุด

ปัจจุบันจัดการศึกษา 4 ช่วงชั้น ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งสิ้น 912 คน ผู้บริหาร 3 คน ครู 44 คน บุคลากร 5 คน เจ้าหน้าที่ 2 คน มีเขตบริการการศึกษาในชุมชนแม่ต๋ำ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา



## โครงสร้างการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์)



ภาพ 1 แสดงโครงสร้างงานบริหารบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์)

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร

#### 1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคลากร คือ การวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากร การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนา นโยบายและเทคนิคในการบริหารงานบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่า โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการซึ่งรับ นโยบายมาจากหน่วยงานรับผิดชอบการประถมศึกษาระดับสูงขึ้นไป ภารกิจงานบุคลากรดังกล่าว เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นระดับอำเภอและจังหวัดงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เน้นหนักภารกิจ ต่อไปนี้ คือ การกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร

## 2. ขอบข่ายของการบริหารบุคลากรทางการศึกษา จึงประกอบด้วย

### 2.1 การกำหนดความต้องการบุคลากร

การกำหนดความต้องการบุคลากร หมายถึง การวางแผนบุคลากร การวางแผน กำลังคน หรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการกำลัง บุคลากรจำนวนเท่าใดเหมาะสมกับงานและเวลา และการใช้บุคลากรทั้งหมดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานหมายถึงการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ให้เหมาะสมกับบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536, หน้า 15) เป็นการ พิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากร ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเกิดประโยชน์สูงสุดตลอดจนการกระจายงานให้บุคลากร ได้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการจัดบุคลากรเข้า ปฏิบัติงานว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจต้องกระทำ โดยปฏิบัติตามขั้นตอนห้าประการ ดังนี้ คือ

ประการแรก ขั้นตอนการพิจารณาหน้าที่ และภารกิจ ของบุคลากรตามขอบข่ายงาน ที่โรงเรียนต้องการดำเนินการ ได้แก่ ศึกษากรอบงานตามภาระงานว่าแต่ละงานนั้นควรประกอบด้วย งานย่อยใดบ้าง การกำหนดขอบข่ายงานว่าในแต่ละงานที่กำหนดขึ้นนั้น ควรจะมีขอบข่ายงาน เพียงใด จึงเหมาะสมกับปัจจัยการบริหารงาน (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการดำเนินการ) ที่โรงเรียน มีอยู่และการกำหนดภารกิจให้สอดคล้องกับขอบข่ายงาน ซึ่งปกติโรงเรียนจะมีหน้าที่และภารกิจ ตามขอบข่ายงานที่โรงเรียนต้องถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมาอยู่แล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ ดำเนินงานของแต่ละปี ผู้บริหารอาจพิจารณาทบทวน ปรับปรุงหรือพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

ประการที่สอง ขั้นตอนการพิจารณาจำนวนและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในโรงเรียน ซึ่งการพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน มีวิธีการต่าง ๆ เช่น ศึกษาจากทะเบียนประวัติบุคลากร วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ พิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทำแบบสอบถามความถนัดและสังคมมิติแล้วนำมาวิเคราะห์ ส่วนการพิจารณาจำนวนบุคลากรในโรงเรียนและความสามารถทุกด้านของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยเรียงลำดับความสามารถจากสูงสุดถึงต่ำสุด รวมทั้งความสามารถพิเศษด้วย

ประการที่สาม ขั้นตอนการกำหนดบทบาทหน้าที่และการมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ มีแนวปฏิบัติ คือ จัดสรรภารกิจทุกด้านตามภาระงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร และความรู้ความสามารถตามที่วิเคราะห์ไว้แล้วจัดการกิจและขอบข่ายภารกิจที่จัดสรรให้บุคลากรเป็นหลายลักษณะอักษร ประชุมชี้แจงการมอบหมายงานและกำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้น ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจและปรึกษาหารือกัน และออกคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่

ประการที่สี่ ขั้นตอนการจัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน มีแนวปฏิบัติ คือ ยกร่างแผนภูมิบริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา สายงานที่ปรึกษา และความสัมพันธ์กับภาระงานที่มอบหมายให้บุคลากร นำร่างแผนภูมิไปปรึกษาหารือข้อเสนอแนะจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน ซึ่งมีอยู่ในสายงานที่เกี่ยวข้องและปรับปรุงแก้ไข แล้วจัดทำทั้งหมดใหญ่ตามความเหมาะสมกับอาคารสถานที่ให้บุคคลได้เห็น และจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่

ประการสุดท้าย ขั้นตอนการปฐมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีแนวปฏิบัติ คือ การเตรียมการปฐมนิเทศ การดำเนินการปฐมนิเทศและการดำเนินการหลังจากปฐมนิเทศ

### 3. การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร

การควบคุม กำกับ ติดตาม หมายถึง การจำกัด หรือตีกรอบให้กระทำตามเนื่องจากผู้บริหารยังไม่ได้วางใจผู้ปฏิบัติ หรือไม่ยอมรับความสามารถของผู้ปฏิบัติ แต่ในความเป็นจริงการบริหารงานผู้บริหารจะต้องมองด้วยความรู้สึกเป็นกลาง กล่าวคือ การควบคุม กำกับ ติดตาม เป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปตามแผน และแนวปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้วางแนวทางการควบคุม กำกับติดตาม เป็นมาตรการที่ผู้บริหารคอยกำกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับว่า การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูลก็เช่นเดียวกันการควบคุม กำกับ ติดตาม หมายถึง กิจกรรมอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคลากรที่ผู้บริหารโรงเรียน

คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง การควบคุม กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจต้องกระทำตามลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานสามประการ ดังนี้

ประการแรก การจัดระบบการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดความเหมาะสมตามลักษณะของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องควบคุม กำกับ ติดตามเองเป็นบางเรื่อง ที่เห็นว่าสำคัญสำหรับสถานศึกษานั้น ๆ และการจัดระบบการควบคุม กำกับ ติดตาม ในลักษณะการกระจายอำนาจ เพราะผู้บริหารคงไม่สามารถดูแลด้วยตนเองทั้งหมดตามอำนาจในการควบคุม กำกับ ติดตามในสายงานของตนเอง

ประการที่สอง การจัดระบบการตรวจสอบและรายงาน โดยการจัดทำแบบตรวจสอบการปฏิบัติงานเฉพาะที่ต้องการ

ประการสุดท้าย การดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการตรวจสอบและรายงานตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องสนใจต่อข้อสรุปของการรายงาน และดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเก็บรวบรวมแบบรายงานไว้อย่างเป็นระบบ และนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรหรือการบริหารงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

จากเอกสารที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้ คือ การจัดระบบการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดระบบการตรวจสอบและรายงาน การดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน

#### 4. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ผลงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้

ส่วนการธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุดและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและการบำรุงขวัญ ตลอดจนการจัดสวัสดิการและประโยชน์บริการ อันมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงการพัฒนาและธำรงรักษา บุคลากรไว้ว่า ผู้บริหารมีภารกิจต้องกระทำ โดยปฏิบัติในสองประการดังนี้

ประการแรก การวางแผนและกำหนดขั้นตอนวิธีการในการพัฒนาและธำรงรักษา บุคลากรโดยการพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการพัฒนากุศลกร ผู้บริหาร สามารถตัดสินใจว่า บุคลากรใดควรจะได้รับการพัฒนาตามลำดับ ก่อน-หลัง หรือพร้อม ๆ กัน

ประการที่สอง จัดให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ เสริมจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ใช้ความ พยายามในการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่ครูเสริมจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้อยู่แล้ว ตามความสามารถ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีภารกิจต้องปฏิบัติในการพัฒนาและธำรงรักษา บุคลากร คือ การวางแผนและกำหนดขั้นตอนวิธีการในการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรและ การจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ในหน่วยงาน

#### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคล มีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะดำเนินการประเมิน หรืออาจประเมินโดยใช้คณะกรรมการก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ว่า ผู้บริหารมีภารกิจต้องกระทำโดยปฏิบัติตามขั้นตอนการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรสี่ประการ ดังนี้ คือ

ประการแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนประจำปี

ประการที่สอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

ประการที่สาม การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนากุศลกร

ประการสุดท้าย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของ โรงเรียน

การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีภารกิจต้องปฏิบัติในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามลำดับขั้นตอน ดังนี้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนากุศลกร และการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนางานด้านต่าง ๆ และเป็นที่เข้าใจว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล ก็เช่นเดียวกัน ต้องปฏิบัติภารกิจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย

ภิญโญ สาร (2516, หน้า 171) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุอันน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน คนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ฟลิปโป (Flippo, 1971, หน้า 4-7) ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การ เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานและการบำรุงรักษาให้บำเหน็จรางวัล ชักจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานด้วยความพึงพอใจ มีการควบคุมดูแล ประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้า และปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ตลอดจนการให้บุคคลพ้นจากงานและการให้บำเหน็จบำนาญ

#### 6. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

กิตติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 83) กล่าวว่า ไม่ว่าองค์การหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะปัญหาขาดคนงาน บุคคลทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีการนัดหยุดงานต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนเป็นปัญหาเกิดจากการบริหารงานบุคคล ที่ขาดประสิทธิภาพ ของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาดังกล่าวได้ หากผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้อง

เสนาะ ดิเียวาร์ (2534, หน้า 24-28) กล่าวว่า องค์การใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคนผลผลิตขององค์การนั้นจะเพิ่มมากขึ้น เพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบ

การผลิตจากการผลิตขนาดเล็กภายในครอบครัวเดียวกันมาเป็นระบบการผลิตในโรงงานที่มีขนาดใหญ่ และมีคนร่วมกันทำงานเป็นจำนวนมาก ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็ยิ่งมีมากขึ้น จนในปัจจุบันนี้กล่าวได้ว่า ความสนใจในการบริหารงานบุคคล เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 6.1 มีการแข่งขันมากขึ้น
  - 6.2 เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ
  - 6.3 ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี
  - 6.4 พลังงานของสหภาพแรงงาน
  - 6.5 องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น
  - 6.6 บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม
  - 6.7 ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น
7. หลักการบริหารงานบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 3) กล่าวว่า หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดีแล้ว ได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตใจทุ่มเทและรับผิดชอบงาน

โดยการให้ความเป็นธรรม ในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งฐานะและเงินเดือน ฝึกอบรมให้เขามีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีขวัญกำลังใจดี ซึ่งการที่จะดำเนินการให้บรรลุผลดังกล่าวนี้ การบริหารงานบุคคลจึงมีกระบวนการเป็นอันมาก ซึ่งอาจลำดับขั้นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบาย และวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและโอน

13. การพัฒนาตัวบุคคล
  14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  15. การพิจารณาความดีความชอบ
  16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
  17. การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน
  18. การจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูล
  19. การปกครองบังคับบัญชา
  20. การรักษาวินัย
  21. การให้พ้นจากงาน
  22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
  23. การศึกษาวิจัย
8. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
- 8.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierachy of Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยแบรนดิส เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการ เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบความคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้มี 3 ประการ คือ

8.1.1 บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือ เป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

8.1.2 ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

8.1.3 ความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

มาสโลว์ เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่มจัดแบ่งได้เป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำไปสูง ดังต่อไปนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดัน ทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการ ปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาจะมีกำลังที่จะ

ทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

## 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ต่อพนักงานทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

## 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)

เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ขึ้นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

## 5) ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs)

เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการทำงาน เป็นต้น

มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) เป็นความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูงจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเองตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการที่รับการสนองตอบอย่างดีแล้วจะไม่สามารถ

เป็นเงื่อนไขจูงใจบุคคลได้อีกต่อไป แม้ผลวิจัยในเวลาต่อมาไม่สนับสนุนแนวคิดทั้งหมดของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีลำดับความต้องการของเขา ก็เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการอธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจ ซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลัง ๆ

## 8.2 ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้รับปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ คือ

8.2.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต่อของมาสโลว์ย่อโดย E

8.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือ ความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตรงกับความต้องการทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย R

8.2.3 ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือ ความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย G มีความแตกต่างสองประการระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือ

ประการแรก มาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่ง จนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ อาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

## 8.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

เฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยแบ่งเป็นปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจปัจจัยอนามัย (hygiene factors) ได้แก่สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ถ้าหากไม่เหมาะสมหรือบกพร่องไป จะทำให้บุคคลรู้สึกไม่พอใจในงาน ซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้ แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความ

ไม่พอใจในงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนทำงานโดยมีประสิทธิภาพหรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แบบการบริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ความมั่นคง ความปลอดภัย เป็นต้น

ปัจจัยจูงใจ (motivating factors) ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานและทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายามและความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือ ตอนแรกหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือน ค่าจ้างเหมาะสม งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่น ๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ในตอนที่สองคือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วยการตอบสนองด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฮิร์ชเบิร์กได้ลดความต้องการห้าขั้นของมาสโลว์เหลือเพียงสองระดับ คือ ปัจจัยอนามัยเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจูงใจเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียง และ ความสมบูรณ์ในชีวิต)

ทฤษฎีแรงจูงใจแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor เสนอหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดเวลากับความสามารถในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นของงาน การให้โบนัสกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น การจูงใจตามแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor ใช้ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากมนุษย์มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น การปฏิบัติต่อลูกน้องเสมือนเครื่องจักรจึงไม่อาจจะใช้ได้ผลในระยะยาว

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ซึ่ง Douglas McGregor ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับคนในองค์การเป็น Theory X และ Theory Y ซึ่งจำแนกคนเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

Theory X	Theory Y
1. ปกติวิสัยแล้วคนจะขี้เกียจไม่ชอบทำงาน และจะเสี้งานถ้าทำได้	1. สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วรักที่จะทำงาน มีความรับผิดชอบ
2. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสั่งการ ควบคุมและการจูงใจทางลบ เพื่อให้เขาทำงานตามเป้าหมายของบริษัท	2. คนจะมีการควบคุมตนเองในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเขาเองก็ยอมรับ
3. โดยเฉลี่ยทั่วไปคนชอบรับคำสั่ง จะพยายาม หลีกเลียงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยาน น้อยแต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน	3. ภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสมคนจะเรียนรู้ การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

8.4 การจูงใจในการทำงานของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter cited in Fumer) ลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter cited in Fumer อ้างใน เรียม ศรีทอง, 2542, หน้า 364) ได้ขยายความคิดว่าบุคคลจะทำงานต่อไปขึ้นอยู่กับความพอใจในงานซึ่งความพึงพอใจเกิดจากการเปรียบเทียบรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานความคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎีนี้ สามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ การเพิ่มคุณค่าทางบวกของผลที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้ชัดเจน และการเพิ่มความคาดหวังในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับงาน หรือการสื่อสารให้ทราบความน่าจะเป็นไปของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (เรียม ศรีทอง, 2542, หน้า 362-363)

8.5 ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, Equity Theory) ของอาดัม (J. Stacy Adam) เป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณ์ญาณของบุคคลกับความเสมอภาคหรือยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าเช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ และการศึกษา แรงจูงใจจะเกิดขึ้น เมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรมโดยการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ การเปรียบเทียบระหว่างบุคคลจะมีผลดังนี้

8.5.1 ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลไม่เท่าเทียมกันเขาจะไม่พอใจจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต

8.5.2 ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกันเขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

8.5.3 ถ้าบุคคลคิดว่าได้รางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรม เขาจะทำงานมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นคือบุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนเกินจริง และคาดหวังรายได้เกินไปด้วยนั้น ความรู้สึกไม่เท่าเทียมก็จะมีขึ้นและส่งผลต่อปฏิกริยาบางประการได้ เช่น โกรธ ละทิ้งงาน เป็นต้น

8.6 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce Theory) สกินเนอร์(B.F.Skinner)ได้พัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยการให้รางวัล (เสริมแรง) กับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มกระทำซ้ำ ๆ อีกต่อไป แต่ถ้าในขณะที่ละเลยพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาพฤติกรรมนั้นจะมีการกระทำที่น้อยลงจนหายไป ในที่สุดการเสริมแรงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

8.6.1 การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforce)

8.6.2 การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforce)

8.6.3 การยับยั้งพฤติกรรม (Exinction)

8.6.4 การลงโทษ (Punishment )

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สันติธร ยิ้มละมัย (2540) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล พบว่า พนักงานครูเทศบาลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85.71) เห็นด้วยอย่างมากกับกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล โดยพนักงานครูเทศบาลที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน ในด้านอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล สำหรับพนักงานครูเทศบาลไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานครูเทศบาลที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกันในด้านระยะเวลาการรับราชการมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยกลุ่มที่แตกต่างกัน คือกลุ่มที่มีระยะเวลาการรับราชการ 21-25 ปี กับกลุ่มที่มีระยะเวลาการรับราชการ 26-30 ปี

สุบิน จันทะนันท์ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัย พบว่า การบริหาร งานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและครูในโรงเรียนมีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาในการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ .05 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานบุคลากร

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความเห็นของครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารปฏิบัติงานในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนต่างกัน การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง

วีรพจน์ เคงสม (2551) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมชนพรบริหารธุรกิจ ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมชนพรบริหารธุรกิจ ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และด้านการดำรงรักษาบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เสนห์ ผดุงญาติ (2535, หน้า 130-131) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่งานบุคคล พบว่า

1. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามทัศนะของผู้บริหาร พบว่า ในเรื่องสภาพอัตรากำลังข้าราชการครูปัจจุบันของสถานศึกษา และการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการครูที่โอนมาจากส่วนราชการอื่น มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูง

ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่งานบุคคล พบว่า ในเรื่องการมอบหมายหน้าที่การงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้แก่ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติงาน การออกคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูของสถานศึกษา และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารให้แก่ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษามีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูง

2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรตามทัศนะของผู้บริหาร พบว่า ในเรื่องการรายงานผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเป็นรายเดือนให้ผู้บริหารทราบ และการจัดการสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือข้าราชการครูภายในสถานศึกษามีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูง

ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่งานบุคคล พบว่า ในเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูในสถานศึกษา มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูง

3. ด้านการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของผู้บริหาร พบว่า ในเรื่องกระบวนการคัดเลือกข้าราชการครูในสถานศึกษาไปอบรม ดูงาน และสัมมนาทางวิชาการในต่างประเทศ และการบันทึกรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการรับราชการของข้าราชการครูที่เป็นปัจจุบัน มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูง

ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่งานบุคคล พบว่า ในเรื่องการจัดทำคู่มือและเอกสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูในสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูในสถานศึกษา การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูง

4. ด้านการให้พ้นจากงานตามทัศนะของผู้บริหาร พบว่า ในเรื่องการกำหนดมาตรการให้ผู้บริหารมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาไม่เกิน 4 ปี การแก้ไขปัญหามั่วสุมและข้าราชการครูที่กระทำผิดวินัยโดยการย้ายสถานศึกษา และการสร้างระบบพรรคพวกเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้กระทำผิดทางวินัย มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่งานบุคคล พบว่า ในเรื่องกระบวนการในการขอรับบำเหน็จบำนาญข้าราชการครู และการที่กรมการศึกษานอกโรงเรียนมีนโยบายห้ามมิให้ข้าราชการครูไปช่วยราชการที่หน่วยงานอื่น มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูง

สมศักดิ์ ฮุดโท และคณะ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน

2. ปัญหาการบริหารงานบุคลากร ที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ระบุนอกจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ โรงเรียนได้มาซึ่งบุคลากรข้าราชการครูที่บรรจุแต่งตั้งไม่ตรงกับความต้องการ มีความต้องการจัดให้มีการอบรมสัมมนาเพิ่มเติมความรู้ ต้องการศึกษาต่อ และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากร

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากร ตามทรรศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน และประสบการณ์ในงานแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เขียน เวฬุ ประทีป สุวรรณภักย์ และรัตนชัย ศรีโกมล (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการบริหารในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจรรยาบรรณและคุณธรรมของครู และด้านบุคลิกภาพ มีความต้องการอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านบุคลิกภาพในข้อ การพัฒนาภาพลักษณ์ที่ปรากฏอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาความต้องการของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 ด้าน ปรากฏว่า

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความต้องการพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้น ด้านจรรยาบรรณและคุณธรรมของครู ในข้อการพัฒนาด้านการประพฤติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคลิกภาพ ในข้อการพัฒนาภาพลักษณ์ที่ปรากฏ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง และในข้อการพัฒนาการความต้องการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้น ด้านบุคลิกภาพ ในข้อการพัฒนาภาพลักษณ์ที่ปรากฏ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

วินัย ชัยชนะ (2541, หน้า 80-81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวัดระดับและลำดับปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล พบว่า

1.1 ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

1.2 ลำดับปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร ด้านพัฒนาและดำรงรักษาบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล พบว่า

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวิทยุฒิต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากรโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร ผู้บริหารเสนอแนะว่า ควรบรรจุบุคลากรตามความต้องการของโรงเรียน มีการสำรวจและวางแผนความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า ควรจัดสรรบุคลากรให้ครบตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี เพื่อจัดเตรียมข้อมูล การจัดสรรบุคลากรได้ถูกต้องเหมาะสม และควรให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการคัดเลือกบุคลากร รวมทั้งควรมีครูสายสนับสนุนการสอน

3.2 ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารเสนอแนะว่า โรงเรียนควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความสมัครใจของบุคลากร โรงเรียนควรมีข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถพิเศษของบุคลากรในหน่วยงาน และการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานควรคำนึงถึงวิทยุฒิด้วย รวมทั้งควรให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงาน

3.3 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ผู้บริหารเสนอว่า ควรมีการวางแผนในการควบคุม กำกับ ติดตามอย่างเป็นระบบ ควรได้รับการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ควรรายงานผลการนิเทศเป็นระยะ ควรจัดสมุดประจำตัวเพื่อบันทึกติดตามการนิเทศงาน รวมทั้งผู้บริหารสอบถามปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและร่วมมือกันแก้ปัญหา

3.4 ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารเสนอว่า ควรมีการบำรุงขวัญให้กำลังใจ และการเสริมแรงในการปฏิบัติงาน ควรจัดอบรมทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รัฐควรจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการครู โดยสม่ำเสมอภาคและทั่วถึง ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานบ่อย ๆ สนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ ควรตั้งธนาคารเฉพาะข้าราชการครู และควรได้รับการนิเทศงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารเสนอแนะว่า ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ควรจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรัดกุม ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ ควรกำหนดเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงตนเองและผลงาน

กฤษฎา ประจันบาน และคณะ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. สภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 395 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารตั้งแต่ 11-15 ปี ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีและมีจำนวนครูในโรงเรียนตั้งแต่ 6-10 คน

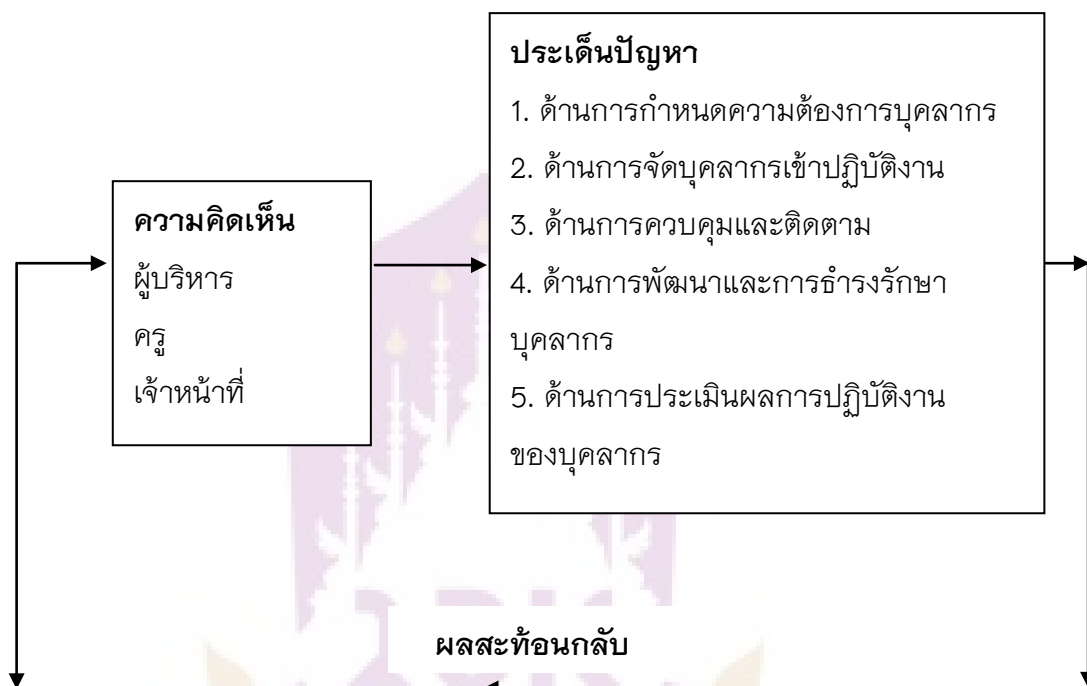
2. การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรพบว่า ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการสำรวจความต้องการบุคลากรด้วยวิธีการสำรวจด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารได้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลงานโดยกำหนดเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน

3. การศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ปัญหาด้านการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

4. ผลการเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในทั้ง 4 ด้านต่างกัน

5. ผลการเปรียบเทียบปัญหาพัฒนาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และจำนวนครูในโรงเรียน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน และทุกตัวแปรที่ศึกษา

### สรุปกรอบแนวคิด



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจได้ดำเนินการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานครู ต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) อำเภอเมืองจังหวัดพะเยา ได้ดำเนินการโดยศึกษาเอกสารงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อ เป็นแนวทางในการจัดทำเครื่องมือ สำหรับเก็บข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงาน แต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาทำการศึกษาประชากรซึ่งเป็นพนักงานครูของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้แก่ ผู้บริหาร 2 คน ครู 38 คน เจ้าหน้าที่ 2 คนรวม 42 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานของบุคลากร ตามโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร
2. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3. ด้านการควบคุมและติดตาม
4. ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการบริหารงานบุคลากรตามโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร
2. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3. ด้านการควบคุมและติดตาม
4. ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากนั้นแบบสอบถามไปหาค่า IOC โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาตรงเชิงเนื้อหา ได้แก่

1. ดร.ไพโรจน์ ต้วงนคร รองคณบดี (วิชาการ) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2. ดร.นิคม นาคอ้าย สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
3. นายนิยม ศรีคำเบา ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองพะเยา

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอลงหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ และแบบสอบถาม ส่งถึงผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) ด้วยตนเอง และนัดหมายวันที่จะมารับแบบสอบถามคืน
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูป โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) งามเกี่ยวกับเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) ตามโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนด

ความต้องการบุคลากร 2) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) ด้านการควบคุมและติดตาม  
4) ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ลักษณะการให้คะแนนจากแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

4.50–5.00 หมายถึง ระดับปัญหามากที่สุด

3.50–4.49 หมายถึง ระดับปัญหามาก

2.50–3.49 หมายถึง ระดับปัญหาปานกลาง

1.50–2.49 หมายถึง ระดับปัญหาน้อย

0.01–1.49 หมายถึง ระดับปัญหาน้อยที่สุด

ใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิด ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (f) ของผู้ตอบ

แบบสอบถามทั้งหมด

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าความถี่ (Frequency)

2. ค่าร้อยละ (Percentage)

3. ค่าเฉลี่ย (Mean)

4. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การการศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมและติดตาม ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การนำเสนอข้อมูลผู้ศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ปัญหาการกำหนดความต้องการบุคลากร ปัญหาการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปัญหาการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ปัญหาการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน โดยเรียงตามลำดับความถี่ ซึ่งแต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	12	28.60
หญิง	30	71.40
รวม	42	100.00
2. อายุ		
21 – 30 ปี	7	16.70
31 – 40 ปี	17	40.50
41 – 50 ปี	9	21.40
51 – 60 ปี	9	21.40
รวม	42	100.00
3. อายุการปฏิบัติราชการ		
ต่ำกว่า 10 ปี	14	33.30
10 ปีขึ้นไป	28	66.70
รวม	42	100.00

จากตาราง 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) จำแนกตามเพศเป็นชายจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 เป็นหญิงหญิงจำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 71.40 จำแนกตามอายุ พบว่า อายุระหว่างระหว่าง 31- 40 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 40.50 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41- 50 ปี และ 1- 60 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 21.40 และต่ำสุดมีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.70 จำแนกตามอายุการปฏิบัติราชการ อายุราชการต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 อายุราชการมากกว่า 10 ขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ปัญหาการกำหนดความต้องการบุคลากร ปัญหาการจัดบุคลากร  
 เข้าปฏิบัติงาน ปัญหาการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ปัญหาการพัฒนาและ  
 อนุรักษ์บุคลากรและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 2 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียน  
 เทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) แยกเป็นรายด้าน

ปัญหาการบริหารบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร	2.77	1.01	ปานกลาง
ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	2.94	0.98	ปานกลาง
ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร	2.95	1.01	ปานกลาง
ด้านการพัฒนาและอนุรักษ์บุคลากร	2.94	0.99	ปานกลาง
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.95	1.08	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.94</b>	<b>0.99</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงาน  
 บุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.91$ )  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่า ด้านที่มีปัญหามากที่สุดเท่ากันสองด้านได้แก่ ด้านการบริหารงาน  
 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ( $\bar{X} = 2.95$ ) และด้านการประเมินผลการ  
 ปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 2.95$ ) รองลงมามีปัญหาเท่ากันสองด้านได้แก่ ด้านการจัดบุคลากร  
 เข้าปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.94$ ) และด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.94$ ) ปัญหาน้อยที่สุด  
 คือ ด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร ( $\bar{X} = 2.77$ )

เมื่อประเมินค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ  
 โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) เป็นรายด้านและรายข้อ ปรากฏผลตามตาราง 3-8 ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร

ตาราง 3 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ  
โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร

ข้อ	ปัญหาการบริหารบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การกำหนดความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า	3.05	0.85	ปานกลาง
2.	การวิเคราะห์งานในความรับผิดชอบของโรงเรียน	2.88	0.99	ปานกลาง
3.	การพิจารณาคุณสมบัติและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่	2.64	0.88	ปานกลาง
4.	การเปรียบเทียบความต้องการอัตรากำลังบุคลากร กับบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ในปัจจุบัน	2.48	1.09	ปานกลาง
5.	การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังบุคลากรของโรงเรียน	2.74	1.04	ปานกลาง
6.	การคาดคะเนความต้องการบุคลากรโดยใช้เกณฑ์อัตราส่วนนักเรียนต่อครู	2.52	1.02	ปานกลาง
7.	การได้รับจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรจากสำนักงานเทศบาลเมืองพะเยา	2.74	1.0	ปานกลาง
8.	การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูลความต้องการของหน่วยงาน	3.07	1.20	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>2.77</b>	<b>1.01</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ในด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูลความต้องการของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.07$ ) ข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การกำหนดบุคลากรไว้ล่วงหน้า ( $\bar{X} = 3.05$ ) ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การเปรียบเทียบความต้องการอัตรากำลังบุคลากรกับบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 2.48$ )

## 2. ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

ตาราง 4 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ  
โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

ข้อ	ปัญหาการบริหารบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การกำหนดความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า	3.05	0.85	ปานกลาง
2.	การวิเคราะห์งานในความรับผิดชอบของโรงเรียน	2.88	0.99	ปานกลาง
3.	การพิจารณาคุณสมบัติและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่	2.64	0.88	ปานกลาง
4.	การเปรียบเทียบความต้องการอัตรากำลังบุคลากร กับบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ในปัจจุบัน	2.48	1.09	ปานกลาง
5.	การศึกษาวិเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังบุคลากรของโรงเรียน	2.74	1.04	ปานกลาง
6.	การคาดคะเนความต้องการบุคลากรโดยใช้เกณฑ์อัตราส่วนนักเรียนต่อครู	2.52	1.02	ปานกลาง
7.	การได้รับจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรจากสำนักงานเทศบาลเมืองพะเยา	2.74	1.0	ปานกลาง
8.	การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูล ความต้องการของหน่วยงาน	3.07	1.20	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	2.77	1.01	ปานกลาง
9.	การพิจารณาหน้าที่และภารกิจของบุคลากรในโรงเรียน	3.14	0.98	ปานกลาง
10.	การกำหนดภารกิจของบุคลากรให้สอดคล้อง กับขอบข่ายของงานในโรงเรียน	2.88	0.89	ปานกลาง
11.	การพิจารณาความรู้ ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรในโรงเรียน	2.67	1.07	ปานกลาง
12.	การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบให้บุคลากรตามความเหมาะสม	2.69	0.95	ปานกลาง
13.	การปฐมนิเทศ ชี้แจง แนะนำงานที่ต้องรับผิดชอบแก่บุคลากรในโรงเรียน	2.86	1.10	ปานกลาง
14.	การแบ่งงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง	3.05	0.96	ปานกลาง
15.	การดำเนินการให้บุคลากรทราบบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง	2.95	1.01	ปานกลาง
16.	การจัดบริการข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน	3.24	0.91	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	2.94	0.98	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การจัดบริการข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.24$ ) ข้อที่มีปัญหาลงมา คือ การพิจารณาหน้าที่และภารกิจของบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.14$ ) ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การพิจารณาความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคลากร ในโรงเรียน ( $\bar{X} = 2.67$ )

3. ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและ นิเทศบุคลากร

ตาราง 5 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและ นิเทศบุคลากร

ข้อ	ปัญหาการบริหารบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
17.	การจัดระบบการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	3.10	0.85	ปานกลาง
18.	การจัดทำรายงาน การปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียน	2.6	1.04	ปานกลาง
19.	การเยี่ยมเยียนของผู้บริหารตามตารางการปฏิบัติงาน ที่กำหนดไว้	2.79	1.00	ปานกลาง
20.	การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ในการนิเทศ	2.98	1.05	ปานกลาง
21.	การวางแผนและกำหนดทางเลือกในการนิเทศ	2.98	1.05	ปานกลาง
22.	การสร้างสื่อ เครื่องมือและการพัฒนาวิธีการนิเทศ	3.05	0.96	ปานกลาง
23.	การกำหนดบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ในการนิเทศ	2.93	1.18	ปานกลาง
24.	การประเมินผลและรายงานการนิเทศ	3.14	0.98	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>2.95</b>	<b>1.01</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ในด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การประเมินผลและรายงานการนิเทศ ( $\bar{X} = 3.14$ ) ข้อที่มีปัญหารองลงมา คือ การจัดระบบการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.10$ ) ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 2.60$ )

#### 4. ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

**ตาราง 6 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร**

ข้อ	ปัญหาการบริหารบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
25.	การวางแผนและกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร	2.90	0.93	ปานกลาง
26.	การส่งเสริมให้ผู้ผ่านการอบรมนำความรู้ที่ได้รับ คำแนะนำและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	2.8	0.95	ปานกลาง
27.	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน	6	1.01	ปานกลาง
28.	การพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียน	2.95	1.00	ปานกลาง
29.	การจัดสวัสดิการของโรงเรียนเสริมจากสวัสดิการ ที่ทางราชการจัดให้	3.02	1.03	ปานกลาง
30.	การส่งเสริมด้านความมั่นคงแก่บุคลากร	2.79	0.95	ปานกลาง
31.	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียน	2.93	1.07	ปานกลาง
32.	การจัดสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร	3.02	1.02	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	<b>2.94</b>	<b>0.99</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ในด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุดมีระดับเท่ากันสามข้อ คือ การพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.02$ ) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.02$ ) และการจัดสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.02$ ) ข้อที่มีปัญหารองลงมาคือ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา

บุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 2.95$ ) ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือการจัดสวัสดิการของโรงเรียนเสริมจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ( $\bar{X} = 2.79$ )

5. ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตาราง 7 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตอรุณเวทย์) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อ	ปัญหาการบริหารบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
33.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	3.19	0.99	ปานกลาง
34.	การพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการในโรงเรียน	2.98	0.96	ปานกลาง
35.	การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายงานการสอน	2.88	1.27	ปานกลาง
36.	การพิจารณาพฤติกรรมในการทำงานโดยทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียน	3.05	0.95	ปานกลาง
37.	การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานในภารกิจของโรงเรียน	2.88	0.97	ปานกลาง
38.	การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน	2.67	1.00	ปานกลาง
39.	การจัดเตรียมหลักฐานหรือเอกสารเพื่อพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ	2.93	1.67	ปานกลาง
40.	ความพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น	3.00	0.85	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>2.95</b>	<b>1.08</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตอรุณเวทย์) ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ( $\bar{X} = 3.19$ ) ข้อที่มีปัญหาลงมา คือ การพิจารณาพฤติกรรมในการทำงาน โดยทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียน

( $\bar{X} = 3.05$ ) ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ( $\bar{X} = 2.67$ )

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์)

#### ตาราง 8 แสดงระดับข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์)

รายการ	ความถี่ (f)
ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร (5)	3
ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (2)	7
ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร (4)	5
ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร (1)	14
ด้านการประเมินผลการทำงานของบุคลากร (3)	6
<b>รวม</b>	<b>35</b>

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) มีผู้เสนอแนะทั้งสิ้น จำนวน 35 คน ด้านที่ได้รับการเสนอแนะมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร (f=14) ด้านที่ได้รับการเสนอแนะรองลงมาคือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (f=7) ส่วนด้านที่ได้รับการเสนอแนะน้อยที่สุดคือด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร (f=3)

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา บทนี้จะกล่าวถึง ของการศึกษาครั้งนี้ว่า วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป ตามลำดับ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับตามความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยาและเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากพนักงานครูโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา จำนวน 42 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา แบ่งเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานครูต่อการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมและติดตาม ด้านการพัฒนาและการดำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 40 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้ที่ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความร่วมมือและขออนุญาตโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) ตอบแบบสอบถามและรวบรวมส่งคืนผู้วิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูป โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) ตามโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมและติดตาม ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ลักษณะการให้คะแนนจากแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับปัญหามากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับปัญหามาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับปัญหาปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับปัญหาน้อย

0.01 – 1.49 หมายถึง ระดับปัญหาน้อยที่สุด

ใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (f) ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

### สรุปผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ต๋ำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมและติดตาม ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ปรากฏผลดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาตามโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน พบว่า

1.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ทั้ง 5 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่า ด้านที่มีปัญหามากที่สุดเท่ากันสองด้านได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร รองลงมามีปัญหาเท่ากันสองด้านได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปัญหาน้อยที่สุดคือ ด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร

1.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) ในด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ตรงกับข้อมูลความต้องการของหน่วยงาน ข้อที่มีปัญหารองลงมาคือ การกำหนดบุคลากรไว้ล่วงหน้า ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การเปรียบเทียบความต้องการอัตรากำลังบุคลากรกับบุคลากรที่ โรงเรียนมีอยู่ในปัจจุบัน

1.3 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) ในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การจัดบริการข้อมูลและสารสนเทศ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรในโรงเรียน ข้อที่มีปัญหารองลงมาคือ การพิจารณาหน้าที่ และภารกิจของบุคลากรในโรงเรียน ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การพิจารณาความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรในโรงเรียน

1.4 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) ในด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การประเมินผลและ รายงานการนิเทศ ข้อที่มีปัญหารองลงมาคือ การจัดระบบการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของ บุคลากร ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

1.5 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียน เทศบาล 2 (แม่ตำครุณเวทย์) ในด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุดมีระดับเท่ากันสามข้อ คือ การพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และการจัดสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร ข้อที่มีปัญหาของลงมาคือ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การจัดสวัสดิการของโรงเรียนเสริมจาก สวัสดิการที่ทางราชการจัดให้

1.6 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ข้อที่มีปัญหาของลงมาคือ การพิจารณาพฤติกรรมในการทำงาน โดยทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียน) ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2. ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะความตามความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อ.เมือง จ.พะเยา สรุปได้ดังนี้

2.1 ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) มีผู้เสนอแนะทั้งสิ้น จำนวน 35 คน ด้านที่ได้รับการเสนอแนะมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ด้านที่ได้รับการเสนอแนะรองลงมาคือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานส่วนด้านที่ได้รับการเสนอแนะน้อยที่สุดคือด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร

2.2 ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร พนักงานครูเสนอแนะว่า ควรบรรจุบุคลากรตามความต้องการของโรงเรียน มีการสำรวจและวางแผนความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า ควรจัดสรรบุคลากรให้ครบตามเกณฑ์ที่ ก.ค.กำหนด ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี เพื่อจัดเตรียมข้อมูล การจัดสรรบุคลากรได้ถูกต้องเหมาะสมและควรให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร รวมทั้งควรมีครูสายสนับสนุนการสอน

2.3 ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พนักงานครูเสนอแนะว่า โรงเรียนควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความสมัครใจของบุคลากร โรงเรียนควรมีข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถพิเศษของบุคลากรในหน่วยงาน และการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานควรคำนึงถึงวัยวุฒิด้วย รวมทั้งควรให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงาน

2.4 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร พนักงานครูเสนอแนะว่าควรมีการวางแผนในการควบคุม กำกับ ติดตามอย่างเป็นระบบ ควรได้รับการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ควรรายงานผลการนิเทศเป็นระยะ ควรจัดสมุดประจำตัวเพื่อบันทึกติดตามการนิเทศงาน ผู้บริหารควรสอบถามปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและร่วมมือกันแก้ปัญหาและควรได้รับการนิเทศงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.5 ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร พนักงานครูเสนอว่า ควรมีการบำรุงขวัญให้กำลังใจ และการเสริมแรงในการปฏิบัติงาน ควรจะอบรมทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รัฐควรจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการ โดยเสมอภาคและทั่วถึง ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานบ่อย ๆ สนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ

2.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พนักงานครูเสนอแนะว่าควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ควรจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรัดกุม ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการควรกำหนดเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงตนเองและผลงาน

### อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมและติดตาม ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีประเด็นนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ปรากฏว่า

1.1 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ทั้ง 5 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่า ด้านที่มีปัญหามากที่สุดเท่ากันสองด้านได้แก่ ด้านการบริหารงานด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมามีปัญหาเท่ากันสองด้านได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปัญหาน้อยที่สุดคือ ด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับวีรพจน์ เคงสม (2551) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมชนพรบริหารธุรกิจ ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนชุมชนพรบริหารธุรกิจ ตามความคิดเห็นของครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ ด้านการสรรหาบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และด้านการธำรงรักษาบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ครู เจ้าหน้าที่

และพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ครู เจ้าหน้าที่และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สอดคล้องกับการศึกษาของสมศักดิ์ ฮัดโท และคณะ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ปัญหาการบริหารงานบุคลากรที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ระบุนอกจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ โรงเรียนได้มาซึ่งบุคลากรข้าราชการครูที่บรรจุแต่งตั้งไม่ตรงกับความต้องการ มีความต้องการจัดให้มีการอบรมสัมมนาเพิ่มเติมความรู้ต้องการศึกษาต่อ และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากร ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากร ตามทรรศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันและประสบการณ์ในงานแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำบตรุณเวทย์) ในด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูลความต้องการของหน่วยงาน ข้อที่มีปัญหาลดลงมาคือ การกำหนดบุคลากรไว้ล่วงหน้า ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การเปรียบเทียบความต้องการอัตรากำลังบุคลากรกับบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ในปัจจุบัน ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำบตรุณเวทย์) ในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การจัดบริการข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรในโรงเรียน ข้อที่มีปัญหาลดลงมาคือ การพิจารณาหน้าที่และภารกิจของบุคลากรในโรงเรียน ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การพิจารณาความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคลากรในโรงเรียน ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำบตรุณเวทย์) ในด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การประเมินผลและรายงานการนิเทศ ข้อที่มีปัญหาลดลงมาคือ การจัดระบบการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำบตรุณเวทย์) ในด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร โดยรวม

อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุดมีระดับเท่ากับสามข้อ คือ การพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และการจัดสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร ข้อที่มีปัญหารองลงมาคือ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การจัดสวัสดิการของโรงเรียนเสริมจาก สวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ระดับความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ข้อที่มีปัญหารองลงมาคือ การพิจารณาพฤติกรรมในการทำงาน โดยทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียน ส่วนข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

ผลการวิจัยที่ปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) เป็นโรงเรียนที่ดำเนินการสอนในหลายช่วงชั้น คือตั้งแต่ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ไปจนถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 ย่อมต้องมีความแตกต่างในด้านการจัดการเรียนการสอน จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามธรรมชาติของนักเรียนในแต่ละช่วงชั้น และจะต้องเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนในแต่ละระดับด้วย อีกทั้งยังต้องการบริหารงานบุคลากรที่เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรได้รู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง อันจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งความคิดเห็นที่ได้เหล่านี้จำเป็นต้องแจ้งให้ผู้บริหารของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) และผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญ นำไปพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะความตามความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์ ) อ.เมือง จ.พะเยา สรุปได้ดังนี้

2.1 ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) มีผู้เสนอแนะทั้งสิ้น จำนวน 35 คน ด้านที่ได้รับการเสนอแนะมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ด้านที่ได้รับการเสนอแนะรองลงมาคือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานส่วนด้านที่ได้รับการเสนอแนะน้อยที่สุดคือด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร

2.2 ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร พนักงานครูเสนอแนะว่า ควรบรรจุบุคลากรตามความต้องการของโรงเรียน มีการสำรวจและวางแผนความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า ควรจัดสรรบุคลากรให้ครบตามเกณฑ์ที่ ก.ค.กำหนด ควรมิข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี เพื่อจัดเตรียม

ข้อมูล การจัดสรรบุคลากรได้ถูกต้องเหมาะสมและควรให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร รวมทั้งควรมีครูสายสนับสนุนการสอน

2.3 ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พนักงานครูเสนอแนะว่า โรงเรียนควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความสมัครใจของบุคลากรโรงเรียนควรมีข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถพิเศษของบุคลากรในหน่วยงาน และการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานควรคำนึงถึงวัยวุฒิด้วย รวมทั้งควรให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงาน

2.4 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร พนักงานครูเสนอว่าควรมีการวางแผนในการควบคุม กำกับ ติดตามอย่างเป็นระบบ ควรได้รับการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ควรรายงานผลการนิเทศเป็นระยะ ควรจัดสมุดประจำตัวเพื่อบันทึกติดตามการนิเทศงาน ผู้บริหารควรสอบถามปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและร่วมมือกันแก้ปัญหาและควรได้รับการนิเทศงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.5 ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร พนักงานครูเสนอว่า ควรมีการบำรุงขวัญให้กำลังใจ และการเสริมแรงในการปฏิบัติงาน ควรจะอบรมทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รัฐควรจัดสวัสดิการให้กับข้าราชการโดยเสมอภาคและทั่วถึง ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานบ่อย ๆ สนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ

2.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พนักงานครูเสนอแนะว่าควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ควรจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรัดกุม ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการควรกำหนดเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงตนเองและผลงาน

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวินัย ชัยชนะ (2541, หน้า 80-81) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวัดระดับและลำดับปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล พบว่า

1.1 ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

1.2 ลำดับปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้านการกำหนด

ความต้องการบุคลากร ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร ด้านพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสตูล พบว่า

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวิสัยทัศน์ต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากรโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สอดคล้องกับการวิจัยของ กฤษณา ประจัญบาน และคณะ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. สภาพความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 395 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารตั้งแต่ 11-15 ปี ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีจำนวนครูในโรงเรียนตั้งแต่ 6-10 คน

2. การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรพบว่า ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการสำรวจความต้องการบุคลากรด้วยวิธีการสำรวจ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารได้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลงานโดยกำหนดเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน

3. การศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ปัญหาด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ปัญหาด้านการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และปัญหาด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

4. ผลการเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในทั้ง 4 ด้านต่างกัน

5. ผลการเปรียบเทียบปัญหาพัฒนาบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และจำนวนครูในโรงเรียน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน และทุกตัวแปรที่ศึกษา

ผลการวิจัยที่ปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) เป็นโรงเรียนที่สังกัดอยู่ในการควบคุมดูแลของเทศบาลเมืองพะเยา ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำนาจสูงสุดในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ จึงขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารของเทศบาล ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงไม่มีอำนาจอย่างเต็มที่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร เช่น ด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร จะต้องได้รับความเห็นชอบอนุมัติตำแหน่งหรืองบประมาณในการจ้างสอนจากทางเทศบาลต้นสังกัดก่อน และในการได้รับอัตราโยกย้ายของฝ่ายบริหารมีการย้ายสลับตำแหน่งบ่อย ทำให้การบริหารงาน ไม่มีความต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเทศบาล 2 ทั้งสิ้น

#### ข้อเสนอแนะ

1. โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล
2. ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ควรบำรุงขวัญให้กำลังใจและเสริมแรงในการปฏิบัติงาน และควรจัดอบรมทางวิชาการอยู่เสมอ
3. โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์) ควรจัดให้มีการประชุมบุคลากร เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน
4. .เทศบาลเมืองพะเยา ควรจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอกับภารกิจของโรงเรียน พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณในการบริหารบุคลากร

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา ทุกโรง
2. ควรศึกษาความคิดเห็นพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา เปรียบเทียบกับความคิดเห็นของผู้บริหาร



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัด. (2534). **การคาดคะเนความต้องการครู บุคลากรอื่น ๆ ทางการศึกษา วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่และ ค่าใช้จ่ายทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ:องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก. เกษม สหราษฎร์พิชัย. (2540). **ระเบียบวิธีวิจัย**. นครสวรรค์: โรงพิมพ์นิวเสรินคร. เกษม สหราษฎร์พิชัย. (2540). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย** พิมพ์ครั้งที่ 2. นครสวรรค์: โรงพิมพ์นิวเสรินคร.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงาน. (2539). **แนวโน้มการศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในอนาคต**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา. กุลชน ธนาพงศธร. (2534). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: นวกนก.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน. (ม.ป.ป.). **ชุดฝึกอบรมการบริหารงานบุคลากรสำหรับข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ: โครงการพัฒนาการบริหารงานบุคคล สำนักงาน.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน. (2530). **ชุดฝึกอบรมการบริหารงานบุคลากรสำหรับข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ: โครงการพัฒนาการบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2530.). **การบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: โครงการพัฒนาการบริหารงานบุคคล สำนักงานพัฒนาการบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532). **คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ: กองพัฒนาบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ..
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534). **คู่มือผู้บริหารโรงเรียน: การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (เอกสาร ศ. น. ที่ 56/2534)

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2536).

**คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.** กรุงเทพฯ:  
กองพัฒนาบุคลากร.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540).

**การใช้ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ.** กรุงเทพฯ: (ที่ ศค  
1181/1248).

ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ. (2535). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2537). **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546ก). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546ข). **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. (2532). **การนิเทศภายในโรงเรียน.** สงขลา: ภาควิชาบริหาร  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. (2536). **การบริหารบุคลากรทางการศึกษา.** สงขลา: มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒภาคใต้.

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. (2537). **การบริหารการศึกษา.** สงขลา: มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒภาคใต้.

นุกูล สุพรรณพงศ์. (2537). **การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง.** ปรินญาณีพนธ์  
กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, สงขลา.

วินัย ชัยชนะ. (2541). **การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล.** ปรินญาณีพนธ์  
กศ.ม., มหาวิทยาลัยทักษิณ,

วิภาส เนาสวรรณ์. (2540). **ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคลากรของ  
ศึกษาธิการอำเภอ ในภาคใต้ของประเทศไทย.** ปรินญาณีพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.

สมยศ นาวิการ. (2536). **การบริหาร.** กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

เสถียร เหลืองอร่าม. (2536). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: ธรรมบัณฑิต.

เสนาะ ตีเยาว์. (2535). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนห์ ผดุงญาติ. (2532). **สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน**. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

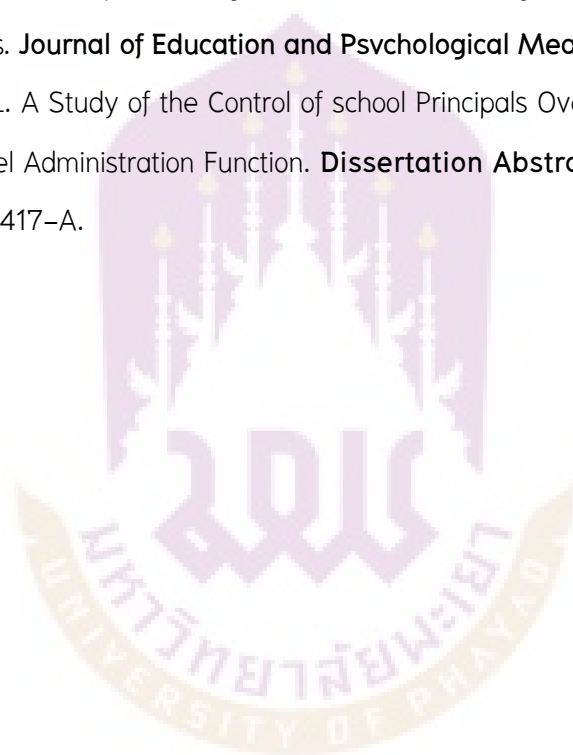
อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้ง เฮาส์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). **การบริหาร ทักษะและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

Best and John W. (1977). **Research in Education** 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Krejcie, Robert V. and Daryle W.Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Journal of Education and Psychological Measurement**. 608.

Padgett, Normal L. A Study of the Control of school Principals Over Selected Personnel Administration Function. **Dissertation Abstracts International**. 2(06): 2417-A.





## ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย

### เรื่อง

ความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร  
โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

### คำชี้แจง

- แบบสอบถามนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานครูต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ตามความคิดเห็นของพนักงานครู แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ระดับความปัญหาการบริหารงานของบุคลากร ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่
  - ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร
  - ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
  - ด้านการควบคุมและติดตาม
  - ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร
  - ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการบริหารงานบุคลากร ตามโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่
  - ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร
  - ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
  - ด้านการควบคุมและติดตาม
  - ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร
  - ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตรงกับข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพรวมของปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตรุณเวทย์) ประโยชน์ของการตอบแบบสอบถามจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบ

**แบบสอบถาม****ตอนที่ 1** สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ตามสภาพที่เป็นจริง

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 20 ปี - 30 ปี 31 ปี - 40 ปี 41 ปี - 50 ปี 51 - 60 ปี

3. อายุการปฏิบัติราชการ

 ไม่เกิน 10 ปี 10 ปี ขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน

โปรดอ่านประเด็นปัญหาการบริหารบุคลากรแต่ละด้านที่ให้ไว้ในแบบสอบถาม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ระดับปัญหาทางขวามือ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับปัญหามากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับปัญหามาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับปัญหาปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับปัญหาน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับปัญหาน้อยที่สุด

ข้อ	ประเด็นปัญหา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร การกำหนดความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า					
2.	การวิเคราะห์งานในความรับผิดชอบของโรงเรียน					
3.	การพิจารณาคูณสมบัติและมาตรฐานการกำหนด ตำแหน่งของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่					
4.	การเปรียบเทียบความต้องการอัตรากำลังบุคลากร กับบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ในปัจจุบัน					
5.	การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง บุคลากรของโรงเรียน					
6.	การคาดคะเนความต้องการบุคลากรโดยใช้เกณฑ์ อัตราส่วนนักเรียนต่อครู					
7.	การได้รับจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรจากสำนักงาน เทศบาลเมืองพะเยา					

ข้อ	ประเด็นปัญหา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
8.	การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตรงกับข้อมูลความต้องการของหน่วยงาน					
9.	<u>ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน</u> การพิจารณาหน้าที่และภารกิจของบุคลากรในโรงเรียน					
10.	การกำหนดภารกิจของบุคลากรให้สอดคล้องกับขอบข่ายของงานในโรงเรียน					
11.	การพิจารณาความรู้ ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรในโรงเรียน					
12.	การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบให้บุคลากรตามความเหมาะสม					
13.	การปฐมนิเทศ ชี้แจง ภาระงานที่ต้องการรับผิดชอบแก่บุคลากรในโรงเรียน					
14.	การแบ่งงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง					
15.	การดำเนินการให้บุคลากรทราบบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง					
16.	การจัดบริการข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน					
17.	<u>ด้านการควบคุม และ ติดตามบุคลากร</u> การจัดระบบการควบคุม และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร					
18.	การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน					

ข้อ	ประเด็นปัญหา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
19.	การเยี่ยมเยียนของผู้บริหารตามตารางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้					
20.	การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ					
21.	การวางแผนและกำหนดทางเลือกในการนิเทศ					
22.	การสร้างสื่อ เครื่องมือและการพัฒนาวิธีการนิเทศ					
23.	การกำหนดบุคคลกรเพื่อทำหน้าที่ในการนิเทศ					
24.	การประเมินผลและรายงานการนิเทศ					
25.	<u>ด้านปัญหาการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร</u> การวางแผนและกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร					
26.	การส่งเสริมให้ผู้ผ่านการอบรมนำความรู้ที่ได้รับแนะนำและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน					
27.	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน					
28.	การพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน					
29.	การจัดสวัสดิการของโรงเรียนเสริมจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้					
30.	การส่งเสริมด้านความมั่นคงแก่บุคลากร					
31.	การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน					
32.	การจัดสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ แก่บุคลากร					

ข้อ	ประเด็นปัญหา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
33.	ด้านปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี					
34.	การพิจารณาคดีความชอบในรูปของคณะกรรมการในโรงเรียน					
35.	การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายงานการสอน					
36.	การพิจารณาพฤติกรรมในการทำงานโดยทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียน					
37.	การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานในภารกิจของโรงเรียน					
38.	การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน					
39.	การจัดเตรียมหลักฐานหรือเอกสารเพื่อพิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ					
40.	ความพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น					

**ตอนที่ 3** ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการบริหารงานบุคลากร ตามโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร
2. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3. ด้านการควบคุมและติดตาม
4. ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### ตัวอย่าง

ประเด็นการบริหารบุคลากร	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร
1. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรในอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับการลดหรือเพิ่มชั้นเรียนก่อนการวางแผน</li> <li>2. ควรวางแผนร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆ ในเทศบาลเดียวกัน</li> </ol>

จากตัวอย่างแสดงว่า ประเด็นการบริหารบุคลากรที่เป็นปัญหา คือ การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรในอนาคต ส่วนข้อเสนอแนะในการปรับปรุง คือ ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับการลดหรือเพิ่มชั้นเรียนก่อนการวางแผน และควรวางแผนร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆ ในเทศบาลเดียวกัน

ประเด็นการบริหารบุคลากร	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการบริหารบุคลากร
1. การกำหนดความต้องการบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.....</li> <li>2.....</li> <li>3.....</li> <li>4.....</li> </ol>

2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	1..... 2..... 3..... 4.....
3. การควบคุม และ ติดตาม นิเทศบุคลากร	1..... 2..... 3..... 4.....
4. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร	1..... 2..... 3..... 4.....
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1..... 2..... 3..... 4.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

นายอริวัฒน์ ทาเป็ก

ผู้ศึกษา



ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	อธิวัฒน์ ทาเป็ก
วัน เดือน ปี เกิด	17 กุมภาพันธ์ 2517
ที่อยู่ปัจจุบัน	39/21 ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) ตำบลแม่ตำ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู วิทยฐานะ ชำนาญการ
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2555	ครู วิทยฐานะ ชำนาญการโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์)
พ.ศ. 2540	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์)
พ.ศ. 2539	ครูอัตราจ้าง โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย เชียงราย
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	ค.บ. (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

