



สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

THE PERSONNEL ADMINISTRATION COMPETENCY OF EXTRA-LARGE SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

นางสาวพิมพ์พิชชา บุญสืบสันติ*

Pimpichcha Boonsurbsunti

ผศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล**

Asst. Prof. Nantarat Charoenkul, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารจำนวน 55 คน และ ครูจำนวน 314 คน รวมทั้งสิ้น 369 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านความสามารถพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านความสามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ด้านความสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ และด้านความสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและครูต่อสมรรถนะ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ทั้ง 5 ด้าน พบว่าทั้งสองกลุ่มมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารรับรู้ว่ามีสมรรถนะในทุกด้านสูงกว่าที่ครูรับรู้

* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: pimmy_aom@hotmail.com

** อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: Nantarat.C@chula.ac.th

ISSN 1905-4491

Abstract

The purpose of this research was to study the level of competence of the personnel administrators in a large school in secondary education service area office 3 as perceived by school administrators and teachers. The participants were 55 school administrators and 314 teachers. Questionnaires were used to collect the data which were analyzed by percentage, mean standard deviation and t-test

The result show that the competency of personnel administrators, as perceived by administrators and teachers, was overall rated to be high. Teachers and staff development received the highest mean rating followed by the recruitment of effective teachers. Counseling and problem solving for teachers received the lowest rating. Comparison of the level of competency showed that the perceptions of administrators and teachers differed at the level of statistical significance of 0.05. Administrators perceived that they had more competence than was perceived by teachers.

คำสำคัญ : สมรรถนะการบริหารงานบุคคล/สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

KEYWORDS : PERSONNEL ADMINISTRATION COMPETENCY /EXTRA-LARGE SCHOOL/ SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

บทนำ

การบริหารงานบุคคลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทางการบริหารอย่างหนึ่งซึ่งต้องการความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารเพื่อนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดความพร้อมสู่สังคม องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงหันมาให้ความสนใจและมุ่งเน้นในการบริหาร “คน” มากขึ้น เนื่องจากสังคมในยุคนี้มีการแข่งขันกันที่ระดับทุนความรู้ขององค์กร และทุนความรู้ขององค์กรที่สำคัญที่สุดก็คือ “ทุนมนุษย์” เหตุเพราะทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรทุกองค์กร

ความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่รวมกันเป็นสมรรถนะ (Competencies) ของบุคคลจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะสิ่งที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 นี้ คือ การเปลี่ยนแปลงมากมาย ลักษณะงานจะมีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยภูมิปัญญาและสมรรถนะจากปฏิบัติที่จะต้องจัดการกับความซับซ้อนทั้งของบุคคลและงานได้ จากเหตุผลดังกล่าวนี้ ทำให้การสร้างความพร้อมด้านบุคคลมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์กรมาก ทั้งบทบาทในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ต้องเร่งสร้างและสรรหาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นำมาสู่การทบทวนบทบาทใหม่ผ่านการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ การจัดการและโครงสร้างการบริหารที่กำหนดคุณสมบัติตามตำแหน่งและอำนาจบริหารอย่างเป็นอิสระมากขึ้น ดังนั้น ความต้องการขององค์กรยุคใหม่จึงต้องทบทวนและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งพัฒนาทุนมนุษย์ที่เน้นความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะที่ติดตัวบุคคลในองค์กร

ปัญหาที่พบบ่อยครั้ง คือ สมรรถนะของผู้บริหารไทย ตามคำกล่าวของรุ่ง แก้วแดง (2546) ที่ระบุว่า ในระบบการบริหารการศึกษา ผู้บริหารคือ บุคคลที่สำคัญที่สุด หากที่ผ่านมากลับพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาของไทยยังไม่ถือว่าเป็นมืออาชีพ เนื่องจากไม่ได้ทุ่มเข็มเรื่องคุณวุฒิของบุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหาร ผู้บริหาร

ส่วนใหญ่ขาดทักษะในการการพัฒนาบุคลากรซึ่งถือเป็นกระบวนการทางการบริหารอย่างหนึ่งที่สำคัญยิ่ง ดังนั้น หากต้องการให้สถานศึกษาพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้วย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 รับผิดชอบบริหารจัดการด้านการศึกษาในสถานศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาในพื้นที่ 2 จังหวัด คือ จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 47 โรงเรียน มีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรครูเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ที่มีจำนวนครูและผู้บริหารมากที่สุด รวมทั้งอัตราการโอนย้ายของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ก็มีอัตราการโอนย้ายเป็นจำนวนมากด้วย ก่อให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรที่สำคัญในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเหล่านี้ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ดังกล่าว จึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ได้อย่างมีคุณภาพ

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ว่ามีสมรรถนะมากน้อย เพียงใดในการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จำนวน 55 คน และ 2) ครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จำนวน 1,464 คน รวมทั้งสิ้น 1,519 คน จาก 11 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ สำหรับผู้บริหารใช้ประชากรทั้งหมดเป็นผู้ให้ข้อมูลในการทำวิจัย ด้านครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตัวอย่างที่เหมาะสมจากตารางสำเร็จรูปของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยให้ความคลาดเคลื่อนได้ 5% ด้วยวิธีการสุ่มอย่างมีระบบ (Systematic Random Sampling) สรุปลุ่ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 55 คน และครูจำนวน 314 คน รวมทั้งสิ้น 369 คน จาก 11 โรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยมี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 สมรรถนะ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และเก็บกลับคืนด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 343 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.95

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) นำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 รวมจำนวน 343 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 55 คน เป็นเพศหญิงมากกว่า เพศชาย มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมี ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่บริหารสถานศึกษา 25 ปีขึ้นไป ส่วนครู มีจำนวน 288 คน เป็นเพศหญิงมากกว่า เพศชาย ส่วนใหญ่ไม่มีวิทยฐานะ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติการ สอน 25 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ระดับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ทั้ง 5 ด้าน

1.ความสามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้า มาปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.64, S.D. = 0.46$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารรับรู้ ว่าโรงเรียนมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนการจัดอัตรากำลังคนอย่าง สม่าเสมออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.73, S.D. = 0.52$) รองลงมาคือโรงเรียนมีการพิจารณาความรู้ความสามารถและ ความประพฤติเพื่อคัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ($\bar{x} = 4.69, S.D. = 0.50$) โดยข้อที่มีการรับรู้ต่ำที่สุดคือ โรงเรียนสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาจากแหล่ง กำลังคนภายในโรงเรียนโดยการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ยุติธรรม ($\bar{x} = 4.58, S.D. = 0.59$)

สำหรับกลุ่มครู พบว่า มีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถสรรหาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07, S.D. = 0.59$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ครูรับรู้ว่าโรงเรียนมี การสำรวจและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนการจัดอัตรากำลังคนอย่างสม่าเสมอมี ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.59$) เช่นเดียวกับกับผู้บริหาร รองลงมาคือโรงเรียนมีการแสวงหากำลังคนโดย การโอน การย้ายหรือการประกาศรับสมัครครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการมาร่วมปฏิบัติงานอย่าง เพียงพอ ($\bar{x} = 4.18, S.D. = 0.61$) โดยข้อที่มีการรับรู้ต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานกับสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเพื่อขออัตราครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อมาบรรจุเข้ารับราชการในสถานศึกษาอย่างเพียงพอ ($\bar{x} = 3.93, S.D. = 0.77$)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและครูต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถสรรหา บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.ความสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ด้านความสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ รับผิดชอบในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.60, S.D. = 0.35$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารรับรู้ ว่าโรงเรียนมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่าง เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.78, S.D. = 0.41$) รองลงมาคือโรงเรียนได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความ

รับผิดชอบโดยการจัดทำพรรณนาขอข้ายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบอย่างทั่วถึง ($\bar{x} = 4.67, S.D. = 0.51$) โดยข้อที่มีการรับรู้น้อยที่สุดคือโรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับภาระงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.49, S.D. = 0.60$)

สำหรับกลุ่มครู พบว่า มีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03, S.D. = 0.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ครูรับรู้ว่าจะโรงเรียนได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบโดยการจัดทำพรรณนาขอข้ายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบอย่างทั่วถึงมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.66$) รองลงมาคือโรงเรียนได้กำหนดคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.63$) โดยข้อที่มีการรับรู้น้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับภาระงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.95, S.D. = 0.66$)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและครูต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.ความสามารถพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ด้านความสามารถพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.74, S.D. = 0.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าจะโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมการฝึกอบรม ประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.91, S.D. = 0.29$) รองลงมาคือโรงเรียนสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 4.89, S.D. = 0.36$) โดยข้อที่มีการรับรู้น้อยที่สุดคือโรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ($\bar{x} = 4.45, S.D. = 0.53$)

สำหรับกลุ่มครู พบว่า มีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ครูรับรู้ว่าจะโรงเรียนจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.66$) เช่นเดียวกับกับผู้บริหาร รองลงมาคือโรงเรียนมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.69$) โดยข้อที่มีการรับรู้น้อยที่สุดคือโรงเรียนมีการจัดซื้อหนังสือและวารสารทางวิชาการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเพียงพอและเหมาะสม ($\bar{x} = 3.97, S.D. = 0.71$)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและครูต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.ความสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าจะโรงเรียนจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ทักษะศึกษา การเลี้ยงสัตว์เพื่อสร้างขวัญและ

กำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.27, S.D.=0.72$) รองลงมาคือผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับต่างๆให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.17, S.D.=0.66$) โดยข้อที่มีการรับรู้ต่ำที่สุดคือโรงเรียนสนับสนุนด้านเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอนต่างๆเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{x} = 4.75, S.D.=0.44$)

สำหรับกลุ่มครู พบว่า มีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษาของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01, S.D.=0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ครูรับรู้ถึงโรงเรียนจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ทักษะศึกษา การเลี้ยงส่งสรรคเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.15, S.D.=0.72$) เช่นเดียวกับผู้บริหาร รองลงมาคือผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับต่างๆให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.06, S.D.=0.64$) โดยข้อที่มีการรับรู้ต่ำที่สุดคือ เมื่อตำแหน่งงานภายในโรงเรียนว่างลงครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนจะได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเท่าเทียม ($\bar{x} = 3.91, S.D.=0.71$)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและครูต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.ความสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.75, S.D.=0.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบได้โดยตรงเพื่อเสนอความคิดเห็นหรือร้องทุกข์ได้โดยสะดวกอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.95, S.D.=0.22$) รองลงมาคือผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำแนะนำควบคุมดูแลเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{x} = 76, S.D.=0.42$) โดยข้อที่มีการรับรู้ต่ำที่สุดคือ เมื่อมีปัญหาระหว่างบุคลากรผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาได้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ($\bar{x} = 4.64, S.D.=0.48$)

สำหรับกลุ่มครู พบว่า มีการรับรู้ต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94, S.D.=0.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ครูรับรู้ถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบได้โดยตรงเพื่อเสนอความคิดเห็นหรือร้องทุกข์ได้โดยสะดวกมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.04, S.D.=0.68$) รองลงมาคือผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำแนะนำ ควบคุมดูแลเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{x} = 3.97, S.D.=0.70$) โดยข้อที่มีการรับรู้ต่ำที่สุดคือเมื่อมีปัญหาระหว่างบุคลากร ผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาได้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ($\bar{x} = 3.87, S.D.=0.74$)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและครูต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านความสามารถให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

1.ความสามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูรับรู้ว่าคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ด้านความสามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการให้ความหมายและความสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของชูชัย สมितिโกร (2550) ที่กล่าวว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลถือเป็นภารกิจสำคัญของทุกองค์การ เนื่องจากเป็นภารกิจที่ทำให้องค์การได้รับบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานจากตลาดแรงงาน หากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไร้ประสิทธิภาพ ก็ย่อมส่งผลให้องค์การมีบุคลากรที่ไร้คุณภาพตามไปด้วย

เมื่อพิจารณาในส่วนของผู้บริหารและครูที่มีการรับรู้ตรงกันว่า ผู้บริหารมีสมรรถนะเรื่องการสำรวจและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนการจัดอัตรากำลังคนอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนบุคลากรในหน่วยงานว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของการวางแผนของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2554) ว่า การวางแผน (Planning) ถือเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีความสำคัญอันดับแรกสุด เพราะการวางแผนเป็นการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำการบางอย่างในอนาคต ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีสมรรถนะเรื่องการสำรวจและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนการจัดอัตรากำลังคนอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด จึงเป็นวิธีการใช้ศาสตร์การบริหารงานบุคคลที่ถูกต้อง สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรมีความสมดุลกับปริมาณงาน

ในส่วนที่ผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองมีสมรรถนะน้อยกว่าข้อรายการอื่น คือ โรงเรียนสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาจากแหล่งกำลังคนภายในโรงเรียนโดยการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเองยังไม่สามารถพิจารณาหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรได้อย่างเต็มที่มากนัก เนื่องจากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก และการพิจารณาหรือประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักพิจารณาเฉพาะบุคลากรที่ผู้บริหารมีความใกล้ชิดหรือร่วมงานบ่อยครั้ง ซึ่งอาจทำให้เกิดทัศนคติในด้านลบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริวัลลภ สิริโรจน์บริรักษ์ (2555) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากงานวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สะท้อนให้เห็นถึงความไม่โปร่งใสและไม่มีความเป็นธรรมในการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งความไม่โปร่งใสดังกล่าวจะเป็นการปิดกั้นโอกาสการใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้ ในขณะที่ครูมีการรับรู้น้อยที่สุดในข้อรายการ โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออัตราว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อมาบรรจุเข้ารับราชการในสถานศึกษาอย่างเพียงพอ จากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ครูมีการรับรู้ว่าอัตราว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนนักเรียนมาก บางโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนมากถึง 6,000 คน การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูเพื่อทดแทนข้าราชการครูที่เกษียณอายุราชการจึงไม่เพียงพอ ครูต้องรับภาระจำนวนชั่วโมงสอนมากขึ้น ทำให้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่ำลง สอดคล้องกับการติดตามผลการปฏิบัติการศึกษาของสำนักงาน

เลขาธิการสภาการศึกษา (2553) พบว่า ใน 9 ปีที่ผ่านมา ด้านการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถและมีปริมาณเพียงพอ ที่ผ่านมาพบว่า เนื่องจากนโยบายจำกัดอัตรากำลังคนภาครัฐ ผนวกกับการใช้มาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณตั้งแต่ปี 2543-2549 ทำให้ต้องสูญเสียอัตรากำลังครูไป 53,948 อัตรา (ครูเกษียณ 74,784 อัตรา ได้อัตราคืนเพียง 20,836 อัตรา) อีกทั้งบัณฑิตครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ บางส่วนจบแล้วไม่ได้เป็นครู ครูบางคนสอนไม่ตรงวุฒิ ทำให้มีการขาดแคลนครูโดยรวมในเชิงปริมาณและคุณภาพทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการอาชีวศึกษา รวมทั้งอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมาก

2. ความสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูรับรู้ว่าคุณสมบัติของสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ด้านความสามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของอภิสิทธิ์ เวทียนกุล (2545) เรื่อง ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งงานวิจัยสรุปว่าความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีมากที่สุด คือ ทักษะในการบริหารจัดการให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้เรียน

ในส่วนตัวบริหารรับรู้ว่าตนเองมีสมรรถนะมากที่สุดในเรื่อง การมอบหมายครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสมนั้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มักให้ครูสอนตรงตามวิชาเอกที่จบการศึกษามาเป็นหลัก เนื่องจากเนื้อหาการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาเน้นเนื้อหาด้านวิชาการ ครูทุกคนจึงจำเป็นต้องเข้าใจในเนื้อหาวิชาของตนเองอย่างแม่นยำ การสอนตรงตามวิชาเอกจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก อีกทั้งในปัจจุบันการสอบบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูมีการกำหนดเกณฑ์การสอบบรรจุตามสาขาวิชาเอก สอดคล้องกับกรอบแนวทางปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ได้กำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วนในข้อที่ 2 การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ในข้อ 2.3 เรื่องการใช้ครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรการหลัก คือ การปรับปรุงเกณฑ์กำหนดอัตราครู โดยพิจารณาจากภาระงานที่ชัดเจนร่วมด้วยและจัดให้มีจำนวนครูพอเพียงตามเกณฑ์และมีวุฒิตรงตามวิชาที่สอน

ในขณะที่ครูมีการรับรู้มากที่สุดในข้อรายการ เรื่องโรงเรียนได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบโดยการจัดทำพรรณนาขอบข่ายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบอย่างทั่วถึง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การจัดทำพรรณนาขอบข่ายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีความสำคัญมากในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เนื่องจากจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษามีเป็นจำนวนมาก หากไม่มีการจัดทำพรรณนาขอบข่ายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของรุจิรา กวางวิเศษ (2555) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการมอบหมายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการมอบหมายงานอยู่ในระดับมาก โดยมีการกระจายภารกิจต่างๆ ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการมอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ เพื่อให้งานต่างๆ ที่มอบหมายมีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ในข้อรายการที่ทั้งครูและผู้บริหารรับรู้ว่ามีปฏิบัติน้อยที่สุดเหมือนกันเมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับภาระงานในหน่วยงาน ข้อนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ในสถานศึกษาหรือองค์กรส่วนมาก เมื่อมีการมอบหมายงานให้บุคลากรท่านใดแล้ว มักให้ปฏิบัติงานนั้นๆ จนกระทั่งหมดวาระหรือเกษียณอายุราชการ

3. ความสามารถพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูปรับรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลด้านความสามารถพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับศุภชัย ยาวประภาษ (2546) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันว่า องค์กรต่างๆ มุ่งพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้น และเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่นๆ

ในส่วนตัวบริหารปรับตัวที่ตนเองมีสมรรถนะมากที่สุดในเรื่อง โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมการฝึกอบรม ประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย บุญประเสริฐ และ ดิเรก วรรณเศียร (2550) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งสถานศึกษา โดยผลการวิจัยสะท้อนว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และการพัฒนาในการปฏิบัติงาน โดยรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้น จำเป็นต้องศึกษาความต้องการในการพัฒนาและแสวงหาวิธีการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ ความต้องการในการพัฒนาอาจแบ่งเป็นความต้องการของบุคคล กลุ่มและสถานศึกษา ได้แก่ การปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงานในอนาคต ข้อกำหนดหรือมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน การแนะนำวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ และการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

ในขณะที่ครูมีการปรับตัวมากที่สุดในข้อรายการ โรงเรียนจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 52 ที่กล่าวว่าให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

ในส่วนตัวบริหารปรับตัวที่ตนเองมีสมรรถนะน้อยกว่าข้อรายการอื่น คือ โรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ที่เสนอแนะเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งพบว่า การพัฒนาครูส่วนใหญ่ยังขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการวางแผนระยะยาว มีความซ้ำซ้อนของหลักสูตร และเนื้อหาสาระในการพัฒนาไม่มีความชัดเจน ไม่ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา และไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง อีกทั้งวิธีการพัฒนาคูยังใช้รูปแบบเดิมๆ ส่วนใหญ่ใช้การอบรมและพัฒนาในห้องเรียน ผลการพัฒนาเป็นเรื่องการให้ความรู้ ขาดการพัฒนาทักษะ นอกจากนี้ยังขาดการติดตาม และประเมินผลการนำความรู้ไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในขณะที่ครูมีการปรับตัวน้อยที่สุดในข้อรายการ โรงเรียนมีการจัดซื้อหนังสือและวารสารทางวิชาการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเพียงพอและเหมาะสม ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษส่วนใหญ่มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน แต่การจัดซื้อหนังสือและวารสารที่มีอยู่ยังไม่ตรงกับความต้องการของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของกังวาน นาคศรีสังข์ (2550) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการคุณภาพ

จำเป็นต้องใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นจำนวนมากเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆทางการศึกษา ผู้บริหารจึงควรจัดสรรทรัพยากร สื่อการเรียนการสอน วัสดุครุภัณฑ์ทางการศึกษาอย่างพอเพียง

ขณะที่ครูมีการรับรู้ น้อยที่สุดในข้อรายการ เมื่อตำแหน่งงานภายในโรงเรียนว่างลงครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนจะได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเท่าเทียม ข้อนี้เป็นปัญหาที่สำคัญในสถานศึกษาเกือบทุกแห่ง เนื่องจากบุคลากรจะมีความคิดว่าตนเองไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนอย่างเท่าเทียม สะท้อนให้เห็นว่า ระบบราชการ สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 เรื่อง กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานเพื่อเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในข้อ 2.8 สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจโดยปรับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ระบบการประเมินวิทยฐานะ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพครู รวมทั้งเร่งรัดการแก้ไขปัญหาหนี้สินของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

5. ความสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูรับรู้ว่าคุณสมบัติการบริหารงานบุคคล ด้านความสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนมีความตระหนักและรับรู้เป็นอย่างดีว่าการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับสุรพล พะยอมรัมย์ (2541) ในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรต่างๆ สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือ การพูดคุยปรึกษากันเพื่อให้การทำงานนั้นๆ บรรลุตามเป้าหมายของงาน โดยเฉพาะหัวหน้างานกับลูกน้อง และการพูดคุยกันนั้นอาจเป็นไปได้โดยที่หัวหน้างานต้องการพูดคุยกับลูกน้องโดยตรง หรือพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาของงานโดยอ้อม

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูรับรู้ตรงกันว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบได้โดยตรงเพื่อเสนอความคิดเห็นหรือร้องทุกข์ได้โดยสะดวกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น สอดคล้องกับ Dale (1987) ที่กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งในการให้คำปรึกษานั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบได้ง่าย ให้ความสนใจ และใส่ใจต่อความต้องการของครูเป็นรายคน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องให้กำลังใจให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นธรรมชาติที่จะส่งเสริมให้ครูเกิดความพึงพอใจ และเกิดความงอกงามในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำ (Device) และความรักเมตตา (Affection) ต่อครูในการให้คำปรึกษาด้วย

ในข้อรายการที่ทั้งครูและผู้บริหารรับรู้ว่ามีปฏิบัติ น้อยที่สุดเหมือนกันเมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น คือ เมื่อมีปัญหาระหว่างบุคลากร ผู้บริหารสามารถไกลเกลี่ยปัญหาได้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า เมื่อบุคคลใดมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้ตัดสินปัญหามักจำเป็นต้องวางตัวเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดและจะเลือกวิธีการประนีประนอมสำหรับแก้ไขปัญหาของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด สอดคล้องกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของ Follett, Mary Parker (1920) ที่เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเรื่อง การประนีประนอมว่า การประนีประนอมเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด ซึ่งการประนีประนอมนั้นเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ด้านความสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรมีระดับสมรรถนะน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาแก่ครูในปัญหาต่างๆ ทั้งปัญหาส่วนตัวที่มีผลต่อปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในการทำงานต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อมาบรรจุเข้ารับราชการในสถานศึกษาไม่เพียงพอ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อความเพียงพอในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กังวาน นาคศรีสังข์. (2550). *การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาด้านการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ภายในของโรงเรียนวัดโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จิรพัฒน์ แจ่มนิล. (2551). *การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिโกร. (2550). *การสรรหา คัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วี.พริ้นท์(1991).
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- รุจิรา กวางวิเศษ. (2555). *พฤติกรรมกรมอบหมายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกขี้เหล็ก เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2546). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุดทอง.
- ศิริลีย์ สิริโรจน์บริรักษ์. (2555). *ระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่(Multi Classification Scheme) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (2552-2559):ฉบับสรุป*. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545*. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- _____ . (2551). *แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ*. (เอกสารอัดสำเนา).
- สุวิต ผิวคำและคณะ. (2550). *รูปแบบการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. โครงการวิจัยสำนักบริหารการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรพล พะยอมแย้ม. (2541). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ไสว สายยศ. (2553). *การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ* ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- อภิรักษ์ เวทยนุกูล. (2545). *ความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2554). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐและดิเรก วรณเศียร. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา .

ภาษาอังกฤษ

- Dale, Y. (1987) . *Personnel Principles and Policies*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Follett, M. P. (1920). *Creative Experience*. New York: McGraw-Hill Book Co.