



การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1



โดย
นางสาวนภัสรณ์ มุลสิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC MANAGEMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT OF SCHOOL
UNDER AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2018
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

59252313 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, การบริหารงานบุคคล

นางสาว นภัสภรณ์ มูลสิน: การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร. สวงน อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยใช้บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 123 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 2) ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 246 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวิลเลนและคณะ และการบริหารงานบุคคล ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดกลยุทธ์ และ 4) ด้านการประเมินและควบคุม

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและมีรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

59252313 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : STRATEGIC MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT

MISS NAPASPON MOOLSIN : STRATEGIC MANAGEMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT OF SCHOOL UNDER AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 THESIS ADVISOR : SANGAUN INRAK, Ph.D.

The purposes of this research were to identify: 1) the strategic management under Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1 2) the personnel management of school under Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1 3) the relationship between the strategic management and personnel management of school under Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1. The samples were 123 schools under Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1. The respondents in each school were a school administrator or an acting school administrator, and head of personnel teacher, in the total of 246 persons. The instrument employed for data collection was a questionnaire about the strategic management based on Wheelen and Others concept and the personnel management based on Office of the Basic Education Commission. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows:

1. The strategic management under Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1, as a whole and an individual, were at a high level. The arithmetic mean ranking from maximum to minimum were as follows; 1) Strategy Implementation 2) Environmental Scanning 3) Strategy Formulation 4) Evaluation and Control

2. The personnel management of school under Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1 as a whole and an individual, were at a high level. The arithmetic mean ranking from maximum to minimum were as follows; 1) Human Resource planning 2) Personnel Development 3) Personnel Recruitment 4) Discipline and Punishment 5) Retirement

3. The strategic management correlated with personnel management of school under Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1 as a whole were at .01 level of statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับการอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสด เขียว กรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร กรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ อุทัยแสน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนเสร็จสมบูรณ์ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.สร้อยญา จันทร์ชูสกุล อาจารย์ ดร.วิสูตร โพธิ์เงิน ครูจินตนา รอดประยูร นางสาวศจี จีระวุฒิ และว่าที่ร้อยตรี ดร.คุณาวุฒิ เดชเสถียร ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ โดยให้คำแนะนำแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ ผู้บริหารโรงเรียนหรือราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณพ่อชูชัย มุลสิน คุณแม่วีรปริยา มุลสิน และคุณบุญเดือน เดชประทักษ์ ผู้ให้ทุกสิ่งที่ดีงามและกำลังใจอย่างดียิ่งแก่ลูกเสมอมา ตลอดจนญาติ พี่ น้อง เพื่อนครูโรงเรียนวัดกุฎีประสิทธิ์ อำเภอน้อย นางสาวนิตา เหลนปกและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 36 ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจและมิตรภาพอันงดงาม ตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นภัสภรณ์ มุลสิน

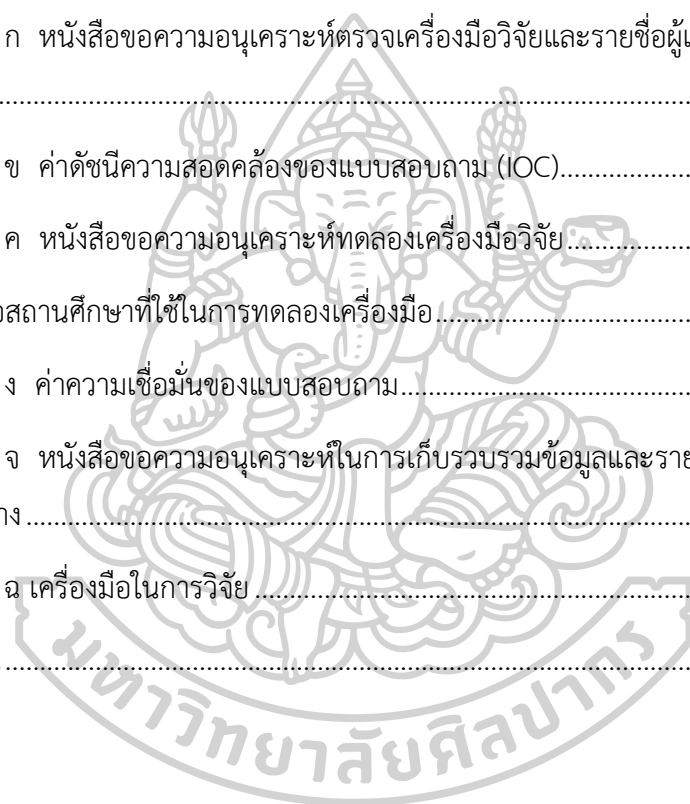
สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญแผนภูมิ..... | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 3 |
| ปัญหาของการวิจัย..... | 6 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 9 |
| ข้อคำถามสำหรับการวิจัย..... | 9 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 9 |
| ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย..... | 10 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 13 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 14 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 15 |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 15 |
| ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 16 |
| ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 18 |
| ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 19 |
| กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 21 |

| | |
|---|----|
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | 22 |
| การกำหนดกลยุทธ์..... | 25 |
| การปฏิบัติตามกลยุทธ์..... | 27 |
| การประเมินผลและควบคุม | 27 |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน | 29 |
| การบริหารงานบุคคล..... | 32 |
| ความหมายการบริหารงานบุคคล | 32 |
| ความแตกต่างในด้านความหมาย | 33 |
| ความแตกต่างด้านภารกิจ..... | 33 |
| ความแตกต่างด้านบทบาทและหน้าที่..... | 34 |
| ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล..... | 38 |
| หลักการบริหารงานบุคคล | 39 |
| กระบวนการบริหารงานบุคคล | 42 |
| ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล..... | 43 |
| การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน | 50 |
| รากฐานของแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 51 |
| การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ | 52 |
| ภารกิจหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 56 |
| องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 57 |
| แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์..... | 60 |
| ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ | 63 |
| ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 | 66 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 70 |

| | |
|--|-----|
| งานวิจัยในประเทศ..... | 70 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 77 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 83 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... | 84 |
| ระเบียบวิธีวิจัย..... | 84 |
| แผนแบบการวิจัย..... | 85 |
| ประชากร..... | 85 |
| กลุ่มตัวอย่าง..... | 85 |
| ผู้ให้ข้อมูล..... | 85 |
| ตัวแปรที่ศึกษา..... | 86 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 88 |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย..... | 89 |
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 90 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 90 |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... | 91 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 93 |
| ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล..... | 93 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1..... | 95 |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1..... | 104 |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1..... | 115 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... | 117 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 117 |

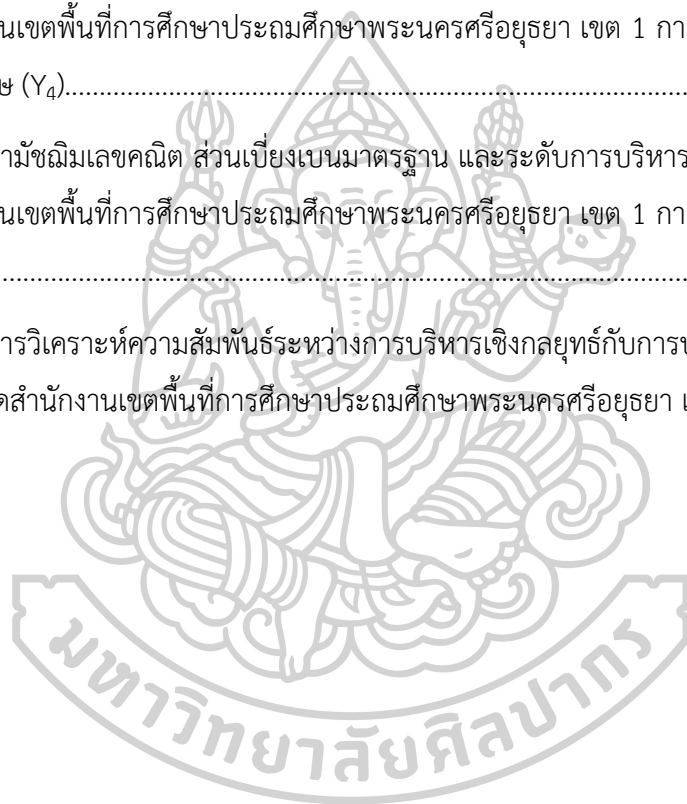
| | |
|--|-----|
| การอภิปรายผล | 121 |
| ข้อเสนอแนะ | 129 |
| ข้อเสนอแนะของการวิจัย | 129 |
| ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป..... | 130 |
| รายการอ้างอิง | 131 |
| ภาคผนวก..... | 135 |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ | 136 |
| ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)..... | 139 |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย..... | 144 |
| และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ..... | 144 |
| ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... | 147 |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง | 151 |
| ภาคผนวก ฉ เครื่องมือในการวิจัย..... | 157 |
| ประวัติผู้เขียน..... | 167 |



สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียน จำนวนผู้บริหาร จำนวนครูและจำนวนนักเรียน..... | 66 |
| ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล | 86 |
| ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล | 94 |
| ตารางที่ 4 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวม | 96 |
| ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (X_1)..... | 97 |
| ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การกำหนด กลยุทธ์ (X_2) | 99 |
| ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) | 101 |
| ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การประเมินและควบคุม (X_4)..... | 103 |
| ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวม | 104 |
| ตารางที่ 10 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การวางแผนอัตรากำลัง (Y_1)..... | 106 |

| | |
|--|------------|
| <p>ตารางที่ 11 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง (Y₂).....</p> | <p>107</p> |
| <p>ตารางที่ 12 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y₃).....</p> | <p>109</p> |
| <p>ตารางที่ 13 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ (Y₄).....</p> | <p>111</p> |
| <p>ตารางที่ 14 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การออกจากราชการ (Y₅)</p> | <p>113</p> |
| <p>ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1</p> | <p>115</p> |



สารบัญแผนภูมิ

| | หน้า |
|---|------|
| แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย | 12 |
| แผนภูมิที่ 2 Basic Elements of the Strategic Management Process | 21 |
| แผนภูมิที่ 3 Strategic Management Model | 22 |
| แผนภูมิที่ 4 Environmental Variables | 23 |
| แผนภูมิที่ 5 Hierarchy of Strategy | 26 |
| แผนภูมิที่ 6 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฦัฎฐพันธ์ เขจรนันท์ | 28 |



บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ความร่วมมือทางการค้า การลงทุน สภาพสังคมวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม การเมือง การปกครอง และการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี ประเทศไทยจึงอยู่ในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานในหลายๆด้านที่สั่งสมมานานท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา นับเป็นจังหวะเวลาที่ทำหายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวอย่างจริงจัง โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางการแข่งขันของโลกที่รุนแรงมากขึ้น แต่ประเทศไทยยังคงมีข้อจำกัดหลายด้าน ทั้งคุณภาพของคนไทยที่ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ สภาพแรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ ทักษะและทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นปัจจัยขัดขวางต่อการยกระดับศักยภาพ การพัฒนาประเทศจากปัญหาที่หลากหลายนั้นนับเป็นอุปสรรคในการพัฒนาประเทศในระยะยาว จึงเป็นที่ตระหนักร่วมกันของทุกภาคส่วนว่าการพัฒนาประเทศไทยสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่นคั่ง และยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น ประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนามนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และการยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่¹

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นการที่จะพัฒนาประเทศชาติต้องพัฒนาประชาชนโดยให้การศึกษาเพื่อให้คนในชาติมีคุณภาพตามที่ต้องการ การจัดการศึกษาจึงต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคคล

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564** (2560), 1.

ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม องค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จคือคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คุณภาพการศึกษาประกอบด้วยพันธกิจของโรงเรียน การจัดการทรัพยากร หลักสูตร การเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียนที่มุ่งหวังก็คือ การเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข²

ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของโลกที่มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และด้านที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ด้านการศึกษา จึงทำให้กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นองค์กรหลักของการศึกษาของชาติ จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ในส่วนของการบริหารและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา กำหนดให้โรงเรียนต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน อันจะส่งผลให้เกิดการบริหารทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ คุณธรรม นำอาชีพผสมผสานเทคโนโลยี มีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย กระจายอำนาจการบริหารงาน ร่วมประสานทุกฝ่ายโปร่งใสยุติธรรม เน้นนำบุคลากรให้ได้รับการพัฒนา จึงทำให้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนปรับปรุงแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางข้างต้น ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องนำระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือที่จะดำเนินงานจัดการศึกษาตามภารกิจหลักในการบริหารงานในโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายโดยมีขอบข่ายในการบริหารงาน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพตามแนวทางการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546³

² ไพฑูรย์ สินรารัตน์, *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา* (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2560), 176.

³ ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, "การวางแผนกลยุทธ์," *วารสารดำรงราชานุภาพ* (2550): 25-35.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาวิกฤติของการศึกษาไทยที่สะสมมานาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความแตกต่างของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระหว่างโรงเรียน ปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำในโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ปัญหาการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง แม้กระทั่งการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนที่ขาดความรับผิดชอบต่อผู้เรียน มุ่งผลิตในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ และผลิตกำลังคนไม่สนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ ผู้สำเร็จการศึกษาขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผล และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อผลิตภาพของกำลังแรงงานภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ประเทศไทยกำลังเผชิญในขณะนี้ ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอกกระแสโลกาภิวัตน์และภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤต อาทิ ความเหลื่อมล้ำของโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาที่ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ปัญหาวิกฤตด้านความมั่นคง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและครัวเรือน รวมทั้งปัญหาการก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ที่สามารถยกระดับการพัฒนาการศึกษาแบบก้าวกระโดดซึ่งเสมือนหนึ่งเป็นสะพานเชื่อมและนำพาองค์ความรู้อันมากมายมหาศาลมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างรอบด้านที่ทุกภาคส่วนของสังคมต้องร่วมมือกันค้นหาทางออก⁴

ในศตวรรษที่ 21 นับได้ว่าเป็นยุคที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ รวมถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกองค์กร ผู้บริหารจะต้องตั้งรับโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ของการบริหารเพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการบริหารเป็นศาสตร์ทางสังคมที่มีองค์ความรู้และมีแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนและเมื่อพิจารณาด้านการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติจริงที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะเฉพาะด้านของผู้บริหารที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ นั่นคือ ความเป็นศิลป์ของการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้เป็นองค์กรชั้นนำหรือเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงสุดในการแข่งขัน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์และแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ

การบริหารจัดการโรงเรียนใดๆ จะเกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ โรงเรียนต้องใช้ทรัพยากรการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และเทคนิคการจัดการเป็นสำคัญ โดยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดคือ คน ซึ่งการบริหารงานบุคคลถือเป็น 1 ใน 4 งานหลักของการ

⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ร่างกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 (2560), 4-5.

บริหารโรงเรียน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกองค์กร เนื่องจากการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการค้นหา การพัฒนาและการใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้การค้นหาเป็นการแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งที่มีอยู่ การพัฒนาบุคคลเป็นการจูงใจ การฝึกอบรม และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์เป็นการมุ่งบรรจุบุคลากรทุกคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อจะได้นำไปสู่การใช้คนตามคุณลักษณะและความสามารถที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของงาน⁵

สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีกฎหมายอื่นที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษา โดยเฉพาะกฎหมายมหาชน ได้สร้างแนวคิดเรื่องการแยกตัวบุคคลของรัฐออกจากตัวบุคคลธรรมดาที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นผู้ใช้อำนาจถือผลประโยชน์ส่วนรวม มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนภายใต้กรอบของกฎหมายที่เป็นกฎกติกาที่สังคมสร้างขึ้น สถานศึกษาจึงมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น นับแต่การวางแผน การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน มีอิสระในการบริหารงานบุคคลได้เองทั้งในด้านการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย รวมถึงอำนาจในการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลโดยตรงภายใต้กฎหมายการศึกษา พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 ตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคล การกระจายอำนาจด้านการบริหารงานบุคคล โดยมีเป้าหมายสูงสุดของการมีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลนี้ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ⁶

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการในภารกิจหลัก คือ การวางแผนอัตรากำลังและ

⁵ สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, **การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา** (ชลบุรี: กราฟิกซิติ, 2556), 5.

⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุดทองคำ, 2550), 76.

กำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ แต่งงานบริหารบุคคลเป็นงานที่ยุ่งยากและซับซ้อน เพราะต้องทำงานเกี่ยวกับคน ซึ่งมีความรู้ความสามารถตลอดจนมีความสำคัญที่แตกต่างกัน คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจมีอารมณ์ ผู้บริหารจึงต้องประสบกับปัญหาต่างๆในการบริหารบุคคล ซึ่งปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาการวางแผนการบริหารบุคคล ปัญหาการสรรหาและการแต่งตั้งบุคคล ปัญหาการพัฒนาบุคคล ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาการให้บุคคลพ้นจากงานและปัญหาการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคคล⁷

การบริหารงานบุคคลถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารไม่ว่าองค์กรนั้นจะปฏิบัติงานด้านใด ถ้ามีการบริหารงานบุคคลบกพร่ององค์กรนั้นก็จะมีพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะงานทุกอย่างจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากรเป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่างๆตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนยังคงเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ โดยนำวิธีการต่างๆมาใช้ในการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยรู้จักแสวงหาและคัดเลือกครูเข้ามาทำงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งรู้จักการกระตุ้นให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ และพึงพอใจในงานนั้นๆอีกด้วย และยังเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างสมาชิกกับองค์กร ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของบุคคล เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ มีความทุ่มเทและมีความสุขในการทำงาน

⁷ นิรุทธิ์ พิกุลเทพ, "การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1" (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 1.

ปัญหาของการวิจัย

การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด ซึ่งเป็นหน่วยย่อยที่สุดหากสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้ได้ โดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารงานเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารต้องมีข้อมูลและความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทางเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล และกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปยังโรงเรียน ในปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง ในทางปฏิบัติภายหลังจากดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่ายังคงมีปัญหาความไม่คล่องตัวในการบริหารของโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่ายโดยตรง ส่วนกลางยังคงควบคุมและกำหนดขอบเขตวิธีการดำเนินงาน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว และเป็นปัญหาหลักของการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะด้านงบประมาณและด้านการบริหารงานบุคคล⁸

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้โรงเรียนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีหลักการแนวคิดที่ว่าด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งวิลเลนและฮังเกอร์และคณะ (Thomas L. Wheelan, J. David Hunger, Alan N. Hoffman and Charles E. Bamford) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินและควบคุม⁹ โดยที่ทางโรงเรียนทุกระดับจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน รู้จุดแข็งจุดอ่อนและสถานการณ์ของโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมของโรงเรียนอย่างชัดเจนซึ่งต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและปัญหาอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์จะจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่

⁸ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **โครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) สะท้อนปัญหาและทางออก ตอบโจทย์ปฏิรูปการศึกษาไทย** (กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2558), 49.

⁹ Thomas L. Wheelen, David J. Hunger, and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14 ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2015), 9.

ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ ให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ ทุ่มเท พัฒนาการทำงานให้กับองค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีภารกิจในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 2) และ พ.ศ. 2553 (ฉบับที่ 3) ว่าด้วยการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ตามมาตรฐานมีพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้มีความสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาและสนองรับนโยบายของรัฐบาล จุดเน้นการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษา แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการ 4 ปีของกระทรวงศึกษาธิการ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ประเทศ แผนปฏิบัติการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ยุทธศาสตร์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยยึดหลักการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้เด็กและเยาวชนไทยทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพด้วยความเท่าเทียมกัน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ได้ดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและเป้าหมาย¹⁰

ผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนในกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตลอดเวลา เห็นได้จากการพัฒนาองค์กรในด้านการศึกษาต้องมีการพัฒนาทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ในการอบรมพัฒนาที่ขาดการบูรณาการด้านเนื้อหา มีความซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู เมื่อครูได้รับการพัฒนาแล้วขาดการเผยแพร่ความรู้ใน

¹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (2561), 2.**

โรงเรียน ไม่มีการนำความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้โครงการอบรมไม่ตรงกับความต้องการของครู และไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากมีข้อกำหนดไม่ให้ครูอบรมในวันเวลาราชการ ครูไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง อีกทั้งการเลื่อนชั้นวิทยฐานะของครู และบุคลากรทางการศึกษาไม่แน่นอน มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินบ่อยครั้ง ทำให้ครูหมดพลังและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพเท่าที่ควร¹¹

จากสภาพปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำเป็นต้องนำกลยุทธ์มาปรับใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งหาแนวทางหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่จะมีผลต่อองค์กรและยังช่วยกำหนดทิศทางในการบริหารให้มีความชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับขั้นตอนกระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตามหลักการบริหารงานบุคคลให้พร้อมที่จะทำงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้น และพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

¹¹ เรื่องเดียวกัน, 10.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
2. เพื่อทราบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ข้อคำถามสำหรับการวิจัย

ในการหาคำตอบจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่กำหนดไว้ และข้อคำถามของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

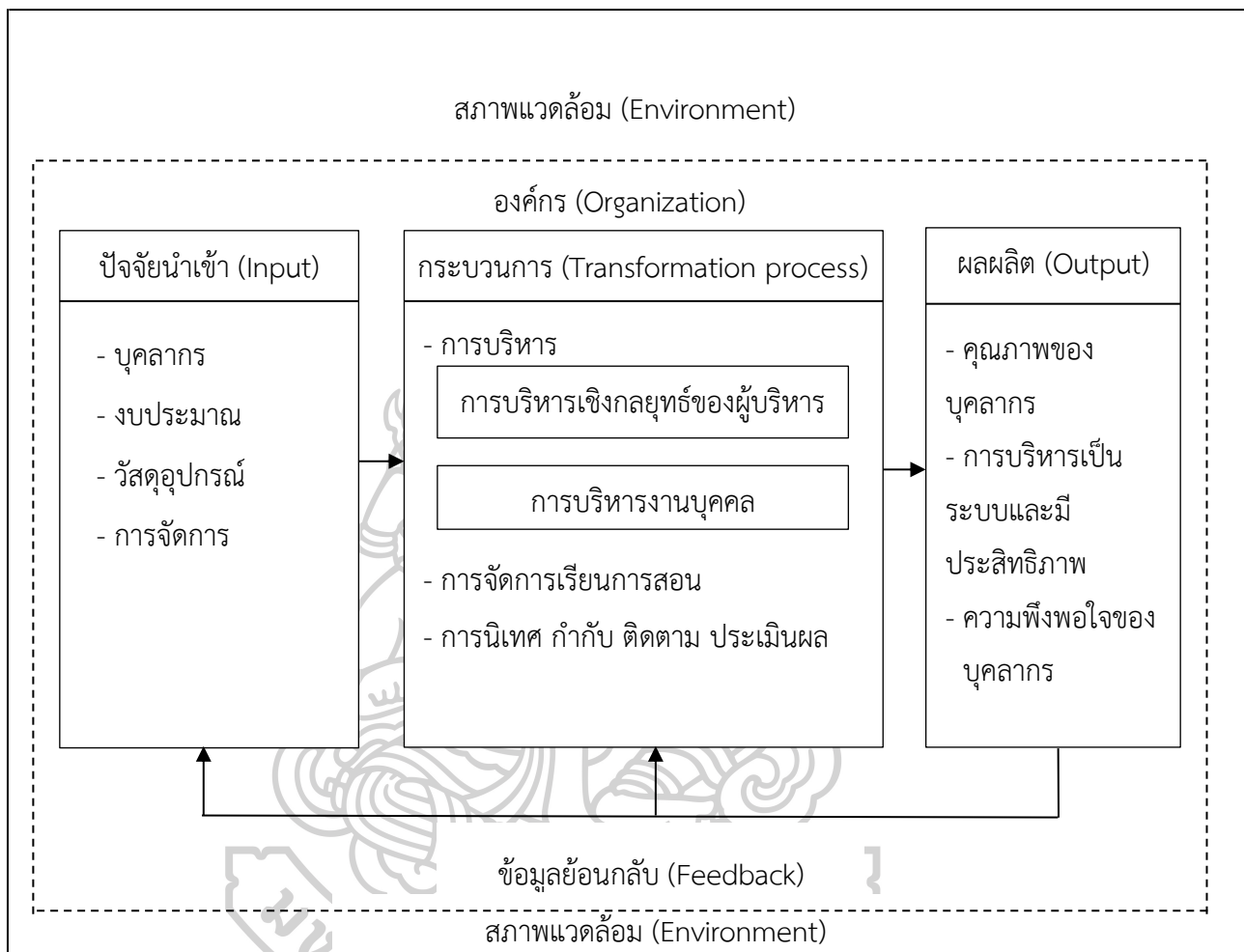
ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยทำแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวว่าองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์ประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่ เป็นกระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นการประเมินสภาพขององค์กรแล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การปฏิบัติตามสภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย ฌ็อง-ฌัก แซงเจอร์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 2) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ พิบูล ทีปะपाल ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy Formulation) 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Evaluation and Control) วิลเลนและคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)

ในด้านแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีนักวิชาการได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ สมาน อัครภูมิ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกำลังคนขององค์กร (Man Power Planning) 2) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) 3) การคัดเลือกบุคลากร (Selection) 4) การบรรจุแต่งตั้งและทดลองงาน (Placement and Induction) 5) การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) 6) การดูแลและให้สวัสดิการ (Compensation) 7) การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) อาร์มสตรอง (Armstrong) (อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 2) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) 3) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) วิลเลียม บี แคสเทเตอร์ (William B. Casterter) (อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning) 2) การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) 3) การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) 4) การปฐมนิเทศและการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) 5) การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร (Appraisal of Personnel Performance) 6) การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) 7) ผลตอบแทนให้กับบุคลากร (Compensation of Personnel) 8) สวัสดิการ (Security) 9) การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อบ่งชี้และภารกิจการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการ

จากข้อขยายแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นข้อขยายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย ดังที่แสดงในภาพแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ข้อขยายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 6th ed. (BelMont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ และคณะ (Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยใช้แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีขอบข่าย/ภารกิจการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการ ดังแผนภูมิที่ 2

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ (X_{tot}) | การบริหารงานบุคคล (Y_{tot}) |
|--|---|
| 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) (Environmental Scanning) | 1) การวางแผนอัตรากำลัง (Y_1) |
| 2) การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) (Strategy Formulation) | 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y_2) |
| 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) (Strategy Implementation) | 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y_3) |
| 4) การประเมินและควบคุม (X_4) (Evaluation and Control) | 4) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (Y_4) |
| | 5) การออกจากราชการ (Y_5) |

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

: สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล**. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2556)

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามขอบเขตของศัพท์เฉพาะต่างๆ ที่นำมาใช้ศึกษา ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการตามนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และการออกจากราชการ

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในอำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางบาล อำเภอบางปะหัน อำเภอบ้านแพรก อำเภอกาชี อำเภอมหาราช อำเภอวังน้อย และอำเภอกุทัย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leader) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ในอนาคตขององค์กรที่เผชิญกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆอยู่ตลอดเวลา จะสามารถนำพาหน่วยงานของเขาให้ผ่านกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายและอาจจะแตกต่างกันมาก ซึ่งบางครั้งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในลักษณะที่กำกวม มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ มีความไม่แน่นอน มีโครงสร้างไม่ชัดเจน ตลอดจนต้องตอบสนองต่อโอกาสหรือปัญหาขององค์กรภายใต้ข้อจำกัด และแรงกดดันของสถานการณ์และระยะเวลา โดยที่การตัดสินใจที่เกิดขึ้นของแต่ละปัญหาจะต้องอาศัยพิจารณาญาณในการประมวล การพิจารณา การวิเคราะห์ และการคาดคะเนที่รอบคอบ โดยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนและปฏิบัติเพื่อให้งานของตนอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต¹²

¹² ภูมิรัฐพันธ์์ เขจรนันท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552),

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมของการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ระดับโลก ซึ่งมีผลกระทบทำให้การบริหารการจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารการจัดการยุคใหม่¹³

คำว่า “กลยุทธ์” ได้มีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

ทอมป์สันและคณะ (Thompson and others) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่ดีกว่า เหนือกว่า แผนปฏิบัติงานของคู่แข่ง และทั้งทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำกำไรได้มากกว่าอีกด้วย¹⁴

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้¹⁵

พิบูล ทีปะपाल และ ธนวัฒน์ ทีปะपाल ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้¹⁶

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

¹³ พิบูล ทีปะपाल and ธนวัฒน์ ทีปะपाल, **การจัดการเชิงกลยุทธ์(ปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559), 23.

¹⁴ Arthur A Thompson et al., **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 19 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2014), 8.

¹⁵ เรื่องเดิม, 16.

¹⁶ เรื่องเดิม, 6.

คำว่า “**การบริหารเชิงกลยุทธ์**” ได้มีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

วีเลน, ฮังเกอร์ และคณะ (Wheelen, Hunger and others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมิน โอกาส (opportunities) และ อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด (threats) โดยคำนึงถึง จุดแข็ง (strengths) และ จุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ¹⁷

ทอมป์สันและคณะ (Thompson and others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy-implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน¹⁸

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁹

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์²⁰

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็น

¹⁷ เรื่องเดิม, 4.

¹⁸ เรื่องเดิม, 6.

¹⁹ เรื่องเดิม, 13.

²⁰ สุพานี สฤกษ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 1.

จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ²¹

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการ บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สร้างแรงกดดันให้กับองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือ ปัญหาที่เผชิญอยู่ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนด วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับ การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์และความเข้าใจ ร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการ ดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กร เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

²¹ เรืองเดิม, 9.

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ²²

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กล่าวถึงประโยชน์ไว้ดังนี้

ศาสตราจารย์ สุกศรีวงศ์ ได้กล่าวว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมจะอำนวยประโยชน์หลายประการ เช่น

1. สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
2. สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น
3. ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์
5. สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน²³

ศาสตราจารย์ โอพิทักษ์ชีวิน ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ

1. กิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา
 2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคลมีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่
- กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

²² เรื่องเดิม, 19-20.

²³ ศาสตราจารย์ สุกศรีวงศ์, "การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนชาวเขา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 43.

3. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุกๆแผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้น จึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ

4. ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลง เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น²⁴

บุญเลิศ เย็นคงคา ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดจุดประสงค์และเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

2. ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหารโดยคำนึงถึงจุดประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ

3. ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

4. ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันอาจจะส่งผลต่อธุรกิจซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ 3C คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition)²⁵

การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดประโยชน์ในการช่วยให้ผู้บริหารได้วางแผนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กร แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การปฏิบัติตามสภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

²⁴ สาโรจน์ โอปัททศิวิิน, "การมีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น" (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 36.

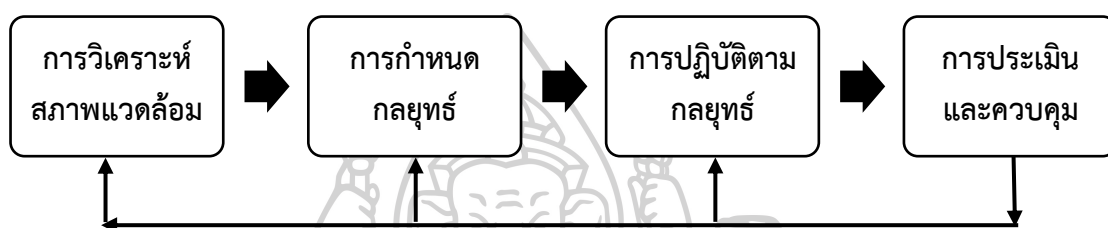
²⁵ บุญเลิศ เย็นคงคา, "การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามแนวปฏิรูปสถานศึกษา: ศึกษากรณีโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง" (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553), 53.

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)²⁶

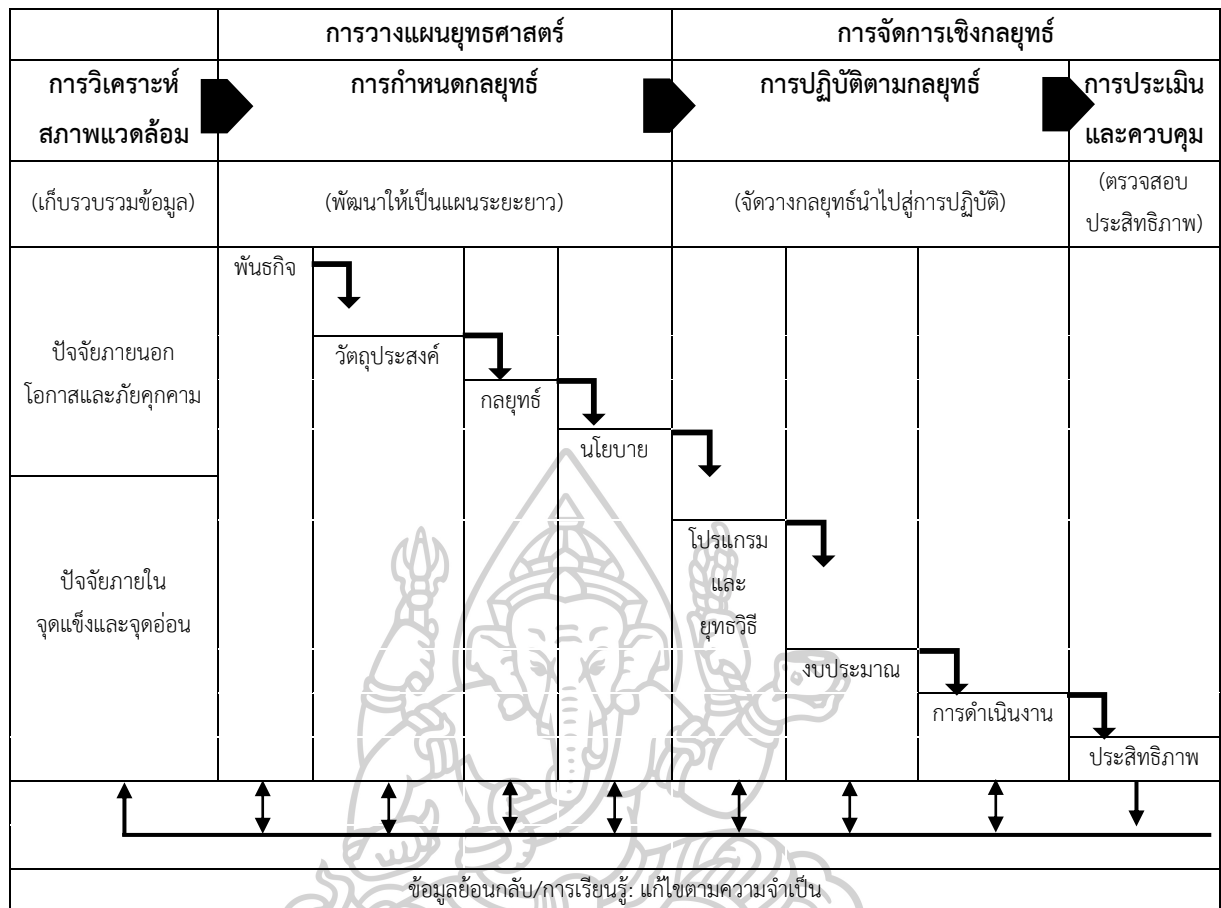
แผนภูมิที่ 2 Basic Elements of the Strategic Management Process



ที่มา : Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

แผนภูมิที่ 2 แสดงขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนตามลำดับของการดำเนินงานในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งหลาย ในทุกขั้นตอนอาจมีการย้อนกลับไปยังขั้นตอนก่อนหน้าเพื่อทบทวนข้อมูลและความถูกต้องในการวิเคราะห์ เช่น เมื่อผลการดำเนินงานที่ได้จริงในขั้นประเมินผลและควบคุมต่ำกว่าที่คาด อาจต้องกลับไปหาสาเหตุจากขั้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์และขั้นกำหนดกลยุทธ์ หรือย้อนกลับไปถึงขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีความผิดพลาดในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมตัวใดหรือไม่ ในทำนองเดียวกัน เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนต่อมาต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอยู่เสมอเช่นกัน

²⁶ เรื่องเดิม, 15.



แผนภูมิที่ 3 Strategic Management Model

ที่มา : Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

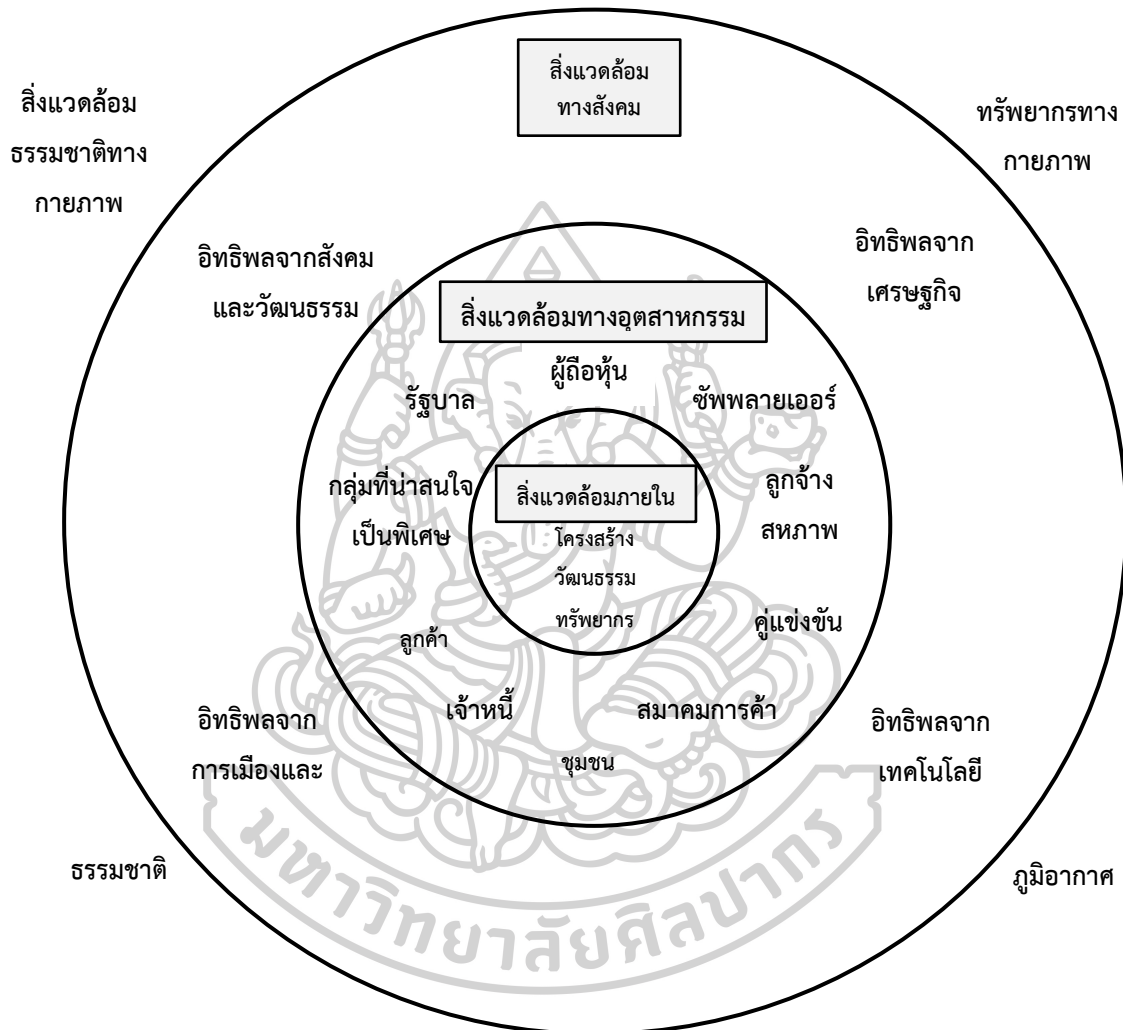
แผนภูมิที่ 3 เป็นแบบจำลองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยขยายรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะขยายความโดยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบการประเมินและจัดส่งข้อมูลทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร โดยเน้นปัจจัยที่เป็น (Strategic Factor) คือ ปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

การวิเคราะห์ทำผ่าน SWOT โดย Strength (S) และ Weakness (W) วิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยเดียวกันของคู่แข่ง ถ้าองค์กรเรดีกว่าก็เป็นจุดแข็งของเรา (Strength : S) แต่ถ้าด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อนของเรา (Weakness : W)

ส่วน Opportunity (O) และ Threat (T) วิเคราะห์โดยติดตามแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆแล้ววิเคราะห์ว่าปัจจัยแต่ละตัวจะมีผลกระทบต่อองค์กรของเราอย่างไร ถ้ากระทบทางบวกเรียกว่า “โอกาส” (Opportunity : O) ถ้ากระทบทางลบเรียกว่า “อุปสรรค” (Threat : T)



แผนภูมิที่ 4 Environmental Variables

ที่มา : Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 16.

สภาพแวดล้อมทั้งหลายขององค์กรแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น สภาพอากาศ อุณหภูมิ ระดับน้ำทะเล สัตว์ป่า และภัยธรรมชาติต่างๆ ส่วนสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย Social environment และ Task environment

Social environment (หรือ General หรือ Macro หรือ Broad environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งหลายอย่างทั่วถึง และมีลักษณะเป็นแนวโน้มหรือค่อยเป็นค่อยไป ได้แก่ วัฒนธรรมทางสังคม (Sociocultural) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) การเมือง และกฎหมาย (Political-Legal)

Task environment (หรือ Micro หรือ Specific Societal environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจเฉพาะกลุ่มโดยตรงและทันที ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) คู่แข่งขัน (Competitors) ลูกค้า (Customers) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง (Governments) กลุ่มผลประโยชน์ (Special interest groups) เจ้าหนี้ (Creditors) ชุมชน (Communities) สมาคมการค้า (Tread)

สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรองค์กร

Structure หมายถึง โครงสร้างขององค์กร องค์กรแต่ละขนาดหรือแต่ละประเภทควรมีโครงสร้างที่แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์กรจะสะท้อนถึงการแบ่งงาน การประสานงาน สายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ฯลฯ ซึ่งก็คือประสิทธิภาพภายในการบริหารงาน การมีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ย่อมถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญ

Culture คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) คือ ความคิดและการกระทำที่ต่อเนื่องกันมาในแต่ละองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความรัก ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง ฯลฯ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีกว่าคู่แข่งก็เป็นจุดแข็งที่สำคัญเช่นกัน

Resources หมายถึง บรรดาทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นกายภาพ (Physical) เช่น เงินทุน เครื่องจักร โรงงาน ท่าเรือที่ตั้ง ที่เป็นบุคคล (Human) เช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทักษะของบุคลากร รวมทั้งทรัพยากรที่มองไม่เห็น เช่น ภาพลักษณ์ ลิขสิทธิ์ ชื่อเสียงความภักดีในตราสินค้า และความสามารถขององค์กร

เมื่อรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S หรือ W) กับสภาพแวดล้อมภายนอก (O หรือ T) ก็จะทราบสถานะของธุรกิจที่จะตอบสนอง (Response) ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวเรียกว่า SWOT Analysis

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาว (กลยุทธ์) ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและอุปสรรค ด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ใน 4 รูปแบบ คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย

1. Mission : Strategic Purpose คือ พันธกิจขององค์กร ซึ่งมักปรากฏเป็นถ้อยแถลงหรือข้อความที่แสดงถึงความมุ่งมั่นหรือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร เช่น บอกรอบเขตของการดำเนินงาน หรือปรัชญาขององค์กร พันธกิจขององค์กรจึงไม่เพียงบอกถึงสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แต่ยังบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำหรือต้องการจะไปถึงในอนาคตด้วย พันธกิจในความหมายนี้จึงครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรด้วย

2. Objectives : Listing Expected Results คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์จึงควรต้องระบุสิ่งที่ต้องการได้ (What) ภายใต้เงื่อนไขเวลา (When) และควรกำหนดให้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน (Quantified)

3. Strategy : Defining the Competitive Advantages กลยุทธ์ คือ แผนหลักขององค์กรที่จะระบุวิธีการปฏิบัติ (How) เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

- Corporate Strategy : กลยุทธ์ระดับบริษัท คือ กลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมของการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth) กลยุทธ์คงที่ (Stability) และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment)

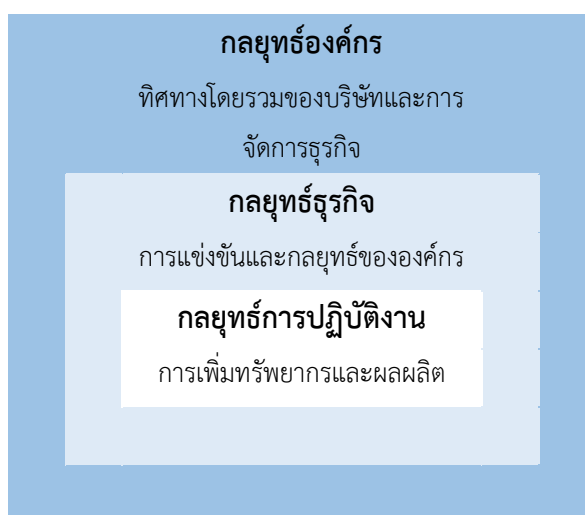
- Business Strategy : กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันหรือการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive) และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative)

- Functional Strategy : กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจให้ได้มากที่สุด เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จึงมีลักษณะในเชิงเทคนิคของฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ

ในกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับดังกล่าว กลยุทธ์ระดับบริษัทถือเป็นกลยุทธ์ที่นำผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจนก่อนว่าองค์กรจะมุ่งไปในทางเลือกใด ระหว่างกลยุทธ์เจริญเติบโตหรือกลยุทธ์คงที่ หรือกลยุทธ์ถดถอย กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะล้อตามหรือสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัท

เช่น หากกลยุทธ์ระดับบริษัทมุ่งการเจริญเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจก็ต้องพยายามเพิ่มยอดขายให้
ได้มากขึ้น

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงครอบคลุมกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ที่จะต้องดำเนินการให้มีความสัมพันธ์
กันทั้งในเชิงสนับสนุน และบูรณาการดังกล่าว



แผนภูมิที่ 5 Hierarchy of Strategy

ที่มา : Thomas L. Wheelen J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 20.

4. Policies : Setting Guidelines นโยบาย คือ กรอบหรือแนวความคิดทางเลือกหรือกติกาที่ใช้
ในการตัดสินใจ นโยบายจะเป็นตัวเชื่อมขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์กับขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์
นโยบายยังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมดขององค์กรตัดสินใจและปฏิบัติงานให้บรรลุ
พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือระบบการจัดการเดิมขององค์กร

- Programs and Tactics : Defining Actions แผนงานและยุทธวิธี คือ ข้อความที่ระบุกิจกรรมและขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติ ในแผนงานก็จะปรากฏยุทธวิธีด้วยซึ่งก็คือบทบาทที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนต้องปฏิบัติ เพื่อให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จแผนงานจึงอาจหมายถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือการเริ่มต้นแผนงานวิจัยใหม่ๆ
- Budgets : Costing Programs งบประมาณ คือ แผนงานขององค์กรในรูปของตัวเงิน งบประมาณจึงใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานในทุกแผนงาน เพราะงบประมาณจะมีรายละเอียดของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมหรือยุทธวิธีต่างๆ ในทุกขั้นตอนปฏิบัติของแผนงาน
- Procedures : Detailing Activities คือ วิธีปฏิบัติซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของรายละเอียดของการปฏิบัติในแผนงาน ปกติองค์กรจะจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อรู้ขั้นตอนกระบวนการว่าต้องเริ่มต้นจากวิธีปฏิบัติในเรื่องใด อย่างไร ต่อด้วยการปฏิบัติอะไรเป็นลำดับ เพื่อให้แผนงานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย

การประเมินผลและควบคุม

การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) เป็นกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารในทุกระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นินท์ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ²⁷

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไรบ้าง

²⁷ เรื่องเดิม, 23-24.

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาส และข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร มักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ ปัญหาที่กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงเพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



แผนภูมิที่ 6 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์

ที่มา : ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 23-24.

นอกจากนี้ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มีมุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
3. การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้
4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด
5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไข จะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่²⁸

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting : SPBB) จึงได้ทำการบูรณาการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเดวิด (David) กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือโรงเรียนในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goals) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน แบ่งได้ 2 ระดับ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

²⁸ Arthur A Thompson et al., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2001), n.

2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานภายในโรงเรียน ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดขึ้นอย่างมีเป้าหมาย การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน
- 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน
- 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน
- 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

3. การประเมินกลยุทธ์โรงเรียน เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มีด้วยกัน 3 ประการ คือ

- 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน
- 2) การวัดผลการปฏิบัติของโรงเรียน
- 3) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการ การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าต่อไป²⁹

²⁹ Fred R David, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 10 ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2005), 5-6.

บุญเลี้ยง คำชู (อ้างถึงใน พรรณณา อิงพงษ์พันธ์) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goal And Key performance indicator) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทาง มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน ซึ่งความต้องการของหน่วยที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้า ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการของโรงเรียนในอนาคต โดยไม่ให้อำนาจกำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการ และพยายามที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน
2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์ และการปฏิบัติงาน และการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียนตามความคาดหวังของโรงเรียนที่ได้ร่วมมือกันตั้งไว้
3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดการคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการรู้ล่วงหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต³⁰

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของงานบริหาร ที่ต้องอาศัยกระบวนการการตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่งและเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย สร้างความมั่นใจในองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน

³⁰ พรรณณา อิงพงษ์พันธ์, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 33-35.

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร ถือเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสำเร็จต่างๆเกิดจากบุคคลในองค์กรเป็นสำคัญ ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญ เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร ซึ่งในการบริหารงานบุคคลนั้นมีนักวิชาการได้นิยามความหมายไว้ดังนี้

ความหมายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration/ Personnel Management/ Labor Relations/ Manpower Management” ซึ่งคำในภาษาไทยจะใช้คำที่แตกต่างกันไปบ้าง เช่น การบริหารงานบุคคล/ การบริหารบุคลากร/ การบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ความหมายของแต่ละคำล้วนมีสาระสำคัญ (Main Idea) ไม่แตกต่างกัน โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการค้นหา (Discovery) การพัฒนา (Development) และการใช้ให้เกิดประโยชน์ (Utilization) ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นผลดีต่อการบริหารของรัฐ ทั้งการค้นหา หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งที่มีอยู่ การพัฒนาบุคคล หมายถึง การจูงใจ (Motivation) การฝึกอบรม การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ หมายถึง มุ่งบรรจุบุคลากรทุกคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อจะได้นำไปสู่การใช้คนตามคุณลักษณะและความสามารถที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของงาน (Put the Right Man on the Right Job)

ทั้งนี้การบริหารโรงเรียนใดๆ จะเกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ โรงเรียนต้องใช้ทรัพยากรการบริหารประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และเทคนิคการจัดการเป็นสำคัญ ซึ่งทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดก็คือ คน ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกองค์กร

สำหรับความหมายที่เป็นนิยามเชิงปฏิบัติของคำว่า “การบริหารงานบุคคล” กับคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” นักวิชาการบางท่านให้ทัศนะว่าทั้ง 2 คำ ไม่มีความแตกต่างกัน โดยคำว่า การบริหารงานบุคคลเป็นคำเก่า ส่วนคำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำใหม่ ซึ่งการบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันอยู่บ้างในขอบข่ายงาน โดยการบริหารงานบุคคลจะมุ่งเน้นที่งานประจำในลักษณะเชิงรับ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อน

เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว ซึ่งทั้งหมดเป็นกิจกรรมที่ถูกระบุไว้ตามหลักเกณฑ์ขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นน้อย แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ครอบคลุมทั้งงานประจำและงานเฉพาะกิจในลักษณะเชิงรุก ซึ่งนอกจากจะครอบคลุมกิจกรรมที่เป็นงานประจำที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรแล้ว ยังครอบคลุมถึงกระบวนการที่มีการใช้ศิลปะในการได้นำมา อารงรักษาและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติสูงสุด รวมทั้งให้บุคลากรสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดให้แก่องค์กร ความแตกต่างของทั้ง 2 คำ

ความแตกต่างในด้านความหมาย

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง การปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์ และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

ความแตกต่างด้านภารกิจ

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เน้นภารกิจในการได้มาซึ่งคนที่เข้ามาทำงานในองค์กรเป็นการกำหนดตามหน้าที่ของงานเป็นเรื่อยๆไป ทำให้มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น

- ทำให้คนหรือเจ้าหน้าที่มีความรู้ในงานเป็นด้านๆไป ขาดความรู้ในงานทั้งหมด ทำให้เมื่อมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตเป็นผู้บริหารก็จะขาดความรู้ที่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมด
- ไม่สามารถสร้างคนให้มีมุมมองในภาพรวมที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยพิจารณาในด้านการออกแบบงาน (Job Design) หรือการวิเคราะห์ระบบงาน (Job Analysis) รวมไปถึงการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้

- ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมองว่า งานบุคคลเป็นงานทั่วไป ไม่ใช่งานที่เป็นวิชาชีพ จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก

- ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงภาพรวมของธุรกิจที่มีการแข่งขันที่รุนแรง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ภารกิจมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

- การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้

- การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสัมฤทธิ์ผล

- การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

- การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน หรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบ หรือการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดงานให้ตรงกับคน เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและท้าทายคนให้อยากทำงาน

ความแตกต่างด้านบทบาทและหน้าที่

ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

1) หน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

- การกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล
- การให้คำแนะนำ
- การควบคุมและการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา

2) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนชั้น การฝึกอบรม การแรงงานสัมพันธ์ การพิจารณาความดีความชอบ วินัย รวมทั้งการเกษียณอายุ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาท ดังนี้

1) บทบาทภาคธุรกิจ : ศึกษาทิศทางขององค์กร มีการเตรียมวางแผนกำลังคน ดังนี้

- ระดับฝ่ายปฏิบัติการ มีกิจกรรมด้านการสรรหาคน การคัดเลือก การทดลองงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรใหม่ในเวลาสั้นๆ

- ระดับฝ่ายบริหาร เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาบุคลากร แผนค่าจ้าง เงินเดือน แผนการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น

- ระดับกลยุทธ์ เข้าไปช่วยฝ่ายบริหารในการวางแผนระยะยาวเพื่อการตัดสินใจ

- 2) บทบาทในการสร้างความสามารถ เข้าไปสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติตาม (Line) ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- 3) บทบาทในการติดตามผล นำระบบที่เรียกว่า ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) เข้ามาใช้
- 4) บทบาทเป็นผู้นำในการนำความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร เช่น Change Agent หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 5) บทบาทในการปรับตัวขององค์กร โดยเข้าไปเกี่ยวข้องในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากฝ่ายบุคคล ดังนี้
 - จากที่เคยมีส่วนร่วมในการวางแผนงานประจำ และวางแผนดำเนินงานต่างๆ เท่านั้น ก็จะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และต้องเข้ามารับรู้และเตรียมการปรับทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปด้วยกันได้กับแผนต่างๆ
 - มีฐานะที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าร่วมวางแผน และเสนอแนะฝ่ายบริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
 - จากที่เคยได้รับมอบหมายให้เตรียมการและตัดสินใจเฉพาะกับพนักงานระดับต่ำ ก็จะได้รับบทบาทหน้าที่ในการพิจารณาและบริหารตำแหน่งผู้บริหารและผู้อำนวยการต่างๆ ด้วย
 - จากที่เคยได้รับอำนาจตัดสินใจเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานประจำเท่านั้นก็จะได้รับอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้วย
 - จากที่เคยทำหน้าที่ประสานงานในขอบเขตที่แคบๆ และเฉพาะในบางเรื่องเท่านั้น มีบทบาทขยายเพิ่มขึ้นในการประสานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร ที่เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด

จากความแตกต่างระหว่างคำว่าการทำงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กล่าวไปข้างต้น พิจารณาแล้วส่วนใหญ่เป็นความแตกต่างในเชิงรายละเอียดเฉพาะที่ลึกลงไปในลักษณะงานและปรัชญาในการทำงานที่การบริหารงานบุคคลเน้นเชิงรับแต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นเชิงรุก สรุปแล้วในทางทฤษฎีทั้ง 2 คำดังกล่าวมีความแตกต่างกันพอสมควร แต่ในทางปฏิบัติจริงก็พบว่าการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารมีอาชีพก็ได้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลไม่ใช่เชิงรับเพียงอย่างเดียว แต่ได้มีการใช้ศิลปะ กลยุทธ์ในการใช้คน ดึงวลีของผู้บริหารที่กล่าวกันว่า ผู้บริหารต้องอ่านคนออก บอกคนได้ และใช้คนเป็น มีการสร้างแรงจูงใจแก่ครู ไม่ใช่เพียงแต่สิ่งจูงใจที่เป็นรูปธรรมด้วยทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่ยังมีสิ่งจูงใจที่เป็นนามธรรม เช่น การยกย่องชมเชย การให้เกียรติ การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจ ร่วมกับการแสดงภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จากการใช้สิ่งจูงใจจากการใช้อุดมการณ์ การคล้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญาและมุ่งความสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นรายบุคคล

เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งแสดงให้เห็นในภาพรวมได้ว่าการบริหารบุคคลในโรงเรียนก็มีส่วนที่ขยายขอบเขตและปรัชญาในการบริหารงานสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน แต่ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ปรับปรุง พ.ศ.2545) มาตรา 39 ได้ใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล”³¹

ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลเป็นการให้ได้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร
2. การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุม ตั้งแต่ การแสวงหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
3. การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนาการสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล³²

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง องค์กรทุกองค์การจะประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้น การใช้บุคคลที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในบรรดาบุคคลในองค์กรนั้น ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการ และเทคโนโลยี³³

เฟ่ง บัวหอม ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดมาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร³⁴

เสนาะ ดิยาว์ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึง

³¹ เรื่องเดิม, 5-9.

³² เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา, 2550), 7.

³³ พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2550), 2.

³⁴ เฟ่ง บัวหอม, แนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2550), 16.

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆอันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น หรืออาจให้ความหมายตามรูปคำได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารงานด้านการวางแผน การจัดรูปร่าง การอำนวยความสะดวกและการควบคุมหน้าที่ต่างๆ ทางด้านบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรของผู้ปฏิบัติงานทุกคนและสนองความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด เมื่อพิจารณาในแง่ของวัตถุประสงค์ อาจให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนานำไปใช้และประเมินนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ วิธีการและโครงการที่เกี่ยวกับบุคคลให้องค์กร³⁵

อนิวัช แก้วจำนง ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร เริ่มตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก จัดวางในตำแหน่ง การดูแลจรรักษาและการออกจากตำแหน่ง เพื่อให้ให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้³⁶

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ทักษะความรู้และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร³⁷

สมาน อัครภูมิ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคล หรือทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการในการกำหนดแผนกำลังคนขององค์กร การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้งและทดลองงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาการให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรวิชาชีพ³⁸

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การสรรหา

³⁵ เสนาะ ตีเยาว์, **การบริหารงานบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 11.

³⁶ อนิวัช แก้วจำนง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, 2552), 2.

³⁷ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: วี.พริ้นท์, 2555), 20.

³⁸ สมาน อัครภูมิ, **การบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง)** (อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558), 34.

บุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษา และการให้พ้นจากงาน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญในองค์กร เพราะมีส่วนช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการได้มาของบุคลากรที่มีคุณภาพต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ กล่าวว่า คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่นๆ เพราะคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกเป็นผู้สร้างเป็นผู้ใช้ปัจจัย หรือทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร โดยในการใช้ทรัพยากรอื่นๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์หรือเป็นการทำงานยอมเป็นไปได้อย่างสองทาง ฉะนั้น คนในองค์กรจึงเป็นไปได้ทั้งผู้สร้างองค์กรให้ก้าวหน้า หรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์กร หากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง³⁹

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโต
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน⁴⁰

พนัส หันนาคินทร์ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กรเองและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับ

³⁹ ประชุม รอดประเสริฐ, *การบริหารโครงการ* (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, 2550),

⁴⁰ เรืองเดิม, 6.

ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน⁴¹

จากความสำคัญของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลก่อให้เกิดความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เข้ามาร่วมทำงาน ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจ เกิดความรักศรัทธาต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคม ส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจึงประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน รวมทั้งองค์กรที่เป็นโรงเรียนมีระบบบริหารงานบุคคลหลักๆ 2 ระบบ ได้แก่

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) หมายถึง การบริหารงานบุคคลที่มีหลักการเน้นให้ความสำคัญคุณธรรมแก่บุคคลทั่วไปไม่เห็นแก่ความสนิทสนมคุ้นเคยส่วนตัว ครอบคลุมการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคลเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยยึดถือการสอบและมาตรฐานในเรื่องคุณวุฒิ และความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1.1 หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ตั้งแต่โอกาสในการสมัครงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพินความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันในการกำหนดค่าตอบแทน ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” นอกจากนี้บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบ กฎเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณา ความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ และวินัย

⁴¹ พันธ์ หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร** (กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2552), 132.

1.2 หลักความสามารถ (Competency) หมายถึง การยึดถือความรู้ ความสามารถ เป็นหลักในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยต้องพิจารณาจากความสามารถเป็นหลัก แล้วคัดเลือกให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุดเข้ามาบรรจุเป็นบุคลากร

1.3 หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงาน ให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นยึดถือเป็นอาชีพได้ด้วยการให้ความมั่นคงในอาชีพที่ ครอบคลุมไปถึงความมั่นคงในการจ้างงานโดยผู้ปฏิบัติได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายที่จะมีให้ถูก กลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยไม่มีควมผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง ทั้งนี้ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ที่มีศักดิ์และสิทธิดีกว่ากฎหมายแรงงานที่ใช้กับบุคคลอาชีพอื่น ทั่วไป

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง หลักที่มุ่งให้ บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของ นักการเมือง หรือพรรคการเมืองใดๆ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร ได้อย่างตรงไปตรงมา โดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนผลประโยชน์ของส่วนตัวหรือพวกพ้อง และไม่ตกเป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์ของนักการเมืองบางกลุ่มที่ขาดธรรมาภิบาล

จากหลักเกณฑ์ 4 ประการของระบบคุณธรรมที่ได้กล่าวไปนั้น สะท้อนให้เห็นถึงข้อดีของ ระบบคุณธรรมได้หลายประการ ได้แก่ ทำให้สถานศึกษาสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานได้ เพราะบุคคลเหล่านี้ได้ผ่านการคัดเลือกจากระบบการสอบแข่งขัน มาแล้ว จึงสามารถรับประกันได้ระดับหนึ่งว่าบุคคลเหล่านี้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ดีกว่าคู่แข่งและถือเป็นระบบที่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้สมัครทุกคนเนื่องจาก กระบวนการคัดเลือกเป็นหน่วยงานของรัฐถือเป็นการบริการสาธารณะ ดังนั้นต้องมีหลักสำคัญในการ เปิดโอกาสให้แก่ผู้สมัครทุกคนที่จะสามารถเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน แต่ มาแข่งขันกันด้วยความสามารถในการทดสอบจากการสอบแข่งขันที่ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน ซึ่งจะ ช่วยป้องกันความไม่แน่นอน และการแทรกแซงจากนักการเมืองที่จะนำเด็กเส้น เด็กฝากเข้ามาจากผู้มี อำนาจได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ระบบคุณธรรมยังส่งเสริมเกียรติภูมิของวิชาชีพทางการศึกษาได้ เพราะเป็นระบบที่สะท้อนให้เห็นว่าค่าของคน อยู่ที่ความสามารถส่วนบุคคลในการแข่งขันที่ยุติธรรม ไม่ใช้อยู่ที่ว่าเป็นคนของใคร ดังนั้นหากครูหรือบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกตามระบบคุณธรรมเข้ามาได้ แล้วย่อมมีความภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ของตนอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล

นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวร่วมกับการใช้วิจารณ์ญาณส่วนตัวของผู้บริหารเป็นเครื่องตัดสินใจ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคลจากระบบการสอบคัดเลือกหรือคะแนนจากการทดสอบเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล ทำให้เกิดข้อเสียของระบบอุปถัมภ์มากมาย ได้แก่ ระบบเด็กเส้นเด็กฝาก โรงเรียนไม่มีโอกาสได้ผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ามาเพราะผู้ที่มีความสามารถสูงหากไม่มีผู้ใหญ่หรือผู้มีอุปการคุณกับโรงเรียนฝากมาก็ไม่มีโอกาสเข้าทำงานได้ ย่อมทำให้ค่าของคนไม่ได้อยู่ที่ผลของการทดสอบที่เป็นมาตรฐานแต่กลับอยู่ที่ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นคนของใคร มีเส้นมีสายหรือไม่ ปรากฏการณ์เช่นนี้ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในระยะยาวเพราะจะทำให้บุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะครูอัตราจ้างที่ยังไม่ได้รับการบรรจุจะหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานหลัก เช่น งานสอน งานดูแลชั้นเรียนของตนเอง เพราะจะมุ่งแต่ใช้เวลาไปทำหน้าที่ประจบผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจที่คาดว่าจะสามารถฝากตนเองให้บรรจุเข้ารับราชการได้ ย่อมเปิดโอกาสให้ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจนำครูอัตราจ้างเหล่านี้ไปใช้งานในทางส่วนตัวเสียมากกว่างานส่วนรวมของโรงเรียน รวมทั้งเป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ และอาจอาศัยวิถีทางการเมืองเพื่อแสวงหาตำแหน่งข้าราชการหรือก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้ ซึ่งถือว่าไม่มีความยุติธรรมและสะท้อนถึงความอ่อนด้อยของระบบบริหารงานบุคคลทางการศึกษาได้

แต่ทั้งนี้ระบบอุปถัมภ์ก็อาจมีข้อดีบางประการแก่การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาได้แก่ ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ เนื่องจากระบบคุณธรรมที่เน้นการสอบขึ้นบัญชีโดยพิจารณาเฉพาะผลคะแนนสอบเป็นหลัก อาจไม่สามารถเป็นเครื่องการันตีว่าบุคคลที่จะเข้ามาเป็นครูนั้นจะเหมาะสมดีพร้อมไปทุกอย่างเพราะเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก คือ การใช้ข้อสอบวัดย่อมจะวัดและคัดได้เฉพาะความสามารถด้านสติปัญญาเท่านั้น บุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาคือคนทำข้อสอบเก่ง แต่อาจไม่ใช่คนที่มิไจรักในการเป็นครู หรือมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับความเป็นครู เช่น เสียสละอดทน ถ่ายทอดความรู้เก่ง หรือมีคุณธรรมเพียงพอที่จะเป็นแบบอย่างแก่นักเรียนได้ ดังนั้นระบบอุปถัมภ์แม้จะเน้นที่การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวแต่หากผู้บริหารมีวิจารณ์ญาณที่ดี อาจสามารถพิจารณาเลือกบุคคลที่ตนได้รู้จักมาก่อน ยิ่งรู้จักนานเท่าไรยิ่งมีโอกาสที่จะพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลนั้นได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นและอาจคัดเลือกได้ดีกว่าการใช้เพียงคะแนนการสอบหรือการสัมภาษณ์เพียงไม่กี่นาทีก็เป็นได้ ดังนั้นในทางปฏิบัติจริงการใช้ระบบอุปถัมภ์แบบสร้างสรรค์ตามเงื่อนไขดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นส่วนเสริมกับระบบคุณธรรมย่อมมีส่วนช่วยให้ระบบการคัดเลือกบุคลากรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น⁴²

⁴² เรื่องเดิม, 12-14.

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลมีอยู่ด้วยกัน 2 ระบบ ได้แก่ ระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ทั้ง 2 ระบบนี้มีความเกี่ยวพันกันในด้านวิวัฒนาการแต่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงในด้านหลักการและการปฏิบัติ โดยแต่ละระบบก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่ผู้บริหารต้องพิจารณาในการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์กร

กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ไม่สามารถทำได้แค่เพียงวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ถูกต้องชัดเจน คำนิยามถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของการบริหารองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สมาน อิศวภูมิ ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนขององค์กร (Man Power Planning) เป็นการประมาณการอัตรากำลังของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการดำเนินการตามแผนงาน ทั้งด้านจำนวนบุคคลและความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามแผนงาน ความต้องการและทรัพยากรขององค์กร
2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครเข้าทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตามแผนกำลังคนที่วางไว้
3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ซึ่งเป็นเพียงกระบวนการทางธุรการปกติขององค์กร โดยแนวทางในการคัดเลือกบุคคลนั้นมีอยู่ด้วยกัน 8 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการรับรู้เบื้องต้น, การทดสอบงาน, การสัมภาษณ์งาน, การตรวจสอบภูมิหลังและข้อมูล, การตรวจสอบสุขภาพ, การสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานขั้นต้น, การสำรวจงานและการตัดสินใจจ้างงาน
4. การบรรจุแต่งตั้งและทดลองงาน (Placement and Induction) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มอบหมายงานให้ปฏิบัติ โดยมีการปฐมนิเทศงาน
5. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) เป็นการดำเนินงานที่จะส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร การหมุนเวียนงาน การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมงาน เป็นต้น
6. การดูแลและให้สวัสดิการ (Compensation) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการดูแลและให้สวัสดิการแก่บุคลากรย่อมทำให้องค์กรเป็นที่สนใจของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การให้รางวัลแก่บุคลากรย่อมกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลสำหรับบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการรับทราบความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร⁴³

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมีความคล้ายคลึงกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง (Man Power Planning) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร จากนั้นเข้าสู่การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเป็นไปตามคุณสมบัติตามตำแหน่งที่วางแผนไว้ หลังจากนั้นจะคัดเลือกบุคลากร (Selection) เข้ามาปฏิบัติงาน และจะมีการพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อดูความก้าวหน้า ซึ่งจะได้รับผลตอบแทน (Compensation) เป็นเงินเดือน เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการเหล่านี้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาระบบการบริหารรูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียดดังนี้⁴⁴

1. การวางแผนอัตรากำลัง

1.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- จำนวนข้าราชการครูจำแนกตามสาขา
- จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา
- จำนวนลูกจ้างชั่วคราว
- จำนวนพนักงานราชการ

1.2 วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

1.3 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

⁴³ เรื่องเดิม, 120-122.

⁴⁴ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาระบบการบริหารรูปแบบนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), 74.

1.4 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

2.2 เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.1 เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความต้องการของสถานศึกษาโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4 แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวเป็นลายลักษณ์อักษร

3.5 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุและเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย”

3.6 ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะ ๆ ทุกสามเดือน ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในส่วนของพนักงานราชการและลูกจ้างจะประเมินทุก ๆ หกเดือน

3.7 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

3.8 ดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.1 การเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อ

ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.1 การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี

4.2.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) รวบรวมรายชื่อที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขอย้ายไปปฏิบัติงาน

2) พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์ขอย้ายปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.1) ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. วิสามัญเฉพาะกิจของสถานศึกษารูปแบบนิติบุคคล

2.2) ในกรณีให้ความเห็นว่าไม่ควรรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

3) พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายปฏิบัติงานในสถานศึกษา

3.1) ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

3.2) ในกรณีให้ความเห็นว่าไม่ควรรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

4) ส่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

4.3 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.1 การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดแล้วแต่กรณี

4.3.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) รวบรวมรายชื่อที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขอย้ายไปปฏิบัติงาน

2) พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์ขอย้ายปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.1) ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขออนุมัติอ.ก.ค.ศ. วิสามัญเฉพาะกิจของสถานศึกษารูปแบบนิติบุคคล

2.2) ในกรณีให้ความเห็นว่าไม่ควรรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

3) ส่งย้ายและส่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ

1) ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทราบโดยทั่วกัน

2) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา

3) รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการพิจารณา

4) แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบพร้อมเหตุผล

5) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและสั่งแต่งตั้ง

5.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

1) เสนอเรื่อง ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นที่เป็นข้อยุติ รวมทั้งรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามความเหมาะสม

6. การลาทุกประเภท

6.1 อนุญาตตามหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด

6.2 เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาตามอำนาจหน้าที่แล้วแต่กรณี

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาและที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

7.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

7.4 รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

8.1 การทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1) กรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา

2) พิจารณาลงโทษวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

3) รายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาแล้วแต่กรณี ตามระยะเวลาที่กำหนด

8.2 การทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

1) ดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีที่มีมูลที่กล่าวว่าการทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน

2) กรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ไม่มีวิทยฐานะให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและสั่งแต่งตั้ง

3) ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน

4) รายงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถานโทษไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด ในกรณีของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

เสนอรายงานการลงโทษทางวินัยให้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

11.1 การอุทธรณ์

รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

11.2 การร้องทุกข์

รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนด เพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

12. การออกจากราชการ

12.1 อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

12.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี

13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

13.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

13.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

13.3 รับเรื่องการแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

14.1 ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

14.2 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.1 สืบค้นและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.2 ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในหลักเกณฑ์และการให้มีวิทยฐานะและการเลื่อนวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

15.3 รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

16.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษาต่อไป

16.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและผู้มีคุณงามความดีตามความเหมาะสม

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

17.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ

17.2 ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

18.1 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

18.2 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย

18.3 ป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการในขั้นต่อไป

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย

20.1 วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

20.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

20.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

20.4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

20.5 ประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

21. การพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลด้านการบริหารงานบุคคล

21.1 กำหนดรูปแบบนิติบุคคลด้านการบริหารงานบุคคล

21.2 พัฒนารูปแบบนิติบุคคลด้านการบริหารงานบุคคล

21.3 ติดตาม ประเมินผล รับผิดชอบ และรายงานผลการดำเนินงาน

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน

2. การพัฒนาของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคคลเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งคณะ ทั้งรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคคลนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุง ให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้รับระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นที่ดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้นๆมากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง⁴⁵

การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาถือเป็น 1 ใน 4 งานหลักของการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารคนให้เกิดงานไปสู่ประสิทธิผลของโรงเรียน แนวโน้มในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในอนาคตภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะมีขอบอำนาจในการบริหารงานโรงเรียนอย่างเป็นอิสระคล่องตัว โดยคาดว่าในด้านการบริหารงานบุคคลจะมีการนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทของภาคธุรกิจเอกชนมาใช้มากขึ้น รวมทั้งจะมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้บูรณาการในการบริหารงานบุคคล ทำให้คุณสมบัติของครูและบุคลากรใหม่ที่จะรับเข้ามาจะเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต โดยผู้เขียนได้นำเสนอแนวโน้มในการบริหารงานบุคคลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตจำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทนความสามารถและผลงานที่ปฏิบัติได้จริง การนำเอาเทคโนโลยีไอซีทีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลและแนวโน้มในการคัดเลือกครูใหม่ในอนาคต ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวหากผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจและเตรียมการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตั้งแต่เนิ่นๆ ย่อมจะส่งผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของอนาคตที่จะเปลี่ยนแปลงไปย่อมทำให้โรงเรียนและบุคลากรเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้

รากฐานของแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) เพราะการจัดการงานบุคคลเป็นความหมายที่มีขอบเขตจำกัด ที่เน้นในเรื่องการมาทำงาน การขาด ลา มาสาย การเข้าออกของพนักงาน การจัดสวัสดิการ ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนในระยะยาว พัฒนาศักยภาพแบบแยกส่วนโดยไม่บูรณาการเข้ากับสายงานของธุรกิจ เป็นการทำงานเฉพาะด้านหรือหน้าที่ของตนเอง ส่วน

⁴⁵ เรื่องเดิม, 133-134.

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขอบข่ายของบทบาทและภารกิจให้มีความครอบคลุมและกว้างขวางมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถสูงขึ้น และมีระบบการจัดการที่ครอบคลุมส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด การเปลี่ยนจากการจัดการงานบุคคลมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับการเป็นแหล่งข้อมูลให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น⁴⁶

การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนั้นมีความซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารทุกหน่วยงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจและปรับแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้ผลประกอบการหรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่คาดหวัง การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรอยต่อระหว่าง อดีต ปัจจุบัน และอนาคตสามารถสรุปได้กว้างๆ ดังนี้⁴⁷

1. ความเป็นโลกาภิวัตน์ การดำเนิน การแข่งขัน ตลอดจนความร่วมมือกันเป็นพันธมิตรในระดับนานาชาติมีความสำคัญและเห็นชัดเป็นรูปธรรมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปิดเสรีทางการค้าในตลาดต่างๆ ความเคลื่อนไหวของสินค้าและบริการ รวมถึงเงินทุนเป็นไปอย่างเสรี ความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสารและเทคโนโลยี การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา โดยเฉพาะภายใต้บริบทของการใช้เครื่องมือสื่อสารหรือข่ายทางสังคมประเภทต่างๆ ความเป็นสากลดังกล่าวทำให้การดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วและคล่องตัวขึ้นในทุกด้าน และสามารถขยายข้อจำกัดต่างๆลงได้มาก ไม่ว่าจะเป็นอาณาเขต วัฒนธรรม กฎหมาย หรือแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่จำกัดเฉพาะเชื้อชาติ ภาษา วัฒนธรรม หรือสังคมหนึ่งๆ อีกต่อไป

2. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าส่งผลให้องค์กรสามารถลดงานบางประเภทที่ต้องอาศัยทักษะบางประการของบุคลากรลง การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัด คือ การลดการใช้แรงงานหรือการทำงานโดยอาศัยจำนวนคนมากๆ หรืองานที่ต้องซ้ำๆ แล้วใช้เครื่องจักรหรือ

⁴⁶ สกล บุญสิน, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560), 4.

⁴⁷ D.A. Dencenzo and S.P. Robbins, **Fundamentals of Human Resource Management in the Knowledge Economy** (California: Berrett-Koehler, 2007).

คอมพิวเตอร์มาช่วยดำเนินการแทน เครือข่ายทางสังคมทำให้การสื่อสารครอบคลุมรวดเร็ว และเข้าถึงได้มากขึ้นอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินงานมากขึ้น ลักษณะของงานหลายประเภทจะถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นการใช้ความรู้ ความชำนาญเฉพาะ ความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์ บริหารจัดการ ตัดสินใจและแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ดังคำกล่าวของ Peter Drucker บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ที่ว่า *“The basic economic resource is no longer capital, nor natural resource, nor labor, It is and will be knowledge.”* และความรู้ดังกล่าวจะเป็นทรัพยากรสำคัญในการสร้างการเจริญเติบโตและความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป⁴⁸

3. การพัฒนาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการลงทุนที่สำคัญอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าการลงทุนดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่เห็น จับต้องได้ยาก หรือบริหารจัดการได้ยากก็ตาม อย่างไรก็ตาม องค์กรควรต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ต้องกำหนดว่าความรู้ทักษะและประสบการณ์อะไรบ้างที่บุคลากรคนหนึ่งๆ จะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าประสงค์ของงานและขององค์กร และต้องออกแบบงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเหล่านั้นได้นำทักษะ ความรู้ และความสามารถดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป ที่สำคัญบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถสูง จะมีแนวโน้มขาดแคลน องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจรักษาตลอดจนสะสมคนเก่งคนดีเหล่านี้ไว้ในองค์กร ให้สามารถร่วมงานและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้นานๆ

4. การตอบสนองต่อตลาด ความคาดหวังของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะต้องผลิตสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ความตื่นตัวของตลาดที่สำคัญในยุคปัจจุบันคือ คุณภาพและนวัตกรรม ความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการนั้นจะสมบูรณ์ทุกอย่าง ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้งานทุกด้าน และจะต้องปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อตลาดนั้นเกี่ยวข้องกับตรงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การออกแบบงาน การสร้างแรงจูงใจ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ก่อปรไปด้วยนวัตกรรม ความคิดใหม่ๆ อย่างลงตัว

⁴⁸ P.F. Drucker, *Postcapitalist Society* (New York: Harper Collins Publishers, 1993), 5.

5. ความกดดันด้านการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย ในขณะที่ธุรกิจมุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพ และนวัตกรรม ในเวลาเดียวกันองค์กรก็ถูกกดดันให้ลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตเพื่อนำไปสู่จุดที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ต้นทุนค่าแรงนับเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ยังคงจะพยายามบริหารหรือลดค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะทางด้านแรงงานลง ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร วิธีการดำเนินงาน การเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทน การลดขนาดการดำเนินงาน การจ้างแรงงานเหมาจากภายนอก แทนแรงงาน ภายใน เป็นต้น

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน ปรับตัวให้สามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การดำเนินงาน การแข่งขัน หรือเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบ่ง ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองหรือการเปลี่ยนแปลงเชิงรับ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังจากปัจจัยภายนอกได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว เมื่อปัจจัยภายนอก เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการทำงาน องค์กรนั้นๆจึงต้องรับมือเพื่อเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้น อาจไม่สามารถอยู่รอดได้ ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนหรือหลังการ เปลี่ยนแปลงเชิงรุก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นล่วงหน้าก่อนสถานการณ์จริงจะเกิดขึ้นหรือ ปัจจัยภายนอกจะเกิดขึ้น เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงจริง จะเห็นได้ ว่างานหรือองค์กรในอดีตแตกต่างจากปัจจุบันอย่างเห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาของงาน ลักษณะงาน บทบาทความรับผิดชอบ เป็นต้น ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรต้องปรับวิธีการคิดและการ บริหารให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

7. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ ในปัจจุบันองค์ประกอบของกลุ่มคนที่ทำงาน เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ สัญชาติ ภูมิภาค อายุ เพศสภาพ และ วัฒนธรรม ในสถานที่ทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ สังคมในภาพรวมก็มุ่งไปสู่สังคมของผู้สูงวัยอย่าง ชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ จำนวนของประชากรสูงอายุหรืออายุเกิน 55 ปี มีสัดส่วนมากขึ้น ในขณะที่ ประชากรวัยหนุ่มสาวซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการทำงานมีสัดส่วนลดลง ซึ่งจะก่อให้เกิดช่องว่างระหว่าง วัยในการอยู่ร่วมกันในสังคม และอาจส่งผลต่ออัตราากำลังวัยหนุ่มสาวที่จะเข้ามาสู่ตลาดแรงงานใน อนาคต ในด้านเพศสภาพนั้น ปรากฏว่าเพศหญิงเข้ามาสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น จึงส่งผลให้ผู้บริหาร ต้องใช้นโยบายที่มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเท่าเทียมกัน ตลอดจน แนวทางการป้องกันการถูกคุกคามทางเพศ นอกจากนี้การศึกษาที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีการ เปลี่ยนแปลง กล่าวคือ แรงงานในปัจจุบันมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นกว่าในอดีต ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า

เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน 2 ด้าน คือ ด้านนายจ้างที่ต้องการลูกจ้างที่มีความรู้มากขึ้น และด้านลูกจ้างเองก็มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์จึงเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการบริหารความหลากหลายและแตกต่างให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าและใช้ความหลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

8. การจ้างคนจากภายนอก การจ้างคนจากภายนอกให้ทำงานแทนงานที่องค์กรเคยทำ เช่น งานทำความสะอาด งานบัญชี งานรักษาความปลอดภัย การใช้วิธีนี้ก็เพื่อให้แนวองค์กรภายนอกสามารถดำเนินการได้ดีกว่าภายในองค์กรเอง โดยองค์กรจะเลือกทำในสิ่งที่ตัวเองถนัดที่สุดหรือทำได้ดีที่สุดตรงกับความรู้ ความสามารถหลักขององค์กร ไม่เน้นจ้างบุคลากรจำนวนมาก หรือทำทุกอย่าง โดยเฉพาะงานที่ไม่ใช่สายงานหลักขององค์กร ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้มากและทำให้องค์กรมีเวลาไปดำเนินการในความรู้ ความสามารถหลักได้มากขึ้น และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม

9. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน วัฒนธรรมย่อมส่งผลกระทบต่อทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างคน ความเสมอภาคในการทำงาน ลักษณะของผู้นำ ระบบค่าตอบแทน ตลอดจนแรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมก็เป็นเหมือนปัจจัยหนึ่งๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในที่ทำงานที่เห็นได้ชัดคือ ความเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศ ในโอกาสการทำงานและการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในทุกๆ สิทธิที่สำคัญของพนักงาน ได้แก่ สิทธิที่จะรู้ว่างานที่ทำนั้นจะหมุนเวียนก้าวหน้าไปอย่างไร สิทธิที่จะรู้และสามารถสอบถามข้อมูลด้านการจ้างงาน ตลอดจนการได้รับการคุ้มครองในการกระทำใดๆ ที่จะละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัวของพนักงาน เป็นต้น

10. ความสมดุลของชีวิตส่วนตัวและงาน ปัจจุบันพนักงานแต่ละคนมีความต้องการรูปแบบการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน หลายคนมีความคาดหวังที่จะใช้ชีวิตของตนตามที่ต้องการจึงทำให้ต้องแสวงหาความสำเร็จในการทำงานเท่าๆกับการใช้ชีวิตส่วนตัว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องการมีคุณภาพชีวิตและสุขภาวะในการทำงานที่ดี ดังนั้น รูปแบบการใช้ชีวิตจึงส่งผลโดยตรงต่อการเลือกงานและการจูงใจในการทำงาน หลายคนไม่ได้ทำงานเพราะต้องการรายได้มาใช้ในการดำรงชีวิตอย่างเดียว แต่จะเลือกงานที่สอดคล้องกับวิถีการใช้ชีวิตของแต่ละคน นอกจากนี้ ครอบครัวและสังคมมีบทบาทต่อการทำงานของพนักงานมากขึ้น จนเกิดเป็นหลักปฏิบัติว่าการทำงานที่ดีจะต้องให้เกิดความ

สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัว องค์กร จึงต้องจัดแนวทางการบริหารหรือกิจกรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติดังกล่าว เช่น การทำงานนอกเวลา การทำงานที่บ้าน การจัด ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การแบ่งงานกันทำ การจัดวันและเวลาหยุดพัก การให้ความช่วยเหลือ ปัญหาในครอบครัว และการวางแผนอาชีพ⁴⁹

ภารกิจหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้วอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของ หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปตาม ลักษณะธุรกิจ ประเภทของอุตสาหกรรม รวมถึงนโยบายและปรัชญาการดำเนินงานของผู้บริหารของ องค์กรด้วย ภารกิจสำคัญของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. ภารกิจวางแผนและสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ตั้ง วัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาบุคลากรให้ได้ตามที่ต้องการและรองรับ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรที่กำหนดไว้นั้น จะต้องอาศัยกระบวนการออกแบบงาน การ วิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรและคัดเลือก เป็นต้น

2. ภารกิจบริหารการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ประโยชน์และบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้สามารถนำทักษะ ความรู้และความสามารถของตนมาปฏิบัติงานในองค์กร ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตัวบุคลากรเอง ทีมงาน และองค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม และทำให้ทุกคน เต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้บุคลากรให้ทำงานตามที่ ต้องการนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุ การมอบหมายงานแต่งตั้ง ฝึกอบรม และ พัฒนา ตลอดจนการบริหารเส้นทางอาชีพ

3. ภารกิจธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทำนุบำรุงรักษาบุคลากรขององค์กรให้มีสุขภาพ กายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีกำลังใจในการทำงาน ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ ต้องเจ็บป่วย การแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากอุบัติเหตุหรือความเสี่ยงต่างๆ เพื่อ สุขภาวะที่ดี และมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการ

⁴⁹ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 9-13.

ต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบหรือผลงาน การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การส่งเสริมสุขภาพ สุขภาพและความปลอดภัย การบริหารการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์

องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันประกอบด้วยหลากหลายหน้าที่งาน แนวคิดต่างๆ มักเรียนรู้จากคณิตศาสตร์ที่หลากหลาย และที่สำคัญเกิดความรู้ ความเข้าใจจากการปฏิบัติ จึงเรียกโดยรวมว่า “วิธีการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Practices)” ตามภารกิจหลักทั้ง 3 ประการข้างต้น สามารถแจกแจงองค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติมได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ คือ การศึกษาค้นหาหาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่างๆขององค์กรว่าควรจะต้องประกอบด้วยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอะไร มีเนื้อหาของงานอย่างไร ผลลัพธ์ของงานเป็นอย่างไร วัดผลสำเร็จของงานอย่างไร ตลอดจนการระบุคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้สามารถสรรหาผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

2. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน รวมถึงการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบใหม่หรือสร้างงานใหม่ ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างสอดคล้อง เหมาะสมเป็นระบบและง่ายต่อการจัดหาบุคคลมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

3. การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคำนวณหาปริมาณของบุคลากรที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับงานที่ได้วิเคราะห์หรือออกแบบไว้ เพื่อที่จะได้สรรหาบุคลากรได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน รวมถึงการวิเคราะห์บุคลากรส่วนเกินหรือส่วนขาด ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ หรือมีทักษะความรู้ความสามารถตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่วางดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเงื่อนไขที่ต้องการ

5. การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กรที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง หรือที่ได้ออกแบบไว้ พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานและการบริหารจัดการมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานของพนักงานผ่านผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ จะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดี ตลอดจนเป็นข้อมูลสะท้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

8. การเรียนรู้ ฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆในอนาคต

9. การโยกย้าย หมุนเวียนงาน และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี มีความสามารถได้เจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม เป็นกำลังสำคัญสำหรับองค์กรต่อไป โดยการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ตลอดจนการมอบหมายระดับความรับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

10. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการบริหารอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนให้กับบุคลากรอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และแข่งขันได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงาน และกระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันมีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถและอยู่กับองค์กรไปนานๆ

11. การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของบุคลากรให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ได้มาตรฐานความปลอดภัย เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนขวัญกำลังใจในการทำงาน

12. การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์ เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ ตลอดจนการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร ก่อให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึงข้อมูล

ข่าวสารที่ถูกต้อง ได้รับความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน⁵⁰

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงงานหรือศักยภาพของแรงงาน แนวโน้มความสำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรสามารถต่อสู้กับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้ คือ นโยบายและการดำเนินการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการคิดวิเคราะห์ศักยภาพหรือสมรรถนะในการจัดการทั่วไปและการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ องค์กรต้องการทั้งการฝึกอบรม เพื่อสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากรในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อจูงใจให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารองค์กรตระหนักในความสำคัญของกิจกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะประยุกต์ไปสู่การเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุด โดยผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความมั่นใจกับผู้จัดการแต่ละสายงานให้เข้าใจถึงคุณค่าของโปรแกรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการวัดประเมินจาก Leading indicator ที่เชื่อมกับตัวชี้วัดทางการเงินให้ชัดเจน

ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นมีการวัดประเมินบริบทของภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยจัดการงานยากที่เกิดจากการบูรณาการและประสานงานผลประโยชน์ที่แตกต่างหลากหลายขององค์กรโดยสัมพันธ์กับเกณฑ์ขั้นสูงเพื่อส่งเสริมให้องค์กรกำหนดตำแหน่งในการแข่งขันโดยมีจุดมุ่งหมายในการขยายความต้องการของผู้บริโภคและเน้นผู้บริโภคเป็นฐาน

ความได้เปรียบในการแข่งขันจึงกลายเป็นแรงขับเคลื่อนในองค์กรธุรกิจ การที่องค์กรธุรกิจจะบรรลุถึงความสามารถในการได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น องค์กรธุรกิจต้องเพิ่มมูลค่าให้กับผู้บริโภคและเสนอสิ่งที่เป็นความโดดเด่นในผลผลิตและบริการ ซึ่งความสามารถ 4 ประการ ที่สร้างให้เกิดความโดดเด่น คือ การเงินขององค์กร กลยุทธ์หรือผลผลิต เทคโนโลยีหรือการปฏิบัติงาน และความสามารถขององค์กร และการทำงานที่จะทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีความยั่งยืนต้องเน้นแหล่งของความโดดเด่นขององค์กร และความสามารถขององค์กรซึ่งได้จากการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์⁵¹

⁵⁰ เรื่องเดียวกัน, 13-16.

⁵¹ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร, 2560),

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่เกิดมาจากวงการทหาร ซึ่งพจนานุกรมออกซ์ฟอร์ดได้ให้ความหมายว่าเป็น ศิลปะของผู้บังคับบัญชา เป็นศิลปะของการคาดการณ์สถานการณ์ และการสั่งการกองกำลังทหารและการลงมือปฏิบัติการ และผู้รับผิดชอบกลยุทธ์นั้นคือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หากพิจารณาที่ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจในระยะยาว ด้วยการประยุกต์วิธีปฏิบัติและการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น กลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจเรื่องพื้นฐาน และเรื่องในภาวะวิกฤตทั้งที่เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์เป็นการเน้นทิศทางระยะยาว และขอบเขตขององค์กรเน้นว่าองค์กรจะกำหนดจุดยืนของตนเองในสภาพแวดล้อม และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรของเราเป็นอย่างไร เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนภายในระยะเวลาที่กำหนดที่ไม่ใช่ด้วยเทคนิคธรรมดาแต่ด้วยการมองภาพระยะยาว⁵²

ดังนั้นการที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างสมบูรณ์เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะสภาพแวดล้อมต่างๆในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ การมีกลยุทธ์คือความพยายามที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุดในการดำเนินการต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งหรือต้องบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นควรเขียนขึ้นเป็นปรัชญาที่ออกโดยฝ่ายบริหาร และต้องดำเนินการกำหนดกลยุทธ์อย่างรอบคอบเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้ ต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับองค์กร ต้องฝังอยู่ในวิถีคิด พฤติกรรม และการทำงานของพนักงาน และต้องมีผู้รับผิดชอบในการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อฝ่ายบริหาร⁵³

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านที่ได้ศึกษาเรื่องนี้ เช่น อาร์มสตรอง (Armstrong) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นแผนและความตั้งใจขององค์กรในการบรรลุถึงเป้าหมายของธุรกิจ โดยอาศัยคนและต้องคำนึงถึงข้อเสนอ 3 ประการ คือ 1) ทุนมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความได้เปรียบ

⁵² M Armstrong, **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action** (London: Kogan Page, 2006).

⁵³ P Kearns, **Hr Strategy Business Focused, Individually Centered** (Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2003).

ในการแข่งขัน 2) การที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น คนเป็นปัจจัยที่สำคัญ 3) เป็นลักษณะของความสัมพันธ์เชิงระบบ ระหว่างเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ส่วนจอห์น กริฟฟิต (John Griffiths), ลอร์ด วอล์กเกอร์และวิลเลียม (Lloyd-Walker and Williams)⁵⁴ ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ คือ การเชื่อมโยงงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับวัตถุประสงค์ขององค์กรในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายคือ การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและพัฒนาองค์กรในทุกๆด้าน เช่น วัฒนธรรมองค์กร การสร้างความแตกต่าง ความยืดหยุ่นต่อสิ่งแวดล้อม ส่วนนักวิชาการอีกท่านคือ เดรสเลอร์ (Dessler)⁵⁵ ได้ให้นิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการคิดค้นหากระบวนการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น นโยบายและกระบวนการในการปฏิบัติที่จะสามารถสร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากรและองค์กร เพื่อสนองต่อความต้องการหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ ไอวานเซวิช (Ivancevich)⁵⁶ กล่าวว่า กระบวนการทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้ดูแลงานทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องหาหนทางทำให้บุคลากรในองค์กรได้มีการพัฒนาตนเองทั้งในความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านต่างๆ เพื่อรองรับต่อผลกระทบที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

การที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น สโตน (Stone)⁵⁷ ได้กล่าวไว้ว่าหน่วยงานในองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานเพื่อตอบสนองและให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะประสบผลสำเร็จได้ก็ด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารต้องมั่นใจว่า กลยุทธ์ต่างๆ ภายในองค์กรนั้นมีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ทรัพยากร

⁵⁴ G.J. Griffiths, B Lloyd-Walker, and A Williams, **Hr: Human Resource Management** (Australia: Prentice Hall Australia, 1999).

⁵⁵ G Dessler, **Human Resource Mangement** (Upper Saddle River,N.J.: Pearson Prentice Hall, 2011).

⁵⁶ J.M. Ivancevich, **Human Resource Management** (Singapore: McGraw-Hill/Irwin, 2010).

⁵⁷ R.J. Stone, **Managing Human Resource** (Queensland: John Wiley & Sons Australia Ltd, 2006).

มนุษย์

- 2) ผู้บริหารต้องมั่นใจว่ากลยุทธ์ต่างๆ ภายในองค์การและกลยุทธ์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสอดคล้องกัน
- 3) ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การเป็นอย่างดี เพื่อที่กลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้วางแผนลงไปจะไม่ขัดกับวัฒนธรรมต่างๆ เหล่านั้น
- 4) ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบและกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน และจำเป็นอย่างไรที่จะต้องสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงตามสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้
- 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะพัฒนาบุคลากรให้ได้คุณภาพตรงตามสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้

การบูรณาการกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ชูเลอร์และคณะ (Schuler et al.)⁵⁸ ได้กล่าวสนับสนุนอีกว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น และเชื่อมโยงกระบวนการเหล่านี้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรที่สามารถดำเนินการได้ ก็จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ถ้าขาดซึ่งความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากรอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในระยะยาวและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและผลกำไรขององค์กรอีกด้วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่อาศัยเครื่องมือ เทคนิคและแนวทางหลายประการร่วมกัน เป็นการบูรณาการความสัมพันธ์ การประสานของระดับการทำงานต่างๆ ในแนวตั้ง ตลอดจนการประสานงานในระดับเดียวกัน เป็นการมององค์กรทั้งในภาพรวมของประสิทธิผลและเฉพาะจุด เช่น การบริหารคน การบริหารทรัพยากร การพัฒนาและการเรียนรู้ การให้รางวัล และความสัมพันธ์ของบุคลากร

ไทสัน (Tyson)⁵⁹ กล่าวว่า กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นทางการและเป็นระบบ มันอาจเกิดขึ้นและปรากฏอยู่ในองค์กร กลยุทธ์อาจเกิดจากการ

⁵⁸ S R, Schuler. S,P, Galante. & S,E, Jackson., "Matching Effective Hr Practices with Competitive Strategy," *Personnel* (1987).

⁵⁹ Tyson. S, "Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of Hrm to Organizational Technology Intensive Firms," *International Journal of Human Resource* (1997).

กระทำของผู้บริหารและคนอื่นๆ เมื่อมีการกระทำบางอย่างเกิดขึ้น จะเป็นการกระตุ้นและทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ปฏิกิริยาเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกลยุทธ์ ซึ่ง บ็อกซอล (Boxall)⁶⁰ ได้กล่าวว่าในหน่วยงานหนึ่งๆ อาจมีกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์

ส่วนเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างความสามารถในเชิงกลยุทธ์ โดยทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะ มีความมุ่งมั่น และมีแรงจูงใจที่ดี ทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ก็เพื่อให้องค์กรสามารถมองเห็นทิศทางที่ต้องก้าวไป แม้จะมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบองค์กร การที่องค์กรมีกลยุทธ์ในการบริหารคนจะช่วยให้องค์กรมีกรอบความคิดที่ทำให้เกิดการรวมงานเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งแต่ละงานจะส่งผลซึ่งกันและกันจนทำให้เกิดความสมบูรณ์ การมีกลยุทธ์ในการบริหารคน จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมองเห็นประโยชน์ หรือข้อได้เปรียบของการมีกลยุทธ์ และทุกคนเข้าใจการพัฒนาวิธีการที่จะใช้จัดการกับคนในระยะยาว อาจกล่าวได้ว่าการที่ธุรกิจทั้งหลายจะได้เปรียบในการแข่งขันก็ด้วยการมีกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเกื้อหนุนกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ในอดีตอาจเห็นองค์กรบางแห่งมีวิธีการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แต่สำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง อาจยังไม่มีฝ่ายหรือหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยตรง เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ ข้อที่ได้เปรียบคือ ไม่ต้องถูกจำกัดจากรูปแบบและสามารถเริ่มต้นได้ด้วยภาพที่ว่างเปล่าหรือไม่มีข้อจำกัด แต่ในกรณีที่องค์กรนั้นมีประสบการณ์มานานแล้ว ประสบการณ์ของพนักงานก็อาจจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งเพราะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ดังนั้นจึงมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้⁶¹

⁶⁰ P.E. Boxall, "International Journal of Human Resource Management," *The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence* (1993): 665.

⁶¹ นิสดาร์ก เวชยานนท์, *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า* (กรุงเทพมหานคร: โกลเด้นไทม์พริ้นติ้ง, 2554), 53.

1. การรวมตัวเป็นสหภาพแรงงาน หรือในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การตัดสินใจว่าจะส่งเสริมหรือต่อต้านสหภาพ ในทางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ สหภาพไม่ได้มีบทบาทหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูงสุด อย่างไรก็ตาม ในทางกฎหมาย บริษัทไม่สามารถที่จะตัดสหภาพแรงงานออกไปได้ แต่ควรทำให้สหภาพแรงงานกับบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างสร้างสรรค์มากกว่าการเผชิญหน้า ทั้งที่หากต้องการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ถูกจ้างต้องการจัดตั้งสหภาพแรงงาน บริษัทต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการจัดการเกี่ยวกับความคาดหวังในเรื่องของความสัมพันธ์ของการจ้างงาน ดังนั้น เรื่องของแรงงานสัมพันธ์จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญเกี่ยวกับสัญญาทางด้านจิตใจที่ได้รับการยอมรับจากลูกจ้าง

2. ความคาดหวังของลูกจ้าง นอกเหนือจากรางวัลและความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ลูกจ้างยังมีความคาดหวังอื่นๆ ซึ่งโดยหลักการของการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถช่วยให้บริษัทจัดการกับความคาดหวังเหล่านี้ได้ และต้องทำให้ความคาดหวังขององค์กรกับความคาดหวังของลูกจ้างมีความสอดคล้องกันได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำคือ ต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกจ้าง สำหรับสัญญาการจ้างนั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก็ไม่มีบริษัทใดสามารถที่จะรับประกันความมั่นคงที่แท้จริงของการจ้างงานได้ แต่ควรที่จะแจ้งต่อลูกจ้างอย่างตรงไปตรงมา

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลงาน การกำหนดกลยุทธ์ด้านค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงานมีหลายรูปแบบ เช่น มีกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนสูงสำหรับงานที่มีความเสี่ยงสูง หรือจ่ายตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้เมื่อทำงานได้เป็นที่น่าพอใจ หรือจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่ก้าวหน้าเพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด สิ่งนี้นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา คือ รูปแบบของการจ่าย กล่าวคือ จะจ่ายเป็นบุคคลหรือจ่ายเป็นกลุ่ม โดยต้องจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับบุคคลที่สร้างคุณค่าให้แก่บริษัท โดยต้องมองภาพรวมของผลกำไรที่บริษัทได้รับ ซึ่งไม่ได้เกิดจากใครคนใดคนหนึ่งแต่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ดังนั้นในการจ่ายค่าตอบแทนจึงต้องพิจารณาภาพรวมของกระบวนการผลิตทั้งหมด ที่จะก่อให้เกิดคุณค่าแก่บริษัท

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การที่องค์กรจะทำการปรับปรุงการบริหารงานขององค์กร ควรกำหนดเป็นปรัชญาในการดำรงชีวิตขององค์กร หลายองค์กรพยายามทำการปรับปรุงแต่จะมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่จะเข้าใจและดำเนินการตามปรัชญานี้ ดังนั้น นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจในปรัชญาดังกล่าว และถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจนี้ไปสู่ผู้บริหารองค์กรด้วย

5. ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม เป้าหมายในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสนับสนุนและการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับบริษัท โดยวัฒนธรรมที่จะก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ การที่องค์กรจะสร้างคุณค่าให้กับบริษัทโดยทำให้เกิดความคิดริเริ่มและนวัตกรรม จะเกิดขึ้นได้หากบริษัทมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การสร้างนวัตกรรมจะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น บริษัทมักจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพยายามทำให้ผู้บริหารลดการควบคุมและสั่งการโดยตรงในการดำเนินงาน

6. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นที่ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และองค์กรควรให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกจ้าง ในทุกแง่มุมไม่ว่าดีหรือร้าย



ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตั้งอยู่ 222/242 หมู่ 6 ถนนอยุธยา-อ่างทอง ตำบลลุมพินี อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีภารกิจหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ว่าด้วยการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน โดยมีพื้นที่รับผิดชอบ 9 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอท่าเรือ อำเภอนครหลวง อำเภอบางปะหัน อำเภอบ้านแพรก อำเภอภาชี อำเภอมหาราช อำเภอวังน้อย และอำเภออุทัย

ข้อมูลพื้นฐาน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2560)

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียน จำนวนผู้บริหาร จำนวนครูและจำนวนนักเรียน

| ลำดับ | อำเภอ | จำนวนโรงเรียน (โรง) | จำนวนผู้บริหาร (คน) | จำนวนครู (คน) | จำนวนนักเรียน (คน) |
|------------|-----------------|------------------------|------------------------|------------------|-----------------------|
| 1 | พระนครศรีอยุธยา | 28 | 28 | 469 | 10,162 |
| 2 | ท่าเรือ | 21 | 16 | 127 | 1,997 |
| 3 | นครหลวง | 19 | 10 | 158 | 3,217 |
| 4 | บางปะหัน | 26 | 18 | 205 | 3,484 |
| 5 | บ้านแพรก | 6 | 4 | 25 | 472 |
| 6 | ภาชี | 17 | 16 | 140 | 2,749 |
| 7 | มหาราช | 11 | 9 | 107 | 1,441 |
| 8 | วังน้อย | 27 | 23 | 415 | 9,162 |
| 9 | อุทัย | 26 | 17 | 216 | 4,281 |
| รวม | | 181 | 141 | 1,862 | 36,965 |

1. ขนาดโรงเรียน 4 ขนาด แบ่งเป็น

| | | | |
|---------------|----------------------------------|-------------|--------------------|
| ขนาดเล็ก | (นักเรียน 1-120 คน) | 82 โรงเรียน | นักเรียน 6,168 คน |
| ขนาดกลาง | (นักเรียน 121-600 คน) | 91 โรงเรียน | นักเรียน 21,056 คน |
| ขนาดใหญ่ | (นักเรียน 601-1,500 คน) | 5 โรงเรียน | นักเรียน 3,778 คน |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | (นักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป) | 3 โรงเรียน | นักเรียน 5,968 คน |

2. จำนวนนักเรียน แบ่งเป็นช่วงชั้น

| | | | |
|-------------------------|-----------|-----|-----------|
| ก่อนประถม | 8,133 คน | 433 | ห้องเรียน |
| ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1-ป.3) | 11,577 คน | 633 | ห้องเรียน |
| ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4-ป.6) | 12,170 คน | 633 | ห้องเรียน |
| ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-ม.3) | 4,940 คน | 198 | ห้องเรียน |
| ช่วงชั้นที่ 4 (ม.4) | 145 คน | 5 | ห้องเรียน |

3. จำนวนนักเรียน 36,965 คน ห้องเรียน 1,912 ห้อง

| | | | |
|-------------------|-----------|-------|-----------|
| ระดับก่อนประถม | 8,133 คน | 433 | ห้องเรียน |
| ประถมศึกษา | 23,747 คน | 1,266 | ห้องเรียน |
| มัธยมศึกษาตอนต้น | 4,940 คน | 198 | ห้องเรียน |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 145 คน | 5 | ห้องเรียน |

วิสัยทัศน์

การศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพและมาตรฐาน บนพื้นฐานของความเป็นอยู่อย่างมีความสุขและเป็นไทยก้าวสู่สากล

พันธกิจ

- ส่งเสริมและพัฒนาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเพื่อความมั่นคง
- ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
- พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา สร้างชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม

บริหารงานโปร่งใส เต็มใจให้บริการ ทำงานให้เป็นระบบ

เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา และประชากรวัยเรียนทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค สร้างชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล มีการทำงานแบบบูรณาการ เครือข่าย มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
4. มีสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ที่มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา⁶²

ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ กำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริมและประสานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงานองค์กรและบุคลากรต่างๆที่จัดการศึกษาภาคบังคับและขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา จึงเป็นหน่วยงานที่อำนวย

⁶² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, **ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ (2561), 3-4.**

ความสะดวกให้กับสถานศึกษาและหน่วยงานจัดการศึกษาอื่นให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัว มีความเป็นอิสระ สามารถบริหารทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเป็นธรรม โดยดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ระดับปฐมวัย เพื่อส่งเสริมพัฒนาการให้กับเด็กกลุ่มอายุ 4 – 5 ปี มีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา
2. ระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น) ให้แก่เด็กกลุ่มอายุ 7 – 16 ปี วยเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทุกคนได้รับการศึกษาจนจบอย่างมีคุณภาพตามที่หลักสูตรกำหนด
3. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ประเภทสามัญศึกษา) ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ศักยภาพและความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือออกไปประกอบวิชาชีพ

โครงสร้างการบริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จัดโครงสร้างออกเป็น 7 กลุ่ม 1 หน่วย 1 ศูนย์ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 และเพิ่มเติมตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ศธ 04011/1 ลงวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2556 แบ่งเป็น กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน หน่วยตรวจสอบภายใน และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา⁶³

⁶³ เรื่องเดิม, 5-20.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิมลพรรณ ดุชียามี ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ปัญหาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ โรงเรียนไม่ได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่ออุปกรณ์และนวัตกรรมที่ทันสมัย ซึ่งมีไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพจริง ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดประชุมและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงาน กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ความรู้ในการผลิตสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน อำนวยความสะดวกและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง⁶⁴

ชัตติยา ต้วงสาราญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ ประเมินกลยุทธ์โรงเรียน กำหนดทิศทางของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย⁶⁵

⁶⁴ พิมลพรรณ ดุชียามี, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 82-90.

⁶⁵ ชัตติยา ต้วงสาราญ, "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 248.

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียน เพื่อใช้ในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของโรงเรียน การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การแนะแนว การวางแผนงานด้านวิชาการ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่นและการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ตามลำดับ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁶

อมรรัตน์ เกื่อนทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม ตามลำดับ⁶⁷

ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

⁶⁶ พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1," 150.

⁶⁷ ออมรรัตน์ เกื่อนทอง, "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2" (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553), 69.

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ พบว่ามี 3 ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และการกำหนดพันธกิจ ส่วนที่เหลืออีก 6 ขั้นตอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก และการกำหนดนโยบาย⁶⁸

รุ่งทิพา หงส์อินทร์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมค่าระดับคุณภาพอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดโครงสร้าง และทรัพยากรด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารบุคลากรและการอำนวยความสะดวก และด้านการติดตามและประเมินผลตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมค่าระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารบุคลากร ด้านงานบริหารทั่วไปและด้านงานบริหารงบประมาณ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงและปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้ 3.1) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านงานบริหารงบประมาณ ด้านบริหารวิชาการ และด้านงานบริหารทั่วไป ตามลำดับ ส่วนด้านงานบริหารบุคลากร มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.2) ประสิทธิภาพของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการติดตามและประเมินผล ตามลำดับ ส่วน

⁶⁸ ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ, "การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 90-91.

ด้านการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดโครงสร้างและทรัพยากรและด้านการจัดบุคลากรและการอำนวยการ มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ได้แก่ จัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนกลยุทธ์กับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาร่วมกัน กำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและวางแผนจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรมีการนำแผนงาน/โครงการของโรงเรียนมาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน⁶⁹

สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและด้านการประเมินผลการควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษาด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเป็นในลักษณะคล้อยตาม⁷⁰

⁶⁹ รุ่งทิวา หงส์อินทร์, "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2" (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556), บทคัดย่อ.

⁷⁰ สุภาพร ภิรมย์เมือง, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

ทองสุข มาตย์คำมี ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ และหลักการมีส่วนร่วม และเมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷¹

สุรินทร์ สว่างอารมณ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาจากประชากร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนมากให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตามแนวทางที่มีการศึกษา คือ มีการศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมีการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลจากการพัฒนา รวมทั้งมีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร หน่วยงานและการปฏิบัติในหน้าที่ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ปัญหาขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรหน่วยงาน⁷²

พิชญาภา ยืนยาว ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการองค์กร การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี และพบว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร

⁷¹ ทองสุข มาตย์คำมี, "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2" (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2550), 110.

⁷² สุรินทร์ สว่างอารมณ์, "การศึกษาการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา:กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร" (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2551), 121-130.

ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี กับกลุ่มตัวแปรตามได้แก่ การจัดการองค์กรและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน⁷³

อภิญา ภิญา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาพรวมมีปัญหาในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีปัญหาในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) เปรียบเทียบปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางแก้ไขปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สถานศึกษาควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมความสนใจต่อการพัฒนาตนเอง ประชุมบุคลากรเพื่อรับฟังความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อธิบายจุดมุ่งหมายและกำหนดขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร กำหนดตารางควบคุมหรือกำกับการปฏิบัติงานตามแผน มอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรทุกฝ่ายรับผิดชอบร่วมกัน วิทยากรต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรหลังจากเสร็จสิ้นโครงการและหลังจากเข้าปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

กำจร อุทัยจนพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ ปรากฏว่า องค์ประกอบการศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษา และการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ส่วนองค์ประกอบการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกันและครู อาจารย์ โรงเรียน

⁷³ พิษญาภา ยืนยาว, "รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 259.

มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน⁷⁴

ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อสภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร และวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร และวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁵

⁷⁴ กำจร อุทัยจนพันธ์, "การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพังงา, 2554), 81-90.

⁷⁵ ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ, "การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา" (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

บานด์วิน (Baldwin) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ประกอบด้วย ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ การเปิดเผยความต้องการของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนของท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ขัดขวางประกอบด้วย การขาดปัจจัยส่งเสริมองค์รวม ความไม่เข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดสรรเวลาให้กับการวางแผนกลยุทธ์⁷⁶

เทแรน (Teran) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมืองมีผลต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น⁷⁷

ไพร์ซ (Price) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงาน ในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียนโดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพการสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้นหรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็นแต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ (Outcome) อย่างไรก็ตามความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่โรงเรียนที่มีการนำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้นๆ สำหรับผู้ดูแลโรงเรียนครูผู้สอนก็ตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน⁷⁸

รีด (Reid) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มี

⁷⁶ Mark D Baldwin, *Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting: A Case Study* (1994), 224-A.

⁷⁷ Ralph Teran, "A Case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District" (1997), 1771.

⁷⁸ M.J. Price, "Strategic Planning and the Link to Implementation in Selected Illinois School Districts" (2000), 207-A.

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ซัพพีและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่างๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁷⁹

เดวิส และเดวิส (Davies and Davies) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วย ความสามารถในการนำองค์กร รวม 5 ประการ ได้แก่ 1.การกำหนดทิศทางขององค์กร 2.การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3.การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปสู่ทิศทางของกลยุทธ์ 4.การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5.การพัฒนาศักยภาพทางกลยุทธ์ และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การสร้างรูปแบบใหม่ๆ ให้กับองค์กร 3.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกถึงปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด 4.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ⁸⁰

⁷⁹ Linda. Reid, "The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State" (Nova Southeastern University, 2005), 153.

⁸⁰ B Davies and B.J. Davies, *Strategic Leadership the Essentials of School Leadership* (2005), 15-19.

แฮร์รี่ (Harray) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบเรื่องความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปี ให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาธิการได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ คือ การพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน⁸¹

แฮร์ริส (Harris) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาด้านการบริหารบุคคล ควรประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำ เข้าสู่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล⁸²

ลี (Lee) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการให้ได้ผลผลิตสูงสุดกรณีศึกษาเปรียบเทียบความพยายาม ปรับวิธีการควบคุมภายใน ระหว่างการบริหารงานบุคคลของรัฐในสหรัฐอเมริกา และการบริหารจัดการกระทรวงของรัฐบาลเกาหลี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลผลิตสูงสุด มีอิทธิพลต่อลูกจ้างด้านนโยบายเมื่อระบบนั้นถูกนำมาใช้อย่างยุติธรรม สำหรับรัฐบาลที่สร้างค่านิยมในการดำเนินงานตามระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลผลิตสูงสุดจากการบริหารงานเน้นความเท่าเทียม ความเป็นผู้นำ ความเป็นกลางด้านการเมือง ประสิทธิภาพสูงสุด จะเกิดกลุ่มหรือบุคคลจากการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ และอำนาจในการตัดสินใจ สำหรับการบริหารจัดการของรัฐบาลเกาหลีให้ได้ผลผลิตสูงสุด ขึ้นอยู่กับ

⁸¹ Neil Harray, "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools," <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/viewSchema/30988/3>.

⁸² Ben M Harris, *Personnel Administration in Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1979), 178-A.

กระบวนการบริหารงานบุคคล ผลกระทบของระบบต่อการสร้างค่านิยมใหม่ และการปรับระบบกลไกของรัฐบาล⁸³

ฮอลตันและแยมโคเวนโก (Holton and Yamkovenko) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD? จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการเสริมสร้างในด้านทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ บทความนี้เสนอว่าการพัฒนาทุนทางปัญญาก่อให้เกิดการพัฒนาทฤษฎีทุนมนุษย์ตามมา สิ่งที่เป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่งผลให้องค์กรเพิ่มศักยภาพได้นั้น คือ การส่งเสริมให้เกิดด้านทุนทางปัญญาของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ขององค์กร⁸⁴

โฮ ชอยวา โดรา (Ho, Choi-Wa Dora) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนระดับก่อนวัยเรียนนั้นการลดจำนวนของพนักงานเพื่อแก้ปัญหา ขาดงบประมาณในการบริหารจัดการนั้น ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และมีผลกระทบต่อคุณภาพการสอนและการให้บริการ งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นสำคัญระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสนอการจัดการความรู้วิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและควรมีการเชื่อมต่อกับนโยบายขององค์กรในการประเมินพนักงานเพื่อให้บรรลุคุณภาพบริการที่ดี ดังนั้นข้อเสนอแนะพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายและการจัดการเรียนการสอน และเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาก่อนวัยเรียน⁸⁵

อัลแลน และคณะ (Allan et al.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teacher National Implications ผลการวิจัยพบว่า เป้าหมายสูงสุดของแผนกทรัพยากรมนุษย์คือการจัดการทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่ง

⁸³ Lee Sun Woo, "Human Resource Management: A Case Study, Comparing the International 'Reinvention' Effort of the United State Office of Personnel Management and the Korean Ministry of Government Administration" (1996), 606-A.

⁸⁴ Elwood F Holton and Bogdan Yamkovenko, **Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for Hrd?** (2008), 270-91.

⁸⁵ Ho Choi and Wa Dora, "Human Resource Management in Hong Kong Preschool: The Impact of Falling Rolls on Staffing," *International Journal of Educational Management* (2009): 217-26.

สู่ความสำเร็จ ในเวทีการศึกษาการเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาและสนับสนุนสิ่งแวดล้อมสำหรับครู วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารในการสรรหาและการรักษาครู การสรรหามีโอกาสเลือกจากคุณสมบัติของผู้สมัคร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนที่จะดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ในข้อสรุปกล่าวว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมั่นใจว่าองค์กรที่ดึงดูดและรักษาพนักงานที่ผ่านการรับรองตามกระบวนการไว้ได้ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพควรดำรงรักษาและสรรหาจ้างพนักงานที่มีมาตรฐานในการทำงานหลายด้าน พร้อมทั้งควบคุม ติดตาม และพัฒนาอาชีพเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้วิชาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาและการรักษาครู⁸⁶



⁸⁶ William Allan and others, **Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teacher National Implications** (2009), 201-31.

สรุป

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ดังที่กล่าวมาแล้วว่าจากกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถ ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมี บุคลากรเป็นกำลังสำคัญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการดำเนินงานหรือกิจกรรมของ การบริหารงาน ซึ่งต้องมีลักษณะสอดคล้องและสนับสนุนกัน จึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์สามารถกำหนดทิศทางของ องค์กรได้ และทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารงานก็คือบุคคล การบริหารบุคคลเป็นหัวใจของการ บริหาร เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควร ตระหนักและให้ความสำคัญเพื่อสามารถบริหารจัดการบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ พื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีขอบข่าย/ภารกิจในการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การ ดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการ มาเป็นทฤษฎีการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยใช้บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2561 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 180 โรงเรียน และทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ 123 โรงเรียน และผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน และข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 246 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีขอบข่าย/ภารกิจการดำเนินการด้าน การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการมาเป็นทฤษฎีการวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางและรายละเอียดต่างๆของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้เป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัญหา นิยาม ความสนใจ ความต้องการ โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ ข้อมูลสถิติต่างๆ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงรายงานของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อนำมารวบรวมและเรียบเรียงโครงร่างการวิจัย และเสนอขอความเห็นชอบต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาพัฒนา ทดสอบ ปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพไปสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และอภิปรายผล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

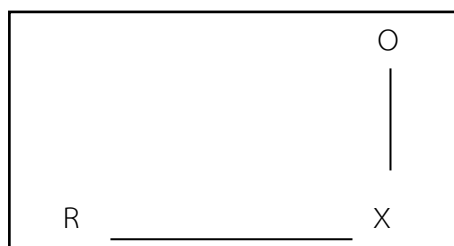
ขั้นตอนนี้เป็นการรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์วิทยานิพนธ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 180 โรงเรียน ใน 9 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางบาล อำเภอบางปะหัน อำเภอบ้านแพรก อำเภอภาชี อำเภอมหาราช อำเภอวังน้อย และอำเภออุทัย

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁸⁷ จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 180 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 123 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 246 คน

⁸⁷ R.V. Krejcie and D.W. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities** (Educational and Psychological Measurement 30, 1970), 608.

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

| ที่ | อำเภอ | จำนวนโรงเรียน (โรง) | กลุ่มตัวอย่าง | ผู้ให้ข้อมูล | | รวม |
|-----|-----------------|------------------------|---------------|--------------|-----|-----|
| | | | | ผู้บริหาร | ครู | |
| 1 | พระนครศรีอยุธยา | 28 | 19 | 19 | 19 | 38 |
| 2 | ท่าเรือ | 21 | 14 | 14 | 14 | 28 |
| 3 | นครหลวง | 19 | 13 | 13 | 13 | 26 |
| 4 | บางปะหัน | 26 | 18 | 18 | 18 | 36 |
| 5 | บ้านแพรก | 6 | 4 | 4 | 4 | 8 |
| 6 | ภาชี | 17 | 12 | 12 | 12 | 24 |
| 7 | มหาราช | 11 | 7 | 7 | 7 | 14 |
| 8 | วังน้อย | 26 | 18 | 18 | 18 | 36 |
| 9 | อุทัย | 26 | 18 | 18 | 18 | 36 |
| รวม | | 180 | 123 | 123 | 123 | 246 |

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้
 - 2.1 ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ดังรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) หมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมกับคณะครูบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) , จุดอ่อน (Weakness) ,

โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

2.1.2 **การกำหนดกลยุทธ์ (X₂)** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ นโยบายส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมีแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้

2.1.3 **การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X₃)** หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ระบุไว้ในแผนงาน โครงการ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบงาน โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2.1.4 **การประเมินและควบคุม (X₄)** หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง ตลอดจนทำการประเมินจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังเป้าหมายไว้หรือไม่ มีการรายงานผลต่อที่ประชุมเพื่อดำเนินการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้สมบูรณ์มากขึ้น

2.2 **ตัวแปรตาม (Y_{tot})** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีขอบข่าย/ภารกิจการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการ ดังรายละเอียดดังนี้

2.2.1 **การวางแผนอัตรากำลัง (Y₁)** หมายถึง การรวบรวม รายงานข้อมูลของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อันได้แก่ จำนวนข้าราชการครู ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ รวมไปถึงการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง การจัดแผนอัตรากำลัง และการเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.2 **การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y₂)** หมายถึง การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ในตำแหน่งต่างๆตามความต้องการ รวมไปถึงการแจ้งภาระงาน ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานหน้าที่ราชการต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y₃) หมายถึง การส่งเสริมพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสร้างขวัญกำลังใจข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่นและคุณงามความดีตามความเหมาะสม

2.2.4 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (Y₄) หมายถึง หมายถึง การดำเนินการทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กรณี ได้แก่ การทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ประกอบด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน การพิจารณาลงโทษวินัย และการรายงานผลการพิจารณาโทษวินัย และการทำผิดวินัยร้ายแรง ประกอบด้วย การดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้น แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ประสานกับหน่วยงานอื่นกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน พิจารณาสถานโทษหรือสั่งลงโทษและรายงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถานโทษไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.5 การออกจากราชการ (Y₅) หมายถึง การรับเรื่องและอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาออกจากราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด รวมไปถึงการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรให้ออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับตามแนวคิดลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)⁸⁸ โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

⁸⁸ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักคะแนน 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักคะแนน 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักคะแนน 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักคะแนน 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อศึกษาขั้นตอนวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถาม แล้วนำมาเรียบเรียงให้ตรงกับแนวคิดและวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อหาข้อปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นนำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (index of item objective congruence) เพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและเรียบเรียงให้สมบูรณ์
3. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน รวม 30 ฉบับ
4. นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)⁸⁹ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α =coefficient) ซึ่งมีค่าเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน เท่ากับ 0.972

⁸⁹ Lee J Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3 ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1974).

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำหนังสือขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ไปขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. เก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยประสานกับโรงเรียนและเดินทางไปส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยให้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้บริหารโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และข้าราชการครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณหาค่าสถิติดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแล้ว โดยเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์
2. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ตรวจสอบความเรียบร้อยแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้สถิติตามแนวทาง ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การคำนวณค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁹⁰ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ใช้การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยมีเกณฑ์พิจารณาระดับความสัมพันธ์ดังนี้

ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ระหว่าง .30 - .69 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ต่ำกว่า .30 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ⁹¹

⁹⁰ John W Best, **Research in Education**, 3 ed. (New Jersey: Prentice – Hall, 1981), 174.

⁹¹ ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ, **วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์** (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 240.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยใช้บุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2561 มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 180 โรงเรียน โดยการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ซึ่งใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ 123 โรงเรียน และผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน หรือ วิชาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 246 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) และเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีขอบข่าย/ภารกิจการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนารูปแบบนิติบุคคล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 123 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 246 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 123 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 246 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 246 คน การวิเคราะห์พิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานหน้าที่ปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

| สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--|------------|---------------|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 111 | 45.10 |
| หญิง | 135 | 54.90 |
| รวม | 246 | 100.00 |
| 2. อายุ (เศษเดือนเกิน 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี) | | |
| ไม่เกิน 25 ปี | 6 | 2.43 |
| 26 – 35 ปี | 23 | 9.33 |
| 36 – 45 ปี | 64 | 26.01 |
| 46 ปี ขึ้นไป | 153 | 62.19 |
| รวม | 246 | 100.00 |
| 3.ระดับการศึกษาสูงสุด | | |
| ปริญญาตรี | 94 | 38.21 |
| ปริญญาโท | 134 | 54.47 |
| ปริญญาเอก | 18 | 7.31 |
| รวม | 246 | 100.00 |
| 4.ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน | | |
| ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน | 123 | 50.00 |
| ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล | 123 | 50.00 |
| รวม | 246 | 100.00 |
| 5.ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) | | |
| น้อยกว่า 10 ปี | 59 | 23.98 |
| 10 – 19 ปี | 38 | 15.44 |
| 20 – 29 ปี | 53 | 21.54 |
| 30 ปี ขึ้นไป | 96 | 39.02 |
| รวม | 246 | 100.00 |

จากตารางที่ 3 พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 54.90 และเพศชาย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 45.10 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 62.19 รองลงมา คือ อายุ 36 – 45 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 26.01 ลำดับ 3 คือ อายุ 26 – 35 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.34 และลำดับสุดท้าย คือ อายุไม่เกิน 25 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.43 ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ปริญญาโท มีมากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 54.47 รองลงมา ปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 38.21 และลำดับสุดท้ายคือ ปริญญาเอก มีน้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.31 สำหรับตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบในลักษณะเดียวกัน คือ เป็นผู้บริหารโรงเรียนหรือราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีจำนวนเท่ากัน อย่างละ 123 คน ลำดับแรกและลำดับสอง คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีก 1 ปี) มากกว่า 30 ปี มีมากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 39.02 รองลงมา คือ น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 23.98 ลำดับสาม คือ 20 – 29 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 21.54 และลำดับสุดท้ายมีน้อยที่สุด คือ 10 – 19 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.44

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้านของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากผู้ตามแบบสอบถาม 246 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 123 โรงเรียน แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวม (n=123)

| ข้อ | การบริหารเชิงกลยุทธ์ | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------|
| 1. | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) | 4.33 | 0.45 | มาก |
| 2. | การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) | 4.31 | 0.49 | มาก |
| 3. | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) | 4.41 | 0.48 | มาก |
| 4. | การประเมินและควบคุม (X_4) | 4.18 | 0.56 | มาก |
| | รวม (X_{tot}) | 4.31 | 0.43 | มาก |

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.31$, $SD=0.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}= 4.41$, $SD = 0.48$) รองลงมา คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X}= 4.33$, $SD=0.45$) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}= 4.31$, $SD=0.49$) และด้านการประเมินและควบคุม มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X}= 4.18$, $SD=0.56$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.45 – 0.56 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นรายชื่อ จากตัวแปรต้นที่ศึกษาจำนวน 35 ข้อ ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 5 - ตารางที่ 8

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)

(n=123)

| ข้อ | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|---|-----------------------------|---------------------------|------------|
| 1. | ท่านมีความเข้าใจสถานะและสภาพของโรงเรียนจากการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน | 4.35 | 0.59 | มาก |
| 2. | ผู้บริหารและคณะครุมีความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างดี | 4.28 | 0.58 | มาก |
| 3. | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบชัดเจน | 4.41 | 0.61 | มาก |
| 4. | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน | 4.35 | 0.61 | มาก |
| 5. | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน | 4.32 | 0.61 | มาก |
| 6. | ผู้บริหารนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | 4.38 | 0.61 | มาก |
| 7. | ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในโรงเรียนของท่าน ช่วยให้บุคลากรทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียน | 4.38 | 0.56 | มาก |
| 8. | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือกที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ | 4.24 | 0.57 | มาก |
| 9. | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันสรุปปัญหาและเรียงลำดับความต้องการเป็นขั้นตอน | 4.31 | 0.53 | มาก |
| | รวม (X_1) | 4.33 | 0.45 | มาก |

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 4.33$, $SD=0.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้ดังนี้ ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบชัดเจน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}= 4.41$, $SD=0.61$) รองลงมา คือ ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในโรงเรียนของท่านช่วยให้บุคลากรทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียน ($\bar{X}= 4.38$, $SD=0.56$) รองลงมา คือ ผู้บริหารนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X}= 4.38$, $SD=0.61$) ท่านมีความเข้าใจสถานะและสภาพของโรงเรียนจากการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X}= 4.35$, $SD=0.59$) ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ($\bar{X}= 4.35$, $SD=0.61$) ผู้บริหารนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X}= 4.32$, $SD=0.61$) ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันสรุปปัญหาและเรียงลำดับความต้องการเป็นขั้นตอน ($\bar{X}= 4.31$, $SD=0.53$) ผู้บริหารและคณะครุมีความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างดี ($\bar{X}= 4.28$, $SD=0.58$) ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือกที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X}= 4.24$, $SD=0.57$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.61 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การกำหนดกลยุทธ์ (X_2)

(n=123)

| ข้อ | การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|--|-----------------------------|---------------------------|------------|
| 1. | ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม | 4.32 | 0.62 | มาก |
| 2. | ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดพันธกิจ ที่เป็นบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน | 4.34 | 0.66 | มาก |
| 3. | ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน | 4.35 | 0.63 | มาก |
| 4. | ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกฝ่ายของโรงเรียนอย่างเหมาะสม | 4.30 | 0.61 | มาก |
| 5. | ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ได้ครอบคลุมกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน | 4.29 | 0.61 | มาก |
| 6. | ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่เหมาะสมกับโรงเรียน | 4.31 | 0.60 | มาก |
| 7. | ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานและบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ | 4.29 | 0.62 | มาก |
| 8. | ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันเรียงลำดับโครงการ กิจกรรมนำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์ | 4.30 | 0.63 | มาก |
| 9. | ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม | 4.35 | 0.57 | มาก |
| 10. | ผู้บริหารเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | 4.32 | 0.62 | มาก |
| | รวม (X_2) | 4.32 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับ มาก (\bar{X} = 4.32 , SD=0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมาก ไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้ดังนี้ มีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.35 , SD=0.57) รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะ ครุร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน (\bar{X} = 4.35 , SD=0.63) ผู้บริหารและคณะครุร่วมกัน กำหนดพันธกิจ ที่เป็นบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน (\bar{X} = 4.34 , SD=0.66) ผู้บริหารและคณะครุร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.32 , SD=0.62) ผู้บริหารเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (\bar{X} = 4.32 , SD=0.62) ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ของการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่เหมาะสมกับโรงเรียน (\bar{X} = 4.31 , SD=0.60) ผู้บริหาร และคณะครุร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกฝ่ายของโรงเรียนอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.30 , SD=0.61) ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันเรียงลำดับโครงการ กิจกรรม นำไปสู่การปฏิบัติที่ ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (\bar{X} = 4.30 , SD=0.63) ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ได้ ครอบคลุมกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ เป้าประสงค์ของโรงเรียน (\bar{X} = 4.29 , SD=0.61) ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดนโยบายเพื่อ ส่งเสริมการดำเนินงานและบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (\bar{X} = 4.29 , SD=0.62) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีการกระจายของข้อมูล น้อย อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.66 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)

(n=123)

| ข้อ | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|--|-----------------------------|---------------------------|------------|
| 1. | ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานให้ชัดเจนและเหมาะสม | 4.57 | 0.56 | มากที่สุด |
| 2. | ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและสร้างความเข้าใจให้ตรงกันทุกฝ่าย | 4.48 | 0.59 | มาก |
| 3. | ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการ/กิจกรรม สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน | 4.42 | 0.63 | มาก |
| 4. | ผู้บริหารจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน | 4.37 | 0.67 | มาก |
| 5. | ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนและแผนปฏิบัติการของโรงเรียน | 4.42 | 0.60 | มาก |
| 6. | ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์โดยสร้างประโยชน์และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ | 4.37 | 0.59 | มาก |
| 7. | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันดำเนินการและแก้ปัญหาตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม | 4.35 | 0.62 | มาก |
| 8. | ผู้บริหารเสริมแรงและให้กำลังใจแก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้เป็นไปด้วยดี | 4.43 | 0.59 | มาก |
| 9. | ผู้บริหารดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีคุณภาพ | 4.31 | 0.56 | มาก |
| | รวม (X_3) | 4.41 | 0.48 | มาก |

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับ มาก (\bar{X} = 4.41 , SD=0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมาก ไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานให้ชัดเจนและเหมาะสม (\bar{X} = 4.57 , SD=0.56) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากรและสร้างความเข้าใจให้ตรงกันทุกฝ่าย (\bar{X} = 4.48 , SD=0.59) ผู้บริหารเสริมแรงและให้ กำลังใจแก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้เป็นไปด้วยดี (\bar{X} = 4.43 , SD=0.59) ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนและแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน (\bar{X} = 4.42 , SD=0.60) ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการ/กิจกรรม สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (\bar{X} = 4.42 , SD=0.63) ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์โดยสร้างประโยชน์ และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ (\bar{X} = 4.37 , SD=0.59) ผู้บริหารจัดทำปฏิทินการ ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน (\bar{X} = 4.37 , SD=0.67) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือ กันดำเนินการและแก้ปัญหาตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่าง เหมาะสม (\bar{X} = 4.35 , SD=0.62) ผู้บริหารดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จและ บรรลุเป้าประสงค์อย่างมีคุณภาพ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (\bar{X} = 4.31 , SD=0.56) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย (SD= 0.56 – 0.67) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การประเมินและควบคุม (X_4)

(n=123)

| ข้อ | การประเมินและควบคุม (X_4) | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|--|-----------------------------|---------------------------|------------|
| 1. | ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนได้เหมาะสม | 4.17 | 0.66 | มาก |
| 2. | ผู้บริหารกำหนดให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นระยะ | 4.10 | 0.65 | มาก |
| 3. | ผู้บริหารสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ | 4.11 | 0.69 | มาก |
| 4. | ผู้บริหารติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ | 4.18 | 0.62 | มาก |
| 5. | ผู้บริหารตรวจสอบความสำเร็จด้วยระบบการประเมินแผนงาน โครงการ/กิจกรรม | 4.30 | 0.62 | มาก |
| 6. | ผู้บริหารรายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ พันธกิจ | 4.21 | 0.65 | มาก |
| 7. | ผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียน | 4.22 | 0.63 | มาก |
| | รวม (X_4) | 4.18 | 0.56 | มาก |

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประเมินและควบคุม ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.18 , SD=0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารตรวจสอบความสำเร็จด้วยระบบการประเมินแผนงาน โครงการ/กิจกรรม (\bar{X} = 4.30 , SD=0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียน (\bar{X} = 4.22 , SD=0.63) ผู้บริหารรายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์เป้าประสงค์พันธกิจ (\bar{X} = 4.21 ,

SD=0.65) ผู้บริหารติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ (\bar{X} = 4.18 , SD=0.62) ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนได้เหมาะสม (\bar{X} = 4.17 , SD=0.66) ผู้บริหารสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (\bar{X} = 4.11 , SD=0.69) ผู้บริหารกำหนดให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นระยะ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด (\bar{X} = 4.10 , SD=0.65) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย (SD= 0.62 – 0.69) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) ของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้านของการบริหารงานบุคคล จากผู้ตามแบบสอบถาม 246 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 123 โรงเรียน แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวม

(n=123)

| ข้อ | การบริหารงานบุคคล | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|--|-----------------------------|---------------------------|-----------|
| 1. | การวางแผนอัตรากำลัง (Y_1) | 4.51 | 0.53 | มากที่สุด |
| 2. | การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y_2) | 4.27 | 0.67 | มาก |
| 3. | การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y_3) | 4.47 | 0.49 | มาก |
| 4. | การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (Y_4) | 4.14 | 0.93 | มาก |
| 5. | การออกจากราชการ (Y_5) | 4.08 | 1.20 | มาก |
| | รวม (Y_{tot}) | 4.29 | 0.68 | มาก |

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.29 , SD=0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (\bar{X} = 4.51 , SD=0.53) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (\bar{X} = 4.47 , SD=0.49) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (\bar{X} = 4.27 , SD=0.94) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (\bar{X} = 4.14 , SD=0.93) ด้านการออกจากราชการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (\bar{X} = 4.08 , SD=1.20) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า ใน $Y_1 - Y_3$ มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย (SD= 0.49 – 0.67) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ส่วน $Y_4 - Y_5$ มีการกระจายของข้อมูลในระดับมาก (SD= 0.93 – 1.20) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกัน เมื่อมองในภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) ของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นรายข้อจากตัวแปร ตามที่ศึกษาจำนวน 65 ข้อ ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 10 - ตารางที่ 14



ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การวางแผน
อัตรากำลัง (Y_1)

(n=123)

| ข้อ | การวางแผนอัตรากำลัง (Y_1) | มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|--|------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| 1. | ผู้บริหารรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | 4.45 | 0.62 | มาก |
| 2. | ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง | 4.55 | 0.59 | มากที่สุด |
| 3. | ผู้บริหารจัดทำแผนอัตรากำลังของโรงเรียน | 4.53 | 0.56 | มากที่สุด |
| 4. | ผู้บริหารเสนอแผนอัตรากำลังของโรงเรียนโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | 4.49 | 0.64 | มาก |
| 5. | ผู้บริหารรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา | 4.53 | 0.60 | มากที่สุด |
| 6. | ผู้บริหารเสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด | 4.53 | 0.59 | มากที่สุด |
| | รวม (Y_1) | 4.51 | 0.53 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ในภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.51 , SD= 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง (\bar{X} = 4.55 , SD=0.59) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทำแผนอัตรากำลังของโรงเรียน (\bar{X} = 4.53 , SD=0.56) ผู้บริหารเสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด (\bar{X} = 4.53 , SD=0.59) ผู้บริหารรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับ

จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา (\bar{X} = 4.53 , SD=0.60) ผู้บริหารเสนอแผนอัตรากำลังของโรงเรียนโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (\bar{X} = 4.49 , SD=0.64) ผู้บริหารรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ (\bar{X} = 4.45 , SD=0.62) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย (SD= 0.56 – 0.64) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y_2)

(n=123)

| ข้อ | การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y_2) | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|--|-----------------------------|---------------------------|-----------|
| 1. | ผู้บริหารเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | 4.50 | 0.63 | มากที่สุด |
| 2. | ผู้บริหารดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความต้องการของโรงเรียนโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | 4.33 | 0.92 | มาก |
| 3. | ผู้บริหารแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวเป็นลายลักษณ์อักษร | 4.47 | 0.59 | มาก |
| 4. | ผู้บริหารดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุและเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” | 4.49 | 0.73 | มาก |

| ข้อ | การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y ₂) | มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|---|------------------------------------|----------------------------------|------------|
| 5. | ผู้บริหารติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะ ๆ ทุกสามเดือน ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในส่วนของพนักงานราชการและลูกจ้างจะประเมินทุกๆ หกเดือน | 4.50 | 0.68 | มากที่สุด |
| 6. | ผู้บริหารรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม | 4.46 | 0.66 | มาก |
| 7. | มีการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์ขอย้ายปฏิบัติงานในโรงเรียน | 4.04 | 1.22 | มาก |
| | รวม (Y₂) | 4.27 | 0.67 | มาก |

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, $SD = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.50$, $SD = 0.63$) รองลงมา คือ ผู้บริหารติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะ ๆ ทุกสามเดือน ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในส่วนของพนักงานราชการและลูกจ้างจะประเมินทุกๆหกเดือน ($\bar{X} = 4.50$, $SD = 0.68$) ผู้บริหารดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุและเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ($\bar{X} = 4.49$, $SD = 0.73$) ผู้บริหารแจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 4.47$, $SD = 0.59$) ผู้บริหารรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.66$) ผู้บริหารดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความต้องการของโรงเรียนโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.92$) มีการย้ายข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา โดยพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์ขอย้ายปฏิบัติงานในโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (\bar{X} = 4.04, SD = 1.22) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า ในข้อ 1 และข้อ 3 - 6 มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย (SD = 0.59 - 0.73) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนข้อ 2 และข้อ 7 มีการกระจายของข้อมูลในระดับมาก (SD = 0.92 - 1.22) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกัน เมื่อมองในภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y_3)

(n=123)

| ข้อ | การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y_3) | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|---|-----------------------------|---------------------------|-----------|
| 1. | ผู้บริหารประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทราบโดยทั่วกัน | 4.47 | 0.66 | มาก |
| 2. | ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา | 4.62 | 0.53 | มากที่สุด |
| 3. | ผู้บริหารสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและสั่งแต่งตั้ง | 4.49 | 0.71 | มาก |
| 4. | ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด | 4.61 | 0.54 | มากที่สุด |
| 5. | ผู้บริหารดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด | 4.56 | 0.60 | มากที่สุด |

| ข้อ | การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y ₃) | มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|---|------------------------------------|----------------------------------|-----------|
| 6. | ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษาต่อไป | 4.58 | 0.57 | มากที่สุด |
| 7. | ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่นและผู้มีคุณงามความดีตามความเหมาะสม | 4.52 | 0.58 | มากที่สุด |
| 8. | ผู้บริหารและคณะครูจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา | 4.47 | 0.60 | มาก |
| | รวม (Y ₃) | 4.47 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการ ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, $SD = 0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ คำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะ ผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.53$) รองลงมา คือ ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.61$, $SD = 0.54$) ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษาต่อไป ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ($\bar{X} = 4.56$, $SD = 0.60$) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่นและผู้มีคุณงามความดีตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.58$) ผู้บริหารสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจ สั่งบรรจุและสั่งแต่งตั้ง ($\bar{X} = 4.49$, $SD = 0.71$) ผู้บริหารและคณะครูจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, $SD = 0.60$) ตามลำดับ เมื่อ

พิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย (SD= 0.53 – 0.71) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (Y₄)

(n=123)

| ข้อ | การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (Y ₄) | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|--|-----------------------------|---------------------------|-------|
| 1. | กรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานผู้บังคับบัญชา | 3.99 | 1.16 | มาก |
| 2. | มีการประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน | 4.07 | 1.05 | มาก |
| 3. | ผู้บริหารเสนอรายงานการลงโทษทางวินัยให้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด | 4.01 | 1.12 | มาก |
| 4. | ผู้บริหารรับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านโรงเรียน | 4.04 | 1.09 | มาก |
| 5. | ผู้บริหารรับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนด เพื่อพิจารณาในกรณีเรื่องร้องทุกข์ผ่านโรงเรียน | 4.05 | 1.09 | มาก |

| ข้อ | การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (Y ₄) | มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|---|------------------------------------|----------------------------------|-----------|
| 6. | ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดี | 4.55 | 0.71 | มากที่สุด |
| 7. | ผู้บริหารเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย | 4.55 | 0.67 | มากที่สุด |
| 8. | ผู้บริหารป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย | 4.51 | 0.75 | มากที่สุด |
| | รวม (Y ₄) | 4.12 | 0.93 | มาก |

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, SD= 0.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย ($\bar{X} = 4.55$, SD=0.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.55$, SD=0.71) ผู้บริหารป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ($\bar{X} = 4.51$, SD=0.75) มีการประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่น และกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน ($\bar{X} = 4.07$, SD=1.05) ผู้บริหารรับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนด เพื่อพิจารณาในกรณีเรื่องร้องทุกข์ผ่านโรงเรียน ($\bar{X} = 4.05$, SD=1.10) ผู้บริหารรับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านโรงเรียน ($\bar{X} = 4.04$, SD=1.09) ผู้บริหารเสนอรายงานการลงโทษทางวินัยให้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ($\bar{X} = 4.01$, SD=1.12) กรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.99$, SD= 1.16) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า ในข้อ 6 - 8 มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย (SD= 0.67 - 0.75) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ส่วนข้อ 1 - 5 มีการกระจายของข้อมูลในระดับมาก (SD= 1.05 – 1.16) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกัน เมื่อมองในภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การออกจากราชการ (Y₅)

(n=123)

| ข้อ | การออกจากราชการ (Y ₅) | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|---|-----------------------------|---------------------------|-------|
| 1. | ผู้บริหารดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด | 4.02 | 1.27 | มาก |
| 2. | ผู้บริหารดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง | 4.48 | 0.75 | มาก |
| 3. | กรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีการพิจารณาลงโทษวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด | 4.00 | 1.16 | มาก |
| 4. | มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด ในกรณีของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ | 3.99 | 1.20 | มาก |
| 5. | ผู้บริหารอนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี | 4.12 | 1.21 | มาก |

| ข้อ | การออกจากราชการ (Y ₅) | มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) | ระดับ |
|-----|---|------------------------------------|----------------------------------|-------|
| 6. | ผู้บริหารสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือ เสนอให้อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี | 4.03 | 1.26 | มาก |
| | รวม (Y ₅) | 4.08 | 1.20 | มาก |

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการออกจากราชการ ในภาพรวมและรายข้ออยู่
ในระดับมาก (\bar{X} = 4.08 , SD = 1.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข
คณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง (\bar{X} = 4.48 , SD = 0.75) รองลงมา คือ ผู้บริหาร
อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่ง
บรรจุและแต่งตั้งสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่ง
บรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี (\bar{X} = 4.12 ,
SD = 1.21) ผู้บริหารสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจ
สั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี (\bar{X} = 4.03 ,
SD = 1.26) ผู้บริหารดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด (\bar{X} = 4.02 , SD = 1.27) กรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มี
การพิจารณาลงโทษวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตาม
อำนาจที่กฎหมายกำหนด (\bar{X} = 4.00 , SD = 1.16) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีการ
กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการ
ภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด ในกรณีของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ มีค่า
มัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (\bar{X} = 3.99 , SD = 1.20) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
(SD) พบว่า ในข้อ 2 มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย (SD = 0.75) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้
ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนข้อ 1 และข้อ 3 - 6 มีการกระจายของข้อมูล
ในระดับมาก (SD = 1.16 - 1.27) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกัน
เมื่อมองในภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคล
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

(n=123)

| การบริหารงานบุคคล การบริหารเชิงกลยุทธ์ | การวางแผนอัตรากำลัง (Y_1) | การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y_2) | การเสริมสร้างประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน (Y_3) | การดำเนินการทางวินัยและการ ลงโทษ (Y_4) | การออกจากราชการ (Y_5) | ภาพรวม (Y_{tot}) |
|---|-------------------------------|------------------------------------|---|---|---------------------------|----------------------|
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) | .495** | .352** | .469** | .147** | .216** | .352** |
| การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) | .532** | .411** | .539** | .236** | .327** | .449** |
| การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) | .592** | .499** | .631** | .296** | .313** | .504** |
| การประเมินและควบคุม (X_4) | .459** | .429** | .516** | .318** | .387** | .484** |
| ภาพรวม (X_{tot}) | .595** | .488** | .620** | .291** | .363** | .518** |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้ายตามกันอยู่ในระดับปานกลาง ($r=.518^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม(X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกันทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ($r = 0.620$) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($r = 0.595$) ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($r = 0.488$) ด้านการออกจากราชการ ($r = 0.363$) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ($r = 0.291$) นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกด้านยังมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกันกับการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($r = 0.504$) ด้านการประเมินและควบคุม ($r = 0.484$) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($r = 0.449$) และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($r = 0.352$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($r = 0.495$) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ($r = 0.469$) ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($r = 0.352$) และมีความสัมพันธ์ระดับน้อย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการออกจากราชการ ($r = 0.216$) และด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ($r = 0.147$) สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านกำหนดกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ($r = 0.539$) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($r = 0.532$) ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($r = 0.411$) และด้านการออกจากราชการ ($r = 0.327$) ตามลำดับ นอกจากนี้มีความสัมพันธ์ระดับน้อย 1 ด้าน คือ ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ($r = 0.236$) เช่นเดียวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ($r = 0.631$) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($r = 0.592$) ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($r = 0.499$) และด้านการออกจากราชการ ($r = 0.313$) ตามลำดับ นอกจากนี้มีความสัมพันธ์ระดับน้อย 1 ด้าน คือ ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ($r = 0.296$) ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุม มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ($r = 0.516$) รองลงมา คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($r = 0.459$) ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($r = 0.429$) ด้านการออกจากราชการ ($r = 0.387$) และด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ($r = 0.318$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

โดยใช้บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 180 โรงเรียน และทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน และข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 246 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบสอบถามมีความเชื่อมั่น 0.972 ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำมาวิเคราะห์ผลจากโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวนแบบสอบถาม 246 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินและควบคุม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในโรงเรียนช่วยให้บุคลากรทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รองลงมา คือ ท่านมีความเข้าใจสถานะและสภาพของโรงเรียนจากการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารและคณะครูร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

1.2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดแผนงานโครงการกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดพันธกิจที่เป็นบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม และผู้บริหารเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกันเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.3 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานให้ชัดเจนและเหมาะสม รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและสร้างความเข้าใจให้ตรงกันทุกฝ่าย รองลงมา คือ ผู้บริหารเสริมแรงและให้กำลังใจแก่บุคลากรเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้เป็นไปด้วยดี รองลงมา คือ ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนและแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และผู้บริหารกำหนดแผนงานโครงการ/กิจกรรมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

1.4 ด้านการประเมินและควบคุม ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารตรวจสอบความสำเร็จด้วยระบบการประเมินแผนงานโครงการ/กิจกรรม รองลงมา คือ ผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารรายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์เป้าประสงค์พันธกิจ รองลงมา คือ ผู้บริหารติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ และผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนได้เหมาะสม

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลัง และส่วนที่คงเหลือ 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ และการออกจากราชการ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง รองลงมา คือ มีการจัดทำแผนอัตรากำลังของโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารเสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจำแนกตามสาขาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด รองลงมา คือ ผู้บริหารรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครูจำแนกตามสาขา รองลงมา คือ ผู้บริหารเสนอแผนอัตรากำลังของโรงเรียนโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหรรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รองลงมา คือ ผู้บริหารติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะๆทุกสามเดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนดในส่วนของพนักงานราชการและลูกจ้างจะประเมินทุกๆหกเดือน รองลงมา คือ ผู้บริหารดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุและเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” รองลงมา คือ ผู้บริหารแจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงานมาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวเป็นลายลักษณ์อักษร และผู้บริหารรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

2.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษาต่อไป รองลงมา คือ ผู้บริหารดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้อำนวยการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด และผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและผู้มีคุณงามความดีตามความเหมาะสม

2.4 ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมา คือ ผู้บริหารป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย รองลงมา คือ มีการประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน และผู้บริหารรับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนด เพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านโรงเรียน

2.5 ด้านการออกจากราชการ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง รองลงมา คือ ผู้บริหารอนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี รองลงมา คือ ผู้บริหารสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี รองลงมา คือ ผู้บริหารดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด และกรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีการพิจารณาลงโทษวินัยหากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์คล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์สูงสุดกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมาคือด้านการวางแผน

อัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการออกจากราชการ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับ ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ โดยภาพรวมของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์สูงสุดกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ รองลงมาคือด้านการประเมิน และควบคุม ด้านกำหนดกลยุทธ์ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆที่มีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อช่วยให้ วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ โรงเรียน การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นหัวใจสำคัญของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด เพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับความร่วมมือ จากครูและบุคลากรในโรงเรียนในการร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอก โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของโรงเรียนในการจัดการศึกษา รวมทั้ง มีการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพัฒนาจน ประสบความสำเร็จ อีกทั้งโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันนำไปสู่การปฏิบัติที่มีความ สอดคล้องในแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการ ตรวจสอบความสำเร็จด้วยการวัดและประเมินผลตามแผนกลยุทธ์อันเป็นประโยชน์ต่อการจัด การศึกษาของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวถึง การบริหาร เชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของ ธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันใน อุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวถึง การ บริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็น

กระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของทอมป์สันและคณะ (Thompson and Others) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของวิลเลนและคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการประเมินและควบคุม ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารและคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์จริงตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและการวางแผนนโยบายต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ มีระบบการทำงานเป็นทีมทุกคนต่างมุ่งให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา อีกทั้งได้ดำเนินการตามแผนงานและโครงการที่กำหนด ซึ่งปฏิบัติตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย ทั้งนี้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของโรงเรียน ทางผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อาจเป็นเพราะโรงเรียนหลายๆแห่งมีแหล่งทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ บริบทสังคมที่แตกต่างกัน อีกทั้งสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้โรงเรียนต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ส่วนด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์

พันธกิจที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการประชุมร่วมกันกับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ได้มีการจัดทำแผนระยะยาวที่มีความเหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคโดยคำนึงถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับจุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียนอีกด้วย ส่วนด้านการประเมินและควบคุม ซึ่งพบว่า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานในส่วนของการควบคุมและประเมินผลยังไม่ชัดเจน และการติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรม โครงการต่างๆของผู้บริหารยังไม่ต่อเนื่อง จึงส่งผลให้โรงเรียนส่วนใหญ่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมลพรรณ ดุชียามี ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ปัญหาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ โรงเรียนไม่ได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่ออุปกรณ์และนวัตกรรมที่ทันสมัย ซึ่งมีไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพจริง ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดประชุมและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น แต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงาน กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ความรู้ในการผลิตสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน อำนวยความสะดวกและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการประเมินกลยุทธ์ และด้านการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ ผลการปฏิบัติงาน

วิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียน เพื่อใช้ในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของโรงเรียน การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การแนะแนว การวางแผนงานด้านวิชาการ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่นและการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ตามลำดับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนงานวิจัยของอมรรัตน์ เกื่อนทอง ได้ทำการศึกษาด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการประเมินผลและการควบคุม ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดาวัลย์ บุญเลิศ ได้ทำการศึกษาด้านการวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ พบว่ามี 3 ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และการกำหนดพันธกิจ ส่วนที่เหลืออีก 6 ขั้นตอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกและการกำหนดนโยบาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของบานด์วิน (Baldwin) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ประกอบด้วย ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ การเปิดเผยความต้องการของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนของท้องถิ่น

ส่วนปัจจัยที่ขัดขวาง ประกอบด้วย การขาดปัจจัยส่งเสริมองค์รวม ความไม่เข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดสรรเวลาให้กับการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนงานวิจัยของเดวิส และเดวิส (Davies and Davies) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วย ความสามารถในการนำองค์กร รวม 5 ประการ ได้แก่ 1.การกำหนดทิศทางขององค์กร 2.การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3.การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปสู่ทิศทางของกลยุทธ์ 4.การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5.การพัฒนาศักยภาพทางกลยุทธ์ และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำทหายและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การสร้างรูปแบบใหม่ๆ ให้กับองค์กร 3.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกถึงปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด 4.ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ และยังสามารถคล้องกับงานวิจัยของแฮร์รี่ (Harry) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบเรื่องความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปี ให้ความมั่นใจ ซึ่งทางกระทรวงศึกษาธิการได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ คือ การพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะเพิ่มพูนความรู้ ให้ตรงกับความสามารถของครูและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการได้มาของบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคล หมายถึง องค์กรทุกองค์กรจะประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้น การใช้บุคคลที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในบรรดาบุคคลในองค์กรนั้น ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเพ่ง บัวหอม ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้าน

บุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดมาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ทักษะความรู้และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของสมาน อัครวุฒิ ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการกำหนดแผนกำลังคนขององค์กร การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้งและทดลองงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาการให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรวิชาชีพ และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อช่วยและภารกิจดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ 5) การออกจากราชการ

เมื่อพิจารณาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และด้านการออกจากราชการ ทั้งนี้เป็นเพราะขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังคัดเลือกข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ มีการประมาณการอัตรากำลังของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานและตำแหน่งหน้าที่ สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ เพื่อการดำเนินงานตามแผนงานและตามความต้องการของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ส่วนด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษาต่อไป อีกทั้งมีแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่นและผู้มีคุณงามความดีตามความเหมาะสม ส่วนด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร ดำเนินจ้างภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดี ป้องกันไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ส่วนด้านการออกจากราชการ ซึ่งพบว่า มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะการดำเนินการให้ออกจากราชการไม่

พบในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง หรือมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรินทร์ สว่างอารมณ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนมากให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตามแนวทางที่มีการศึกษา คือ มีการศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมีการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลจากการพัฒนา รวมทั้งมีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร หน่วยงาน และการปฏิบัติในหน้าที่ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ปัญหาขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลกระทบของการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากร หน่วยงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญภา ยืนยาว ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการองค์กร การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดี และพบว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการบริการที่ดีกับกลุ่มตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการองค์กรและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกำจร อุทัยจนพันธุ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา พบว่า ระดับการบริหารบุคคลของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบการศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาและการฝึกอบรมในระดับมาก ส่วนองค์ประกอบการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญา ภิญาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของแฮริส (Harris) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาด้านการบริหารบุคคล ควรประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ คือ การวางแผน กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำ เข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอัลแลน และคณะ (Allan et al.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teacher National Implications ผลการวิจัย พบว่า เป้าหมายสูงสุดของแผนกทรัพยากรมนุษย์คือการจัดการทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ในเวทีการศึกษาการเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาและสนับสนุนสิ่งแวดล้อมสำหรับครู วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการศึกษเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารในการสรรหาและการรักษาครู การสรรหาโอกาสเลือกจากคุณสมบัติของผู้สมัคร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ในข้อสรุปกล่าวว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมั่นใจว่าองค์กรที่ดึงดูดและรักษาพนักงานที่ผ่านการรับรองตามกระบวนการไว้ได้ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพควรธำรงรักษาและสรรหาจ้างพนักงานที่มีมาตรฐานในการทำงานหลายด้าน พร้อมทั้งควบคุม ติดตาม และพัฒนาอาชีพเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้วิชาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาและการรักษาครู

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์สูงสุดกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมา คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการออกจากราชการ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ โดยภาพรวมของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์สูงสุดกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านการประเมินและควบคุม ด้านกำหนดกลยุทธ์ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการเผชิญกับ

ปัญหาและอุปสรรค โดยมีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจนสามารถถ่ายทอดให้บุคลากรในโรงเรียนนำไปปฏิบัติได้ มีการกำหนดขอบข่ายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่งานต่างๆตามนโยบายได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เป็นไปตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยร่วมกันหาสาเหตุและปัญหา เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อดำเนินงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน นำไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ทางโรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายไว้ อีกทั้งมีการประเมินและควบคุมโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคอยดูแลและควบคุมตามกิจกรรมโครงการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีวิธีการบริหารจัดการปัญหาและสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กรได้ดี ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารบุคคลให้ทำงานนำไปสู่ประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ทำให้โรงเรียนเกิดความเข้มแข็งและบุคลากรเกิดความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความศรัทธา ความเชื่อถือ ความมั่นใจให้กับบุคลากรได้เกิดความรักความผูกพันต่อโรงเรียนปรับเปลี่ยนมุมมองสร้างทัศนคติแรงบันดาลใจและเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม เพื่อวิชาชีพ และเพื่อพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารจึงควรนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาโรงเรียนและสร้างความพึงพอใจให้แก่คณะครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. จากการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การประเมินและควบคุม มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำที่สุด ผู้บริหารควรดำเนินการติดตามและตรวจสอบโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งใช้ข้อมูลจากการประเมินผลนั้นเพื่อควบคุมและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

2. จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่า การออกจากราชการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระเบียบข้อกฎหมายในการออกคำสั่งให้ข้าราชการครูออกจากราชการตาม อำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งโดยพิจารณาแล้วแต่กรณีได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง

3. จากการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารควร ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดำเนินงานตามกระบวนการด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนสู่การ กำหนดกลยุทธ์ในแผนระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ซึ่งต้องมีการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ในรูปแบบของแผนงาน งบประมาณ โครงการ หลังจากนั้นจึงทำการประเมินและควบคุม เพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์นั้นสอดคล้องกับ สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลดำเนินงานตาม กระบวนการด้วยการวางแผนอัตรากำลัง โดยวิเคราะห์ตามความต้องการเกี่ยวกับจำนวนและจำแนก ตามสาขาวิชา นำไปสู่การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาข้าราชการครูให้มีมาตรฐานการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และการออกจากร าชการผู้บริหารควรปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดอื่นๆ

รายการอ้างอิง

- Allan, William, and others. *Human Resource Management: Managerial Efficacy in Recruiting and Retaining Teacher National Implications*. 2009.
- Armstrong, M *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page, 2006.
- Baldwin, Mark D. *Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting: A Case Study*. 1994.
- Best, John W. *Research in Education*. 3 ed. New Jersey: Prentice – Hall, 1981.
- Boxall, P.E. "International Journal of Human Resource Management." *The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence* (1993).
- Choi, Ho, and Wa Dora. "Human Resource Management in Hong Kong Preschool: The Impact of Falling Rolls on Staffing." *International Journal of Educational Management* (2009).
- Cronbach, Lee J. *Essentials of Psychological Testing*. 3 ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 10 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2005.
- Davies, B, and B.J. Davies. *Strategic Leadership the Essentials of School Leadership*. 2005.
- Dencenzo, D.A., and S.P. Robbins. *Fundamentals of Human Resource Management in the Knowledge Economy*. California: Berrett-Koehler, 2007.
- Dessler, G. *Human Resource Mangement*. Upper Saddle River,N.J.: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Drucker, P.F. . *Postcapitalist Society*. New York: Harper Collins Publishers, 1993.
- Griffiths, G.J., B Lloyd-Walker, and A Williams. *Hr: Human Resource Management*. Australia: Prentice Hall Australia, 1999.
- Harray, Neil. "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools." <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/viewSchema/30988/3>.

- Harris, Ben M. *Personnel Administration in Education*. Boston: Allyn and Bacon, 1979.
- Holton, Elwood F, and Bogdan Yamkovenko. *Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for Hrd?* 2008.
- Ivancevich, J.M. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin, 2010.
- Kearns, P *Hr Strategy Business Focused, Individually Centered*. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2003.
- Krejcie, R.V., and D.W. Morgan. *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement 30, 1970.
- Likert, Rensis. *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Price, M.J. "Strategic Planning and the Link to Implementation in Selected Illinois School Districts." 2000.
- R, S, Schuler. S,P, Galante. & S,E, Jackson. "Matching Effective Hr Practices with Competitive Strategy." *Personnel* (1987).
- Reid, Linda. "The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State." Nova Southeastern University, 2005.
- S, Tyson. "Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of Hrm to Organizational Technology Intensive Firms." *International Journal of Human Resource* (1997).
- Stone, R.J. . *Managing Human Resource*. Queensland: John Wiley & Sons Australia Ltd, 2006.
- Teran, Ralph. "A Case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District." 1997.
- Thompson, Arthur A, Margaret A Peteraf, Gamble E John, and A.J. Strickland. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. 19 ed. Toronto: McGraw-Hill, 2014.
- . *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12 ed. Toronto: McGraw-Hill, 2001.
- Wheelen, Thomas L, David J Hunger, and others. *Strategic Management and Business Policy*. 14 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2015.
- Woo, Lee Sun. "Human Resource Management: A Case Study, Comparing the International 'Reinvention' Effort of the United State Office of Personnel Management and the Korean Ministry of Government Administration." 1996.

- กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุดทองคำ, 2550.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยั้ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา, 2550.
- ซัตติยา ดั่งสำราญ. "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วี.พี.เอ็น, 2555.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซี.เอ็ดยูเคชั่น, 2552.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- ทองสุข มาตย์คำมี. "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2." มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2550.
- ธีรศักดิ์ อุ่ณารมณเลิศ. วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- นิรุทธิ์ พิกุลเทพ. "การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1." มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. กรุงเทพมหานคร: โกลด์เนทท์ไพร์มดิง, 2554.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. "การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามแนวปฏิรูปสถานศึกษา: ศึกษากรณีโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง." มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร, 2560.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทการพิมพ์, 2550.
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. "การวางแผนกลยุทธ์." วารสารดำรงราชานุภาพ (2550).
- พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2552.
- พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2550.
- พิชญภา ยืนยาว. "รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- พิบูล ทีปะपाल, and ธนวัฒน์ ทีปะपाल. การจัดการเชิงกลยุทธ์(ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559.
- พิมลพรรณ ดุขิยามิ. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- เพ่ง บัวหอม. แนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2550.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2560.
- รุ่งทิwa หงส์อินทร์. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2." มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556.
- ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ. "การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

- ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ. "การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา." มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556.
- สกล บุญสิน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560.
- สฎายุ วีระวณิชตระกูล. การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา. ชลบุรี: กราฟิกันดี, 2556.
- สมาน อัครวภูมิ. การบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง). อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558.
- สาคร สุขศรีวงศ์. "การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนชาวเขา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. "การมีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น." มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. 2561.
- . ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ. 2561.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. 2560.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. โครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) สะท้อนปัญหาและทางออก ตอบโจทย์ปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2558.
- . ร่างกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574. 2560.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- สุภาพร ภริมย์เมือง. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- เสนาะ ดีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- อนิวัช แก้วจ่างง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, 2552.
- อมรรัตน์ เลื่อนทอง. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2." มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553.







บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 29101

ที่ ศธ 6812.2/896

วันที่ 2 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล

ด้วย นางสาวนภัสภรณ์ มุลสิน รหัสนักศึกษา 59252313 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

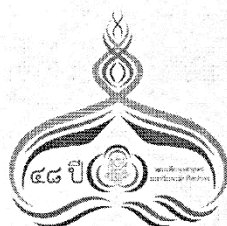
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติกรแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวกับการศึกษาจำนวน 5 คน

1. อาจารย์ ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล
ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาการประถมศึกษา ภาคหลักสูตรและการสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. อาจารย์ ดร.วิสูตร โพธิ์เงิน
ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาการประถมศึกษา ภาคหลักสูตรและการสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. นางจินตนา รอดประยูร
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบางบาล
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
(นนทบุรี-พระนครศรีอยุธยา)
4. นางสาวศจี จีระวุฒิ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
5. ว่าที่ร้อยตรี ดร.คุณาวุฒิ เดชเสถียร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังน้อยวิทยาภูมิ วิทย์ฐานะชำนาญการพิเศษ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1



ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item-Objective Congruence : IOC)

| ข้อคำถาม งานวิจัย | รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ | | | | | ค่า IOC |
|--|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|---|---------|
| | ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล | ดร.วิสูตร โพธิ์เงิน | นางจินตนา รอดประยูร | นางสาวศจี จิระวุฒิ | ว่าที่ร้อยตรี ดร.คุณาวุฒิ เดชเสถียร | |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ | | | | | | |
| ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X₁) | | | | | | |
| 1. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 2. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 3. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 4. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 5. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 6. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 7. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 8. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 9. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| การกำหนดกลยุทธ์ (X₂) | | | | | | |
| 10. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 11. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 12. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 13. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 14. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 15. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 16. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 17. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 18. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 19. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อความ งานวิจัย | รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ | | | | | ค่า IOC |
|---|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|---|---------|
| | ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล | ดร.วิสูตร โพธิ์เงิน | นางจินตนา รอดประยูร | นางสาวศจี จิระวุฒิ | ว่าที่ร้อยตรี ดร.คุณาวุฒิ เดชเสถียร | |
| การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X₃) | | | | | | |
| 20. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 21. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 22. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 23. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 24. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 25. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 26. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 27. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 28. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| การประเมินและควบคุม (X₄) | | | | | | |
| 29. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 30. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 31. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 32. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 33. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 34. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 35. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |

| ข้อความ งานวิจัย | รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ | | | | | ค่า IOC |
|---|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|---|---------|
| | ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล | ดร.วิสูตร โพธิ์เงิน | นางจินตนา รอดประยูร | นางสาวศจี จิระวุฒิ | ว่าที่ร้อยตรี ดร.คุณาวุฒิ เดชเสถียร | |
| การบริหารงานบุคคล | | | | | | |
| การวางแผนอัตรากำลัง (Y₁) | | | | | | |
| 1. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 2. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.8 |
| 3. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 4. | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.8 |
| 5. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 6. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y₂) | | | | | | |
| 7. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 8. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 9. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 10. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 11. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 12. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 13. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y₃) | | | | | | |
| 14. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 15. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 16. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 17. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 18. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 19. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 20. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 21. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |

| ข้อความ งานวิจัย | รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ | | | | | ค่า IOC |
|--|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|---|---------|
| | ดร.สร้อยญา จันทร์ชูสกุล | ดร.วิสูตร โพธิ์เงิน | นางจินตนา รอดประยูร | นางสาวศจี จิระวุฒิ | ว่าที่ร้อยตรี ดร.คุณาวุฒิ เดชเสถียร | |
| การบริหารงานบุคคล | | | | | | |
| การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (Y₄) | | | | | | |
| 22. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 23. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 24. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 25. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 26. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 27. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 28. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 29. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| การออกจากราชการ (Y₅) | | | | | | |
| 30. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 31. | +1 | 0 | 0 | +1 | +1 | 0.6 |
| 32. | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1 |
| 33. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |
| 34. | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.8 |
| 35. | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.6 |



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ 6812.2/ 923

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชฤกษ์บำรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวนภัสภรณ์ มูลสิน รหัสนักศึกษา 59252313 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัย
กลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | อำเภอ |
|-------|---|-----------------|
| 1 | โรงเรียนราษฎร์บำรุง | อำเภอบางปะอิน |
| 2 | โรงเรียนเชียงรากน้อย | อำเภอบางปะอิน |
| 3 | โรงเรียนวัดเปรมปรีชา | อำเภอบางปะอิน |
| 4 | โรงเรียนวัดท่าไทรไทยโปรดสัตว์ | อำเภอบางปะอิน |
| 5 | โรงเรียนวัดสุทธจินดาราม | อำเภอบางปะอิน |
| 6 | โรงเรียนเจ้าฟ้าสร้าง | อำเภอบางปะอิน |
| 7 | โรงเรียนวัดโพธิ์ | อำเภอบางปะอิน |
| 8 | โรงเรียนวัดชุมพลนิกายาราม | อำเภอบางปะอิน |
| 9 | โรงเรียนชุมชนวัดกำแพง | อำเภอบางปะอิน |
| 10 | โรงเรียนวัดบ้านสร้าง | อำเภอบางปะอิน |
| 11 | โรงเรียนวัดบ้านหว้า (ชมพูนุทยา) | อำเภอบางปะอิน |
| 12 | โรงเรียนวัดพระขาว (ประชานุเคราะห์) | อำเภอบางบาล |
| 13 | โรงเรียนวัดนกกกระฉาบ (ศิริสรณ์ประชาสรรค์) | อำเภอบางบาล |
| 14 | โรงเรียนวัดไผ่ล้อม | อำเภอบางบาล |
| 15 | โรงเรียนอุปถัมภ์โรจนประสิทธิ์ | อำเภอลาดบัวหลวง |



RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance If Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| X1 | 303.93 | 882.478 | .329 | .972 |
| X2 | 304.03 | 877.895 | .399 | .971 |
| X3 | 303.93 | 865.444 | .668 | .971 |
| X4 | 304.07 | 869.651 | .586 | .971 |
| X5 | 304.03 | 868.516 | .663 | .971 |
| X6 | 303.97 | 872.585 | .592 | .971 |
| X7 | 303.97 | 877.275 | .510 | .971 |
| X8 | 304.17 | 874.557 | .489 | .971 |
| X9 | 304.07 | 884.616 | .280 | .972 |
| X10 | 303.97 | 869.413 | .622 | .971 |
| X11 | 304.07 | 872.064 | .483 | .971 |
| X12 | 303.97 | 869.413 | .622 | .971 |
| X13 | 304.07 | 868.409 | .619 | .971 |
| X14 | 304.03 | 869.757 | .574 | .971 |
| X15 | 304.00 | 864.483 | .653 | .971 |
| X16 | 304.00 | 862.138 | .764 | .971 |
| X17 | 304.13 | 862.809 | .735 | .971 |
| X18 | 304.07 | 861.857 | .792 | .971 |
| X19 | 304.13 | 873.430 | .466 | .971 |
| X20 | 303.77 | 876.530 | .472 | .971 |
| X21 | 303.77 | 873.426 | .566 | .971 |
| X22 | 303.87 | 868.257 | .645 | .971 |
| X23 | 303.93 | 869.444 | .566 | .971 |
| X24 | 303.93 | 873.237 | .566 | .971 |
| X25 | 303.93 | 869.995 | .664 | .971 |

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance If Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| X26 | 304.00 | 873.793 | .562 | .971 |
| X27 | 303.93 | 867.926 | .658 | .971 |
| X28 | 304.13 | 872.602 | .586 | .971 |
| X29 | 304.37 | 864.171 | .684 | .971 |
| X30 | 304.33 | 858.713 | .743 | .971 |
| X31 | 304.33 | 864.092 | .621 | .971 |
| X32 | 304.23 | 866.806 | .631 | .971 |
| X33 | 304.03 | 864.930 | .765 | .971 |
| X34 | 304.13 | 862.602 | .740 | .971 |
| X35 | 304.07 | 866.202 | .677 | .971 |
| Y1 | 303.87 | 873.085 | .513 | .971 |
| Y2 | 303.70 | 871.872 | .632 | .971 |
| Y3 | 303.77 | 868.875 | .799 | .971 |
| Y4 | 303.90 | 866.369 | .642 | .971 |
| Y5 | 303.73 | 875.237 | .590 | .971 |
| Y6 | 303.70 | 874.562 | .627 | .971 |
| Y7 | 303.73 | 871.789 | .624 | .971 |
| Y8 | 304.00 | 872.897 | .377 | .972 |
| Y9 | 303.83 | 870.764 | .720 | .971 |
| Y10 | 303.83 | 868.282 | .712 | .971 |
| Y11 | 303.73 | 868.409 | .728 | .971 |
| Y12 | 303.90 | 869.955 | .431 | .971 |
| Y13 | 304.17 | 844.971 | .653 | .971 |
| Y14 | 303.70 | 874.838 | .618 | .971 |
| Y15 | 303.60 | 878.593 | .541 | .971 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance If Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Y16 | 303.80 | 867.614 | .479 | .971 |
| Y17 | 303.57 | 875.151 | .717 | .971 |
| Y18 | 303.63 | 873.068 | .625 | .971 |
| Y19 | 303.63 | 875.826 | .535 | .971 |
| Y20 | 303.60 | 877.834 | .571 | .971 |
| Y21 | 303.77 | 867.978 | .732 | .971 |
| Y22 | 304.27 | 848.892 | .569 | .971 |
| Y23 | 304.10 | 855.610 | .605 | .971 |
| Y24 | 304.20 | 846.303 | .674 | .971 |
| Y25 | 304.10 | 854.852 | .579 | .971 |
| Y26 | 304.10 | 856.852 | .546 | .971 |
| Y27 | 303.73 | 876.892 | .421 | .971 |
| Y28 | 303.77 | 876.875 | .416 | .971 |
| Y29 | 303.83 | 873.661 | .498 | .971 |
| Y30 | 304.27 | 868.823 | .304 | .972 |
| Y31 | 303.63 | 877.620 | .554 | .971 |
| Y32 | 304.27 | 851.168 | .538 | .972 |
| Y33 | 304.20 | 845.959 | .661 | .971 |
| Y34 | 304.13 | 835.085 | .756 | .971 |
| Y35 | 304.17 | 837.523 | .727 | .971 |

Reliability Statistics

N of Cases = 30 N of Items = 70

Cronbach's Alpha = .972



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง



ที่ ศธ 6812.2/๑๕๕

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๖ สิงหาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกลางคลองสระบัว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวนภัสภรณ์ มูลสิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือรักษาราชการแทน และข้าราชการครูปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษา ดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล

| อำเภอ | ชื่อโรงเรียน |
|----------------------|--------------------------------------|
| อำเภอพระนครศรีอยุธยา | 1. วัดกลางคลองสระบัว |
| | 2. วัดพญูเชิง(ไตรรัตนนายก) |
| | 3. ประตู่ชัย |
| | 4. อนุบาลพระนครศรีอยุธยา |
| | 5. วัดพระงาม(อรรถกฤษณ์ประชารัฐ) |
| | 6. วัดไก่อเตี้ย(วิทยสุนทร) |
| | 7. ปฐมวิทยาคาร |
| | 8. วัดทำใหม่ |
| | 9. วัดกลาง (ปากกรานสามัคคี) |
| | 10. วัดช้าง |
| | 11. วัดปากกราน |
| | 12. วัดพระญาติการาม |
| | 13. วัดประดู่ทรงธรรม(เจียพันธ์บำรุง) |
| | 14. วัดใหญ่ชัยมงคล(ภาวนารังสี) |
| | 15. สุนทรราชกุมาร |
| | 16. ลุ่มพลีชนูปถัมภ์ |
| | 17. พรพินิตพิทยาคาร |
| | 18. วัดพุทธไสยาสน์ |
| | 19. วัดหันตรา |
| อำเภอท่าเรือ | 1. วัดบัวงาม |
| | 2. วัดจำปา |
| | 3. วัดสุภาวงศ์ |
| | 4. วัดหัวหิน |
| | 5. วัดสะอาด |
| | 6. ชุมชนวัดบ้านร่อม |
| | 7. วัดแค |
| | 8. วัดสามเรือน |
| | 9. วัดโพธิ์เอน |
| | 10. วัดศาลาลอย |
| | 11. วัดนางค่อม |
| | 12. ประชาผดุงวิทย์ (ฟ่อน ฟุ้ง อุทิศ) |
| | 13. บ่อแร่ |
| | 14. วัดทุ่งมน |

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล (ต่อ)

| อำเภอ | ชื่อโรงเรียน |
|---------------|--|
| อำเภอนครหลวง | 1. ชุมชนวัดเสด็จ(คุณศรีประเสริฐอุปถัมภ์) |
| | 2. วัดน้อย (วิเชียรสร้อยเกลียวอุปถัมภ์) |
| | 3. นครหลวง (พิบูลประเสริฐวิทย์) |
| | 4. วัดโพธิ์ทอง (วาสนานุกุล) |
| | 5. วัดราษฎร์บำเพ็ญ (กริ่ง สง่า อุปถัมภ์) |
| | 6. วัดลาย (ทวีปัญญา) |
| | 7. วัดละมุด (ร.ส.พ.ราษฎร์บำรุง) |
| | 8. วัดทอง (สามัคคยานุสรณ์) |
| | 9. วัดปรีดาราม |
| | 10. วัดใหญ่ (สามเฒ่าสุขประเสริฐ) |
| | 11. วัดมาบพระจันทร์ (รัฐบำรุงประชาวิทยา) |
| | 12. บ้านหนองโคก (อดุลถวิลราษฎร์บำรุง) |
| | 13. โรงเรียนวัดสามะกัน (เปี่ยมวิทยารราษฎร์บำรุง) |
| อำเภอบางปะหัน | 1. วัดจอมเกษ |
| | 2. วัดค้าย (เล็กจุฬาประชาชนุสรณ์) |
| | 3. วัดตาลเอน (ไศภนชนูปถัมภ์) |
| | 4. วัดฝั่งแคด (บุญสืบวิชชนูปถัมภ์) |
| | 5. วัดทางกลาง (ประชาสามัคคีอุปถัมภ์) |
| | 6. วัดพระงาม |
| | 7. วัดบางเตือ |
| | 8. วัดเทพอุปการาม(อุป อุ่นพัฒนาประชาสรรค์) |
| | 9. วัดเกาะเล็ง |
| | 10. วัดนาค |
| | 11. วัดบางเพลิง (คงสกุลมากอุทิศ) |
| | 12. วัดแก้วตา |
| | 13. ชุมชนวัดโชดเขมาราม(ประชาประเสริฐวิทย์) |
| | 14. วัดโพธิ์ทอง |
| | 15. วัดประมุง (แจ่มราษฎร์รังสรรค์) |
| | 16. วัดนนทรี |
| | 17. วัดโพธิ์หอม |
| | 18. วัดดาวคะนอง |

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล (ต่อ)

| อำเภอ | ชื่อโรงเรียน |
|---------------|--------------------------------------|
| อำเภอบ้านแพรง | 1. วัดนครโปรดสัตว์ |
| | 2. วัดท่าอู่ทอง |
| | 3. โพธิ์ราษฎร์บำรุง |
| | 4. ชุมชนวัดสำพะเนียง (แร่ผดุงวิทยา) |
| อำเภอภาษี | 1. วัดพระแก้ว โสภณประสิทธิ์วิทยาการ |
| | 2. ชุมชนโคกม่วงเพ็ญศรีภูธรอุปถัมภ์ |
| | 3. วัดโคกกรวด |
| | 4. วัดโคกสังข์ |
| | 5. บ้านดอนข่อย |
| | 6. ตะโกดอนหญ้านาง |
| | 7. วัดนาอู่ |
| | 8. วัดหัวคู้ |
| | 9. วัดหนองบัว |
| | 10. วัดเจริญธรรม เพ็ญศรีภูธรอุปถัมภ์ |
| | 11. ชุมชนวัดระโสม |
| | 12. วัดมาบโพธิ์ |
| อำเภอมหาราช | 1. วัดตะบอง (ธรรมาภิรมอุปถัมภ์) |
| | 2. วัดโบสถ์อนุกุลสังฆกิจ |
| | 3. วัดเจ้าปลุก (เต็มรัฐประชาสรรค์) |
| | 4. วัดสุวรรณเจติย์เลิศบุญยงค์อนุสรณ์ |
| | 5. วัดโพธิ์ประสิทธิ์ (วิบูลย์บำรุง) |
| | 6. ชุมชนวัดสุเมธ |
| | 7. วัดอุโลม (วิสุตรอนุสรณ์) |
| อำเภอวังน้อย | 1. วัดธรรมจริยา |
| | 2. วัดศรีประชา |
| | 3. กลางคลอง 27 |
| | 4. สุวพรรณสนิทวงศ์พิทยา |
| | 5. วัดสุคันธาราม (สุคันธวิทยาการ) |
| | 6. บ้านสร้าง (สำริต ภูเงิน อนุสรณ์) |
| | 7. บ้านบ่อตาโล่ |
| | 8. วัดศิวาราม |

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล (ต่อ)

| อำเภอ | ชื่อโรงเรียน | |
|-----------------------------------|--|---------------|
| อำเภอวังน้อย | 9. พระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ) | |
| | 10. ชลประทานอนุเคราะห์ | |
| | 11. วัดบ้านช้าง | |
| | 12. บ้านกะทุมลาย | |
| | 13. จรูญกิมลีกิจจาทรอนุสรณ์ | |
| | 14. วัดลาดทราย | |
| | 15. วัดลำพระยา (แซมซ้อยวิทยา) | |
| | 16. วัดสว่างอารมณ์ | |
| | 17. วัดมณฑลประสิทธิ์ (อาจวัชประชาชนุกูล) | |
| | 18. คอตันคลอง 27 | |
| | อำเภอบุทัย | 1. วัดสะแก |
| | | 2. วัดโตนด |
| | | 3. วัดคานหาม |
| | | 4. วัดโคกมะยม |
| | | 5. เขาวนวิศ |
| | | 6. บ้านช้าง |
| | | 7. วัดนางชี |
| | | 8. วัดไทรงาม |
| 9. วัดดอนพุดซา | | |
| 10. วัดอุทัย (เขาวนวิทยา) | | |
| 11. บ้านข่อยโตน | | |
| 12. วัดหนองน้ำส้ม (เจียนวิทยาการ) | | |
| 13. บ้านคูคด | | |
| 14. วัดหนองไม้ซุง | | |
| 15. วัดโคกช้าง(ราษฎร์บำรุง) | | |
| 16. วัดโตนดเตี้ย | | |
| 17. วัดสนามทองมิตรภาพที่ 180 | | |
| 18. วัดบ้านหีบ | | |



ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

(STRATEGIC MANAGEMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR
UNDER AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการแทน และข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล

4. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในอนาคตต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้กับเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนที่รับแบบสอบถามจากผู้วิจัย เพื่อที่จะได้รวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้แล้วจัดส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

ขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวนภัสภรณ์ มุลสิน

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 094-8286662

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

| ข้อ | สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล | สำหรับผู้วิจัย |
|-----|--|----------------|
| 1. | เพศ <input type="checkbox"/> 1.ชาย <input type="checkbox"/> 2.หญิง | [] 1 |
| 2. | อายุ (เศษเดือนเกิน 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 – 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 – 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 ปี ขึ้นไป | [] 2 |
| 3. | ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | [] 3 |
| 4. | ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล | [] 4 |
| 5. | ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ปี <input type="checkbox"/> 10 – 19 ปี <input type="checkbox"/> 20 – 29 ปี <input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป | [] 5 |

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนตามความจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อที่ | การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับคุณภาพ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--|---|-------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X₁) | | | | | | | |
| 1 | ท่านมีความเข้าใจสถานะและสภาพของโรงเรียนจากการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน | | | | | | [] 6 |
| 2 | ผู้บริหารและคณะครุมีความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างดี | | | | | | [] 7 |
| 3 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบชัดเจน | | | | | | [] 8 |
| 4 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน | | | | | | [] 9 |
| 5 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน | | | | | | [] 10 |
| 6 | ผู้บริหารนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | | | | | | [] 11 |
| 7 | ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในโรงเรียนของท่านช่วยให้บุคลากรทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียน | | | | | | [] 12 |
| 8 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือกที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ | | | | | | [] 13 |
| 9 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันสรุปปัญหาและเรียงลำดับความต้องการเป็นขั้นตอน | | | | | | [] 14 |

| ข้อที่ | การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับคุณภาพ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|-------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การกำหนดกลยุทธ์ (X₂) | | | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม | | | | | | [] 15 |
| 11 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดพันธกิจ ที่เป็นบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน | | | | | | [] 16 |
| 12 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน | | | | | | [] 17 |
| 13 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกฝ่ายของโรงเรียนอย่างเหมาะสม | | | | | | [] 18 |
| 14 | ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ได้ครอบคลุมกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน | | | | | | [] 19 |
| 15 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่เหมาะสมกับโรงเรียน | | | | | | [] 20 |
| 16 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานและบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ | | | | | | [] 21 |
| 17 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันเรียงลำดับโครงการ กิจกรรม นำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์ | | | | | | [] 22 |
| 18 | ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม | | | | | | [] 23 |
| 19 | ผู้บริหารเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | | | | | | [] 24 |
| การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X₃) | | | | | | | |
| 20 | ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานให้ชัดเจนและเหมาะสม | | | | | | [] 25 |
| 21 | ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและสร้างความเข้าใจให้ตรงกันทุกฝ่าย | | | | | | [] 26 |
| 22 | ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการ/กิจกรรม สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | | | [] 27 |

| ข้อที่ | การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับคุณภาพ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--|--|-------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 23 | ผู้บริหารจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน | | | | | | [] 28 |
| 24 | ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ตาม ขั้นตอนและแผนปฏิบัติการของโรงเรียน | | | | | | [] 29 |
| 25 | ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์โดยสร้างประโยชน์และ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ | | | | | | [] 30 |
| 26 | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันดำเนินการและแก้ปัญหา ตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้ อย่างเหมาะสม | | | | | | [] 31 |
| 27 | ผู้บริหารเสริมแรงและให้กำลังใจแก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมให้การ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้เป็นไปด้วยดี | | | | | | [] 32 |
| 28 | ผู้บริหารดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จและ บรรลุเป้าประสงค์อย่างมีคุณภาพ | | | | | | [] 33 |
| การประเมินและควบคุม (X₄) | | | | | | | |
| 29 | ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนได้ เหมาะสม | | | | | | [] 34 |
| 30 | ผู้บริหารกำหนดให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินกลยุทธ์ของ โรงเรียนเป็นระยะ | | | | | | [] 35 |
| 31 | ผู้บริหารสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์สอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ | | | | | | [] 36 |
| 32 | ผู้บริหารติดตามผลการประเมินกลยุทธ์ | | | | | | [] 37 |
| 33 | ผู้บริหารตรวจสอบความสำเร็จด้วยระบบการประเมินแผนงาน โครงการ/กิจกรรม | | | | | | [] 38 |
| 34 | ผู้บริหารรายงานผลการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน และสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ | | | | | | [] 39 |
| 35 | ผู้บริหารปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับโรงเรียน | | | | | | [] 40 |

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนตามความจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อที่ | การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน | ระดับคุณภาพ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|-------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การวางแผนอัตรากำลัง (Y₁) | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | | | | | [] 41 |
| 2 | ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง | | | | | | [] 42 |
| 3 | ผู้บริหารจัดทำแผนอัตรากำลังของโรงเรียน | | | | | | [] 43 |
| 4 | ผู้บริหารเสนอแผนอัตรากำลังของโรงเรียนโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | | | | | [] 44 |
| 5 | ผู้บริหารรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา | | | | | | [] 45 |
| 6 | ผู้บริหารเสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด | | | | | | [] 46 |
| การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (Y₂) | | | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | | | | | | [] 47 |

| ข้อที่ | การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน | ระดับคุณภาพ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|-------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 8 | ผู้บริหารดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความต้องการของโรงเรียนโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | | | | | | [] 48 |
| 9 | ผู้บริหารแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวเป็นลายลักษณ์อักษร | | | | | | [] 49 |
| 10 | ผู้บริหารดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุและเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” | | | | | | [] 50 |
| 11 | ผู้บริหารติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะ ๆ ทุกสามเดือน ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในส่วนของพนักงานราชการและลูกจ้างจะประเมินทุก ๆ หกเดือน | | | | | | [] 51 |
| 12 | ผู้บริหารรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม | | | | | | [] 52 |
| 13 | มีการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์ขอย้ายปฏิบัติงานในโรงเรียน | | | | | | [] 53 |
| การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (Y₃) | | | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทราบโดยทั่วกัน | | | | | | [] 54 |
| 15 | ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา | | | | | | [] 55 |
| 16 | ผู้บริหารส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและสั่งแต่งตั้ง | | | | | | [] 56 |

| ข้อที่ | การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน | ระดับคุณภาพ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--|--|-------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 17 | ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด | | | | | | [] 57 |
| 18 | ผู้บริหารดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด | | | | | | [] 58 |
| 19 | ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษาต่อไป | | | | | | [] 59 |
| 20 | ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและผู้มีคุณงามความดีตามความเหมาะสม | | | | | | [] 60 |
| 21 | ผู้บริหารและคณะครูจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา | | | | | | [] 61 |
| การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (Y₄) | | | | | | | |
| 22 | กรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา | | | | | | [] 62 |
| 23 | มีการประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน | | | | | | [] 63 |
| 24 | ผู้บริหารเสนอรายงานการลงโทษทางวินัยให้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด | | | | | | [] 64 |
| 25 | ผู้บริหารรับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านโรงเรียน | | | | | | [] 65 |

| ข้อที่ | การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน | ระดับคุณภาพ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--|---|-------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 26 | ผู้บริหารรับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนด เพื่อพิจารณาในกรณีเรื่องร้องทุกข์ผ่านโรงเรียน | | | | | | [] 66 |
| 27 | ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดี | | | | | | [] 67 |
| 28 | ผู้บริหารเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย | | | | | | [] 68 |
| 29 | ผู้บริหารป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย | | | | | | [] 69 |
| การออกจากราชการ (Y₅) | | | | | | | |
| 30 | ผู้บริหารดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด | | | | | | [] 70 |
| 31 | ผู้บริหารดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง | | | | | | [] 71 |
| 32 | กรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีการพิจารณาลงโทษวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด | | | | | | [] 72 |
| 33 | มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด ในกรณีของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ | | | | | | [] 73 |
| 34 | ผู้บริหารอนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี | | | | | | [] 74 |
| 35 | ผู้บริหารสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี | | | | | | [] 75 |

ประวัติผู้เขียน

| | |
|-------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | นางสาวนภัสภรณ์ มูลสิน |
| วัน เดือน ปี เกิด | 16 กันยายน 2534 |
| สถานที่เกิด | โรงพยาบาลรามธิบดี |
| วุฒิการศึกษา | ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอกการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 153 หมู่ 1 ตำบลไผ่ลิง ซอยโพธาราม ถนนโรจนะ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000 |

