

การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)  
อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

สิทธิ กาวิละ  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการ

โรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)  
สังกัดเทศบาลเมืองพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
กระทรวงมหาดไทย

## กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอันดียิ่งของ นายไตรวุฒิศรีวรรณยศ ปลัดเทศบาลเมืองพะเยา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะให้คำปรึกษา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ดร.เอกชัย ผาบชัย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต 1 นายจำเนียร ไตรมาส ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสามสบ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ นายยุทธจักร เขียวอ้าย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสักสันเวียงใหม่ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย นายสืบศักดิ์ พรหมแย้ม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันป่าสัก วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ที่ได้ให้ความรู้ให้คำแนะนำและความปรารถนาดีตลอดระยะเวลาในการศึกษา

ขอขอบคุณคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือให้ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้

ขอขอบคุณนายไมตรี สุขสอน ครูโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และนางกอบกุล ตระกูลสันติไมตรี รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) วิทยฐานะชำนาญการ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเป็นอย่างดี

ทำนุขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวที่มีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

สิทธิ์ กาวิละ

เรื่อง : การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตนของครู  
และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)  
ชื่อผู้วิจัย : สิทธิ กาวิละ  
ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สังกัด : โรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) กองการศึกษา เทศบาลเมืองพะเยา  
อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนเพื่อนำมามาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนของครูและบุคลากรทางการศึกษาไปใช้ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อสอบถามความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการใช้แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) โดยทำการศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 16 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนครู จำนวน 7 คน ซึ่งล้วนเป็นกลุ่มประชากรจริง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินและแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบอธิบาย และพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า

#### 1. ผลการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนพบว่าทางโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) ได้แบบใช้ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง มีความเชื่อมั่น (Reliability) อย่างน่าเชื่อถือ เท่ากับ 0.86 แบ่งออกเป็น 6 มาตรฐานดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านการร่วมกิจกรรมส่วนรวมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา มีตัวชี้วัด 5 รายการ

1.2 มาตรฐานด้านการประพฤติตามจรรยาบรรณครู มีตัวชี้วัด 9 รายการ

1.3 มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย และให้ความร่วมมือกับหัวหน้าฝ่าย มีตัวชี้วัด 8 รายการ

1.4 มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานพิเศษอย่างลำบากตรากตรำ เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกสถานศึกษา มีตัวชี้วัด 10 รายการ

1.5 มาตรฐานด้านการปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวัน มีตัวชี้วัด 6 รายการ

1.6 มาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครูมืออาชีพ มีตัวชี้วัด 8 รายการ

2. ผลการนำแบบประเมินมาตรฐานไปใช้ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ด้านการร่วมกิจกรรมส่วนรวมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลการประเมินเฉลี่ยตั้งแต่ เดือนตุลาคม 2549 ถึง เดือนมีนาคม 2552 คิดเป็นร้อยละ 92.02

2.2 ด้านการประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณครู พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลการประเมินเฉลี่ยตั้งแต่ เดือนตุลาคม 2549 ถึง เดือนมีนาคม 2552 คิดเป็น ร้อยละ 95.01

2.3 ด้านการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย และให้ความร่วมมือกับหัวหน้าฝ่าย พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลการประเมินเฉลี่ยตั้งแต่ เดือนตุลาคม 2549 ถึง เดือนมีนาคม 2552 คิดเป็นร้อยละ 93.54

2.4 ด้านการปฏิบัติงานพิเศษอย่างลำบากตรากตรำ เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกสถานศึกษา พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลการประเมินเฉลี่ยตั้งแต่ เดือนตุลาคม 2549 ถึง เดือนมีนาคม 2552 คิดเป็นร้อยละ 91.91

2.5 ด้านการปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวัน พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลการประเมินเฉลี่ยตั้งแต่ เดือนตุลาคม 2549 ถึง เดือนมีนาคม 2552 คิดเป็นร้อยละ 90.99

2.6 ด้านคุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครูมืออาชีพ พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลการประเมินเฉลี่ยตั้งแต่ เดือนตุลาคม 2549 ถึง เดือนมีนาคม 2552 คิดเป็น ร้อยละ 92.36

2.7 ผลสรุปการนำแบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2549 ถึง เดือนมีนาคม 2552 คิดรวม 6 มาตรฐาน พบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลการประเมินเฉลี่ยรวม 6 มาตรฐาน เป็นร้อยละ 92.63

3. ผลการประเมินความพึงพอใจของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อแบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนสรุปผลได้ดังนี้

3.1 ด้านการร่วมกิจกรรมส่วนรวมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

3.2 ด้านการประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณครู พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

3.3 ด้านการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย และให้ความร่วมมือกับหัวหน้าฝ่าย พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

3.4 ด้านการปฏิบัติงานพิเศษอย่างลำบากตรากตรำเป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกสถานศึกษา พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

3.5 ด้านการปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวัน พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

3.6 ด้านคุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครูมืออาชีพ พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

3.7 ผลสรุปความพึงพอใจของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อแบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนโดยภาพรวมทั้ง 6 มาตรฐาน พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญและความเป็นมา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กล่าวถึงความมุ่งหมาย และการจัดการศึกษาต้องเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข มีกระบวนการเรียนรู้มุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ เคารพกฎหมาย ความเสมอภาค รู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล รู้จักอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเอง และเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

หนังสือคู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา (สภาคูรู และบุคลากรทางการศึกษา, 2549: 115 -116) ได้ระบุถึงข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 โดยได้รวบรวม คำจำกัดความทางการศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เช่น

“วิชาชีพ” หมายความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการรับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งภาครัฐและเอกชน การบริหารการศึกษาตลอดจนการสนับสนุนการศึกษาให้บริการหรือการปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนการนิเทศและการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ

“ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546

“ครูและบุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งภาครัฐและเอกชน

“มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม ประกอบด้วยมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน

“มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ หรือ การจัดการศึกษาซึ่งผู้ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีเพียงพอ ที่สามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพได้

“มาตรฐานการปฏิบัติงาน” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรม การปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องฝึกฝน ให้มีทักษะหรือความชำนาญสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“มาตรฐานการปฏิบัติตน” หมายความว่า จรรยาบรรณวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธา และผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ

ในฐานะผู้วิจัย ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) ตั้งแต่วันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2549 ได้ตระหนักถึงหลักการบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบของทางราชการ ใช้หลักการบริหารด้วยแผนกลยุทธ์โดยเน้นการมีส่วนร่วมให้สอดคล้องความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา จัดทำโครงสร้างและระบบบริหารงานด้านวิชาการ ด้านแผนงานและงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีคำสั่งมอบหมายงาน มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ยึดในหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย ของสถานศึกษา ปฏิบัติงานตามนโยบายของนายกเทศมนตรี เป็นแนวทางหลักการบริหาร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการ แผนงบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป ไปสู่นหน่วยงานภาคปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลเป็นภาระงานที่สำคัญด้านหนึ่ง ที่มีส่วนทำให้การจัดการศึกษาสำเร็จ มีคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ

การที่จะบริหารให้บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนได้มีความตั้งใจ ศรัทธา อุทิศเวลา ด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพนั้น เป็นการยากต่อการบริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคิดที่จะพัฒนา มาตรฐาน ในการควบคุมดูแล อำนวยความสะดวกเหลือให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและ เต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นที่มาในการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานปฏิบัติตน ของบุคลากรในโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)
2. เพื่อนำมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปใช้ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)
3. เพื่อสอบถามความพึงพอใจของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการใช้แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตนของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แบ่งขอบเขตการวิจัย ออกเป็น 3 ด้านคือ

#### 1. ด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 16 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) จำนวน 7 คน

#### 2. ด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน แบ่งออกเป็น 6 มาตรฐาน คือ



2.1 มาตรฐานด้านการร่วมกิจกรรมส่วนรวมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามีการประเมินตัวชี้วัด 5 ด้าน ดังนี้

2.1.1 การร่วมกิจกรรมภายในสถานศึกษา

2.1.2 การร่วมกิจกรรมภายนอกสถานศึกษา

2.1.3 การอุทิศตนในการร่วมกิจกรรมในเวลาราชการ

2.1.4 การอุทิศตนในการร่วมกิจกรรมนอกเวลาราชการ

2.1.5 การไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงานทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา

2.2 มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู มีการประเมินตัวชี้วัด 9 ด้านดังนี้

2.2.1 ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจ ในการศึกษาเล่าเรียนโดยเสมอหน้า

2.2.2 ครูต้องตั้งใจอบรมสั่งสอนฝึกฝนสร้างเสริม ความรู้ทักษะนิสัยที่ถูกต้อง ดีงามให้แก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ

2.2.3 ครูต้องประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ใจ

2.2.4 ครูต้องไม่ทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญของงามในทุกด้านของศิษย์

2.2.5 ครูต้องไม่หาผลประโยชน์ใดใดจากศิษย์

2.2.6 ครูย่อมพัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

2.2.7 ครูย่อมรักและศรัทธา วิชาชีพครู เป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา

2.2.8 ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครู และทุกคนอยู่จนเป็นนิสัย

2.2.9 ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทยอยู่เสมอ

2.3 มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย และให้ความร่วมมือกับหัวหน้าฝ่าย มีการประเมินตัวชี้วัด 8 ด้านดังนี้

2.3.1 การให้ความร่วมมือกับหัวหน้าฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ

2.3.2 ไม่แสดงกิริยาอาการต่อต้านการทำงานของหัวหน้าฝ่าย

2.3.3 ความมีน้ำใจต่อเพื่อร่วมงาน

2.3.4 การพูดจา พูดดี มีสัมมาคารวะ

2.3.5 ไม่สร้างความแตกแยก

- 2.3.6 ไม่ชอบการนินทาว่าร้าย ต่อว่าเพื่อนร่วมงาน
- 2.3.7 มีนวัตกรรมใหม่ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 2.3.8 สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน

2.4 มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานพิเศษอย่างลำบากตรากตรำ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการประเมินตัวชี้วัด 10 ด้านดังนี้

- 2.4.1 มีแผนการจัดการเรียนรู้ และดำเนินกิจกรรมตามแผน
- 2.4.2 การฝึกซ้อมเด็กนักเรียนนอกเวลาราชการ หรือเวลาเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 2.4.3 การตกแต่งห้องเรียน ห้องพิเศษ ป้ายนิเทศ
- 2.4.4 มีความขยันหมั่นเพียร ความเสียสละ
- 2.4.5 ผลงานเป็นที่ยอมรับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 2.4.6 การอุทิศเวลาให้กับสถานศึกษา และราชการ
- 2.4.7 การหมั่นเอาใจใส่ ควบคุมดูแลเด็กทำเวรตอนเช้า
- 2.4.8 การกวาดชั้นนักเรียนด้านระเบียบวินัย อย่างสม่ำเสมอ
- 2.4.9 การควบคุมนักเรียนไปร่วมกิจกรรมนอกสถานศึกษา
- 2.4.10 ผลงานได้รับรางวัลระดับเทศบาล ระดับจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศ

2.5 มาตรฐานด้านการปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวัน มีการประเมินตัวชี้วัด 6 ด้านดังนี้

- 2.5.1 การควบคุมนักเรียน
- 2.5.2 ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติหน้าที่
- 2.5.3 การมาปฏิบัติงานประจำวัน
- 2.5.4 การรับเด็กหน้าประตู
- 2.5.5 การอบรมนักเรียนก่อนเข้าเรียนภาคเช้า
- 2.5.6 การแต่งตัวเหมาะสมกับคำว่าครูมืออาชีพ

2.6 มาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูมืออาชีพ มีการประเมินตัวชี้วัด 8 ด้านดังนี้

- 2.6.1 การเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนและการดำเนินชีวิต
- 2.6.2 พุดจาไพเราะอ่อนหวาน มีปียวาจา
- 2.6.3 ไม่พุดนินทา เสียดสี ให้ร้ายผู้อื่น

- 2.6.4 ไม่พุดให้เพื่อนร่วมงานเกิดความแตกความสามัคคี
- 2.6.5 ทำงานส่วนรวมด้วยความเข้มแข็งและจริงใจ
- 2.6.6 มีน้ำใจชอบช่วยเหลือเพื่อนครูจนเป็นนิสัย
- 2.6.7 ไม่เห็นแก่ตัว และไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน
- 2.6.8 เป็นคนชอบเสนอตนเองอาสารับผิดชอบงานอยู่เสมอ

### 3. ระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการศึกษา ตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2549 ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ.2552

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**มาตรฐานการปฏิบัติงาน** หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงผลพฤติกรรมปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) เกี่ยวกับด้านการร่วมกิจกรรมส่วนรวมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ด้านการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู ด้านการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย และให้ความร่วมมือกับหัวหน้าฝ่าย ด้านการปฏิบัติงานพิเศษอย่างลำบากตรากตรำ ด้านการปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวัน และด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูมืออาชีพ

**มาตรฐานการปฏิบัติตนของครูและบุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง จรรยาบรรณวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) ได้ปฏิบัติตามเกี่ยวกับด้านการร่วมกิจกรรมส่วนรวมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ด้านการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู ด้านการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย ให้ความร่วมมือกับหัวหน้าฝ่าย ด้านการปฏิบัติงานพิเศษอย่างลำบากตรากตรำ ด้านการปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวัน และด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูมืออาชีพ

**ประเมินการปฏิบัติงาน** หมายถึง การประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

**การประเมินการปฏิบัติตน** หมายถึง การประเมินปฏิบัติตน ของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

**ความพึงพอใจ** หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนะส่วนบุคคลต่อระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) จำนวน 16 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนครู จำนวน 7 คน ที่มีต่อแบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน

**คณะกรรมการสถานศึกษา** หมายถึง คณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนครูของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

**ผลกระทบ** หมายถึง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน ที่มีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน สถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

### **ประโยชน์ที่ได้รับ**

1. ได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอรายละเอียดตามหัวข้อ ดังนี้

1. การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน
2. คุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
3. ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานทางการศึกษา
4. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานทางการศึกษา
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จีระ งามศิลป์ (2549 : 44 – 414) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มีรายละเอียดที่น่าสนใจหลายประเด็น เช่น

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 นับว่าเป็นกฎหมายที่ปฏิรูปโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ ครั้งสำคัญของประเทศไทย ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติ และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2545 โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วได้กำหนดให้สถานศึกษา เป็น นิติบุคคล (มาตรา 35)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (มาตรา 39) ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังนี้

1. งานบริหารงานทั่วไป
2. งานงบประมาณ
3. งานวิชาการ
4. งานบริหารงานบุคคล

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM)

ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็วมีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจ และการบริหารจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา

ในการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษานั้น มุ่งกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลาง ไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปให้ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้เรียน นั่นคือ ได้แก่

ผู้บริหารโรงเรียน

ครู

ผู้ปกครอง

และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการศึกษาให้มากที่สุด ซึ่งเป็นแนวคิดในการบริหารในลักษณะที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ดังนั้น จากแนวคิดดังกล่าว จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน) ให้มี จำนวน 9 คน
2. สถานศึกษาขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนเกินกว่า 300 คน) ให้มี จำนวน 15 คน

องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ (มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ)
2. กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง จำนวน 1 คน
3. กรรมการที่เป็นผู้แทนครู จำนวน 1 คน
4. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวน 1 คน
5. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองท้องถิ่น จำนวน 1 คน
6. กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า จำนวน 1 คน
7. กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และผู้แทนองค์ศาสนาอื่นในเขตพื้นที่  
สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 รูป  
สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 2 รูป
8. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 1 คน  
สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 2 คน

9. ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ดังนั้นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นหัวใจสำคัญจะช่วยทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ดำเนินไปด้วยดี

การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียนจึงไม่เหมือนกัน การบริหารจัดการจะอยู่ภายใต้การตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละสถานศึกษา

**ดังนั้นรูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) พบว่ามีรูปแบบสำคัญ 4 รูปแบบ คือ**

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM)
2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM)
3. รูปแบบที่มีชุมชนเป็นหลัก (Community Control SBM)
4. รูปแบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional Community Control SBM)

**หลักของการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน**

1. หลักกระจายอำนาจ (Decentralization)
2. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management)
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Participation of Stakeholders)
4. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach)
5. หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

**ลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่บริหารแบบ SBM**

1. พันธกิจของโรงเรียนต้องชัดเจน สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด
2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาตามสภาพความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน
3. มุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ ใช้ทฤษฎี Y มองว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นคนดี มีความสามารถ มีความรับผิดชอบสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้
4. การตัดสินใจ ในรูปแบบกระจายอำนาจ โดยคณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. รูปแบบภาวะผู้นำ เกื้อหนุน อำนวยความสะดวก ไม่ใช่สั่งการและชี้นำ
6. รูปแบบการใช้อำนาจ ด้วยเทคนิคแห่งความรู้ความเชี่ยวชาญ
7. เทคนิคการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร เชิงกลยุทธ์เน้นที่ผลงานแก้ปัญหาได้ตามสถานการณ์ และรู้จักระดมทรัพยากรต่างๆ เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้อย่างชาญฉลาด
8. บทบาทของโรงเรียน สร้างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขึ้นเอง และมุ่งพัฒนาทั้งองค์กร
9. บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง เป็นการกำหนดเป้าหมายการศึกษา
10. บทบาทผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กระตุ้นและประสานงานให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานและเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร
11. บทบาทครู เป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้เรียน และเป็นผู้ปฏิบัติ
12. บทบาทผู้ปกครอง มีส่วนร่วม สนับสนุนโรงเรียน และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา
13. บรรยากาศองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือ และเคารพซึ่งกันและกัน
14. คุณภาพผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีความรู้ มีเทคนิคการบริหารที่ทันสมัย เรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน
15. การประเมินประสิทธิผล ต้องประเมินทั้งระบบ ทั้ง Input Process Output และ Outcome เพื่อประกันคุณภาพและพัฒนาโรงเรียน
16. กำหนดเป้าหมายของการศึกษา / ผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของระบบการศึกษาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer' Satisfaction) เน้นคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพมีผลสัมฤทธิ์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยศึกษาจากมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ
17. จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษาตามบทบาทที่กำหนด
18. กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน

### เงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ

1. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริงสามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงานและมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน



2. ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทของตนสร้าง ความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบริหารและจัดการศึกษา และประการสำคัญที่สุด คือ ทุกฝ่ายต้อง คำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุด

4. เน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ

5. ให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานดีเด่น โปรงใส เสริมสร้างระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้ สมาชิกองค์กรได้ทำงานอย่างมีความสุข

6. ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือ หัวใจของการบริหารและการจัด การศึกษาที่สถานศึกษาต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตาม สภาพจริงมีแผนการเรียนและมีการวิจัยในชั้นเรียน

7. ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า เพื่อพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน

### **คุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ**

จามจุรี จำเมือง (2548: 79-80) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้

#### **1. ความชัดเจนด้านภารกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา ภาวะผู้นำและจุดเน้น ด้าน การเรียนการสอน**

1.1 สถานศึกษามีภารกิจและเป้าหมายการสอนที่มีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปทั้งในกลุ่มครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง/ชุมชน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน มีภาวะผู้นำสูง ทั้งด้านการ บริหารและด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอน

1.3 การวางแผนการสอนและจัดทำแผนการสอน เป็นความร่วมมือของทุกฝ่ายทั่วทั้ง สถานศึกษา มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทักษะพื้นฐาน (รวมถึงทักษะด้านคอมพิวเตอร์) และมี สมรรถภาพในระดับสูงในด้านทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

#### **2. ความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน**

2.1 สถานศึกษามีคุณค่าร่วมว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนและปรารถนาที่จะเรียน

2.2 สถานศึกษาตั้งเป้าหมายว่าผู้เรียนมีผลการเรียนรู้สูงอันเป็นผลมาจากการ จัดการศึกษาของสถานศึกษา

- 2.3 การกำหนดกรอบเวลาในการเรียนรู้ทางวิชาการมีความเหมาะสม
- 2.4 การให้การบ้าน และการตรวจการบ้านเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม
- 2.5 สถานศึกษาใช้ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและหลากหลายในการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จนจบหลักสูตรและหลีกเลี่ยงการออกกลางคัน

2.6 เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีภาระและความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

### 3. การประเมิน คุณภาพผู้เรียน บุคลากร และหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

- 3.1 ดำเนินการประเมินผู้เรียนและผลงานทางการศึกษาตามสภาพจริง
- 3.2 มีการตรวจสอบข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นระยะๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงผู้เรียน และเพื่อการประเมินความสำเร็จของโครงการ
- 3.3 ครูผู้สอนและผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติของผู้เรียน การจัดการด้านการสอนและการจัดการห้องเรียน
- 3.4 ทัวทั้งสถานศึกษาตระหนักในผลสำเร็จทางวิชาการ

### 4. ความปลอดภัย ความเป็นระเบียบ และวินัย

- 4.1 บุคลากรของสถานศึกษาร่วมจัดทำกฎระเบียบ แนวปฏิบัติด้านความประพฤติของผู้เรียนอย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับทราบบั้กันทั้งครู ผู้สอน ผู้เรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครองชุมชน
- 4.2 บุคลากรทุกคนถือปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดยุติธรรม เท่าเทียมกัน
- 4.3 ทัวทั้งสถานศึกษาเน้นการเสริมแรงด้านบวกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดี
- 4.4 สถานศึกษามีแนวทางในการลดอัตราผู้ขาดเรียน
- 4.5 การดำเนินการของสถานศึกษาคำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เชื้อชาติ และวัฒนธรรมของผู้เรียน

4.6 สถานศึกษามีบรรยากาศที่เป็นมิตร

### 5. ประสิทธิภาพของบุคลากร

- 5.1 สถานศึกษามีแนวปฏิบัติการบริหารและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 5.2 ใช้วิธีการสอนหลากหลาย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนอย่างจริงจัง และให้ความเอาใจใส่ต่อวิธีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน
- 5.3 การพัฒนาวิชาชีพ/การพัฒนาบุคลากร มีอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ
- 5.4 บุคลากรมีจรรยาบรรณสูง และตระหนักในความสำคัญของชุมชน ต่อสถานศึกษา
- 5.5 บุคลากรมีเพียงพอ อัตราการลาและการขาดแคลนมีต่ำ
- 5.6 บุคลากรมีความเห็นอกเห็นใจ และปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน

5.7 ครูผู้สอนมีบทบาทในการตัดสินใจในสิ่งที่กระทบต่อการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตร

5.8 บุคลากรสามารถดำเนินการสนองความต้องการของผู้เรียน และข้อกำหนดการเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย

## 6. การพัฒนาคุณภาพพื้นฐานของสถานศึกษา และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

6.1 การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และการกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนามีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ความต้องการ การวิจัย และศักยภาพของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้

6.2 บุคลากรของสถานศึกษามีการตัดสินใจร่วมกันในประเด็น เช่น งบประมาณที่สำคัญ การพัฒนาบุคลากร และด้านหลักสูตร ทั้งนี้ ต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจ/เป้าหมายของสถานศึกษา และคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ

## 7. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง/ชุมชน

7.1 ผู้ปกครอง/ชุมชน มีบทบาทแข็งขันในการส่งเสริมสนับสนุนความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน

7.2 ผู้ปกครอง/ชุมชน ร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา เช่น การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เป็นต้น

7.3 ผู้ปกครอง/ชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสถานศึกษา

7.4 ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดร่วมรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

## 8. สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

8.1 สิ่งอำนวยความสะดวก และสนามมีความสะอาดปลอดภัย และน่าประทับใจ

8.2 สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเทคโนโลยีนั้น ให้แก่ผู้เรียนและบุคลากร

8.3 สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและขยายขอบข่ายการเข้าถึงแหล่งข้อมูล แล่งความรู้ ให้แก่ผู้เรียน ตลอดจนขยายการพัฒนาวิชาให้แก่บุคลากร

8.4 ทั่วทั้งสถานศึกษาเน้นการพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ สำหรับผู้เรียนและบุคลากร

## ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานทางการศึกษา

ธนศ ขำเกิด (2549: 82-87) ได้อธิบายคำศัพท์เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานทางการศึกษา ไว้ดังนี้

### มาตรฐานการเรียนรู้

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีมาตรฐานเป็นตัวกำหนดคุณภาพของผู้เรียน เรียกว่ามาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1. มาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระ(Performance Standard) เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ 8 กลุ่ม เมื่อผู้เรียนเรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี จะต้องบรรลุมาตรฐานนี้
2. มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น(Benchmark) เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบในแต่ละช่วงชั้น คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 บรรลุมาตรฐานนี้

### มาตรฐานการศึกษา

คือข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ปัจจุบันคือสภาพการศึกษาระดับชาติด) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ 27 มาตรฐาน จำแนกเป็นเป็น 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านผู้เรียน (9 มาตรฐาน)

### มาตรฐานการศึกษาของชาติ

เป็นมาตรฐานการศึกษาระดับชาติที่จะใช้เป็นมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถจัดการศึกษาของชาติได้อย่างมีคุณภาพ โดยมาตรฐานดังกล่าวประกอบด้วย 3 มาตรฐานหลัก คือ

1. คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลกที่ คือ คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข
2. แนวการจัดการศึกษา จัดการเรียนรู้ และการบริหารสถานโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน
3. แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง

## มาตรฐานวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

คุรุสภาได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และ บุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) ยึดเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์วิชาชีพ การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาวิชาชีพตามกรอบมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วยมาตรฐานวิชาชีพ 3 มาตรฐาน ได้แก่

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. มาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณวิชาชีพ)

## มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครู

### มาตรฐานความรู้

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
2. การพัฒนาหลักสูตร
3. การจัดการเรียนรู้
4. จิตวิทยาสำหรับครู
5. การจัดและประเมินผลการศึกษา
6. การบริหารจัดการในห้องเรียน
7. การวิจัยทางการศึกษา
8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
9. ความเป็นครู

## มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนดดังต่อไปนี้

1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน
2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาชีพเฉพาะ

## **มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา**

### **มาตรฐานความรู้**

1. มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

- 1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 1.3 การบริหารด้านวิชาการ
- 1.4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 1.5 การบริหารงานบุคคล
- 1.6 การบริหารกิจการนักเรียน
- 1.7 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- 1.10 คุณธรรมและจรรยาบรรณ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

### **มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ**

1. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
2. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดหรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือ ตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

## **มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารการศึกษา**

### **มาตรฐานความรู้**

1. มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

- 1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 1.3 การบริหารการจัดการศึกษา
- 1.4 การบริหารทรัพยากร
- 1.5 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.6 การนิเทศการศึกษา

- 1.7 การพัฒนาหลักสูตร
  - 1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 1.9 การวิจัยทางการศึกษา
  - 1.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการครูสภารับรอง

### **มาตรฐานวิชาชีพ**

1. มีประสบการณ์ด้านการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 8 ปี หรือ
2. มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
3. มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาที่ไม่ต่ำกว่าระดับกองหรือเทียบเท่ากองมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
4. มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
5. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษารวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

### **มาตรฐานการปฏิบัติงานของครู**

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

## มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

## มาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ)

### จรรยาบรรณต่อตนเอง

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

### จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

### จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า
2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้อง ดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ



3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

### **จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ**

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

### **จรรยาบรรณต่อสังคม**

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาสิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

### **แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล**

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล(Human resource management: HRM) ได้รับความสนใจจากทั้งนักวิชาการและผู้ที่ไม่ไปปฏิบัติใช้จริงมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 นักวิชาการ ในขณะนั้นค่อนข้างจะเคลือบแคลงใจเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดและจริยธรรมของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ส่วนกลุ่มผู้ที่นำไปปฏิบัติจริงกลับยอมรับและนำปรัชญาของการบริหารทรัพยากร บุคคลไปใช้ และประสบความสำเร็จแตกต่างกันไป ด้วยเหตุและผลทั้งด้านบวกและด้านลบ ดังตัวอย่างเช่น พวกเขามีความเชื่อมั่นว่า นี่คือนวัตกรรมหรือแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับการ บริหารบุคคล สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการแข่งขัน นั่นก็คือ ความต้องการที่จะเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน ในการเพิ่มคุณค่า และในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเพียงแนวคิดใหม่ที่เจาะจงเขียนขึ้นให้สวยงาม โดยนักเขียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ไม่ว่าจะพวกเขาจะยอมรับแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่ก็ตาม แต่ผู้ที่ลงมือปฏิบัติมักจะ เรียกตนเองว่า ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการ หรือที่ปรึกษา ฯลฯ ชื่อเรียกต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้ ไม่ว่าจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ก็ตาม แต่มันก็ได้ถูกจัดเข้าไปไว้ในหมวดคำศัพท์ด้านการบริหาร แทนคำว่า “การบริหารงานบุคคล (personnel manage - mend)”

**แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์**(Strategic human resource management: SHRM) มีรากฐานมาจากปรัชญาที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นธรรมชาติของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และ ความต้องการที่จะบูรณาการกลยุทธ์ที่ใช้กับทรัพยากรบุคคล และกลยุทธ์ด้านธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ในบทนี้ไม่เพียงแต่จะกล่าวถึงว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลคืออะไร (หรือควรจะเป็นอย่างไร) เท่านั้น แต่ยังกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย เช่น ประเด็นด้านจริยธรรม ประเด็นด้านความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติและใช้งานจริง เป็นต้น

### **หัวข้อที่น่าสนใจประกอบด้วย**

1. คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. บริหารทรัพยากรบุคคล : ด้านรูปธรรม และนามธรรม หรือเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. จุดมุ่งหมายของแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. พัฒนาการของแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. คุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. ข้อควรสังเกตเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
7. การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารงานบุคคล
8. ปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
9. กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล
10. กฎเกณฑ์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล
11. บทสรุป

### **คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์ และกระบวนการที่ผสมผสานใช้ในการบริหารทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร นั่น คือ บุคคลที่ทำงานตามลำพังและทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ Storey (1989) ได้อธิบายความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม หรือเชิงปริมาณ (hard HRM) และการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (soft HRM) ไว้ดังต่อไปนี้

## เรื่องราวของการบริหารทรัพยากรบุคคล

### การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม หรือเชิงปริมาณ

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม เน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลในเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณได้ และคำนึงด้านเศรษฐศาสตร์อื่น ๆ ประชญาพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนี้ เน้นที่การบริหารจัดการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันกับองค์กรอื่น บุคลากรในองค์กรคือ “ทุนมนุษย์” ที่จะสามารถทำ “กำไร” ให้กับองค์กรได้ หากองค์กรลงทุนในการพัฒนาคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม F

Omron และคณะ (1984) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลากร คือทรัพยากรที่เป็นปัจจัยหลัก ซึ่งผู้บริหารมีสิทธิ์จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรดังที่ Guest (1999) ได้ให้ข้อวิจารณ์ไว้ว่า: “แรงผลักดันที่ทำให้มีการนำแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ไปใช้นั้นมาจากกรณีที่องค์กรธุรกิจเกิดความจำเป็น เนื่องจากถูกกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงเห็นว่าการดำเนินงานตามปรัชญานี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ ซึ่งการปฏิบัติจะต้องเริ่มจากการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีใหม่ควบคู่กันไป”

Guest อธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลสะท้อนแนวคิดของพวกทุนนิยมซึ่งยึดถือมานานแล้วว่า คนงานเป็นเพียงวัตถุดิบหรือปัจจัยในการผลิตเท่านั้น ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมจึงให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1. ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหาร
2. ยอมรับแนวคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งต้องบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ
3. ทำให้บุคลากรมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ด้วยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ความต้องการวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งที่สะท้อนให้เห็นได้จากข้อความ พันธกิจ และค่านิยม โดยมีกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรม และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

### การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม หรือเชิงคุณภาพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมนั้น มีรากฐานมาจากการยอมรับเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสื่อสาร แรงจูงใจ และความเป็นผู้นำ Storey(1989)ได้เคยกล่าวไว้ว่า “แนวคิดนี้มองลูกจ้างว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กร” ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันจากการยอมอุทิศตน การปรับตัวเองและคุณภาพ (ด้านทักษะการปฏิบัติงาน เป็นต้น) ดังนั้น ตามความหมายของ Guest (1999) ลูกจ้างจะถูกรับว่าเป็นสื่อกลางมิใช่เป็นเพียงแค่วัตถุดิบหนึ่ง

การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม จึงเน้นการทำให้ลูกจ้างรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตน ทั้ง “หัวใจและวิญญาณ” ซึ่งจะทำให้สำเร็จถ้ามีกระบวนการที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความไว้วางใจ ผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งนี้ก็กุญแจสำคัญก็คือ วัฒนธรรมองค์กร การทำให้เกิด “การร่วมใจที่ร่วมกันและกัน” ทั้งนี้ เพราะมีความเชื่อว่าผลประโยชน์ทั้งของฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างต้องเคียงคู่กันไป หรือถือเป็นเรื่องเดียวกัน Gennard และ Judge (1997) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการประสานและบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวกัน ลูกจ้างทุกคนทำงานร่วมกันในฐานะ สมาชิกของทีมที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

Truss (1999) กลับมองเห็นว่า ถึงแม้เหตุผลทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นแนวคิด ด้านนามธรรมก็ตาม แต่ในโลกของความเป็นจริงแล้วต้องคิดแบบรูปธรรม เพราะไม่ว่าจะอย่างไร ผลประโยชน์ขององค์กรต้องมาเป็นอันดับแรกและอยู่เหนือเรื่องอื่น Groton และคณะ (1999) ได้วิจัยกับองค์กร 8 แห่งพบว่า ในองค์กรเหล่านี้มีการใช้แนวคิดทั้งด้านรูปธรรมและนามธรรม แสดงให้เห็นว่าเราไม่สามารถจะแยก 2 ด้านนี้ออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด

### **เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

จุดมุ่งหมายโดยรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า บุคลากร ในองค์กรเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ Ulrich และ Lake (1998) ได้ให้ข้อสังเกต ว่า “ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะก่อให้เกิดแหล่งสั่งสมความสามารถความเชี่ยวชาญ ต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้เรียนรู้และใช้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น”

### **เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังต่อไปนี้**

ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึก ผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรไว้ได้ เพิ่มพูนและพัฒนาขีดความสามารถซึ่งฝังอยู่ในตัวของ บุคลากร ความสามารถที่บุคลากรจะ “ให้” แก่องค์กรศักยภาพและการจ้างงาน โดยให้โอกาสใน การเรียนรู้ และพัฒนาตลอดเวลา พัฒนาระบบงานที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูงโดยมี กระบวนการ “สรรหาและคัดเลือกระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนา การบริหารและกิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ”(Becker และคณะ, 1997)

พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพัน และการมีข้อผูกมัดร่วมกัน โดยยึดถือว่า ลูกจ้างคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในองค์กร และต้องสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าต้องร่วม แรงใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ และความรู้สึก

ที่กลมกลืน ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างที่ต่างก็รับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนของกันและกัน พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้มีการทำงานเป็นทีมและยืดหยุ่น ช่วยให้องค์กรสร้างสมดุลและสนองต่อความต้องการของผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร(เจ้าของ รัฐบาล ฝ่ายบริหาร ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ และสาธารณชนทั่วไป)ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า บุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าคุณค่าและได้รางวัลตอบแทนในงานที่ตนทำ และสิ่งที่ตนได้ทำสำเร็จ สามารถบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่มตามความต้องการในการจ้างงาน ลักษณะการทำงาน และความปรารถนา ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน

บริหารจัดการลูกจ้างโดยยึดหลักด้านจริยธรรมตามกรอบของความเป็นมนุษย์ ความยุติธรรม และความโปร่งใส อนุรักษ์และพัฒนาลูกจ้างทั้งด้านจิตใจแลร่างกาย เป้าหมายดังกล่าวดูเหมือนจะเป็นได้เพียงความฝันที่อยู่ห่างไกลความเป็นจริง จากผลงานวิจัยของ Groton และคณะ (1999) พบว่ามีช่องว่างระหว่างความฝันและความเป็นจริงอยู่มาก แม้ฝ่ายบริหารจะเริ่มต้นด้วยเจตนารมณ์ที่ดีที่จะปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายดังกล่าว แต่ในที่สุดก็พบว่า การนำ “ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ” นั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเกิดปัญหาจากบริบทและวิธีการ : มีเรื่องของธุรกิจอื่นที่เร่งด่วนกว่า การหวังผลระยะสั้น ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารตามสายงาน ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมกับกระบวนการ ขาดทรัพยากร เกิดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และลูกจ้างไม่ไว้วางใจฝ่ายบริหาร และอื่น ๆ อีกมาก

### **พัฒนาการของแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล**

ภูมิหลัง Truss (1999) กล่าวว่า หากจะศึกษาปรัชญาของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม ก็สามารถย้อนกลับไปศึกษาจากงานเขียนของ McGregor(1960)ซึ่งเขาใช้คำว่า “นามธรรม”(soft)” และ “รูปธรรม (hard)” เหมือนที่ Truss (1999) ใช้เพื่ออธิบายรูปแบบของการควบคุมการบริหาร Walton (1985) กล่าวถึง ทฤษฎี X ของ McGregor ว่า เป็นความพยายามที่จะอธิบายรูปแบบของการบริหารในลักษณะของ “การควบคุม (control)” ในขณะที่ทฤษฎี Y เน้น “การบูรณาการ (integrating)” ของความต้องการขององค์กรกับความต้องการของปัจเจกบุคคล หลักการนี้ก็คือความรู้สึกผูกพันและการสร้างข้อผูกมัดร่วมกันให้กับองค์กรในรูปแบบของการร่วมมือกันนั่นเอง

แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเต็มรูปแบบเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 ท่ามกลางนักเขียนที่มีชื่อจำนวนมากที่เขียนเรื่องการบริหาร เช่น Pascal และ Authors (1981) และ Peters และ Water – man (1982) นักเขียนเหล่านี้ได้อธิบายและจำแนกคุณสมบัติต่าง ๆ ขององค์กร

ที่ประสบความสำเร็จ งานเขียนของกลุ่มนักเขียนที่ได้สมญานามว่า “เชี่ยวชาญเป็นเลิศ” มีอิทธิพลต่อความคิดด้านการบริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และการสร้างข้อผูกมัดร่วมกัน (ซึ่งเป็น 2 ลักษณะที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล) แต่ Quest (1993) กลับมองว่านักเขียนกลุ่มนี้นำเสนอแนวคิดทั้งที่ถูกและผิด

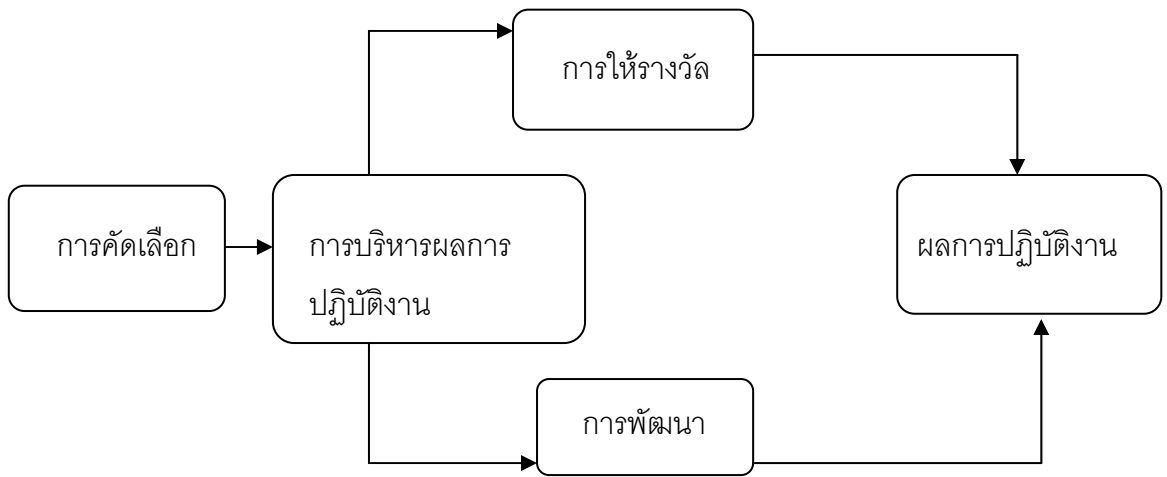
แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลพัฒนาเป็น 3 ระยะ คือ:นักเขียนอเมริกันเป็นผู้เริ่มพัฒนากรอบแนวคิดเมื่อช่วงทศวรรษ 1980 นักเขียนอังกฤษเริ่มสนใจความคิดดังกล่าว เมื่อปลายทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 พวกเขาไม่แน่ใจว่า จากคำกล่าวที่ดูดีจะเป็นจริงได้มากน้อยเพียงใดและยังตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมด้วยการซึบเข้าการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าไปไว้ในการบริหารงานบุคคลที่เคยทำกันอยู่ก่อนในระยะเริ่มแรกแนวคิด การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ 2 ด้าน ซึ่ง Boxall (1992) ได้เรียกว่า “รูปแบบสอดประสาน” และ “โครงสร้างแบบฮาร์ด” รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสอดประสาน

กลุ่มนักวิชาการของ Michigan School (Fombrun และคณะ, 1984) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลุ่มแรก พวกเขาเชื่อว่า การบริหารระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ และโครงสร้างองค์กรจะต้องมีทิศทางเดียวกันอย่างสอดประสานกับกลยุทธ์ระดับองค์กร จึงเป็นที่มาของชื่อ “รูปแบบสอดประสาน (the matching model)” พวกเขาอธิบายอีกว่า วงจรของทรัพยากรมนุษย์ (ภาพที่ 1.1) ในทุกองค์กรจะมีลักษณะเช่นเดียวกัน โดยวงจรนี้ประกอบด้วย 4 กระบวนการหรือ 4 หน้าที่คือ

การคัดเลือก – จัดวางทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงาน

การประเมินผล – (การบริหารผลการปฏิบัติงาน)

การให้รางวัล – “ระบบการให้รางวัลแม้จะเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปได้ด้วยดี แต่ใช้ไม่เต็มศักยภาพ และบางครั้งก็ใช้ผิด ๆ “จึงจำเป็นต้องมีการให้รางวัลตอบแทนในความสำเร็จที่เกิดขึ้นในระยะสั้น เช่นเดียวกับความสำเร็จในระยะยาว ทุกคนต้องจำไว้เสมอว่า “ธุรกิจคือการดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จในอนาคต” การพัฒนา – พัฒนาลูกจ้างให้มีคุณภาพมากขึ้น



ภาพที่ 1.1 วงจรทรัพยากรมนุษย์  
(ดัดแปลงจาก Fombrun และคณະ, 1984)

Fombrun และคณะเสนอแนะว่า บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) จะต้องโยงใยอย่างสอดคล้องประสานกับสายงานบริหารขององค์กร กล่าวคือ ฝ่าย HR จะต้องเตรียมฐานข้อมูลด้าน HR ให้แก่องค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับ HR ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเรื่องอื่น ๆ และจะต้องมีการประเมินคุณค่าและประโยชน์ที่องค์กรได้จากฝ่าย HR ทั้งในระดับกลยุทธ์ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ โครงสร้างแบบฮิวอริต

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำโดย Beer และคณะ (1984) จาก Harvard School ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่ง Boxall (1992) ได้ให้ชื่อว่า “โครงสร้างแบบฮิวอริต” โครงสร้างนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่า ปัญหาต่าง ๆ ในอดีตที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลจะแก้ไขได้ก็ต่อเมื่อ:

“ผู้บริหารสามารถพัฒนามุมมองของตนให้ได้ชัดเจนก่อนว่าต้องการจะเห็นลูกจ้างมีบทบาทในองค์กรอย่างไรบ้าง องค์กรจะมีบทบาทในการพัฒนาลูกจ้างอย่างไร นโยบายและการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เพราะหากผู้บริหารไม่สามารถกำหนดปรัชญา หรือวิสัยทัศน์ด้านกลยุทธ์ที่ชัดเจนได้แล้ว - การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะเป็นเพียงกิจกรรมอิสระกิจกรรมหนึ่งที่ดำเนินงานของตนไปตามวิถีทางที่เคยทำสืบต่อกันมาเช่นในอดีต”

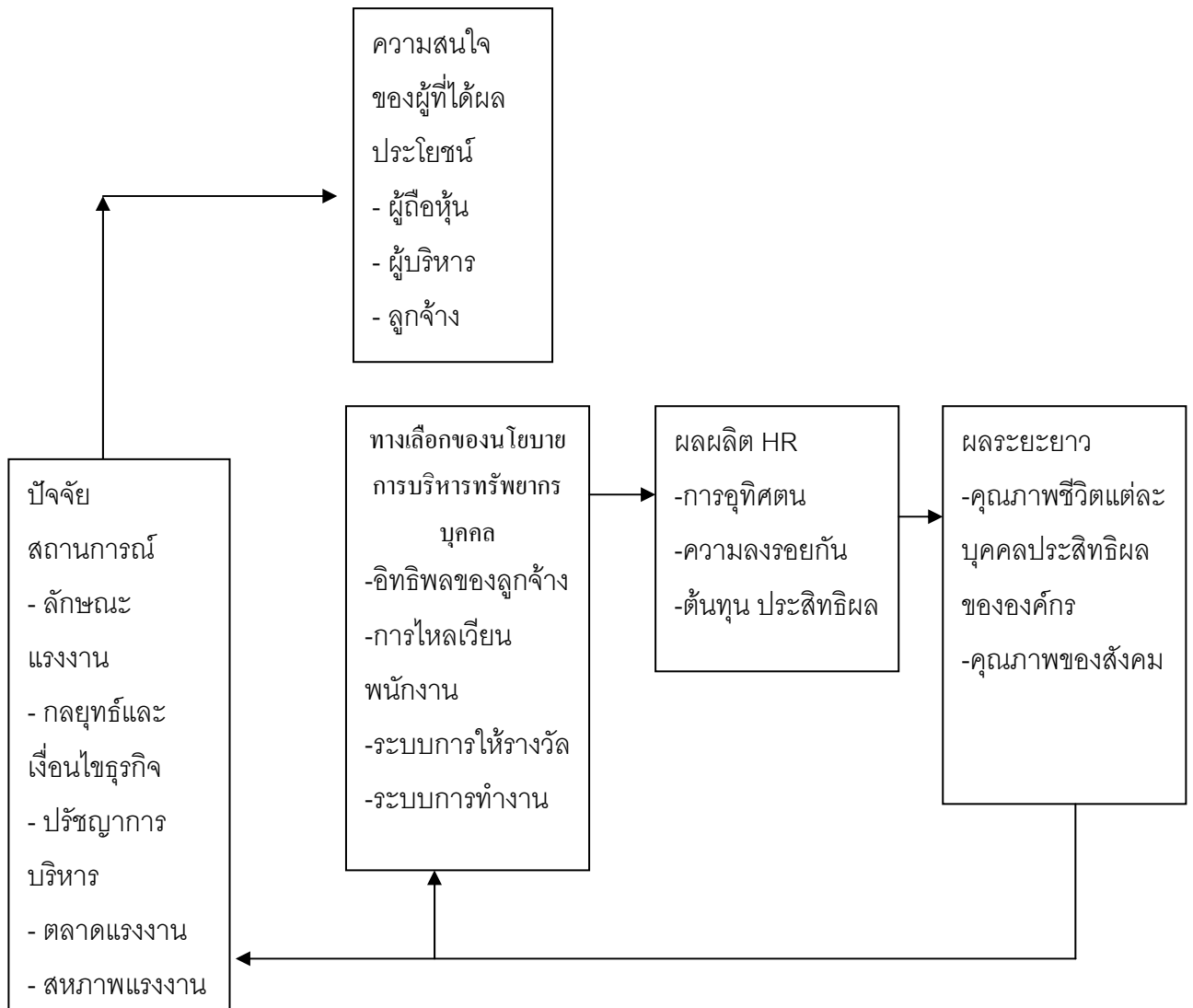
Beer และคณะผู้ร่วมงานที่ความเชื่อว่า “ในปัจจุบันมีแรงกดดันต่าง ๆ เพิ่มขึ้นมาจากการ HR ต้องครอบคลุมมากขึ้น ต้องสามารถเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่แยบคาย” แรงกดดันได้ก่อให้เกิดความต้องการที่จะเห็น “มุมมองระยะยาวที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกับคนในองค์กร และการที่องค์กรเห็นว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีศักยภาพ มิใช่เป็นเพียงต้นทุนแปรผันอย่างหนึ่งเท่านั้น” Beer และคณะเป็นกลุ่มแรกที่ยืนยันว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารตามสายงาน (line manager)

พวกเขา กล่าวว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจและดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกจ้าง ซึ่งก็คือทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง”

กลุ่มนักคิดของฮิวอริตกล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ ผู้บริหารตามสายงานต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ต้องกำหนดนโยบายด้านบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่างๆ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งการพัฒนาและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการเสริมแรงแก่บุคลากร



แบบจำลอง “โครงสร้างแบบฮาวเวิร์ด” ตามแนวคิดของ Beer และคณะ แสดงในภาพที่ 1.2 ซึ่ง Box all (1992) กล่าวว่า แบบจำลองนี้ช่วยให้เห็นประโยชน์ ดังนี้



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างแบบฮาวเวิร์ดสำหรับการบริหารทรัพยากร  
( ที่มา : Beer และคณะ, 1984)

แบบจำลองฮาวเวิร์ดนี้นับว่ามีอิทธิพลต่อทฤษฎี และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก โดยเฉพาะการเน้นให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับการบริหารโดยทั่วไป มากกว่าหน้าที่ด้านบุคคลโดยเฉพาะ

Walton (1985) เป็นคนหนึ่งในกลุ่มฮาวเวิร์ดได้ขยายแนวคิดโดยเน้นความสำคัญของการผูกมัดและความร่วมมือกันไว้ดังนี้:

“แบบจำลองใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยนโยบายที่ส่งเสริมความร่วมมือกัน – เป้าหมายร่วมกัน – เป้าหมายร่วมกัน อิทธิพลร่วมกันการยอมรับนับถือกัน การได้รางวัลด้วยกัน ความรับผิดชอบร่วมกันทฤษฎีกล่าวว่ายโยบายความร่วมมือกันจะทำให้เกิดข้อผูกมัด ซึ่งสุดท้ายจะก่อให้เกิดผลงานด้านเศรษฐกิจที่ดีกว่า และเกิดการพัฒนารายการบุคคลที่ยิ่งใหญ่กว่า”

แบบจำลองข้อผูกมัดของการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ เชื่อมโยงได้กับแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

### **กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล**

กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งดำเนินโดยผู้บริหารตามสายงาน และนัก HR นั้นมีดังนี้

#### **องค์กร**

การออกแบบองค์กร – พัฒนาองค์กรที่จัดกิจกรรมทุกประเภทตามความต้องการจัดกลุ่มกิจกรรมเพื่อทำให้เกิดการบูรณาการ และความร่วมมือดำเนินงานแบบยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการสื่อสารและการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล

การออกแบบงาน – ตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหา หน้าที่และความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของงานกับคนอื่นๆ ในองค์กร

การพัฒนาองค์กร – กระตุ้น วางแผน และจัดโปรแกรมที่ออกแบบสำหรับปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรตามหน้าที่ และให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ความสัมพันธ์ของการจ้างงาน

การเพิ่มคุณภาพของความสัมพันธ์ของการจ้างงาน โดยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ทำสัญญาจ้างงานโดยใช้จิตวิทยามากขึ้น

การวางแผนทรัพยากรบุคคล – ประเมินความต้องการคนงานสำหรับอนาคตทั้งปริมาณและระดับทักษะและศักยภาพ กำหนดและดำเนินงานตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ

การสรรหาและคัดเลือก – การได้คนตามจำนวนและประเภทที่ต้องการ

## การบริหารผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้องค์กรได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ทั้งทีมและแต่ละบุคคลต้องถูกวัดและบริหารผลการปฏิบัติงานภายใต้กรอบงานตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงกัน และตามศักยภาพที่จำเป็น ต้องมีการประเมินและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีการระบุและทำให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา

## การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การเรียนรู้ในองค์กรและการเรียนรู้รายบุคคล – พัฒนารูปร่างอย่างเป็นระบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนลูกจ้างให้มีโอกาสเรียนรู้พัฒนาความสามารถ สนับสนุนความก้าวหน้าในงานอาชีพและสนับสนุนการจ้างงาน

การพัฒนาการบริหารงาน – จัดโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

การบริหารงานอาชีพ – วางแผนและพัฒนางานอาชีพสำหรับผู้ที่มีศักยภาพ

ระบบจ่ายค่าตอบแทน – พัฒนาโครงสร้างและระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เที่ยงธรรม ยุติธรรม และโปร่งใส

การจ่ายค่าตอบแทนตามความพยายาม – เชื่อมโยงรางวัลกับความมานะพยายาม ผลงาน ศักยภาพ และทักษะ

การให้รางวัลที่ไม่ใช่เงิน – ให้รางวัลลูกจ้างที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องยอมรับ การเพิ่มความรับผิดชอบและโอกาสเจริญเติบโต

แรงงานสัมพันธ์ – จัดการและดำรงรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างสหภาพแรงงานและเหล่าสมาชิก

การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง – แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับลูกจ้างและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องที่น่าสนใจตรงกัน

การสื่อสาร – สร้างและส่งข้อมูลข่าวสารเรื่องที่น่าสนใจให้ลูกจ้างได้รับรู้  
สิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล

กิจกรรมต่างๆ ช่างต้นเมื่อดำเนินงานแล้วต้องตอบสนองสิ่งที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร
- มั่นใจได้ว่ากิจกรรม HR ทุกกิจกรรมทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่า
- เป็นพื้นฐานสนับสนุนโปรแกรมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม
- พัฒนาและทำให้มีการใช้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ

- พัฒนากระบวนการทำให้คนใช้ความพยายามสูงสุด
  - ช่วยผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตามความต้องการขององค์กรตั้งแต่ระยะเริ่มแรก
- ของการทำงาน
- ทำให้การเรียนรู้และพัฒนาเกิดขึ้นในทุกคน จนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน
  - ออกแบบ นำไปใช้ และบริหารระบบให้แน่ใจว่าทุกคนได้รับประสบการณ์ที่จำเป็น
  - จัดการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน
  - สรรหา พัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรอย่างผสมผสาน ระหว่างความเชี่ยวชาญ การรู้วิธีทำงานและทักษะกว้างๆ รวมทั้งทัศนคติที่จำเป็นตามความต้องการของธุรกิจจัดการ กับ การเพิ่มของแรงงานที่หลากหลายด้วยรูปแบบงานอาชีพที่แตกต่างกัน ความปรารถนา และความจงรักภักดี
  - จัดการกับลูกจ้างสัมพันธ์ทั้งกลุ่มและรายบุคคล และทำตามข้อผูกมัด
  - ออกแบบ นำไปใช้และจัดการการให้รางวัล และระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องและจูงใจคน ทั้งรายบุคคลและทีม ตามลำดับความสำคัญของธุรกิจและผลลัพธ์

### **คำอธิบายกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

“กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล” มีผู้อธิบายไว้ว่าเป็น “- กิจกรรมที่มุ่งปวงที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ ที่พยายามกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้สนองต่อความจำเป็นของธุรกิจ (Schuler, 1992)- รูปแบบของแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Wright และ McMahan. 1992)”

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองตั้งใจหรือมุ่งมั่น รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีความสำคัญ โดยครอบคลุมเรื่องของลูกจ้างสัมพันธ์ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมทั้งนโยบายและแนวทางปฏิบัติเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งที่กล่าวมานี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ในกลยุทธ์ธุรกิจ หรือกลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงครอบคลุมแนวทางทั้งหมดที่องค์กรต้องการบรรลุโดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เนื่องจากคนถูกจัดเป็น “ทุนมนุษย์” ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน คนเป็นผู้ดำเนินกิจการตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องตระหนักตลอดเวลาว่า การพัฒนากลยุทธ์องค์กรต้องอาศัยคนเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลบอกให้เราเห็นว่า องค์การนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กร การใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับความจำเป็นในอนาคต รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะพิเศษต่างๆ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังให้ความสำคัญกับความจำเป็นของทุนมนุษย์ และการพัฒนาความสามารถเชิงกระบวนการต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวมสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับประเด็นหลักๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งที่ส่งผลหรือได้รับผลกระทบจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร Box all (1996) กล่าวไว้ว่า “สิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ และการสร้างรูปแบบของแรงงานสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ขององค์กร”

### **ความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

Hendry และ Pettigrew (1986) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ความหมาย คือ: การใช้แผนวิธีการออกแบบและบริหารระบบบุคลากรตามนโยบายการจ้างงานและกลยุทธ์แรงงาน และมักมีปรัชญาเป็นแนวทางการทำให้กิจกรรมและนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องประสานกับกลยุทธ์กิจการให้มีความสำคัญกับคนในองค์กรว่าเป็น “ทรัพยากรของกลยุทธ์” ที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน Dyer และ Holder (1988) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีลักษณะที่สำคัญ คือ: ระดับองค์กร – กลยุทธ์ครอบคลุมการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบายสำคัญ และการใช้ทรัพยากร ซึ่งต้องตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

จุดเน้น – กลยุทธ์ขับเคลื่อนได้โดยธุรกิจและเน้นที่ประสิทธิภาพของ องค์กร – คนจึงถูกจัดเป็นทรัพยากรหลักที่ต้องถูกบริหารให้ดี เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายธุรกิจ โครงสร้าง - โดยธรรมชาติของกลยุทธ์จะให้กรอบหรือโครงสร้างที่รวมตัวกันเรียบร้อย ซึ่งเกิดมาจากสิ่งที่กว้าง ๆ เกิดตามสถานการณ์และบูรณาการแล้ว กลยุทธ์จะรวมทุกเรื่องที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมกิจกรรมที่ออกแบบอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมสำหรับสร้างแรงจูงใจร่วมกัน หรือสร้างการทำงานร่วมกัน บทบาท – การวางแผนกลยุทธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารสายความรับผิดชอบ โดยมีฝ่ายบุคคลให้การสนับสนุนที่มาของแนวคิด

แนวคิดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นเกิดขึ้นครั้งแรกโดย Fombrum และ ดณะ (1984) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์การจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีองค์ประกอบที่จำเป็น 3 อย่างคือ พันธกิจและกลยุทธ์โครงสร้างองค์กร

## การบริหารทรัพยากรบุคคล

Fombun และคณะ นิยามคำว่ากลยุทธ์ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็น กระบวนการที่องค์กรใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเขาได้แบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ตามการบริหารจัดการคือ

ระดับกลยุทธ์ (Strategic level) การกำหนดนโยบายและตั้งเป้าหมาย

ระดับบริหารจัดการ (Managerial level) เน้นการจัดการและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตามแผนกลยุทธ์

ระดับปฏิบัติการ (Operational level) เป็นการบริหารจัดการรายวัน

สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ระบบบุคคลและโครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างต้องสอดคล้องและเหมาะสมอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic fit) เป้าหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายเบื้องต้นของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลก็คือ เพื่อสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ โดยทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าตนเองมีบุคลากรที่มีทักษะ มีความมุ่งมั่น และมีแรงจูงใจที่ดีที่จำเป็นเพียงพอทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ก็เพื่อจะทำให้องค์กรมองเห็นทิศทางที่ต้องก้าวไป แม้จะมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวองค์กรและบุคลากรแต่ละคนยังคงต้องดำเนินธุรกิจได้ตามนโยบายและโครงการของงานฝ่ายบุคคล Dyer และ Holder (1988) ซึ่งให้เห็นว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องช่วยให้องค์กรมี “กรอบความคิดที่ทำให้เกิดการรวมงานเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งแต่ละงานจะส่งผลซึ่งกันและกันจนทำให้เกิดความสมบูรณ์

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมองเห็นประโยชน์ หรือข้อได้เปรียบของการมีกลยุทธ์ และทุกคนเข้าใจการพัฒนาวิธีการที่จะใช้จัดการกับคนในระยะยาว Longneck –Hall (1990) เสนอแนะว่าธุรกิจทั้งหลายจะได้เปรียบในการแข่งขันก็ด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล

“การได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหัวใจสุดยอดของกลยุทธ์การแข่งขันมันต้องประกอบไปด้วยสมรรถนะ ทรัพยากร ความสัมพันธ์และการตัดสินใจที่จะช่วยทำให้องค์กรมีโอกาสในตลาดการค้า และช่วยทำให้ไปถึงจุดหรือตำแหน่งที่ต้องการ”

นอกจากนี้แล้วเขายังเสริมอีกด้วยว่า การจัดการกับคนเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การแข่งขันที่หาที่เปรียบมิได้

องค์กรต่าง ๆ อาจประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน แต่ถ้าองค์กรใดใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรอยู่รอดซึ่งมักทำแบบไม่ชาญฉลาด

ก็มักจะไม่มีกลยุทธ์ธุรกิจหรือไม่ได้เป็นองค์กรชั้นนำ สภาพดังกล่าวนี้เกิดขึ้นกับองค์กรในประเทศอังกฤษจำนวนมากที่ดำเนินธุรกิจได้ในเวลาสั้น ๆ ในองค์กรแบบนี้จะไม่มีการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเลย กลยุทธ์สำหรับทรัพยากรบุคคลจะเกิดขึ้นในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมของกลยุทธ์ธุรกิจเท่านั้น ในหลาย ๆ องค์กร งานบุคคลมีไว้เพื่อทำให้งานบริหารและงานบริการดำเนินไปได้ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องของกลยุทธ์เลยแม้แต่น้อย

รูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

รูปแบบกลยุทธ์ที่เน้นธุรกิจเป็นหลัก

Wright และ Snell (1996) เสนอแนะไว้ว่า ในวงการธุรกิจกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็น “กิจกรรมของบุคลากรที่ใช้สนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท” Miller (1989) ให้ความหมายของรูปแบบนี้ว่า:

“กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลครอบคลุมการตัดสินใจ และการกระทำทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการลูกจ้างในทุกระดับ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างและดำรงการได้เปรียบในการแข่งขัน

รูปแบบกลยุทธ์แบบสอดคล้องประสาน

Walker (1992) นิยามกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลว่า คือ “ช่องทางของการทำให้การจัดการทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ธุรกิจเป็นเรื่องเดียวกัน (หรืออยู่ในเส้นทางเดียวกัน)” กลยุทธ์นี้ยึดการสอดคล้องประสานเป็นหลัก (ดูบทที่ 2) ในงานการบริหารทรัพยากรบุคคล คำนี้หมายถึงการพัฒนากลยุทธ์ด้านบุคคลที่สอดคล้องประสานเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (บูรณาการแนวตั้งหรือสอดคล้องประสาน) และยังมีการใช้กระบวนการบูรณาการเพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติกับบุคลากร เช่น การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาลูกจ้าง การให้รางวัล และลูกจ้างสัมพันธ์ ทำให้งานแต่ละเรื่องสนับสนุนซึ่งกันและกัน (บูรณาการแนวนอน หรือสอดคล้องประสาน) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการ “รวมเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไปในท้ายบทนี้ Dyer และ Reeves (1995) กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านบุคคลคือการรวมกันภายในของการปฏิบัติทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

### **การบริหารงานบุคคล**

“คน” เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและยอมรับกันทั่วไป เรียกอย่อ ๆ ว่า “4 M” s” อันประกอบด้วย บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคนก็จะมีตัวขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ นั้นเอง เพราะฉะนั้น ในแต่ละองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันคือ การบริหารงานบุคคล

## ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” มาจากภาษาอังกฤษที่ว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เฟอริคซ์ เอ. ไนโกร (Felix A. Nigro) ได้ให้นิยามว่า “Personnel Administration is the art of selection new employees and making use of old ones in such manner that the maximum quality and quantity of output and service are obtained from the working force” แปลว่า “ศิลปะในการเลือกคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการ จากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ”

## หลักและระบบบริหารงานบุคคล

ระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปที่นิยมใช้มี 2 ระบบด้วยกัน คือ

1. **ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System หรือ Spoil System)** เป็นระบบดั้งเดิม โดยมีแหล่งกำเนิดมาจากจีนโบราณ ที่มักใช้การสืบทอดทางสายเลือด รวมไปถึง การนำสิ่งของ มาแลกตำแหน่ง ลักษณะที่สำคัญ คือไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ไม่เปิดโอกาสในการเลือกสรร มักมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงกิจการภายในของหน่วยงาน

- |         |  |
|---------|--|
| ข้อดี   | - รวดเร็ว แก้ไขสะดวก                               |
|         | - มีความขัดแย้งในการตัดสินใจน้อย                   |
|         | - เหมาะสมกับบางตำแหน่ง                             |
|         | - สอดคล้องกับการปกครองที่มีระบบพรรคการเมือง        |
| ข้อเสีย | - ไม่มีหลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ |
|         | - มุ่งรับใช้คนมากกว่าหน่วยงาน                      |
|         | - ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี                 |
|         | - หน่วยงานพัฒนาได้ยาก                              |

2. **ระบบคุณธรรม (Merit System)** เกิดจากความพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ โดยเป็นระบบการบริหารบุคคลที่อาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ไม่คำนึงถึง ความสัมพันธ์ส่วนตัว มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. **หลักความสามารถ (Competence)** เป็นการถือความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และต้องสามารถใช้ความรู้มาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างเต็มที่



2) หลักความเสมอภาค (Equality Opportunity) เป็นการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคคล ทั้งในการเข้าสู่การเป็นราชการและอยู่ในระหว่างการเป็นข้าราชการซึ่งเป็นแนวคิดตามหลักประชาธิปไตยที่ให้สิทธิเสมอภาคแก่บุคคลภายในขอบเขตของกฎหมายโดยถือว่าทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคด้วยคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

3) หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Security of Tenure) ซึ่งต้องได้รับการยอมรับและคุ้มครองตามกฎหมาย คือจะไม่ถูกปลดออกหรือไล่ออกจากงานโดยไม่มีเหตุที่พิสูจน์ได้ หลักการนี้มุ่งให้ข้าราชการเกิดความมั่นคงถาวรในอาชีพและเกิดความรู้สึกมั่นคงที่จะแสวงหาความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่ของตน โดยไม่ต้องคำนึงถึงเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) คือการที่ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางทางการเมือง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถโดยไม่ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของพรรคการเมืองหนึ่งพรรคการเมืองใดแต่ยังคงสิทธิทางการเมือง เช่นเดียวกับประชาชนทั่วไป

- |         |  |
|---------|--|
| ข้อดี   | <ul style="list-style-type: none"><li>- สอดคล้องกับระบบประชาธิปไตยที่เน้นความเสมอภาค</li><li>- ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน</li><li>- สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน</li><li>- ช่วยหน่วยงานมีประสิทธิภาพ</li></ul> |
| ข้อเสีย | <ul style="list-style-type: none"><li>- ค่าใช้จ่าย</li><li>- ค่าใช้จ่ายในการสอบแข่งขันสูง</li><li>- สร้างความสัมพันธ์แบบเป็นทางการมากเกินไป</li><li>- ทำได้ยากเพราะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างจริงจัง</li></ul>  |

### วิวัฒนาการการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

การบริหารงานบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ยุคกว้าง ๆ ดังนี้

#### 1. ยุคโบราณหรือยุคดั้งเดิมแนวความคิดรูปแบบนี้ได้รับอิทธิพลจากนักวิชาการ

หลายคน โดยมีจุดเริ่มต้นจากงานเขียนเรื่อง “The study of Administration” ของ วู้ดโร วิลสัน (Woodrow Wilson) ในปี ค.ศ.1887 ซึ่งพยายามแยกการบริหารบุคคลออกจากกิจกรรมทางการเมืองอย่างเด็ดขาด และหลังจากนั้นก็มีการเขียนของนักวิชาการอีกหลายคน โดยแนวคิดในยุคนี้จะเป็นการมองการบริหารงานบุคคลในวงแคบ คือ กระบวนการบริหารงานตั้งแต่ การสรรหา

การคัดเลือก การสอบ การเลื่อนขั้น การจำแนกตำแหน่งการฝึกอบรมการออกจาก ราชการ และ ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆเป็นต้นโดยไม่สนใจกับสิ่งแวดล้อมภายนอกมอองการบริหารงาน บุคคลเป็นกลไกของฝ่ายบริหารที่มีสำหรับการควบคุมบุคคล (Management Control Activity) มากกว่าจะมองครอบคลุม ถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร (People - connected Activity)

แนวความคิดในยุคนี้เป็นการรวมแนวความคิดในเรื่องการแยกการเมืองออกจากการบริหารอย่างเด็ดขาด เน้นความเป็นกลางทางการเมือง มีระบบคุณธรรมเป็นหัวใจในการบริหาร เป็นการบริหารที่มีลักษณะปราศจากค่านิยมเน้นแต่เทคนิคและประสิทธิภาพในการบริหารงานและเป็นปัญหาทางการบริหารเท่านั้น ซึ่งแนวความคิดแบบโบราณนี้ได้รับการท้าทาย และโจมตีจาก นักวิชาการหลายท่าน นับแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมาซึ่งเป็นวิวัฒนาการไปสู่แนวทางที่ 2

**2. ยุคใหม่** หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นักวิชาการเริ่มเขียนบทความ โดยตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับ การแยกการบริหารออกจากการเมืองอย่างเด็ดขาดว่าทำได้จริงหรือไม่ นักวิชาการรุ่นใหม่พยายามอธิบายว่าจริงๆ แล้ว การบริหารนั้นจะมีค่านิยมทางการเมืองเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา ปัญหาการบริหารงานน่าจะพิจารณาในแง่การเมืองมากกว่าเทคนิค นอกจากนี้อีกประเด็นหนึ่งที่โดนโจมตีเป็นอย่างมากคือเรื่องของหลักประสิทธิภาพ โดยในงานเขียนของเฟอริคซ์ เอ ไนโกร และ ลอยด์ จี ไนโกร ที่มีชื่อว่า "The New Public Personnel Administration" กล่าวว่าหลักประสิทธิภาพมีจุดอ่อนในตัวมันเอง 2 ประการคือ จะเป็นตัวทำลาย มากกว่าเป็นตัวช่วยเหลือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานและหลักประสิทธิภาพมุ่งเน้นแต่เฉพาะกรรมวิธีและเทคนิคในการทำงาน โดยมองข้ามความเป็นมนุษย์ในองค์กรใดโดยสิ้นเชิง

**แนวความคิดที่ 2 นี้ จะมีมิติใหม่ของการบริหารงานบุคคล 3 ประการ คือ**

1. เน้นหนักในการบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็นการเมืองมากขึ้น
2. ให้ความสำคัญกับค่านิยม
3. การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าแนวความคิดในยุคนี้มองการบริหารงานบุคคลเป็นระบบย่อย ของระบบการเมืองจึงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมืองซึ่งพฤติกรรมของบุคลากร ในระบบจะถูกกำหนดโดยพลังในทางการเมืองทั้งจากภายนอกและภายในระบบการคัดเลือกคน เข้าสู่ระบบ ราชการก็จะมุ่งเน้นเรื่องความเสมอภาคและความยุติธรรมดังนั้นจึงเน้นให้เกิดระบบ ราชการที่มีลักษณะสะท้อนความเป็นตัวแทนของทุกกลุ่มของสังคมจึงอาจสรุปได้ว่าในยุคใหม่นี้ จะเป็นการมองการบริหารงานบุคคลในแง่มุมที่กว้างขึ้น โดยมองที่ความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์กร และ

การปฏิสัมพันธ์ต่อกันในทุกมิติ มากกว่าที่จะมองแค่เป็น การควบคุมพฤติกรรม ของบุคคลในองค์กร เช่นในยุคโบราณวิวัฒนาการ การบริหารงานบุคคลภาครัฐในไทย

ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐในประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาต่อเนื่องเป็นเวลายาวนาน ควบคู่กับระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งมักสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ หรือ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ยุคสำคัญ ดังนี้

### 1. ยุกระบบศักดินา – บรรดาศักดิ์

ยุคนี้ครอบคลุมช่วงเวลาตั้งแต่สมัยสุโขทัยเป็นต้นมาจนถึงสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น ลักษณะการบริหารงานบุคคลทุกอย่างจะเป็นไปตามพระราชอัธยาศัยของพระมหากษัตริย์ ตลอดช่วงเวลานี้มีการปฏิรูปที่สำคัญอยู่ 2 ครั้ง กล่าวคือ ในสมัยพระบรมไตรโลกนาถ มีลักษณะ เป็นการปรับปรุงโครงสร้างของระบบราชการ ทำให้มีการแยกหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น การใช้กำลังคนเริ่มเป็นไป ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และอีกครั้งในสมัยรัชกาลที่ 5 ถือเป็น การปฏิรูปครั้งสำคัญยิ่งในขณะนั้นไทย มีการติดต่อกับต่างประเทศจึงได้รับอิทธิพลจากตะวันตก เป็นอย่างมาก จึงมีการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลตามแบบตะวันตกพร้อมๆ กับการปฏิรูป การปกครองและ การบริหารโดยพระองค์โปรดให้จัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง แทนเวียง วัง คลัง และนา ในแต่ละ กระทรวงมีเสนาบดีเป็นผู้ปกครองผู้บังคับบัญชา และมีฐานะเท่าเทียมกัน ผลของการปฏิรูป ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 5 ประการคือ แยกราชการทหารออกจาก ข้าราชการฝ่าย พลเรือนอย่างเด็ดขาด มีการจัดการศึกษาฝึกอบรมและ สอบแข่งขันคนเข้ารับ ราชการตามระบบ คุณธรรมในกระทรวงมหาดไทย แทนการฝากฝังและชุบเลี้ยงในระบบอุปถัมภ์ แบบที่มีมาก่อน เลิก“ระบบกินเมือง” จัดระบบจ่ายเงินเดือนให้แก่ข้าราชการ รวมทั้ง มีการจัด ประโยชน์ตอบแทน รูปต่างๆ เปลี่ยนลักษณะ ข้าราชการหัวเมืองจากลักษณะ “ข้าราชการปกครอง” หรือ “นายประชาชน” ซึ่งทำหน้าที่ปกครองประชาชนมาเป็น “ข้าราชการพลเรือน” หรือ “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” ทำหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขของประชาชนและบริหารราชการแผ่นดิน

2. ยุกระบบมีชั้นยศ (พ.ศ.2472-2475) ยุคนี้เป็นยุคแรกที่นำระบบคุณธรรมมาใช้ ในการบริหารงานบุคคลในราชการไทยในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 การเข้ารับราชการถือเป็นสิทธิของประชาชนทุกคนตามหลักความเสมอภาคในโอกาส จึงมีการ เปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการโดยการเลือกสรรอย่างเป็นกลาง และ ยุติธรรม ข้าราชการทุกคนได้รับเงินเดือนตามบัญชีเงินเดือนกลาง การจัดระเบียบบริหารงานบุคคล ของราชการได้ทำอย่างเป็นระบบโดยมีกฎหมายเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคลในภาคราชการ ฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ซึ่งประกาศบังคับใช้ตั้งแต่ 1 เมษายน พ.ศ. 2471 มีหลักการของระบบคุณธรรม ซึ่งปรากฏตามพระราชปรารภ

ในตราพระราชบัญญัตินี้ความว่า “โดยที่มีพระราชประสงค์จะวางระเบียบข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปในทางเลือกสรรผู้มีความรู้ และความสามารถเข้ารับราชการเป็นอาชีพ ไม่มีกั่วงวลด้วยการแสวงผลประโยชน์ในทางอื่น ส่วนฝ่ายข้าราชการก็ให้ได้รับประโยชน์ ยิ่งขึ้นเนื่องจากความสะอาดพร้อมด้วยข้าราชการซึ่งมีความสามารถ และรอบรู้ในวิถี และอุปนิสัยของราชการกับหน้าที่และวินัยอันตนพึงรักษาเป็นนิตยกาล”

ตามพระราชบัญญัตินี้กำหนดยศให้ข้าราชการพลเรือนคล้ายกับทหารด้วย การกำหนดเงินเดือนเป็นไปตามยศโดยยศข้าราชการพลเรือนมี 2 ชั้น คือ ชั้นสัญญาบัตร ประกอบด้วยยศต่าง ๆ คือ มหาอำมาตย์เอก มหาอำมาตย์โท มหาอำมาตย์ตรี รองมหาอำมาตย์เอก รองมหาอำมาตย์โท และรองมหาอำมาตย์ตรี ชั้นราชบุรุษมีชั้นยศตาเดียว คือ ราชบุรุษ ในยุคนีประเทศไทย ประกอบด้วยข้าราชการ 3 ประเภท คือ ข้าราชการทหาร ข้าราชการตุลาการ และข้าราชการ พลเรือนข้าราชการพลเรือนจะมีบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2471 โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นองค์กรควบคุมการบริหารงานบุคคล ส่วนข้าราชการตุลาการนั้นมีบทบัญญัติในการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติ ซึ่งออกมาในปีเดียวกัน คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการพ.ศ.2471 โดยมี คณะกรรมการข้าราชการตุลาการ (ก.ต.) ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล

**3. ยุกระบบตำแหน่ง (พ.ศ. 2476 - 2478)** นยุคภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นประชาธิปไตยในปี พ.ศ.2475 ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดระบบราชการ และการบริหารงานบุคคลในราชการให้สอดคล้องและทันสมัย เช่นเดียวกับประเทศตะวันตกจึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2476 ซึ่งกำหนดให้ยกเลิกยศและบรรดาศักดิ์ โดยเปลี่ยนโครงสร้างของระบบบริหารงานบุคคลมาใช้ตำแหน่งเป็นแกนหลักแทนชั้นยศ มีการกำหนดเงินเดือนให้เป็นไปตามหน้าที่ของตำแหน่ง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนช่วงนี้เป็นจุดเริ่มแรกของการบริหารงานบุคคลตามระบบตำแหน่งนั่นเอง การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลครั้งนี้ ดำเนินการอย่างเร่งรีบ และค่อนข้างเฉพาเจาะจงบังคับ ทำให้ยากแก่การปรับเปลี่ยนโยกย้ายไม่คล่องตัวในการบริหารงานบุคคล จึงนำไปสู่การแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลอีก ในปี พ.ศ. 2479 โดยกลับไปใช้ระบบชั้นยศเป็นแกนกลางเหมือนเดิม แต่ลดจำนวนชั้นให้เหลือเพียง 5 ชั้น

**4. ยุกระบบมีชั้นและตำแหน่ง (พ.ศ.2479 – 2517)** ยุคนี้เป็นช่วงของการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 5 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2479, 2482, 2485, 2495 และ 2497 ซึ่งแต่ละฉบับมี การกำหนดชั้นประจำตัวราชการ และเทียบตำแหน่งเข้าสู่ชั้นยศ กล่าวคือ ชั้นประจำตัวข้าราชการ จะมี 5 ชั้น คือ ชั้นจัตวา ชั้นตรี ชั้นโท

ชั้นเอก และชั้นพิเศษ กำหนดเงินเดือนให้ได้รับตามชั้นทั้ง 5 และกำหนดให้มีตำแหน่งหลัก 6 ตำแหน่ง คือ เสมียนพนักงาน ประจำแผนก หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง อธิบดี และปลัดกระทรวง อีกทั้งกำหนดว่าตำแหน่งใด ให้แต่งตั้งจากข้าราชการชั้นนั้นในยุคนี้นับเป็นยุคที่อำนาจของ ก.พ. ถูกลด และเพิ่มสลับกันเป็นระยะ ๆ เนื่องจากพอให้อำนาจ ก.พ. มาก ราชการก็ล่าช้าพอกระจาย อำนาจไปที่กระทรวง ทบวง กรม ก็มีข้อครหาเรื่องไม่เป็นธรรมเล่นพรรคเล่นพวก เหลือมล้าไม่ได้ มาตรฐาน ยิ่งเมื่อมีการแยกข้าราชการออกมากประเภทและมีการตั้ง องค์การบริหารงานบุคคล แยกออกจาก ก.พ. จึงเกิดปัญหาขาดเอกภาพเหลือมล้าไม่เป็นธรรม ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน มากยิ่งขึ้น ปลายยุคนี้ได้มีข้าราชการเพิ่มขึ้นอีก 2 ประเภท คือ มีการออกกฎหมาย จัดระเบียบ ข้าราชการ อัยการ (พ.ศ. 2503) และข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2507)

5. ยุกระบบจำแนกตำแหน่ง (พ.ศ. 2518 – ปัจจุบัน) ใน พ.ศ. 2518 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 เป็นกฎหมายหลักในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน กฎหมายฉบับนี้เปลี่ยนหลักการสำคัญที่เดิมเคยยึดคนเป็นหลัก มาเป็นยึดงานเป็นหลัก โดยอาจถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นการ ปฏิรูป การบริหารงานบุคคลในราชการครั้งสำคัญ ซึ่งสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมีที่น่าสนใจ ดังนี้ ยกเลิกชั้นประจำตัวข้าราชการมาใช้เป็นระบบตำแหน่งตามหลักระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) โดยกำหนดให้มี 11 ระดับ กำหนดให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนตามระดับตำแหน่ง หลักการให้ข้าราชการประจำมีความเป็นกลางทางการเมืองเปลี่ยนหลักการเลือกสรรบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งโดยอาจใช้วิธีการสอบหรือคัดเลือกได้ตามเหตุผลหรือความจำเป็นของแต่ละตำแหน่ง และยังเปิดโอกาสให้บรรจุนคนเข้ารับราชการในระดับตำแหน่งสูงๆ ในฐานะ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยนำหลักการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งบริหารทุก 4 ปี มาใช้

นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงในด้านองค์ประกอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีการปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. และการปรับปรุง ระเบียบ วินัย และการอุทธรณ์ ตลอดจนมีการสร้างระบบร้องทุกข์ขึ้นมาเป็นครั้งแรก อีกทั้งยังกำหนดให้มีการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตลอดจนยกเลิกข้าราชการวิสามัญอีกด้วย

กล่าวได้ว่าในยุคนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ มีการแยกประเภทข้าราชการใหม่เพิ่มอีก 4 ประเภทคือ ข้าราชการเมืองตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ. 2518 ข้าราชการรัฐสภาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการสภา พ.ศ. 2518 ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ.2521 และข้าราชการตำรวจ ตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2521

## กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในหลายขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่ง
3. การกำหนดค่าตอบแทน
4. การสรรหาและคัดเลือก
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลปฏิบัติงาน
7. การเลื่อนตำแหน่ง
8. การโอน หรือย้าย
9. การพ้นจากราชการ ระบบบำเหน็จบำนาญ

## องค์การกลางการบริหารงานบุคคล

องค์การกลางบริหารงานบุคคลภาครัฐ (Central Personnel Agency) เป็นกลไกสำคัญในการคุมและกำกับดูแลให้การบริหารงานบุคคลภาครัฐเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน แนวความคิดการจัดตั้งองค์การกลางบริหารงานบุคคลเพื่อให้มีความเป็นกลางได้จริง จึงควรเป็นหน่วยงานอิสระที่ไม่ขึ้นกับฝ่ายบริหารหรืออยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของฝ่ายบริหารโดยตรงจะได้พ้นจากอิทธิพลของฝ่ายบริหารในบางประเทศโดยเฉพาะที่ยึดรูปแบบการบริหารงาน บุคคลในสมัยดั้งเดิมมักจัดองค์การในรูปคณะกรรมการ คือ "Civil Service Commission" ซึ่งจะมุ่งเน้นภาระหน้าที่ในด้านการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการและหน้าที่สำคัญอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ในบางประเทศอาจมีองค์การกลาง บริหารงานบุคคลหลายองค์การ เพื่อแบ่งภาระหน้าที่ในการดูแลระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐประเภทต่าง ๆ ให้เกิดมาตรฐานเดียวกันภายในข้าราชการที่จัดไว้ในกลุ่มงานเดียวกัน แต่จุดสำคัญของระบบ บริหารงานบุคคลภาครัฐก็คือ การรวมอำนาจ (Centralized System) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และมาตรฐานในการปฏิบัติกาต่อบุคคลทุกคนที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ก็มีหลายประเทศที่นิยมจัดรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในลักษณะการกระจายอำนาจ (Decentralized System) คือมีหลายองค์การกลางบริหารงานบุคคล เพื่อช่วยกันรับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารงาน บุคคล เรื่องต่างๆ โดยมักจะคงบางส่วนซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายมาตรฐาน และการพิทักษ์ระบบคุณธรรมไว้เป็นส่วนกลาง แล้วกระจายความรับผิดชอบในด้านดำเนินการ บริหารงานบุคคล เฉพาะเรื่องให้องค์การอื่นมอบให้แก่

ส่วนราชการต่าง ๆ รับผิดชอบดำเนินการเองสำหรับประเทศไทยได้แบ่งแยกองค์การกลางบริหารงานบุคคลออกตามประเภทข้าราชการ ในรูปแบบของคณะกรรมการข้าราชการประเภทต่าง ๆ โดยแต่ละองค์การกลางต่างมีอิสระ ในการกำหนดนโยบายกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับประเภทข้าราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบ

**หน้าที่และบทบาทขององค์การกลางบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปแล้วจะมีหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้**

1. กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ
2. เป็นที่ปรึกษาของฝ่ายบริหารในการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ
3. พิจารณาและควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ
4. ออกกฎระเบียบ และควบคุมให้มีการปฏิบัติตาม
5. ดำเนินการในบางเรื่องที่เป็นเรื่องสำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคล

เช่น การดำเนินการสรรหาบุคคลมาทำงาน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เป็นต้น องค์การกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือนของไทยเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบันต่างก็มีบทบาทอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหลักการบริหารงานบุคคลของตนเอง ซึ่งต่างก็พยายาม จะให้มีอิสระและให้สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ข้าราชการฝ่ายตนมากที่สุด ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในหลายเรื่องในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการของรัฐอีกทั้งยังคงมีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองอยู่เป็นประจำดังนั้นแม้จะพยายามจะนำระบบคุณธรรมมาใช้แต่ก็ยังไม่อาจกำจัดระบบอุปถัมภ์ให้พ้นจากวงราชการได้อย่างเด็ดขาด

### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

จันทรา เลิศแก้วศรี. ( 2551). ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร.

มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคมกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ใน 4 ด้าน คือด้านการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ด้านการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ด้านความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ด้านการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทของครูผู้สอน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 136 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test แบบ Independent Samples และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า

1. การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ

กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ตามลำดับดังนี้ ด้านความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ด้านปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ด้านการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ด้านการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

2. ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประเภทของครูผู้สอน พบว่า

2.1 ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

2.2 ครูผู้สอนที่เป็นข้าราชการครู ครูลูกจ้างและวิทยากรมีความเห็นต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนที่เป็นวิทยากร มีความเห็นต่อการปฏิบัติงานมากกว่าครูผู้สอนที่เป็นข้าราชการ

เอกลักษณ์ เทียนภู่.(2550).ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนปริยัติรังสรรค์ จังหวัดเพชรบุรี. สารนิพนธ์. กศ.ม.(ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนปริยัติรังสรรค์ จังหวัดเพชรบุรี ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความเป็นตัวของตัวเองด้านสภาพแวดล้อมและ สวัสดิการในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนปริยัติรังสรรค์ จังหวัดเพชรบุรี ใน 5 ด้าน จำแนกตาม เพศ สถานภาพสมรส อายุรายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนปริยัติรังสรรค์ที่ปฏิบัติหน้าที่ s ในโรงเรียนปริยัติรังสรรค์ จังหวัดเพชรบุรี ปีการศึกษา 2549 จำนวน 136 คน ผลการวิจัยพบว่า



1. ครูในโรงเรียนปรีดิรัฐธรรมิศจังหวัดเพชรบุรี มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเป็นตัวของตัวเองครูมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก

2. ครูที่มีเพศ สถานภาพสมรส อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ครูที่มีรายได้ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนปรีดิรัฐธรรมิศจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าครูที่มีรายได้ต่ำกว่า 8,000 บาท มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สูงกว่าครูที่มีรายได้ตั้งแต่ 8,000 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ครูที่มีลักษณะที่ปฏิบัติต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนปรีดิรัฐธรรมิศจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูที่เป็นครูผู้สอนอย่างเดียวนั้นมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน สูงกว่าผู้บริหาร ผู้บริหารและสอน และผู้สนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริพร จันทศรี. (2550). ได้ศึกษาการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร เขตการศึกษาที่ 3 ที่กำลังปฏิบัติงานในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 15 เขตพื้นที่ จำนวน 356 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบ 3 ขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของตน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .668 และ .867 ตามลำดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรเดียวแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) และวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรตามหลายตัว (One – Way MANOVA) ทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ LSD ใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงและต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับปานกลางมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการรับรู้ความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้าน

2. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูง ปานกลาง และต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ระหว่างกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตน สูงกับปานกลาง สูงกับต่ำ และปานกลางกับต่ำพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่

3. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง ปานกลาง และต่ำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่าครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับปานกลาง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสามด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนอยู่ในระดับปานกลางกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภางค์ วงษ์แจ้ง (2551). ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จังหวัดนครนายก มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จังหวัดนครนายก ปัจจัยที่ศึกษาแบ่งเป็น 3 ด้านคือ ปัจจัยด้านส่วนตัว ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านครอบครัว ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างครูกับสมาชิกในครอบครัว และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ได้แก่ ด้านลักษณะทางกายภาพในที่ทำงาน ด้านสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านสัมพันธภาพระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จังหวัดนครนายก จำนวน 114 คน เป็นข้าราชการ 84 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน พนักงานราชการ 1 คน และลูกจ้างชั่วคราว 28 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จังหวัดนครนายก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 6 ปัจจัย ได้แก่ อายุ (x1) ประสบการณ์การทำงาน (x2) บุคลิกภาพ(x3) ลักษณะทางกายภาพในการทำงาน (x5) สัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร (x6) สัมพันธภาพระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน (x7) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จังหวัดนครนายก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 1 ปัจจัย ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างครูกับสมาชิกในครอบครัว (x4)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 5 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร (x6) บุคลิกภาพ (x3) ประสบการณ์การทำงาน (x2) สัมพันธภาพระหว่างครูกับสมาชิกในครอบครัว (x4) และ สัมพันธภาพระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน (x7) โดยปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ได้ร้อยละ 62.60

3. สมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีดังนี้

3.1 สมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในรูปของคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = .524 + .286X6 + .118X3 + .108X2 + .018X4 + .010X7$$

3.2 สมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = .448X6 + .273X3 + .272X2 + .162X4 + .153X7$$

จินตนา ชูสังข์. (2549). ตัวแปรที่สัมพันธ์กับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สาขาบริหารธุรกิจ เขตพื้นที่การศึกษาที่ 3 กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครู ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสอน ด้านวิชาการ ด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการ เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา และ

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความฉลาดทางอารมณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน กับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน สาขาบริหารธุรกิจ เขตพื้นที่การศึกษาที่ 3 กรุงเทพมหานคร จำนวน 314 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่ง ความฉลาดทางอารมณ์มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .72 การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เท่ากับ .96 และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สาขาบริหารธุรกิจในเขตพื้นที่การศึกษาที่ 3 กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถภาพด้านการสอน ด้านวิชาการ และด้านการให้คำปรึกษา แนะนำอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริการอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูที่มีวุฒิทางครุกับวุฒิทางบริหารธุรกิจพบว่า ไม่แตกต่างกัน และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

3. ตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์ ด้านเก่ง และด้านดีมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .381$  และ  $.316$  ตามลำดับ) และด้านสุขมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .274$ ) ส่วนตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านการได้รับอำนาจ และการได้รับโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .461$  และ  $.489$  ตามลำดับ)

พงศ์ภัค บุญยประสพ. (2548). ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการฝึกอบรมหลักสูตร การเป็นผู้ตรวจประเมินรับรองมาตรฐานแรงงานไทย ระดับสมบุรณ์ นี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความเหมาะสมของหลักสูตรที่ใช้ในการอบรมประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม แนวทางการปรับปรุงการอบรม และความต้องการในการเข้าร่วมอบรมในอนาคต เพื่อเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นผู้ตรวจประเมินรับรองมาตรฐานแรงงานไทย ระดับสมบุรณ์ ด้าน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน ก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้เข้ารับการอบรมจากองค์กรผู้ตรวจประเมินภาคเอกชน

จำนวน 31 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสำรวจรายการ และ แบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการศึกษาพบว่า

1. ความเหมาะสมของหลักสูตรที่ใช้ในการอบรม ในด้านหัวข้อการอบรมครอบคลุมความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และในด้านการนำหัวข้อการอบรมในแต่ละหัวข้อไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม ด้านความรู้เกี่ยวกับการตรวจประเมินรับรองมาตรฐานของผู้เข้ารับการอบรมก่อนได้รับการอบรม การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน ก่อนเข้ารับการอบรม และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน หลังเข้ารับการอบรม โดยรวมอยู่ในระดับสูง

3. ระยะเวลาการอบรมในแต่ละหัวข้อของการอบรม ความรู้ความสามารถของวิทยากรในเรื่องที่อบรม ความตั้งใจและความสามารถในการสื่อสารของวิทยากร และสถานที่ และอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับสูง

4. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการเป็นผู้ตรวจประเมินรับรองมาตรฐานแรงงานไทย ระดับสมบุรณ์ สูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดลำดับการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการ

ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการศึกษานี้ ได้แก่ ครู และบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้แทนครูของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จำนวน 23 คน ประกอบด้วย

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 16 คน
2. คณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนครูโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) จำนวน 7 คน

#### เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่

1. แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ

- 2.1 การร่วมกิจกรรมส่วนรวมทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา
- 2.2 การประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู
- 2.3 การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย และการให้ความร่วมมือกับหัวหน้าฝ่าย
- 2.4 การปฏิบัติงานพิเศษอย่างลำบากตรากตรำ

2.5 การปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวัน

2.6 คุณธรรมจริยธรรมของครูมืออาชีพ

2. แบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการใช้แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการใช้แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน

### การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์) และแบบสอบถามดังต่อไปนี้

1. ประชุมครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน เพื่อสร้างความตระหนัก และทำความเข้าใจให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นในการส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน จึงจำเป็นที่จะต้องสร้าง และพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน

2. แต่งตั้งคณะทำงานเขียนโครงการส่งเสริมศักยภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)

3. เขียนแบบประเมินฉบับร่างพร้อมด้วยคำอธิบายการใช้แบบประเมิน

4. นำแบบประเมินฉบับร่างพร้อมคำอธิบายการใช้แบบประเมินเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข

5. ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

6. เมื่อปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือทั้ง 2 ฉบับ ตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ และนำไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ จากนั้นได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำดรุณเวทย์) อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ฉบับละ 30 คน รวม 2 ฉบับ จำนวน 60 คน ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน ทดลองใช้กับพนักงานครู และครูจ้างตามภารกิจ จำนวน 30 คน

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจของครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีต่อแบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน ทดลองใช้กับพนักงานครู ครูจ้างตามภารกิจ และคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 30 คน

7. นำข้อมูลที่ได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach.1974) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแต่ละฉบับ ดังนี้

เครื่องมือฉบับที่ 1 มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.86

เครื่องมือฉบับที่ 2 มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.87

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน นำไปประเมิน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 16 คน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อแบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน นำไปใช้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนครู จำนวน 23 คน ตอบแบบสอบถาม

3. คณะกรรมการประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย รวบรวมข้อมูลที่ได้ และทำการประเมินผลตามสภาพจริง แล้วรวบรวมส่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในทุกวันสิ้นเดือน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลที่ได้จากแต่ละฉบับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

2. ตรวจสอบให้คะแนนแต่ละข้อของเครื่องมือแต่ละชุด

3. วิเคราะห์แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน ด้วยค่าร้อยละ บรรยายประกอบตาราง

4. วิเคราะห์แบบสอบถามความพึงพอใจของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อแบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน ด้วย ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ใช้ตามเกณฑ์ของบุญส่ง นิลแก้ว (2540: 55) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ มากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ มาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ ปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ น้อย

0.01 – 1.49 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจ น้อยที่สุด



5. นำคะแนนเฉลี่ยทุกด้านกรอกลงแบบประมวลคะแนนประจำเดือนของแต่ละด้านจนครบในแต่ละภาคเรียน โดยแต่ละปีการศึกษาจะมีการประมวลผล 2 ครั้ง กล่าวคือ

ภาคเรียนที่ 1 เริ่มจากเดือนเมษายน พฤษภาคม มิถุนายน กรกฎาคม สิงหาคม และเดือนกันยายน

ภาคเรียนที่ 2 เริ่มจากเดือนตุลาคม พฤศจิกายน ธันวาคม มกราคม กุมภาพันธ์ และเดือนมีนาคม

6. จัดอันดับคะแนนจากคะแนนมากไปสู่คะแนนน้อยแล้วแจ้งผลให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นรายบุคคล

7. นำผลการจัดอันดับไปพิจารณาความดีความชอบพร้อมพิจารณาถึงตัวแปรอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้จริงตามต้องการ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{n}{N}$$

เมื่อ

P แทน ร้อยละ

n แทน จำนวนผู้ตอบในข้อนั้น

N แทน จำนวนผู้ตอบทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย (อ้างในบุญเรียง ขจรศิลป์, 2538 : 27)

$$\mu = \frac{\sum fx}{N}$$

$\mu$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร

$$\frac{\sum fx}{N} = \text{ผลคูณระหว่างคะแนนกับความถี่ของคะแนนนั้น}$$

N = จำนวนข้อมูลในกลุ่มประชากร

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$\sigma = \text{ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน}$$

เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นร้อยละ ความพึงพอใจที่เห็นควรนำเนื้อหาสาระทุกข้อในแบบสอบถามไปใช้เป็นเกณฑ์ในแบบประเมินการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนของครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเทศบาล 5 (แก้วปัญญาอุปถัมภ์)

90.00 – 100	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจมากที่สุด
80.00 – 89.99	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจมาก
60.00 – 79.99	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจปานกลาง
50.00 – 59.99	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจน้อย
01.00 – 49.99	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด