**แนวทางการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา**

**ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด**

**จิราวรรณ โชติธนิตกุล**

**สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร**

**e-mail: joyjoy888joyjoy@gmail.com**

**บทคัดย่อ**

 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา 2) ศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา 4) เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 คน วิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .939 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และใช้แบบสัมภาษณ์เจาะจง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุป

ผลการวิจัยพบว่า

1) การใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับการใช้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำคือ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการพัฒนาตนเอง

2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำคือ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การวางแผนอัตรากำลัง และการออกจากราชการ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

4) แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ควรส่งเสริมการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัยเพียงพอต่อการใช้งาน จัดทำฐานข้อมูลที่เป็นระบบข้อมูลเป็นปัจจุบัน ควรมอบหมายงานตามความถนัดความสามารถของแต่ละบุคคล และส่งเสริมความรักความผูกพันธ์ในองค์กร

**คำสำคัญ:** สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารงานบุคคล

**The core competencies operation guidelines of the school administrators with the personnel management**

**of the schools in Pakkret Municipality**

**Jirawan Chottanitkul**

**Educational Administration. Phranakhon Rajabhat University.**

**e-mail: joyjoy888joyjoy@gmail.com**

**ABSTRACT**

 The purposes of the research were; 1) to study the core competencies of the school administrators with the personnel management of the schools; 2) to study operational behavior the personnel management of the schools; 3) the relation between the primary competency of the school administrations in the personnel management of the school; 4) to propose a guideline the personnel management of the schools in Pakkret Municipality. The samples of with a simple random sampling 108. The tools used to collect the data were rating scale questionnaire and reliability was 0.939. Data were analyzed with statistical software to calculate the frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson’s Correlation, and the Specific interview form to interview 9 experts. The data were analyzed by content analysis.

 The research results were found that;

1) the core competencies of the school administrators with the personnel management of the schools was at the operational of core competencies level for the whole and individually in order of the mean high to low as follows : team work, achievement, good service and self development;

2) Operational behavior the personnel management of the schools was at the high level for the whole and individual in order of the mean high to low as follows : teacher civil service development and educational personnel, recruitment and appointment, disciplinary action and sanctions, power rate planning and retirement;

3)there was positively average correlation between the core competencies of the school administrators with the personnel management of the schools in Pakkret Municipality with the statistically significant level at .01,

 4) The guideline the personnel management of the schools should be encouraged of self-development, controlling, following, supervision of the operation continuously, to focus on innovation to be up to date and enough to use, in addition, assignment of tasks based on individual aptitudes, and promote love Relationship in the organization.

**Keyword:** The core competencies of the school administrators, The personnel management

**บทนำ**

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่แต่ละประเทศจะต้องปรับตัวให้เท่าทันและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงกลไกในการพัฒนาคุณภาพ เพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข รัฐจึงใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนอย่างรอบด้านและให้มีความสมดุล สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครู พัฒนาตนเอง มีความรู้เท่าทันความเจริญก้าวหน้า องค์กรทางการศึกษามุ่งเน้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นและจูงใจให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อต่อยอดให้ทรัพยากรบุคคลมีความเจริญงอกงาม ซึ่งการพัฒนาที่สำคัญที่สุด คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ“คน” ให้มีคุณภาพ สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมจริยธรรม ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

 สถานศึกษาจึงมีฐานะทางสังคมที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา โดยผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจกำหนดแผนงานหรือระบบงาน ผู้บริหารจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถทั้งในการบริหารตนเองและผู้อื่น สอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ตามหลักเกณฑ์ของสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด ผู้บริหารจึงต้องมีสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม เพื่อนำระบบสมรรถนะนั้นไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็นการดูแลให้บุคคลทำงาน จึงต้องรู้และเข้าใจขั้นตอน กระบวนการบริหารงานบุคคลและทักษะต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด สามารถขับเคลื่อนปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจต่าง ๆ กรรณิการ์ เกตทอง (2559: 69-70) กล่าวถึงการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงตามความต้องการของบุคลากร เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ มีความผูกพันกับองค์กร ลดอัตราการลาออกหรือโยกย้ายของข้าราชการ

 แต่ด้วยสถานการณ์ปัจจุบัน สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลบางแห่งไม่มีผู้บริหารสถาน มีเพียงผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา และครู บุคลากรทางการศึกษามีการลาออก โอน(ย้าย) อยู่บ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลให้อัตรากำลังในการปฏิบัติงานขาดแคลน มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง ไม่มีการจัดทำข้อระบบข้อมูลครูและบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน การคัดเลือกหรือพิจารณาบุคลากรในการปฏิบัติงานไม่ได้พิจารณาจากความสามารถหรือความถนัดของบุคลากร ซึ่งทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอาจมีความสามารถไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนการเข้ารับการอบรม ไม่ค่อยให้ความสำคัญและไม่ได้รับการส่งเสริมให้เป็นอิสระเปิดกว้างตามความถนัดหรือสนใจ จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

 จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว อาจก่อให้เกิดปัญหาจาการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาจากตัวผู้บริหารเองที่แสดงออกมา และอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ส่งผลเสียต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งถ้าสิ่งดังกล่าวนี้เป็นจริง ข้อมูลการนำสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษามาใช้กับการบริหารงานบุคคลจะมีความสัมพันธ์กัน ก็จะทำให้รู้แนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา จึงทำให้ผู้วิจัยอยากทราบข้อมูลของผู้บริหารว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีพฤติกรรมการนำสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษามาใช้ในการบริหารงานบุคคลหรือไม่ และหากผู้บริหารได้ใช้ ใช้สมรรถนะหลักใดมากที่สุด มีพฤติกรรมการนำไปใช้สูงสุดหรือต่ำสุดในด้านใด เพื่อนำผลวิจัยไปส่งเสริม พัฒนา แก้ไข ปรับปรุง และเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

 1. เพื่อศึกษาการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

 2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

 4. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด

**สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี)**

 การใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

**วิธีดำเนินการวิจัย**

**1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด ปีการศึกษา 2563 จำนวน 147 คน โดยเทียบตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 108 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่ 1 จำนวน 108 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ประกอบด้วยครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ดเป็นผู้ทำแบบสอบถาม และกลุ่มที่ 2 ตอบแบบสัมภาษณ์ กำหนดโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ประกอบด้วยผู้บริหารตัวแทนครูที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมการปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

 **2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ**

 1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา หลักเกณฑ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารงานบุคคล แล้วสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการวิจัยตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามนิยามศัพท์

 2. นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และการใช้ถ้อยคำของคำถาม ในแต่ละข้อ หลังจากนั้น นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ และ เลือกคำถามที่มีค่า IOC ที่มีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 ขึ้นไป นำมาใช้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้

 3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach. 1990: 169) ได้ค่า .939 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ แก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์

 **3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

 1. ผู้วิจัยขอทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์นายกเทศมนตรี นครปากเกร็ดหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อขออนุญาตให้ผู้บริหาร ครู และบุลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

 2. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามจำนวน 108 ฉบับ และเข้าไปสัมภาษณ์ จำนวน 9 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ด้วยตนเอง และเข้าไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100

 **4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

 ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องสมบูรณ์แล้ว นำมาจัดเรียงลำดับแบบสอบถามและลงรหัส จากนั้นนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการดังนี้

 1. วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามลักษณะตรวจสอบรายการ โดยนำมาแจกแจงความถี่เป็นรายข้อ ใช้วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

 2. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 เกี่ยวกับการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ 3 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึก และวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\overbar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านและภาพรวม

 3. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 3 เกี่ยวกับระดับพฤติกรรมการปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\overbar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านและภาพรวม กำหนดการแปลผลช่วงคะแนนเฉลี่ย

 4. หาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

 ชุดที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ซึ่งเป็นเชิงคุณภาพมีการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด กล่าวคือ ผู้บริหารนำสมรรถนะหลักมาใช้ในการบริหารงานบุคคลหรือไม่ หากผู้บริหารนำมาใช้ ท่านใช้สมรรถนะหลักใด และใช้กับงานบริหารบุคคลด้านใด มีพฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไร ตลอดจนข้อแนะนำหรือแนวทาง ในการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างและได้มาตรฐานแก่บุคลากรในสถานศึกษาเทศบาลนครปากเกร็ด เพื่อให้มีความสอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำข้อมูลมาสรุปโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา แล้วเขียนเป็นข้อมูลเชิงพรรณนา

**ผลการวิจัย**

 1. การใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด ในภาพรวมอยู่ในระดับการใช้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ($\overbar{x}$ = 2.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับการใช้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยเรียงตามลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดไปต่ำสุดคือ การทำงานเป็นทีม ($\overbar{x}$ = 2.55) รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\overbar{x}$ = 2.53) การบริการที่ดี ($\overbar{x}$ = 2.48) และการพัฒนาตนเอง ($\overbar{x}$ = 2.44) ตามลำดับ

**ตารางที่ 1** ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล เกี่ยวกับการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด โดยภาพรวม

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **สมรรถนะหลัก** | **การใช้สมรรถนะหลัก** | **อันดับที่** |
| **ใช้** | **ไม่แน่ใจ** | **ไม่ได้ใช้** | $$\overbar{x}$$ | **(S.D)** | **แปลผล** |
| 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | 390 | 216 | 42 | 2.53 | .445 | ใช้ | 2 |
| 2) การบริการที่ดี | 348 | 265 | 35 | 2.48 | .449 | ใช้ | 3 |
| 3) การพัฒนาตนเอง | 352 | 231 | 65 | 2.44 | .489 | ใช้ | 4 |
| 4) การทำงานเป็นทีม | 406 | 198 | 44 | 2.55 | .428 | ใช้ | 1 |
| **รวม** | **1,496** | **910** | **186** | **2.50** | **.416** | **ใช้** |  |

 2. พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overbar{x}$ = 4.04) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำสุดคือ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\overbar{x}$ = 4.25) รองลงมาคือ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\overbar{x}$ = 4.16) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ($\overbar{x}$ = 4.14) การวางแผนอัตรากำลัง ($\overbar{x}$ = 4.03) และการออกจากราชการ ($\overbar{x}$ = 3.61) ตามลำดับ

**ตารางที่** 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล เกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด โดยภาพรวม

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา** | **พฤติกรรมการปฏิบัติ** | **อันดับที่** |
| $$\overbar{x}$$ | **(S.D)** | **แปลผล** |
| 1) การวางแผนอัตรากำลัง  | 4.03 | .678 | มาก | 4 |
| 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง | 4.16 | .682 | มาก | 2 |
| 3) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ | 4.14 | .765 | มาก | 3 |
| 4) การออกจากราชการ  | 3.61 | .702 | มาก | 5 |
| 5) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา | 4.25 | .639 | มาก | 1 |
| **รวม** | **4.04** | **.531** | **มาก** |  |

 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งรวมเท่ากับ .559 (r = .559)

**ตารางที่** 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ตัวแปร** | **การวางแผนอัตรากำลัง** | **การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง** | **การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ** | **การออกจากราชการ** | **การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา** | **Total\_P** |
| **การมุ่งผลสัมฤทธิ์**  | .405\*\* | .505\*\* | .477\*\* | .273\*\* | .391\*\* | .537\*\* |
| **การบริการที่ดี** | .397\*\* | .620\*\* | .380\*\* | .226\* | .319\*\* | .507\*\* |
| **การพัฒนาตนเอง** | .400\*\* | .490\*\* | .350\*\* | .314\*\* | .278\*\* | .479\*\* |
| **การทำงานเป็นทีม** | .458\*\* | .575\*\* | .423\*\* | .240\* | .347\*\* | .534\*\* |
| **Total\_C** | .451\*\* | .595\*\* | .442\*\* | .288\*\* | .362\*\* | .559\*\* |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 , \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

 4. จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอสรุปแนวทางการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด ในภาพรวมผู้บริหารได้นำสมรรถนะหลักมาใช้ในการบริหารงานบุคคล และสมรรถนะหลักที่นำมาใช้มากคือ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง โดยนำมาใช้ในงานบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น ใช้สมรรถนะหลักการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้นไว้อย่างชัดเจน สร้างทีงานและความร่วมมือในการบริหารจัดการให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล แล้วประยุกต์ในงานบุคคลด้วยการวางแผนอัตรากำลังโดยทีมงานร่วมกันประชุมเพื่อวิเคราะห์ สำรวจพิจารณาความต้องการว่าทีมงานมีอัตรากำลังเพียงพอหรือขาดแคลนตำแหน่งใด ส่วนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จะขอจากหน่วยงานต้นสังกัดตามอัตราที่ขาดแต่อาจรอนาน หากพิจารณาคัดเลือกบุคคลภายในองค์กรจะใช้การจับวางบุคลากรตามความเหมาะสม ส่วนด้านพัฒนาตนเอง ผู้บริหารจะส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถทั้งตนเองและผู้อื่นตามสถานการณ์และโอกาส แต่มักจะให้อบรมเฉพาะของหน่วยงานตนเองบังคับเท่านั้น

 ข้อแนะนำหรือเสนอแนวทางที่อาจเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่จะนำไปส่งเสริมหรือพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงให้การบริหารงานบุคคลดียิ่งขึ้น คือ1.ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ผู้บริหารควรตระหนักและพัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรให้เป็นระบบและปัจจุบัน 2.ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์และยึดระบบคุณธรรม เน้นความโปร่งใส 3.ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ผู้บริหารควรมีการตั้งคณะกรรมการและแจ้งระเบียบและข้อตกลงให้ทุกคนรับทราบและยึดถือปฏิบัติอย่างชัดเจน 4.การออกจากราชการควรมีการแจ้งกฎระเบียบที่ชัดเจนแน่นอน ที่ทุกคนพึงรับทราบโดยให้ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างชัดเจน 5.การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารควรเปิดโอกาส ให้อิสระทางการเรียนรู้และตามความสนใจของครูและบุคลากร

**สรุปผลและอภิปรายผล**

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด อภิปรายผลได้ว่า

 1. การใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับการใช้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านมีระดับการใช้สมรรถนะหลักเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำคือ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการพัฒนาตนเอง อาจเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี มีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงาน มีการจัดโครงสร้างของภายในทีมงานที่ชัดเจน ร่วมปฏิบัติงานด้วยจุดหมายหรือเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง ให้เกียรติผู้อื่น จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในภาพรวมด้านการทำงานเป็นทีมสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา (2559: 88) เรื่องสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า การใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักที่นำมาใช้สูงสุดคือ การทำงานเป็นทีม โดยได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร พึ่งพาอาศัยให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าใจในบทบาทของตน มุ่งพัฒนาตนเอง โดยมีเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา พยัคฆ์เกษม (2559 : 167) เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า ผู้บริหารได้นำสมรรถนะหลักมาใช้ในการบริหารงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะหลักที่นำมาใช้สูงสุดคือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม และกล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามได้ตามสถานการณ์ สามารถกระจายอำนาจ แบ่งงานเป็น วางคนกับงานได้อย่างเหมาะสม มีการประชุมระดมความคิดเห็นจากครูสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมกัน

 2. พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำคือ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การวางแผนอัตรากำลัง และการออกจากราชการ ตามลำดับ อาจเนื่องจากทางต้นสังกัดมีนโยบายและได้จัดการอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาครูและบุคลากรในสังกัดของตนเองทุกปี แต่ถ้าบุคลากรใดมีโอกาสเข้ารับการอบรมนอกเหนือจากต้นสังกัดจัดให้ เมื่อผ่านการอบรมกลับมาจะต้องนำความรู้นั้น มาขยายให้กับเพื่อนครูในโรงเรียนซึ่งเป็นนโยบายที่ทุกคนต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหารงานยังส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามโอกาสที่มี เพื่อเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนตรี พรหมลาวัณย์ (2556: 114-115) เรื่องบทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารเน้นการพัฒนาบุคลากร จัดประชุมเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานก่อนเปิดภาคเรียนของปีการศึกษา และมีการจัดให้ครูได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธีรา สู้ภัย (2558: 80) เรื่องบทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยกล่าวถึงการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือวิธีการต่าง ๆ ในด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย การวางแผนอัตรากำลัง และการออกจากราชการ เพื่อให้คนในองค์กรนั้นทำงานด้วยดี

 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งรวมเท่ากับ .559 (r=.559) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด ทุกสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์กันและไปในทิศทางบวก ดังนั้นสมรรถนะหลักของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงศิลป์ มาตร์สร้อย (2556: 151) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมในจังหวัดนครพนม พบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครพนม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการใช้สมรรถนะยังมีส่วนสัมพันธ์ถึงกระบวนบริหารและการทำงานในส่วนต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณยุพา ต้นมณี (2559: 65-78) เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในเครือข่ายโรงเรียนที่ 20 สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เห็นได้ว่าการใช้สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ ผู้บริหารต้องตระหนักและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผู้บริหารพึงมี และใช้ได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นส่วนช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีการพัฒนา และดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ เพราะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

 4. จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอสรุปแนวทางการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด ในภาพรวมผู้บริหารได้นำสมรรถนะหลักมาใช้ในการบริหารงานบุคคล และนิยมใช้มากคือ สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมมือปฏิบัติงานด้วยเป้าหมายเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่วางไว้ แต่สิ่งที่ผู้บริหารควรเน้นคือการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล และพัฒนาด้านวัสดุอุปกรณ์ ให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งานจริง ปรับปรุงภูมิทัศน์ สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ในส่วนของข้อแนะนำหรือเสนอแนวทางที่อาจเหมาะสมที่จะนำไปส่งเสริมหรือพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงให้การบริหารงานบุคคลดียิ่งขึ้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ผู้บริหารควรตระหนักและพัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรให้เป็นระบบและปัจจุบัน นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้ง่ายต่อการเก็บข้อมูล สืบค้น และเรียกใช้งาน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์ เน้นความโปร่งใส คัดเลือกบุคลากรอย่างเที่ยงธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ เพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน และพิจารณาจากตำแหน่งที่มีความต้องการจริง ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ผู้บริหารควรมีวิธีการพิจารณาบทลงโทษผู้กระทำผิดตามระเบียบและข้อตกลงที่ทุกคนรับทราบและยึดถือปฏิบัติอย่างชัดเจน ด้านการออกจากราชการควรมีการแจ้งกฎระเบียบที่ชัดเจนแน่นอน และให้ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารควรเปิดโอกาส ให้เสรีภาพทางการเรียนรู้ และตามความสนใจ หรือตามความต้องการของครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น ไม่ควรปิดกั้น แต่ควรส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ มัณฑนา นิตะอินทร์ (2556-2557: 131) กล่าวถึงแนวทางในด้านการบริหารงานบุคคลว่าควรส่งเสริมให้ครูเข้ารับ การฝึกอบรม นำความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหาร ควรมีการประเมินผลและนิเทศติดตามบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ณัฐวุฒิ เอี่ยมแจง (2560: 49-50) ได้กล่าวเสนอแนวทางในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย การสรรหาบุคลากร ควรเน้นความโปร่งใสในการคัดเลือกบุคลากรทางการศึกษา เน้นความสามารถของบุคลากร เพื่อจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงาน เป็นกลุ่มหรือคณะ มีการประชุมวางแผนงานเป็นระบบ ไม่มอบหมายงานจนเกินความสามารถของบุคลากร ถ้าบุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ ก็จัดส่งเข้ารับการอบรม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตน ด้านการให้พ้นจากงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานจะต้องเปลี่ยนด้วยความสมัครใจและตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ถ้าเป็นวินัยร้ายแรง ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนหาข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และควรจัดประชุมแสดงความคิดเห็นการกำหนดระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ยึดแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

**ข้อเสนอแนะ**

 การศึกษาแนวทางการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครปากเกร็ด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดังนี้

 ด้านสมรรถนะหลัก : 1)มุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้อื่นร่วมแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เช่น สร้างตู้รับความคิดเห็น เป็นต้น 2)การบริการที่ดี ผู้บริหารควรการจัดทำสรุปผลการดำเนินงานในการบริการ เช่น ทำแบบประเมินความพึงพอใจ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุง พัฒนาระบบบริการด้านการบริหารงานบุคคล และควรปรับปรุง พัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบให้ทันสมัย นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมาประยุกต์ใช้ โดยเปิดช่องทางการบริการที่หลากหลาย เช่น บริการข้อมูลบนเครือข่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ 3)การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรมีการจัดทำแบบสรุปการปฏิบัติงานของตนเองประจำปี เพื่อเป็นการสำรวจและทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อประเมินความสามารถจุดเด่น จุดควรพัฒนาพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง 4)การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วยความเป็นประชาธิปไตย เมื่อมีประเด็นต้องตัดสินใจ ควรมีการประชุม ปรึกษา หาข้อสรุปร่วมกันเป็นทีม และเคารพการตัดสินใจ ให้เกียรติผู้อื่น ไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหรือความเป็นผู้บริหารในการตัดสินใจเอง

 ด้านบริหารงานบุคคล : 1)การวางแผนอัตรากำลัง ผู้บริหารควรมีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน เช่น ปรับปรุงทะเบียนประวัติบุคลากรอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี 2)การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารงานควรมีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งต่าง ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์ ยึดระบบคุณธรรม มีความโปร่งใส เน้นความสามารถ 3)การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ผู้บริหารควรมีวิธีการพิจารณาบทลงโทษผู้กระทำผิดตามระเบียบและข้อตกลงที่ทุกคนรับทราบและยึดถือปฏิบัติอย่างชัดเจน 4)การออกจากราชการ ผู้บริหารควรมีการประชุมอบรมเรื่องการออกจากราชการ ในกรณีต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และเข้าใจตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามข้อกำหนดและวิธีการ 5)การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างอิสระตามที่ตนเองถนัดและสนใจ พร้อมทั้งมีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควร 1)ศึกษาสาเหตุหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการใช้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 2)ศึกษาการพัฒนาบุคลากรกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3)ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

**เอกสารอ้างอิง**

กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. (2559). **สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

 **การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8.** วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 5(1), 82.

กรรณิการ์ เกตทอง. (2559). **สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงาน**

 **วิชาการ กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.).** ค้นคว้าอิสระ

 (ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฐวุฒิ เอี่ยมแจง. (2560). **การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**

 **สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย.** วารสารมนุษย์ศาสตร์และ

 สังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิบูรณ์สงคราม, 11(1), 49-50.

ทรงศิลป์ มาตร์สร้อย. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา**

 **กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมในจังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์(ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)

 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม.

มนตรี พรหมลาวัณย์. (2556). **บทบาทในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน**

 **ที่เป็นนิติบุคคลในจังหวัดปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์(ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)

 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มัณฑนา นิตะอินทร์. (2556-2557). **สภาพและปัญหาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของ**

 **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดอุบลราชธานี.** วารสารบริหาร

 การศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 14(1), 131.

วรรณยุพา ต้นมณี. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา**

 **กับการบริหารงานบุคคลในเครือข่ายโรงเรียนที่ 20 สังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์

 (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). **คู่มือหลักสูตรการพัฒนา**

 **ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีหรือเลื่อนวิทยาฐานะ.** กรุงเทพฯ : สกสค.

สุธีรา สู้ภัยพาล. (2558). **บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของครูใน**

 **สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3.**

 การค้นคว้าอิสระ(ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

อัจฉรา พยัคฆ์เกษม. (2559). **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง**

 **สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2.** วิทยานิพนธ์

 (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.