

การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร



นางสาวนิชาภา ประสพอารยา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-03-0011-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF PERSONNEL ADMINISTRATION IN ELEMENTARY SCHOOLS UNDER THE  
OFFICE OF PRIVATE EDUCATION COMMISSION BANGKOK METROPOLIS



MISS NICHAPA PRASOPARAYA

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education in Educational administration  
Department of Educational Administration

Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2000  
ISBN 974-03-0011-1

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
เอกชน กรุงเทพมหานคร  
นางสาวนิชาภา ประสพอารยา  
บริหารการศึกษา  
รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์

โดย

สาขาวิชา

อาจารย์ที่ปรึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ )  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
( รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ )  
.....กรรมการ  
( รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ )

สถาบันวิจัยประชากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางสาวนิชาภา ประสพอรยา : การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร (A STUDY OF PERSONNEL ADMINISTRATION IN ELEMENTARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF PRIVATE EDUCATION COMMISSION BANGKOK METROPOLIS) อ.ที่ปรึกษา : รศ.นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ : 171 หน้า. ISBN 974-03-0011-1

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล และศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 118 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนจำนวน 346 คน แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้สร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารงานบุคคลของ Castetter (1976) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน , การสรรหา , การคัดเลือก , การนำเข้าสู่หน่วยงาน , การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา , ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ , การปฏิบัติงานต่อเนื่อง , ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน , การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีสภาพการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1. มีการจัดทำแผนกำลังคน โดยจะทำเพื่อการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ เป็นแผนปฏิบัติการ 1-2 ปี 2. มีการดำเนินการสรรหาโดยการเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน และจะดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยการ สรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 3. มีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ ความสามารถ และความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ 4. มีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานโดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่นๆ 5. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่โดยการให้รับมอบหมาย ติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ 6. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติและพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม 7. มีการจัดผลประโยชน์แก่บุคลากรนอกจากรายเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ 8. มีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง โดยการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากร 9. มีดำเนินการที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยการที่ผู้บริหารให้คำปรึกษาต่าง ๆ จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในโรงเรียน 10. มีการดำเนินการในเรื่องการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลในโรงเรียน โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน 11. มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลที่ทันสมัยส่วนปัญหาพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1. กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ 2. กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

ภาควิชา.....บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ นิสิต.....
สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา.....2543	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4283707027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : PERSONNEL/ADMINISTRATIVE PROCESS/ELEMENTARY SCHOOLS

NICHAPA PRASOPARAYA : A STUDY OF PERSONNEL ADMINISTRATION IN ELEMENTARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF PRIVATE EDUCATION COMMISSION BANGKOK METROPOLIS THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. NOPPONG BUNYAJITRADULYA , 171 pp. ISBN 974-03-0011-1

The purpose of this research was to study the personnel process and problems of the elementary schools under the office of private education commission Bangkok Metropolis. The study sample consisted of 118 administrators and 346 teachers. The questionnaire was constructed from Castetter's personnel administration concept (1976) which consisted of 11 processes ; the manpower , recruitment , selection , induction , appraisal , development , compensation , continuity of service , security , collective negotiations and information

The results of research indicated that most of schools have shown personnel administration process as follow 1. The action plan was set to prepare and develop manpower every 1-2 years. 2. Recruitment was practiced for both internal and external. 3. Selection was set upon considering educational background , personality , ability as well as field of knowledge. 4. Induction focused on regulations and information of their schools which they belonged. 5. Appraisal was conducted by assigning , monitoring and performance appraisal report. 6. Need assesment was practiced in personnel development by following the educational innovation , information and training also developed in this process. 7. Additional compensation was provided apart from salary. 8. Continuity of service by assigning the personnel to particular jobs considered the educational background , ability and experience. 9. Regarding security was provided through the administrative committees by consulting , healthy service and safety in school. 10. Collective negotiation was scheduled by meeting of teachers monthly. 11. School and personnel information were collected at all times. The problems concerning personnel administration process were found at low and lowest level. The low level were manpower planning , recruitment , selection , appraisal , development and compensation. The lowest level were induction , continuity of service , security , collective negotiations and information.

Department <u>..Educational administration</u>	Student's signature.....
Field of study <u>Educational administration</u>	Advisor's signature.....
Academic year <u>..2000</u>	Co- Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดีได้ด้วยความกรุณา เอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือ แนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร การศึกษา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ดร.อมรชัย ตันติเมธ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์นี้  
จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ ,ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ , อาจารย์ทัศนีย์ ตันตราจิน , อาจารย์สุมาลี วัจนะรัตน์อาจารย์กัญ รัตน์ เกิดสุขผล และอาจารย์เสาวคนธ์ อินทสอน ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำ และให้ความกรุณา ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหาร และอาจารย์ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ทำให้งานวิจัยนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยระลึกในพระคุณของทุกท่านที่เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจศึกษาในโอกาสต่อไป

นางสาวนิชาภา ประสพอารยา

เมษายน 2544

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย.....	5
วิธีดำเนินการวิจัย.....	6
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.....	9
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	9
ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.....	10
กระบวนการบริหารงานบุคคล.....	12
ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ Castetter.....	15
การวางแผนกำลังคน.....	15
การสรรหา.....	17
การคัดเลือก.....	20
การนำเข้าสู่นายงาน.....	23
การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	27
การพัฒนา.....	28
ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ.....	30
การปฏิบัติงานต่อเนื่อง.....	33
ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน.....	35

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล.....	36
	การให้บริการข้อมูลข่าวสาร.....	38
	สภาพการจัดการศึกษาเอกชน.....	40
	รูปแบบและประเภทการศึกษาเอกชน.....	42
	การบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนเอกชน.....	45
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	50
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	51
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
	เกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
	ลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม... ..	54
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล.....	56
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคล.....	98
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	120
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	120
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	120
	สรุปผลการวิจัย.....	121
	อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	135
	ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนประถมศึกษา.....	140
	ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยในอนาคต.....	141



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
รายการอ้างอิง.....	142
ภาคผนวก.....	145
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	171



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง.....	54
2 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดทำแผนกำลังคน.....	56
3 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับประเภทของแผนกำลังคน.....	57
4 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับข้อมูลในการวางแผนกำลังคน.....	57
5 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับอัตรากำลังคน.....	58
6 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีดำเนินการสรรหาบุคคล.....	58
7 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคคล.....	59
8 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง.....	60
9 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน.....	60
10 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน.....	61
11 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับข้อควรคำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน.....	62
12 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน.....	63
13 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ .....	63
14 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน.....	64

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	65
16 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	66
17 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้.....	66
18 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร.....	67
19 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ วิธีการในการพัฒนาบุคลากร.....	68
20 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การติดตามผลการพัฒนาบุคลากร.....	69
21 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การจัดผลประโยชน์แก่กุล.....	69
22 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การจัดค่าตอบแทน.....	70
23 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ สิ่งจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน.....	70
24 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ วิธีการในการมอบหมายงาน.....	71
25 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง.....	71
26 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ สาเหตุของการขาดงาน.....	72
27 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน.....	72
28 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การบริการด้านสุขภาพอนามัย.....	73

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
29 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การจัดการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน.....	73
30 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านบุคคล.....	74
31 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ วิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล.....	74
32 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน.....	75
33 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การให้บริการข้อมูลข่าวสาร.....	75
34 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การใช้และการเก็บรักษาข้อมูลบุคลากร.....	76
35 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ วิธีการสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียน.....	76
36 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกำลังคน.....	77
37 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การจัดทำแผนกำลังคน.....	77
38 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การวางแผนกำลังคน.....	78
39 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ อัตรากำลังคน.....	78
40 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ วิธีดำเนินการสรรหาบุคคล.....	79
41 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ กระบวนการสรรหาบุคคล.....	80
42 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง.....	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
43 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน.....	81
44 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน.....	82
45 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ ข้อควรคำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน.....	83
46 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ วิธีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน.....	84
47 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ .....	84
48 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน.....	85
49 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	85
50 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	86
51 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้.....	86
52 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร.....	87
53 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ วิธีการในการพัฒนาบุคลากร.....	88
54 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การติดตามผลการพัฒนาบุคลากร.....	89
55 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การจัดผลประโยชน์แก่กุล.....	89
56 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การจัดค่าตอบแทน.....	90

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
57 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ สิ่งจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน.....	90
58 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ วิธีในการมอบหมายงาน.....	91
59 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ วิธีการทำให้บุคลากรเกิดความรูสึกอยากทำงาน.....	92
60 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ สาเหตุของการขาดงาน.....	93
61 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การทำให้เกิดความรูสึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน.....	93
62 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การบริการด้านสุขภาพอนามัย.....	94
63 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การจัดการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน.....	94
64 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านบุคคล.....	95
65 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ วิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล.....	95
66 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน.....	96
67 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การให้บริการข้อมูลข่าวสาร.....	96
68 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ การใช้และการเก็บรักษาข้อมูลบุคลากร.....	97
69 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ วิธีการสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียน.....	97
70 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน.....	98

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
71 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการสรรหา.....	100
72 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการคัดเลือก.....	102
73 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน.....	104
74 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	106
75 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการพัฒนา.....	108
76 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ.....	110
77 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง.....	112
78 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน.....	114
79 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการไต่ถ้อยปัญหาด้านบุคคล.....	116
80 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร.....	118

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการศึกษามีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่นั้นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดก็คือ “ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้” เพราะความสามารถและศักยภาพในการผลิตของแต่ละประเทศขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ของคนในชาติ ประเทศที่มีพลเมืองที่มีการศึกษาดีเยี่ยมได้เปรียบในการแข่งขันเสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านเกษตรกรรมหรืออุตสาหกรรม ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) จึงเน้นในเรื่องการพัฒนาคน หรือยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมีความเชื่อว่าหากคนได้รับการพัฒนา ได้รับการศึกษาที่ดีที่สุด “คน” จะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จในการพัฒนา ประเทศทุกด้าน (อำรุง จันทวานิช , 2542 :2)

หน่วยงานหรือองค์กรจะดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางหรือไม่ มากน้อยเพียงใดย่อมต้องอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยในการบริหารงานหลายประการ ที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปมี 4 ประการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ กล่าวกันว่าปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้เป็นพื้นฐานในการบริหารงาน ขาดปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานองค์กรหรือหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งถ้าพิจารณากันในด้านความสำคัญแล้ว คนจัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่นๆ คือ เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีคนดีมีความรู้ความสามารถไว้ใช้ จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ,2531:3)

ฉะนั้นในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจขั้นตอนกระบวนการบริหารงานบุคคล นอกเหนือไปจากกระบวนการบริหารงานอื่นๆ อาทิ เช่น กระบวนการวางแผน กระบวนการจัดองค์การ กระบวนการประสานงาน และกระบวนการควบคุมงาน และเมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารงานทั้ง 5 กระบวนการนี้แล้ว กระบวนการบริหารงานบุคคลจัดว่าเป็นกระบวนการบริหารงานที่สำคัญที่สุด เพราะกระบวนการนี้เป็นกระบวนการแห่งความพยายามที่จะให้มีบุคลากรที่ดีๆ มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงานและบำรุงรักษาคนดีๆนี้ไว้ปฏิบัติงานนานๆ เมื่อกระบวนการนี้ได้มีการดำเนินงานอย่างดีแล้ว การบริหารงานอื่นก็จะได้รับการจัดการแก้ไขหรือดำเนินการตามมา (สมพงษ์ เกษมสิน , 2523:4)



จากแผนพัฒนาการศึกษาเอกชนระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540-2554) ได้ระบุถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาในด้านบุคลากร (เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา , โรงแรมเอเชีย , 21-23 กันยายน 2538) กล่าวคือ

#### 1. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

- 1.1 ผู้บริหารบางส่วนยังมีความรู้ความสามารถในการบริหารไม่เพียงพอ
- 1.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เน้นการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง
- 1.3 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า อีกทั้งผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่มีวุฒิทางการศึกษา

#### 2. ครูโรงเรียนเอกชน

- 2.1 ขาดแคลนครูวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ
- 2.2 ครูมีวุฒิต่ำ ขาดสมรรถภาพในการถ่ายทอด
- 2.3 ครูได้รับค่าตอบแทนต่ำ
- 2.4 ครูมีจิตสำนึกในวิชาชีพค่อนข้างต่ำ
- 2.5 ครูขาดขวัญ กำลังใจ และไม่มั่นคงในอาชีพ ขาดความก้าวหน้า
- 2.6 ครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และไม่ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- 2.7 โรงเรียนเอกชนไม่สามารถสรรหาครูได้ตามความต้องการ

จากแนวทางการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ระบุถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษาว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนการสอน การถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ ขาดความมีจิตสำนึกและจิตวิญญาณของความเป็นครู ยังไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เนื่องจากขาด แรงจูงใจในการทำงานในลักษณะของผู้มีวิชาชีพครู เนื่องจากมีเหตุปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าตอบแทนที่ได้รับค่อนข้างน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับวิชาชีพอื่นในสังคม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังไม่ได้รับการฝึกฝนอบรมให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน มีภาวะความเป็นผู้นำค่อนข้างน้อย ตลอดจนขาดทักษะในการบริหารและการจัดการด้านการศึกษา (แนวทางการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ , 2542 :4)

นอกจากนี้ในส่วนของนโยบายรัฐบาลดูเหมือนจะสวนทางกับการปฏิบัติ กล่าวคือ รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมบทบาทการศึกษาเอกชนในการร่วมจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทให้มากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติรัฐได้ขยายโรงเรียนของรัฐในด้านปริมาณและระดับชั้นเรียนอีก ทั้งเปิดรับนักเรียนหลายรอบ ทำให้เกิดผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชน เพราะครูที่ทำการสอนได้ลาออกไปรับราชการ กลางเทอมเสียเป็นส่วนใหญ่ และปัจจุบันสวัสดิการของครูที่ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่ และครูโรงเรียนเอกชนนั้นยังไม่สามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้นาน อัตราเข้าออกของครูโรงเรียนเอกชนยังสูง ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน เงินเดือนครูในบางโรงเรียนจ่ายไม่เต็มตามวุฒิ หรือจ่ายเงินเดือนเต็มแต่มีการเรียกเงินคืนส่วนหนึ่ง (สมจินตนา ภักดีศรีวงศ์ , 2539 : 8)

จากผลการวิจัยของ ไพบุลย์ วิสัยจร (2523) พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนไม่อยู่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนบางโรงเรียนมีนโยบายให้ครูออกเพื่อรับครูใหม่เป็นการประหยัดรายจ่าย ดังนั้นครูที่มีวุฒิสูงๆ จึงขาดความมั่นคงในการทำงาน จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ขวัญของครูที่มีวุฒิสูงมีระดับต่ำกว่าครูที่มีวุฒิต่ำ

ผลจากรายงานการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2532) เห็นว่า การบริหารงานบุคลากรยังมีการดำเนินการอยู่ในเกณฑ์น้อย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและครูมองปัญหาไม่ตรงกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นว่าปัญหาขาดแคลนครูบางสาขาวิชา ทำให้ได้บุคลากรไม่ตรงตามที่ต้องการการพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินการไปมาก แต่ครูไม่ชอบรับการอบรม มุ่งหารายได้โดยไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเอง และมักลาออกกระทันหันเมื่อสอบเข้ารับราชการครูได้ ในขณะที่ครูมีความเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่มีการทำงานในรูปแบบกรรมการพัฒนาบุคลากรมีน้อย การพิจารณาให้ครูออกจากราชการยังขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มีปัญหาเกี่ยวกับเงินเดือน และ สวัสดิการครูโรงเรียนเอกชนซึ่งยังไม่เท่าเทียมโรงเรียนรัฐบาล

จากผลการวิจัยของ ปราณีย์ ศรีใส (2534) พบว่า โรงเรียนเอกชนประสบปัญหาเกี่ยวกับอัตราการเข้าออกของครูค่อนข้างสูง เพราะโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน เอกชนไม่เท่าเทียมกับครูในโรงเรียนของรัฐบาล จึงทำให้ครูที่มีวุฒิและความชำนาญไม่สนใจงานในโรงเรียนเอกชน เมื่อมาปฏิบัติการสอนก็มักจะเป็นช่วงสั้นๆ เพราะยังแสวงหาตำแหน่งในโรงเรียนรัฐบาลอยู่ ถึงแม้โรงเรียนเอกชนพยายามที่จะจัดสวัสดิการต่างๆ ให้เท่าที่ โรงเรียนจะมีกำลังความสามารถจัดได้ เพื่อเป็นการจูงใจนอกเหนือจากสวัสดิการที่

รัฐบาลจัดให้มี เช่น กองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน แต่ความรู้ที่มั่นคงและปลอดภัยก็ยังไม่สามารถพัฒนาได้เท่ากับที่ข้าราชการได้รับ

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ในด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหารงานบุคคล และการดำเนินการบริหารอย่างเป็นระบบ เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะโรงเรียนที่อยู่ในเขตเมืองที่เป็นเมืองหลวงของประเทศ ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างเร็วและสูง เป็นการเตรียมผู้บริหารและครูให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังเกิดขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่อง “ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ” เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลโดยตรงทำให้โรงเรียนเอกชนมีการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึง ระดับประถมศึกษาปีที่ 6 หรือในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 เท่านั้น
2. กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา คือ กรอบแนวคิดการบริหารงานบุคคลของ Castetter (1976) ซึ่งประกอบด้วยภารกิจต่างๆ ได้แก่

- 2.1 การวางแผนกำลังคน (Manpower)
- 2.2 การสรรหา (Recruitment)
- 2.3 การคัดเลือก (Selection)
- 2.4 การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
- 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
- 2.6 การพัฒนา (Development)
- 2.7 ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ (Compensation)
- 2.8 การปฏิบัติงานต่อเนื่อง (Continuity of Service)
- 2.9 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)
- 2.10 การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล (Collective Negotiations)
- 2.11 การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล (Information)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบสภาพการบริหารงานบุคคล ตลอดจนปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ว่ามีจุดเด่นหรือจุดบกพร่องในด้านใด

2. ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารหรือการจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร และยึดหลักการบริหารหรือการจัดการตามแนวคิดของ Castetter (1976) ได้แก่

1. การวางแผนกำลังคน หมายถึง การคำนวณ การคาดการณ์ การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการและทำคู่มือตำแหน่งกำลังคน
2. การสรรหา หมายถึง การหาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่จะได้บุคคล การกำหนดเกณฑ์เสนอผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนการรับสมัครบุคคล

3. การคัดเลือก หมายถึง การพิจารณาหลักฐานข้อมูลผู้สมัคร การประเมินผลเพื่อคัดเลือกบุคคลจากหลักฐานการสอบแล้วบรรจุ

4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน หมายถึง การปฐมนิเทศเกี่ยวกับความรู้ชุมชน ระเบียบกฎเกณฑ์ การปรับตัวเข้าระบบ การปรับเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเอง

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดแผนประเมินผล การประเมินผล การทดลองปฏิบัติงาน การประสานงานประเมินผล การเสนอผลการประเมินผล

6. การพัฒนา หมายถึง การช่วยพัฒนาวิชาชีพบุคลากร การกำหนดแผนพัฒนาโครงการกิจกรรม ผลการพัฒนา

7. ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ หมายถึง การให้และขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ เกื้อกูล สิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน

8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง หมายถึง การขาดงาน การลา มาสาย สุขภาพ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หมายถึง การบรรจุ การโอนย้าย การเกษียณอายุ การให้พ้นจากงาน ความมีอิสระ และความมั่นคงในการสอน

10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล หมายถึง การช่วยเหลือแก้ปัญหาด้านบุคคลที่เกิดกับบุคลากร

11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล หมายถึง การให้ทราบผลการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมเรื่องราว ประวัติการทำงาน การจัดระบบสื่อสารให้ทราบความเคลื่อนไหวของการบริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานที่ที่จัดการให้การศึกษาในระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 หรือในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต , ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

ครูผู้ปฏิบัติการสอน หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1.1.1 ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 168 โรงเรียน

1.1.2 ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ใน 168 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1.2.1 ผู้บริหาร ใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 : 608) สุ่มผู้บริหาร 168 คน จาก 168 โรงเรียน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจำนวน 118 คน

1.2.2 ครูผู้ปฏิบัติการสอน ใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan สุ่มครูจำนวน 3,252 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 346 คน โดยนำไปเทียบสัดส่วนครูที่มีอยู่จริงในแต่ละโรงเรียนของ 118 โรงเรียน

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 464 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดที่กำหนดจากการศึกษาการบริหารงานบุคคลของ Castetter เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ทั้งแบบส่ง-รับคืนทางไปรษณีย์ และแบบส่ง-รับคืนด้วยตนเอง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทำการวิเคราะห์ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยวิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์ด้วยวิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดของเนื้อหาที่ศึกษาค้นคว้าแบ่งเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ Castetter (1976)
3. สภาพการจัดการศึกษาเอกชน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

##### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529:3) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานต่างๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุ โดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบัน

พยอม วงศ์สารศรี (2534:3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการ สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์การ และในขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมบำรุงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2520:1-2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ให้มี



ประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการต่างๆ ที่ว่านี้จึงรวมหน้าที่ต่างๆทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานจนกระทั่งออก จากงาน

เสนห์ ผดุงญาติ (อ้างถึงในทวิศักดิ์ วิศิษฎาภรณ์ , 2538:12) เห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารหรือการจัดการในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จสมความมุ่งหมายขององค์การ

Beach (1965:6-8) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

Flippo (1961:3-4) ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ พอสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่ดีมีคุณภาพให้อยู่ในองค์การตลอดไป โดยให้เกิดความสัมพันธ์กัน อย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การ

### **ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล**

อุทัย หิรัญโต (2531:2) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานดังกล่าวนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด

กิติมา ปรีดีดิถก (2532:82-83) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากนักน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆแทบจะหมดไป ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

พยอม วงศ์สารศรี (2534:5-6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
2. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข มีความเข้าใจอันดีต่อกัน

เสนห์ ผดุงญาติ (อ้างถึงในทวีศักดิ์ วิศิษฎ์ภูงูร , 2538:14) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่า ในการบริหาร องค์การเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆพร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีไร้สมรรถภาพ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นเรื่องยากที่การบริหารงานจะบรรลุ ผลดีสมความมุ่งหมาย แต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอื่นๆก็จะลดน้อยลง

French (อ้างถึงในทวีศักดิ์ วิศิษฎ์ภูงูร , 2538:15) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลไม่ควรเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างานหรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านบุคลากรที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็นงานย่อยที่สำคัญที่สุดที่ครอบคลุมและมีอยู่ทุกส่วนขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับคน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะพาให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และบุคลากรกับองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินควบคู่กัน ต่างเป็นตัวบ่งชี้ซึ่งกันและกัน ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพสนองเป้าหมายขององค์กร

### กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการดำเนินการบริหารงานบุคคลที่มีระบบขั้นตอน กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขอบเขตกว้างขวางตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการ ส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องมีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกัน เช่น

เมธี ปิลาธนนานนท์ (2529:7-8) เสนอหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหาบุคลากร
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. สวัสดิการ
9. การให้บริการที่ต่อเนื่องแก่บุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2530:22-23) กล่าวว่า ภารกิจหลักในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีอยู่ 8 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลัง หรือการจัดอัตรากำลัง (Manpower Planning)
2. การสรรหา หรือการจัดสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment)
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection)

4. การนำเข้าสู่งาน (Induction)
5. การประเมินบุคลากร (Evaluation)
6. การพัฒนาบุคลากร (Development)
7. การตอบแทนบุคลากร (Compensation)
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (Security)

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2520:2) ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลไว้ 12 ประการ

คือ

1. การวางนโยบาย ออกกฎหมายระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูก
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

Kingsbury (อ้างถึงในทวิศศักดิ์ วิศิษฎ์ภูงูร , 2538:18) ได้จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 22 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง

9. การทดลองให้ปฏิบัติราชการ
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายและโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. ให้ให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษา ค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

ส่วน Castetter (1976:35) เห็นว่า บทบาทของการบริหารงานบุคคลของครูต้องเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยภารกิจต่างๆ ใน การปฏิบัติ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การประเมินผลปฏิบัติงาน (Appraisal)
6. สิ่งตอบแทน (Compensation)
7. การพัฒนา (Development)
8. การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง (Collective Negotiations)
9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)
10. การให้บริการต่อเนื่อง (Continuity of Service)
11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

จากการบริหารงานบุคคลของนักวิชาต่างๆที่เสนอข้างต้น จะเห็นว่ามีการบริหารงานบุคคลที่คล้ายคลึงกันในแต่ละภารกิจหลักๆ และเป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาทำความเข้าใจในรายละเอียด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและประสิทธิผลในการจัดการที่ดี จากแนวคิดในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมภารกิจต่างๆที่เสนอมานี้ จึงขอยกเอาการบริหารงานบุคคลของ Castetter เป็นกรอบในการศึกษา เนื่องจากในแต่ละภารกิจมีความครอบคลุมในทุกส่วนของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่มีความจำเป็นในการศึกษาครั้งนี้

## 2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวความคิดของ Castetter (1976)

Castetter (1976:40) กำหนดขอบข่ายหรือภารกิจการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ภารกิจ แต่ละภารกิจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ภารกิจทั้ง 11 ขึ้น ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งตอบแทน การพัฒนา การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การให้บริการต่อเนื่อง และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร รายละเอียดในแต่ละภารกิจมีดังนี้

### 1. การวางแผนกำลังคน

กมล คุสุวรรณ (2527:42) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการที่มุ่งในการจัดให้มีกำลังคนในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอยู่ในองค์การ ตลอดเวลาที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือช่วยทำให้แน่ใจว่ามีการใช้กำลังคนในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละคนจะได้รับการพัฒนาและมีโอกาสใช้สติปัญญาอุทิศตนในการทำงานจนเต็มขีดความสามารถของตน

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2537:5) ให้ความหมายว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมมาทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และในเวลาอันเหมาะสม การวางแผนกำลังคนจึงมิใช่กิจกรรมเบ็ดเสร็จที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง แต่ต้องมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมหรือการบริหารงานด้านอื่นๆของหน่วยงาน และต้องอาศัยข้อมูลจากหน่วยงานอื่นๆหลายประการ

พนัส หันนาคินทร์ (2542:27) ได้กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง การที่คาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การนั้นๆ สักเพียงไร โดยคำนึงถึง จุดมุ่งหมายและขอบข่ายงานขององค์การ , การวิเคราะห์งาน , การเปลี่ยนแปลงในจุดหมายหรือนโยบายขององค์การ และระยะเวลา

### กระบวนการวางแผนกำลังคน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:67) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า การวางแผนกำลังคนที่สำคัญ ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower inventory) ซึ่งจะต้องมีความพร้อมทั้งในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower Forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่าในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้ นั้น กำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไรเท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภทตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปจนถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower Plan) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

Castetter (1976:92-96) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน เป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่งและบุคคล องค์ประกอบทั้งสองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในตัวแต่ละบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนหรือหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องมีการ วางแผนกำลังคน 2 ระยะให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง คือ

1) การวางแผนกำลังคนระยะสั้น จะเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ 2 ลักษณะด้วยกันคือ

1.1 การวางแผนเพื่อทำให้ในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานให้ได้ผล สูงสุด

1.2 การวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่าง ผู้บริหารจะต้องบรรจุบุคคลเข้าแทนโดยเร็วที่สุด

2) การวางแผนกำลังคนระยะยาว มีลักษณะดังนี้

2.1 การวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต

2.2 การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาวเรื่องอื่น เช่น โปรแกรมการสอน

2.3 ประเมินบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่างๆ

2.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคคลที่คาดว่าจะบรรจุเข้าใหม่

การวางแผนกำลังคนระยะยาวจะเน้นจำนวนของตำแหน่งกับบุคคลของโรงเรียนในอนาคต จะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถ มีเจตคติ และมีความกระตือรือร้น ให้เข้ารับ ตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการต่อเนื่องกับกระบวนการอื่นๆที่จะกำหนดงาน มอบหมายงาน ส่งเสริมสนับสนุน เพิ่มกำลังคนควบคุมและเชื่อมโยงแผนงานกำลังคนเข้ากับ องค์ประกอบอื่นๆของระบบบริหาร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการวางแผนกำลังคนมี 6 ขั้นตอน สามารถใช้เป็นแนวทาง และเพื่อยึดเป็นหลัก นำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน
2. การทำโครงสร้างองค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต
3. การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่
4. การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆของกำลังคนในปัจจุบัน
5. การทำแผนงานสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน
6. การควบคุมแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนเป็นการเตรียมการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในองค์การ ล่วงหน้า ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมกว้างขวางนับตั้งแต่การคัดเลือก บรรจุ การฝึกฝน พัฒนา การ โอนย้ายเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมบำรุงน้ำใจ จนถึงการสิ้นสุดการจ้างงานด้วยเหตุผล ต่างๆกัน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ การ วางแผนกำลังคนจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยการรับรู้อย่างจริงจังของผู้บริหาร และต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลแวดล้อมอยู่ เช่น แนวโน้มพฤติกรรมและความคาดหวังของสังคม เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถ ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. การสรรหา

เกคินี หงสนันท์ (อ้างถึงในทวิศักดิ์ วิศิษฎ์ภูวนานันท์, 2538:23) ให้ความหมายของการสรรหา บุคคลว่า หมายถึงกระบวนการแสวงหาบุคคลไว้ล่วงหน้า และพยายามดึงดูดให้บุคคลเหล่านั้นมา สมัครทำงานกับองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:84) ให้ความหมายว่า การสรรหาหมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรม หลายๆอย่างทีหน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ได้



พินัส หันนาคินท์ (2542:24) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่เรากำลังต้องการ เสนอตัวให้เราเลือกคนที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อการทำงานในองค์กร ดังนั้นกระบวนการสรรหาจึงเริ่มต้นจากการพิจารณาว่าเราต้องการตำแหน่งงานใด เป็นจำนวนเท่าไร อันเป็นกิจกรรมส่วนใหญ่ในเรื่องการวางแผนกำลังคน

O.Glenn Stahl (อ้างถึงในทวีศักดิ์ วิศิษฎ์ภูงูร , 2538:23) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคคลว่า หมายถึงการค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุด สำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอกับการเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนติดตามดูผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย

Flippo (1961:133) ให้คำนิยามของการสรรหาบุคคลว่า การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าเขาให้สมัครทำงานในองค์กร

### **กระบวนการสรรหา**

Castetter (1976:145-165) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึงกิจกรรมการบริหารงานบุคคลในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในระบบโรงเรียน โดยแบ่งการสรรหาออกเป็น 3 ลักษณะคือ

#### 1. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก มีวิธีปฏิบัติอยู่ 5 ประการ

1.1 โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือหนังสือข่าวสารของโรงเรียน

1.2 โดยการสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในโรงเรียน

1.3 โดยบริษัทให้คำปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารโรงเรียน

1.4 การบริการรับสมัคร

1.5 โดยสมาคมอาชีพต่างๆ

2. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง

3. การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน

Castetter ได้แบ่งกระบวนการสรรหาออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดนโยบายการสรรหาบุคคล
2. การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล
3. พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง
4. การประสานงานการแสวงหาบุคคล
5. การควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล

ในการจัดสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานนั้น ชูศักดิ์ เพียงตรง (อ้างถึงในจรรยาภรณ์ พานิช เจริญนาม , 2535:29) ได้แบ่งกระบวนการ สรรหาออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การแสวงหาแหล่งกำลังคนต้องคำนึงถึงนโยบายในการสรรหาบุคคลด้วยว่าจะใช้แหล่งใด จากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน
2. การจัดทำใบสมัครจะต้องพิจารณาว่า จะต้องบรรจุข้อความอะไรบ้างจึงครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้ว่า ใครควรมีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกและต้องคำนึงถึงข้อกำหนดด้วย
3. การประกาศรับสมัครควรให้ทราบถึงตำแหน่ง ระยะเวลา สถานที่งานที่รับสมัคร ระยะเวลาในการประกาศรับสมัครควรให้นานพอทราบโดยทั่วกัน
4. การรับสมัครและการพิจารณาใบสมัคร ควรกระทำให้รอบคอบครบถ้วนตามตำแหน่งที่ต้องการ
5. การประกาศผู้มีสิทธิ์สอบ ควรประกาศให้ทราบล่วงหน้าพอควรเพื่อผู้สมัครจะได้เตรียมตัว หากมีข้อสงสัยจะได้สอบถามเจ้าหน้าที่ได้ทันการสอบ

ส่วน ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (อ้างถึงในทวีศักดิ์ วิเศษภูวงกูร , 2538:24-25) ได้กำหนดวิธีการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

1. การประกาศชักชวนหรือโฆษณา การประกาศชักชวนนี้ ควรกำหนดระยะเวลาให้นานพอสมควร หรือมีช่วงเวลาเพียงพอแก่การที่จะได้รู้กันทั่วไปและพิจารณาตัดสินใจ วิธีการประกาศชักชวนเป็นวิธีการที่นิยมกันแพร่หลายที่สุด และนิยมประกาศชักชวนแบบทั่วไป และชักชวนเป็นรายตัว

2. การประกาศโฆษณา เพื่อให้คนมาสมัครงานต้องก่อให้เกิดความสนใจ ในการนี้จึงควรหลีกเลี่ยงการประกาศโฆษณาที่ปะปนกับเรื่องอื่น ๆ หรือประกาศโฆษณาปะปนกับข้อความโฆษณาสารพัดเรื่อง เพราะอาจผ่านสายตาผู้ที่สนใจ

3. ควรใช้สื่อโฆษณาให้มากที่สุด คือ ประกาศโฆษณาทั้งในทางหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ตลอดจนลงโฆษณาในวารสารของสถานศึกษาและวงการอาชีพต่าง ๆ โดยคำนึงถึงหลักการที่ว่า สื่อความรู้จะต้องเป็นเครื่องมือข่าวไปถึงบุคคลที่ต้องการให้รู้โดยตรงเป็นสิ่งสำคัญ เช่นการรับสมัครบุคคลที่จบการศึกษาจากวิทยาลัยพาณิชย์การก็ควรประกาศโฆษณาในวารสารพาณิชย์การ เป็นต้น

4. จัดทำบัญชีรายชื่อและสถานที่ตั้งของโรงงาน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สำนักจัดหางาน สหภาพแรงงาน และหน่วยแนะแนวอาชีพ และแจ้งเรื่องตำแหน่งงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ

5. เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ มาชมกิจการของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อดึงดูดความสนใจแก่ผู้ที่มาชมและสร้างความคุ้นเคยกับนักเรียน นิสิตนักศึกษา

6. ประกาศโฆษณากิจการความก้าวหน้า หรือผลงานดีเด่นของหน่วยงานในสื่อมวลชนต่าง ๆ ให้แพร่หลาย ทั้งนี้เป็นวิธิต่างหนึ่งในการสร้างความนิยม (Goodwill) ให้แก่องค์การ ซึ่งอาจเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมาสมัครเข้าทำงานได้ไม่มากนักน้อย

7. ให้คนงานที่ทำอยู่แล้วแนะนำให้ คนงานที่ทำอยู่แล้วย่อมรู้ถึงสภาพความเป็นไปขององค์การ และลักษณะของงานที่ทำคืออยู่แล้ว จึงอาจแนะนำบุคคลที่ตนเห็นว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ทำ แต่การใช้วิธีนี้พึงระมัดระวัง เพราะโดยทั่วไปคนงานมักจะแนะนำพวกญาติมิตรหรือพวกพ้องของตนเท่านั้น

สรุปแล้วการสรรหาเป็นความพยายามและกลวิธีในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่องค์การต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้เข้ามาทำการคัดเลือก เพื่อให้องค์การได้มีโอกาสเลือกบุคคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความสามารถเป็นสำคัญ โดยมีกระบวนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพด้วย

### 3. การคัดเลือก

เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ได้สรรหาไว้แล้วให้ได้บุคคลตามแผนที่กำหนด และเหมาะสมที่สุดที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2534:117) ให้ความหมายว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามที่จำนวนที่องค์การต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:98) กล่าวว่า การคัดเลือกพนักงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เขาเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆที่ต้องการรับคน

Van Zwall (อ้างใน เมธี ปิลันธนานนท์, 2529:72) ได้กล่าวว่า เป้าหมายและจุดหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อค้นหาบุคคลที่มีความสามารถ มีความตั้งใจและมีทักษะที่จะทำงานที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อลดงานบริการด้านนิเทศลง
3. เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

### กระบวนการคัดเลือก

Churden and Sherman (อ้างใน ชิต บุรีโสดม, 2523:45-46) กล่าวว่ากระบวนการคัดเลือกบุคคลโดยปกติจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร โดยปกติแผนกการจ้างจะเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและงานช่วยเหลือในการกรอกใบสมัคร อาจจะมีการนัดหมายเกี่ยวกับการสัมภาษณ์การทดสอบ หรือขั้นตอนอื่นๆ ในการคัดเลือก การต้อนรับผู้สมัครอย่างเหมาะสมจะเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี ยิ่งกว่านั้นเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารและความร่วมมือในระหว่างการคัดเลือกดีขึ้น
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น ผู้สัมภาษณ์อาจมีคนเดียวหรือหลายคนขึ้นอยู่กับความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์มีประโยชน์หลายอย่าง อาจใช้ในขั้นตอนใดก็ได้ในกระบวนการคัดเลือก การสัมภาษณ์เบื้องต้นมักใช้เพื่อกลั่นกรองของผู้สมัคร
3. การกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร องค์การส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้สมัครกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร เพราะแบบฟอร์มใบสมัครเป็นวิธีการที่เป็นระบบและรวดเร็วในการได้ข้อมูลจากผู้สมัคร เช่นการศึกษา ประวัติการทำงาน การอ้างอิง เป็นต้น
4. การทดสอบ สิ่งจำเป็นประการหนึ่งในการคัดเลือก คือการประเมินความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด บุคลิกของผู้สมัคร ความแตกต่างบางอย่างอาจสังเกตได้ง่าย แต่สำหรับการปฏิบัติงานโดยปกติการทดสอบสามารถวัดได้แม่นยำ อย่างไรก็ตามควรใช้ร่วมกับวิธีอื่นๆ

5. การสัมภาษณ์ ใช้เพื่อพิสูจน์หรือให้ความกระจ่างเกี่ยวกับข้อความที่กรอกในใบสมัครก็ได้ หรือเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถ แรงจูงใจ และทัศนคติ หรือเพื่อให้ข่าวสารแก่ผู้สมัครเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า นโยบายขององค์การ เป็นต้น

6. การสืบสอบภูมิหลัง เนื่องจากผู้สมัครอยากได้งานทำ จึงมักจะบิดเบือนความจริงเกี่ยวกับความสามารถหรือประสบการณ์ องค์การจึงต้องระวังในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งอาจพิสูจน์ได้ ดังนี้

6.1 การสอบถามบุคคลที่เคยเกี่ยวข้อง วิธีนี้ใช้กันมานาน ผู้ที่เคยเกี่ยวข้อง เช่น นายจ้างเก่า ครู สำนักงานรับรอง และบุคคลที่อ้างอิง อาจสอบถามเกี่ยวกับระยะเวลาทำงาน ชนิดของงาน ค่าจ้าง และการศึกษา อาจเขียนจดหมายหรือโทรศัพท์ไปสอบถามก็ได้

6.2 การใช้เครื่องจับเท็จ วิธีนี้เป็นวิธีพิสูจน์แบบใหม่

7. แผนกบุคคลคัดเลือกเบื้องต้น แผนกบุคคลจะคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนต่าง ๆ

8. หัวหน้าเลือกชั้นสุดท้าย เป็นขั้นตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้าทำงาน

9. การตรวจร่างกาย เป็นการตรวจสอบว่าร่างกายมีความเหมาะสมกับงาน หรือมีโรคที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือไม่

10. การแต่งตั้ง ได้แก่ การให้บุคคลที่องค์การตัดสินใจรับไว้ซึ่งผ่านขั้นตอนในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน

สำหรับ Castetter (1976:167) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการคัดเลือกกว่าควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การพัฒนานโยบายและกระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การกำหนดนโยบายและกระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคคลภายในและภายนอก

2. กำหนดบทบาทของตำแหน่ง ได้แก่ การระบุถึงบทบาทสำหรับตำแหน่งซึ่งเป็นพฤติกรรมที่คาดหวัง

3. กำหนดลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมสำหรับตำแหน่ง ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับวิชาชีพ บุคคล ร่างกาย และจิตใจ เพื่อที่จะเปรียบเทียบพฤติกรรมที่ต้องการและที่คาดหวัง

4. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร ได้แก่ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจากใบสมัคร หลักฐาน ใบรับรอง การสอบ การสัมภาษณ์ การสังเกต บุคคลที่อ้างอิง และประวัติ

5. ประเมินผล และกลั่นกรองผู้สมัครได้แก่ การเปรียบเทียบผู้สมัครต่าง ๆ และประเมินความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการกับพฤติกรรมจริง ๆ ถ้าหากผู้สมัครคนใดไม่เป็นที่พอใจก็คัดออก

6. ตัดสินใจรับ ถ้าหากผู้สมัครเป็นที่น่าพอใจก็รับไว้ โดยการเตรียมรายการที่เหมาะสมไว้ทั้งผู้สมัคร และระบบการตัดสินใจ

7. การรับ ได้แก่ การที่ผู้บริหารรับผู้สมัครไว้ปฏิบัติงาน

8. การแต่งตั้ง ได้แก่ การพิจารณาบุคคลที่มีทักษะ และความสามารถเข้าในตำแหน่ง

การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การเป็นกระบวนการของการพิจารณาความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมของบุคลากรที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เราต้องการ ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกจึงนับว่ามีความสำคัญ เพราะถ้าเราคัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเป็นที่ต้องการขององค์การ ย่อมจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วย โดยมีกระบวนการในการคัดเลือกที่เหมาะสม

#### 4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน

การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการคัดเลือกบุคคลากรซึ่งมีความหมายของคำดังกล่าวไว้ดังนี้

ภิญโญ สาร (2517:259) ให้ความหมายว่า คือ ความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงาน ที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคคลบรรจุใหม่ เพื่อให้เข้าทำงานให้ได้ผลดีที่สุด และในขณะเดียวกันให้เขามีความสุข ความพอใจกับงาน และตำแหน่งใหม่ของเขาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในหน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือในโรงเรียน การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสำคัญและจำเป็นมาก เพราะถ้าบุคคลฝ่ายการศึกษาโดยเฉพาะครูปรับตัวให้เข้ากับโรงเรียน หรืองานฝ่ายการศึกษาไม่ได้ ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือโรงเรียนไม่ได้ และปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนครูไม่ได้ ยากที่หน่วยงานฝ่ายการศึกษาหรือโรงเรียนจะหวังให้บุคคลหรือครูเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2542:42) ให้ความหมายของการนำบุคลากรเข้างานว่า เป็นความพยายามอย่างมีระบบขององค์การหรือหน่วยงาน อันมีจุดมุ่งหมายที่จะลดปัญหาที่จะมาประจันหน้ากับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ กระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจึงมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะลดปัญหาเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ของหน่วยงานที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ในขณะเดียวกัน ก็เป็นการสร้างความคุ้นเคย ความมั่นใจ ความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน เกิดความภูมิใจและความสมหวังต่อการที่จะได้เข้าทำงานตามที่ได้คาดหมายไว้

### กระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:133) ได้กล่าวถึงการนำเข้าสู่หน่วยงานในความหมายของการปฐมนิเทศ หมายถึงกิจกรรมที่เป็นภารกิจอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคคลใหม่ของหน่วยงานมีความคุ้นเคย รู้จัก และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในหน่วยงานอย่างปกติสุข และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2542:42-45) กล่าวว่า การนำเข้าสู่หน่วยงานมี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายการนำเข้าสู่หน่วยงาน
2. การปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่
3. การจัดลำดับและประสานกิจกรรมนำเข้าสู่หน่วยงาน
4. การติดตามการปฏิบัติงานของผู้เข้าสู่งาน
5. การควบคุมกระบวนการนำเข้าสู่สู่งาน

Castetter (1976:207-226) ได้ให้ความหมายการนำเข้าสู่หน่วยงาน คือความพยายามขององค์การหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบในการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจจะต้องประสบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีผลสูงสุด ให้เป็นที่พอใจทั้งของตนและของ หน่วยงาน

การนำเข้าสู่หน่วยงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ของกระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ให้ครูใหม่ทราบเรื่องราวเกี่ยวกับชุมชน หน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความรับผิดชอบในหน้าที่ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของระบบโรงเรียน
2. การจัดให้บุคคลมีหน้าที่และรับผิดชอบ ได้แก่ การแบ่งและการจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับชุมชน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเข้ากับระบบโรงเรียน การปรับตัวเข้ากับบุคคลและกลุ่มบุคคล
3. การจัดระเบียบการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ คือ การเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ให้เข้ากับกิจกรรมการนำเข้าสู่หน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหารชี้แจงเรื่องอัตราเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ

4. การพิจารณาผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรใหม่มีการปรับตัวเข้ากับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อาจจะเป็นการเยี่ยมเยียน สัมภาษณ์

5. การควบคุมและประเมินค่าโปรแกรม เป็นการประเมินค่ากระบวนการนำบุคคล เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้าง ภารกิจ งานในหน้าที่ และบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นการสร้างมิตรภาพความรู้จักคุ้นเคย เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้าอยู่ในองค์กร ได้อย่างผสมกลมกลืน มีความพึงพอใจอบอุ่น เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะเป็นผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง

ขอบข่ายของกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงานมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำเข้าสู่หน่วยงาน จุดมุ่งหมายคือ การช่วยบุคคลใหม่ปรับตัวให้ทำงานเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยง่าย อันจะส่งผลให้บุคคลทำงานให้แก่ โรงเรียนอย่างได้ผลดี

2. การจัดบุคคลให้มีหน้าที่และรับผิดชอบเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการแบ่ง และการจัดกิจกรรมของแผนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และการจัดรวบรวมกลุ่มต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กันกับความรับผิดชอบของบุคคล เพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆต่อเนื่องกัน โดยการระบุน้ำที่ความ รับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่วางไว้

3. การจัดระเบียบและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ คือการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ ให้เข้ากับกิจกรรมการนำเข้าสู่หน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้มีการพบผู้บริหาร ชี้แจงเรื่องอัตราเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

4. การติดตามผลการปรับตัวของบุคคลใหม่ เพื่อจะได้ทราบว่าบุคคลใหม่มีการปรับตัวกับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด

5. การควบคุม และการประเมินค่าโปรแกรม เพื่อจะได้ทราบว่ากระบวนการนำบุคคลเข้าหน่วยงานได้ช่วยให้บุคคลใหม่ปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหรือไม่ และมีความเข้าใจในขอบข่ายงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทำให้การปรับตัวเป็นไปด้วยความรวดเร็วที่สุด ลดความผิดพลาดในการทำงานอันเกิดจากความไม่รู้ต่องานที่เป็นของใหม่จนอาจเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงานที่สำคัญเริ่มตั้งแต่การกำหนด

การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องพยายามกระทำด้วยวิธีการต่างๆเพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างขององค์กร และมีความเข้าใจในขอบข่ายงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทำให้การปรับตัวเป็นไปด้วยความรวดเร็วที่สุด ลดความผิดพลาดในการทำงานอันเกิดจากความไม่รู้ต่องานที่เป็นของใหม่จนอาจเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงานที่สำคัญเริ่มตั้งแต่การกำหนด



วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การจัดให้บุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบ โดยเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ให้เข้ากับกิจกรรม ในการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน รวมไปถึงการติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรด้วย

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาร (2517:425) ได้ให้ความหมายการประเมินผลปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประเมินผลการทำงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลการทำงานจึงกระทำเป็นขั้นๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนนั้นเป็นผู้ประเมินผลงานของตนทุกคน

สุรศักดิ์ นานานุกุล และคณะ (อ้างถึงในทวิศักดิ์ วิศิษฎ์ภูวนานุกุล, 2538:33) ให้ความหมายการประเมินผลการทำงาน คือการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินหรือวัดดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถหรือมีส่วนช่วยในการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลจะใช้วิธีการที่มีระบบหรือไม่ก็ได้ เพราะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ และข้อเท็จจริงต่าง ๆ เป็นขั้น ๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนนั้น เป็นผู้ประเมินผลงานของคนทุกคน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2520:77) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการทำงาน คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการทำงานก็คือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบ ในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความรับผิดชอบประจำปี เป็นต้น

Beach (1965:165) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงาน คือการประเมินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับบุคคล โดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่และศักยภาพที่จะพัฒนามนุษย์

### กระบวนการประเมินผลการทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2542:53-57) ได้เสนอกระบวนการในการดำเนินการประเมินผลงาน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการประเมิน ต้องระบวยละเอียดลงไปว่าเราจะประเมินด้านใดบ้าง พฤติกรรมแต่ละด้านจะสังเกตได้อย่างไร ใช้มาตราส่วนอะไรในการพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกว่าตรงกับจุดประสงค์ขององค์การเพียงใด

2. มีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักในการเปรียบเทียบ และเกณฑ์ดังกล่าวต้องเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การ

3. กำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมิน นอกจากผู้บริหาร และหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินแล้ว อาจใช้บุคคลอื่นประเมินด้วย เช่น ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน , ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ , ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา และการประเมินตนเอง

4. นำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน อาจจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานต่อไปตามความเหมาะสม

Castetter (1976:249-250) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคูณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผลงาน
5. การวิเคราะห์ผล การนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์การทราบผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร เป็นการประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาในเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้น การปรับเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยผู้ประเมินจะต้องเป็นกลางและมีความยุติธรรม เพื่อให้ได้ภาพความเป็นจริง และในการใช้ความรู้สึกตัดสินนั้นต้องวางอยู่บนรากฐานของคุณธรรมด้วย

## 6. การพัฒนา

กิติมา บริดีดิลก (2532:118) สรุปว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สนอง เครือมาก (อ้างถึงในจรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม , 2535:40-41) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคลหมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้ผลงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยมีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอันได้แก่การพัฒนาบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ หรือก่อนทำงาน หรือพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้ง เป็นต้น
2. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2520:73) ให้ความหมาย การพัฒนาบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542:81) กล่าวว่าในกระบวนการพัฒนาใช้คำอยู่ 2 คำ คือการฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Education) ความหมายแรกจะมีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนคำว่าการศึกษาเน้นมักพุ่งเล็งถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป

Castetter (1976:271) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า เป็นการจัดและเตรียมการต่างๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

### กระบวนการพัฒนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 183 – 184) สรุปขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล (Analyzed training needs) โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพราะหน่วยงานบางหน่วยอาจมีผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้า ขวัญของคนงานไม่ดีพอ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงาน
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine each needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการและหรือความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการจัดให้มีการพัฒนาบุคคล แล้วจึงจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของงานที่จะปรับปรุงโดยการพัฒนาบุคคลด้วย
3. วางโครงการในการพัฒนาบุคคล (Design training program) คือการจัดวางโครงการหรือแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคคล ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการพัฒนาบุคลากรด้วย

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (propose program to top management) เมื่อได้สำรวจความจำเป็นและวางโครงการในการพัฒนาบุคคลแล้ว ต้องเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้มีการประสานงาน และงานพัฒนาบุคคลสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่หยุดยั้ง

5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (Issue regulation on training) คือ จัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

6. การประเมินผล (Evaluation) คือการวัดเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้นตรงตามจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

7. การติดตามผล (Follow up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมากเพราะจะต้องติดตามดูว่าข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529:108) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร มี 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินโปรแกรมพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนา

กิติมา ปรีดีดีลิก (2532:118-119) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคคลว่ามีขั้นตอนดังนี้

- จุดหมาย
1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้พัฒนาตรงตามจุดหมาย
  2. วางแผนพัฒนาบุคลากรตามกำหนดขอบเขต หรือนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ
  3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติ
  4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

Castetter (1976:280-281) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการต่างๆที่จะทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานที่ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรองค์การจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาก่อน โดยพิจารณาลักษณะของงานเป็นหลัก จึงจะจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆขึ้นมา และต้องมีการประเมิน ติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในครั้งต่อไป

## 7. ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526:132) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการกำหนดค่าตอบแทนไว้ 4 ประการ คือ

1. เพื่อสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การ
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อกระตุ้นเตือนให้คนงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2534:151-158) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ บุคคลต้องการค่าตอบแทน ค่าตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้คนดำรงชีวิตอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไปมีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ค่าตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็นเงินที่เรียกกันว่า ค่าจ้าง โดยมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money Pay)
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปลำดับัญของงาน (Power Pay)
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay)
5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta goals Pay) ซึ่งจะประกอบไปด้วย หลัก

ความ พอเพียง หลักความยุติธรรม หลักคุณภาพ หลักควบคุม หลักความมั่นคง หลักล่อใจในการทำงาน หลักการต่อรองค่าจ้างแลค่าเหนื่อย และหลักการยอมรับ

เสนาะ ตีเยาว์ (2534:199) ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ ซึ่งค่าจ้างเป็นเงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำ โดยถือเกณฑ์เหมาจ่ายเป็นรายเดือน

พนัส หันนาคินทร์ (2542:106-107) กล่าวถึง ค่าตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่ให้แก่การปฏิบัติงานโดยตรง ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นการจ่ายเพื่อให้แก่งานที่ได้ทำลงไป โดยมีวิธีการคิดคำนวณเงินตามระยะเวลา เช่น เป็นเงินเดือน
2. ค่าตอบแทนที่ให้แก่การทำงานพิเศษนอกเหนือจากที่ได้ตกลงกันได้ เช่น ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ ค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น
3. ค่าตอบแทนในลักษณะให้การสงเคราะห์ เป็นค่าตอบแทนเพื่อช่วยเหลือในด้านสวัสดิการ โดยไม่ต้องทำงานเพิ่มขึ้น เช่น เงินค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น
4. การตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การตอบแทนด้วยการประกาศเกียรติคุณ การมอบเครื่องหมาย หรือรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเชิดชูเกียรติหรือคุณความดีที่ทำขึ้นเป็นที่ประจักษ์

Castetter (1976:350-352) ได้จัดกระบวนการตอบแทนบุคลากรประกอบด้วยกระบวนการย่อย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำนโยบายตอบแทนบุคลากร
2. การจัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง
3. การกำหนดค่าทางเศรษฐกิจของตำแหน่ง
4. การวัดค่าทางเศรษฐกิจของผู้ถือครองตำแหน่ง
5. การจัดกระบวนการบริหารแผนงานตอบแทนบุคลากร
6. การควบคุมกระบวนการ

กิติมา ปรีดีดิลก (2532:36) สรุปไว้ว่า สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. บัณฑิตที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหาร ทำการนอกเวลา เงินช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ
2. บัณฑิตที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลากรณณ์ต่างๆ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่างๆ

สมคิด บางโม (2538:166) สรุปว่า การบำรุงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสไปศึกษาต่อ
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบการให้สวัสดิการต่างๆ ตามความจำเป็น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่บรรยากาศในที่ทำงาน มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา
5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักบริษัท เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรแก่บริษัท ให้แก่หน่วยงาน เมื่อบริษัทมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

### การจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่งผู้บริหารที่ดีต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และความต้องการความช่วยเหลือบางประการของบุคคล การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่นคือ สนองความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุด ในหน่วยงานเสียก่อนอาจแบ่งแยกสวัสดิการออกได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินทุนกู้ยืม การจัดร้านสหกรณ์ การจำหน่ายสินค้าราคาถูก จัดรถรับส่ง เป็นต้น
2. สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น ให้ทุนการศึกษา หรือทุนฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น
3. สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น จัดกองทุนช่วยเหลือคนงานที่ได้รับความเดือดร้อน ช่วยค่ารักษาพยาบาล จัดสถานพยาบาลให้ เป็นต้น
4. สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดทัศนศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ จัดสโมสร สนามกีฬา เป็นต้น
5. สวัสดิการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต สมาคม ฌาปนกิจศพ โครงการจัดหาที่อยู่อาศัย เป็นต้น

การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ หรือสวัสดิการต่างๆ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงาน จากแนวคิดข้างต้น การให้สิ่งตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงิน สิ่งของ การจัดสวัสดิการต่างๆ แม้กระทั่งการจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ ล้วนเป็นกระบวนการที่จะเชื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน เป็นขวัญและกำลังใจที่ดี ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มตามขีดความสามารถของบุคคล ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีหลักในการให้ค่าตอบแทนสิ่งจูงใจหรือสวัสดิการต่างๆ ด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรมด้วย

## 8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (อ้างถึงใน จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม , 2534:44) ให้ความหมายของการปฏิบัติงานต่อเนื่องว่า เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะรักษาบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถไว้เพื่อแก้ปัญหาบุคคลเกี่ยวกับการขาดงาน การจัดบุคคลเข้าแทน ปัญหาเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้าง และการเกษียณอายุ โดยการให้การศึกษาเพิ่มเติมและการให้ความรู้

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529:159) กล่าวว่า ในกระบวนการให้บริการแก่บุคลากรจะต้องขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. แผนงานอะไรบ้างที่คาดว่าจะใช้ให้บรรลุผล
2. แผนงานชนิดใดบ้างที่ระบบโรงเรียนแต่ละระบบต้องการ เพื่อทำให้ความ คาดหวัง เป็นจริงเกิดขึ้น
3. ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนของแผนงาน
4. แผนงานที่เจาะจงแต่ละชนิดจะนำกิจกรรมอะไรบ้างมาใช้
5. ประเมินผลแผนงานอย่างไร

Castetter (1976:439) กล่าวถึงความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องมาจากในระบบโรงเรียนย่อมต้องการรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้นระบบโรงเรียนจึงต้องดำเนินการแก้ปัญหาของบุคลากรต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดงาน การจัดหาบุคลากรเข้าแทน ปัญหาสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญาจ้าง และการเกษียณ



Castetter (1976:440-461) ยังกล่าวต่อไปอีกว่าความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร จะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ของแผนงานต่างๆ แก่บุคลากร การกำหนดผู้รับผิดชอบ การควบคุมบุคลากร ซึ่งมีทั้งภายในระบบและภายนอกระบบ ดังนี้

1. การบริการภายในระบบ คือ
  - 1.1 การขาดและการลาปฏิบัติงาน
  - 1.2 บริการการจัดบุคลากรเข้าแทน
  - 1.3 สุขภาพ
  - 1.4 ความปลอดภัย
  - 1.5 การเลื่อนขั้น การลดขั้น หรือตำแหน่ง
  - 1.6 การโยกย้าย
2. การบริการสำหรับผู้ที่กำลังออกจากระบบ
  - 2.1 การลาออก
  - 2.2 การไล่ออก
  - 2.3 การปฏิบัติงานไม่ได้
  - 2.4 การเกษียณอายุ
  - 2.5 การมรณภาพ

จุดประสงค์ของการวางแผนการให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระบบและนอกระบบ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่
2. เพื่อปรับปรุงสภาพภายนอกและใช้จิตวิทยาในระบบงาน
3. เพื่อป้องกันและควบคุมเกี่ยวกับอาชีพ
4. เพื่อควบคุมคุณค่าของบุคคล
5. เพื่อให้มีความมั่นคงในตำแหน่ง
6. เพื่อควบคุมการขาดการปฏิบัติงานและการมาสาย
7. เพื่อให้ความช่วยเหลือด้านการเงินในกรณีเจ็บป่วยและประสบอุบัติเหตุ
8. เพื่อลดการเปลี่ยนใจ และการออกจากระบบโรงเรียน
9. เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง
10. เพื่อปรับปรุงบุคลากรเป็นรายบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
11. เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ
12. เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของระบบ
13. เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาตนเองและปรับตัว

#### 14. เพื่อช่วยการปรับตัวของบุคคลก่อนเกษียณอายุ

กล่าวได้ว่าการให้ปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องจำเป็นต้องมีการวางแผนในการดำเนินการที่เป็นระบบขั้นตอน และจะต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งบุคคลภายในระบบและบุคคลที่กำลังออกจากระบบ ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาบุคคลให้มีขวัญกำลังใจ มีความมั่นใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

### 9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2529:170) ได้กล่าวถึงความปลอดภัยในงานของบุคคลว่า ในการจัดทำแผนงานให้บริการแก่บุคคล จำเป็นจะต้องประกอบด้วยการจัดระบบความปลอดภัยให้แก่บุคคลด้วย แม้ว่าในวงการศึกษามีอัตราการตายและอุบัติเหตุต่ำกว่าวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมก็ตาม แต่ก็มีเหตุภัยหรืออุบัติเหตุเกิดขึ้นมากกว่าที่ควรจะเป็นเสมอ

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (อ้างถึงใน จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม , 2534:48) กล่าวว่า ความปลอดภัยและสุขภาพเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัยและสุขภาพจะเกี่ยวข้องกับการป้องกันคนในหน่วยงานให้พ้นจากอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุหรือใจผู้ร้าย ตลอดจนผู้มีอิทธิพลในชุมชน ส่วนสุขภาพนั้นหมายรวมถึงการที่คนในหน่วยงานไม่มีโรคภัยไข้เจ็บสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

Castetter (1976:417-422) กล่าวว่า ความมั่นคงในงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน เพราะส่งเสริมให้การสอนของครูมีความสะดวกและคล่องตัว เป็นเรื่องของการสร้างหรือจัดให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความไม่มั่นคงเกิดขึ้นได้หลายชนิดด้วยกัน เช่น การถูกข่มขู่ว่าสูญเสียตำแหน่ง สถานภาพ อำนาจ และที่เกี่ยวข้องกับอิสรภาพของการปฏิบัติงานหรืออิสรภาพทางการพูด ซึ่งเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบขององค์การ ซึ่งการจัดสวัสดิการให้บุคคลเกิดความมั่นคงสามารถทำได้หลายวิธี คือ

1. ความมั่นคงในสุขภาพ
2. ความมั่นคงในชีวิต
3. ความมั่นคงในทรัพย์สินและครอบครัว
4. ความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน
5. ความมั่นคงเมื่อพ้นจากงาน
6. ความมั่นคงทางด้านจิตใจ

ความมั่นคงในการทำงานจึงเป็นความรู้สึกที่บุคคลต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ต้องการความมั่นคงในการปฏิบัติงาน รวมถึงความต้องการในเรื่องความปลอดภัย และสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญในการสร้างความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เพราะความรู้สึกนี้จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และเป็นการทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งของบุคลากรต่อผู้บริหารและต่อองค์กร รวมทั้งองค์กรก็บรรลุวัตถุประสงค์ไปพร้อมๆกันด้วย

## 10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:115) กล่าวว่า บุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ ในสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การเป็นสมาชิก เป็นที่รวมของการมีส่วนร่วมในความคิดเห็นและบทบาทที่แตกต่างกัน คนต้องการมีสังคมและอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม คนจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในด้านการทำงาน ถ้าสามารถทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มได้ และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันก็จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และประสิทธิภาพขององค์กร

แต่เมื่อเกิดปัญหาด้านบุคคลขึ้นมา ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ไกล่เกลี่ยปัญหา ข้อขัดแย้งที่ดี โดยในการแก้ปัญหาระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันก็ดี จำเป็นจะต้องมีบทบาทต่างๆ เช่น การทำงานด้วยความเป็นประชาธิปไตย , ให้อิสระในการคิดแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงาน , ให้อำนาจจุดมุ่งหมายของงานและองค์กร รวมทั้งให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น

นิภา แก้วศรีงาม (2527:238-241) กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดจากบุคคลเป็นปัญหาที่ซับซ้อน เนื่องจากบุคคลแต่ละคนในองค์กรมีพฤติกรรมที่ซับซ้อนแตกต่างกันไป และปัญหาขององค์กรที่เรื้อรังและมักเกิดขึ้นต่อเนื่องมักจะเป็นปัญหาที่เกิดจากบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

### 1. ปัญหาของแต่ละบุคคล ได้แก่

1.1 ด้านสุขภาพร่างกาย และความรู้ความสามารถ ความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 ด้านสภาพทางจิตใจและอารมณ์ เช่น การปรับตัว , ทัศนคติต่องานหรือเพื่อนร่วมงาน และการขาดความสนใจและแรงจูงใจในตนเอง

2. ปัญหาของกลุ่มบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างกัน และการใช้กลุ่มบุคคลเป็นเครื่องต่อรองกับองค์กร เป็นต้น

## การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:194-195) กล่าวว่า วิธีการจัดการปัญหา ข้อขัดแย้งของบุคคลมี 3 รูปแบบ คือ

### 1. วิธีการสร้างสิ่งเร้า โดย

- ให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยไกล่เกลี่ยปัญหา
- ให้ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงปรึกษากันเพื่อหาข้อยุติ
- จัดโครงสร้างองค์การใหม่
- การแข่งขันให้สิ่งล่อใจ ค่าตอบแทน ทำให้เกิดความสนใจ
- เลือกผู้บริหารที่เหมาะสม

### 2. วิธีลดความขัดแย้ง โดย

- จัดให้แต่ละกลุ่มได้เห็นข้อดีของอีกกลุ่ม
- ให้มีการเผชิญหน้า พบปะสังสรรค์ จัดงานร่วมงานกัน
- ให้หัวหน้าของทั้งสองกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

### 3. วิธีการให้เห็นผลความขัดแย้ง โดย

- บังคับหรืออ่อนข้อ เป็นการแก้ปัญหาให้เห็นชนะและแพ้ เช่น ใช้อำนาจบังคับใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสิน

- ประนีประนอม เป็นวิธีให้แต่ละฝ่ายอ่อนเข้าหากัน หรือถอนตัวไป เช่น ให้คนที่ชอบพอกันมาอยู่ร่วมกัน , กำจัดความขัดแย้งด้วยการถอนตัว หรือหยุดตอกย้ำถึงการทำงานเป็นทีมโดยไม่กล่าวถึงปัญหา

การบริหารความขัดแย้งหรือการบริหารเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานบริหารบุคคล เพราะเป็นการนำความสงบสุขมาสู่หน่วยงาน และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีหลักในการบริหารจัดการไกล่เกลี่ยปัญหากับบุคคลที่จำเป็น ได้แก่

1. ทักษะการพูดและการฟัง ฟังและวิเคราะห์ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการใช้การสังเกต ความอดทนในการฟัง ตลอดจนการใช้คำถามเพื่อจะได้ทราบปัญหาข้อขัดแย้งที่แท้จริง การพูดจาชักจูงเกลี้ยกล่อม ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ชี้แจงให้เห็นข้อเท็จจริงก็เป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารเช่นกัน

2. การมองเห็นแก่นของความขัดแย้ง คือ มองปัญหาความขัดแย้งได้อย่างโปร่งใส มองถึงความต้องการของบุคคล ความอิจฉาริษยา ความต้องการที่แฝงอยู่ รวมทั้งมองเห็นวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

3. ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยที่สามารถเผชิญหน้ากับความก้าวร้าว การใช้อาวุธจากถากถาง การประท้วงประท้วง ผู้บริหารต้องมีความอดทน ความมั่นคงในอารมณ์จะช่วยในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

4. เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ไม่ติดอยู่กับความคิด ไม่ยึดมั่นถือมั่นเกินไป เปิดใจกว้างที่จะรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และช่วยทุกฝ่ายหาวิธีการที่เหมาะสม

5. มีใจเป็นธรรม มีความปรารถนาดีในการที่จะช่วยเหลือ มองบุคคลด้วยความยุติธรรม มีเมตตาากรุณาที่จะช่วยแก้ความขัดแย้ง และเป็นที่ยอมรับได้

6. มีข้อมูลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีเทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาหลายทาง โดยพิจารณาจากจุดยืนหลายๆฝ่ายเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลเป็นการจัดการปัญหาต่างๆที่เกิดจากการที่บุคลากรมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อกัน ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจสภาพที่เกิดขึ้นจะเป็นชนวนก่อให้เกิดความแตกร้างในองค์การ ส่งผลให้การทำงานไม่ประสานสามัคคีกัน ต่างคนต่างทำงานก็จะบรรลุผลสำเร็จได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากบุคลากรในระดับเดียวกันมักจะก่อให้เกิดปัญหามากกว่าบุคลากรที่อยู่ในระดับต่างกัน ผู้บริหารที่ดีจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักวิธีการที่ดีในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย

## 11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร

Monday and Noe (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2531:325) กล่าวว่า ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบข้อมูลข่าวสารที่ได้มีการจัดขึ้นอย่างมีระเบียบ เพื่อให้สามารถมีการเก็บบันทึก รวมทั้งแยกแยะเพื่อการพิจารณาและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ สามารถมีการสนับสนุนให้มีการตัดสินใจด้านบุคคลได้อย่างถูกต้อง ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น จะต้องอยู่ในหลักการที่จัดขึ้นโดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ มีลักษณะครบถ้วน 5 ประการ ดังนี้คือ

1. เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา หมายถึง เป็นข้อมูลที่สามารถมีพร้อมเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ และได้มีการปรับข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันสมัยกับเหตุการณ์ตลอดเวลาด้วย

2. ความถูกต้อง คือ จะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงมากที่สุด

3. มีคุณค่า หมายถึง จะต้องสร้างข้อมูลที่ประกอบด้วยข้อมูลที่มีความสำคัญและมีคุณค่าเหมาะสมสำหรับใช้ในการบริหารเท่านั้น

4. ตรงกับความต้องการใช้ หมายถึง จะต้องเป็นข้อมูลที่ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่ผู้บริหารต้องการจะทราบ

5. จะต้องมีความพร้อมสมบูรณ์ หมายถึง การต้องมีข้อมูลที่จำเป็นอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้

Castetter (1976:479-484) ได้กำหนดรูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล ไว้ดังนี้

1. แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

- 1.1 วาจา
- 1.2 ลายลักษณ์อักษร
- 1.3 รูปภาพ

2. ขอบเขตของข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

- 2.1 การวางแผนกำลังคน
- 2.2 การสรรหา
- 2.3 การคัดเลือก
- 2.4 การนำเข้าสู่หน่วยงาน
- 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.6 การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
- 2.7 การพัฒนา
- 2.8 การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล
- 2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
- 2.10 ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

3. เกณฑ์การยอมรับข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

- 3.1 วัตถุประสงค์
- 3.2 ค่านิยม
- 3.3 ความเกี่ยวข้อง
- 3.4 ความสมบูรณ์
- 3.5 ความมีคุณค่า
- 3.6 ความเที่ยงตรง
- 3.7 ความน่าเชื่อถือ
- 3.8 ประหยัดเวลา
- 3.9 ความถูกต้อง

4. ระบบการเก็บข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย

- 4.1 การใช้บุคลากร
- 4.2 คอมพิวเตอร์

### 4.3 ไมโครฟิล์ม

#### 4. สภาพการจัดการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชน คือ การแบ่งเบาภาระจากรัฐบาลโดยเอกชนมาลงทุน ซึ่งถือว่าการศึกษาเป็นการลงทุนของนักธุรกิจมืออาชีพ แต่มีจิตสำนึกของความเป็นครู เพราะมิได้ทำเพื่อกอบโกยผลกำไรให้สูงสุด แต่คำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษาด้วยการตอบแทนสังคมด้วย

เป้าหมายของการศึกษาเอกชน คุณภาพของการศึกษาเอกชนต้องจัดได้ดีกว่า หรืออย่างน้อยก็ทัดเทียมกับการศึกษาที่จัดโดยรัฐ เพราะหากคุณภาพเท่ากันแต่โรงเรียนของรัฐประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าผู้เรียนย่อมต้องเลือกบริการที่ถูกกว่า

กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายหลักของโรงเรียนของรัฐ น่าจะเป็นกลุ่มเด็กยากจน และกลุ่มคนเก่ง เพื่อเปิดโอกาสเด็กยากจนได้เข้าเรียนโดยได้รับการอุดหนุนจากรัฐ และคนเก่งที่สามารถเลือกสถานศึกษาได้ตามความสนใจ ส่วนกลุ่มคนชั้นกลางและกลุ่มคนฐานะดีควรสนับสนุนให้เรียนในโรงเรียนเอกชนเพราะสามารถลงทุนค่าใช้จ่ายทางการศึกษา และเลือกโรงเรียนได้มาก อย่างไรก็ตามโรงเรียนเอกชนบางประเภทเช่น โรงเรียนเอกชนกลุ่มการกุศลของวัด โรงเรียนเอกชนสงเคราะห์ผู้พิการหรือเด็กพิเศษก็เปิดบริการให้กับกลุ่มเด็กด้อยโอกาสอยู่แล้ว

สัดส่วนของการจัดการศึกษาเอกชนต่อการศึกษาซึ่งจัดโดยรัฐ น่าจะต้องมีการกำหนดนโยบายของประเทศไว้ กล่าวคือโรงเรียนของรัฐควรเน้นการศึกษาภาคบังคับ ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพราะรัฐต้องจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับราษฎรอยู่แล้ว ในส่วนของโรงเรียนเอกชนควรเน้นระดับอนุบาลศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย อาชีวศึกษา และการฝึกวิชาชีพระยะสั้น เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมลงทุนทางการศึกษาด้วยส่วนหนึ่ง และสามารถเลือกสถานศึกษาได้ตามกำลังเงินที่มีอยู่

นอกจากจะต้องกำหนดปรัชญาในการจัดการศึกษาเอกชนใหม่แล้ว ยังต้องปรับบทบาทและภารกิจขององค์กรและบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการศึกษาเอกชนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

นับเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน แทบจะกล่าวเป็นเสียงเดียวกันมาโดยตลอดว่าการจัดการศึกษาของภาคเอกชนมีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคมและประเทศไทย ทั้งนี้ น่าจะเกิดจากประจักษ์พยานต่อไปนี้ (กรรณิการ์ ภิญญาคง , 2539 : 8-9)

ประการแรก การศึกษาเอกชนสามารถแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาทุกระดับ และประเภททั้งในด้านปริมาณนักเรียนและค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่รัฐสามารถประหยัดได้ เช่น ปัจจุบันการศึกษาในระบบโรงเรียนของภาคเอกชนสามารถจัดให้แก่นักเรียนเป็นสัดส่วนของ ภาครัฐ ดังนี้ ระดับก่อนประถมศึกษา (ชั้นอนุบาล) ร้อยละ 28 ประถมศึกษา ร้อยละ 11 มัธยมศึกษา ตอนต้นร้อยละ 7 มัธยมศึกษาตอนปลายร้อยละ 5 และระดับอาชีวศึกษา ร้อยละ 48 ในการนี้หาก คิดเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายถ้ารัฐต้องแบกรับเองทั้งหมด ก็จะต้องใช้งบดำเนินการไม่ต่ำกว่าปีละ 8 พันล้านบาท และงบลงทุนอีกนับหมื่นล้านบาท จึงนับเป็นจำนวนเงินมหาศาลที่รัฐสามารถประหยัด และนำไปใช้ในการพัฒนา ด้านอื่น ๆ ได้

ประการที่สอง การศึกษาภาคเอกชนสามารถทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพ ชีวิตของประชาชนไทยให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศ ณ วันนี้ในแวดวงของสถานศึกษาเอกชน 5,846 แห่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ มี นักเรียนและบุคลากรครูจำนวนมาก จำแนกตามประเภทการจัดการศึกษา ดังนี้

ระบบและประเภท	โรงเรียน	นักเรียน	ครู
การศึกษาในระบบโรงเรียน			
สามัญศึกษา	-2,645	-1,433,649	-61,830
อาชีวศึกษา	-308	-403,062	-14,441
การศึกษานอกระบบโรงเรียน	2,876	635,715	12,741
การศึกษาพิเศษ	10	1,185	213
การศึกษาสงเคราะห์	7	2,180	98
<b>รวม</b>	<b>5,846</b>	<b>2,475,791</b>	<b>89,323</b>

ส่วนหนึ่งในโรงเรียนข้างต้น เป็นโรงเรียนชั้นนำที่สามารถเป็นแบบอย่างให้ภาครัฐมาก่อน และอีกจำนวนมากก็สามารถจัดการเรียนการสอนสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่ม สามารถ ให้บริการพิเศษ เช่นการฝึกอบรบศีลธรรมและจริยธรรม การฝึกอบรบกีฬาประเภทต่าง ๆ การสอน ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น โรงเรียนเอกชนเหล่านี้จึงทำหน้าที่สำคัญในการพัฒนาเยาวชนพร้อม ๆ ไปด้วยการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ทำหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ดังนั้นโรงเรียนจึงมี ผลผลิตที่กลายมาเป็นผู้นำในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ มาโดยตลอดเช่นกัน



รัฐได้ตระหนักในคุณค่าและข้อเท็จจริงดังที่กล่าวถึง จึงให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาภาคเอกชน ทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงานต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง

ในทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่จะมุ่งเน้นการพัฒนา “คน” เป็นองค์การรวม รัฐได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาคเอกชนด้วย คือ จะสนับสนุนส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น เช่น จะต้องมีการลดการแทรกแซงของรัฐทางด้านการควบคุมราคา และผ่อนคลายกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

ในทำนองเดียวกัน นโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันก็ขานรับกับแนวโน้มดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยกำหนดเป็นจุดหมายหนึ่งของนโยบายที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2538 (ข้อ 6.12) ว่าด้วยการผ่อนคลายกฎ ระเบียบ และกำหนดมาตรการจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้เอกชนเข้ามา มีบทบาทในการลงทุนและการบริหารการศึกษา และการฝึกอบรมอาชีพในทุกระดับมากยิ่งขึ้น

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดนโยบายและแนวการดำเนินงานโดย เฉพาะที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. ให้ชุมชนและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล การพัฒนาท้องถิ่น และการพัฒนาประเทศ
2. ส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชนในการลงทุนด้านการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐ โดยสนับสนุนการกู้เงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ บัตรอุดหนุนค่าเล่าเรียน และยกเลิกกฎระเบียบให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินกิจการ

### รูปแบบและประเภทการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำแนกรูปแบบและประเภทการศึกษาที่จัดให้ดังนี้

#### ก. รูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน การจัดการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญในระดับการศึกษาต่างๆ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ได้แก่โรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาของเอกชนทั่วไป โรงเรียนที่ดำเนินการโดยมูลนิธิ โรงเรียนเอกชนที่สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต และโรงเรียนเอกชนเพื่อสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์และหรือพระราชูปถัมภ์ที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล และโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

2) ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการอาชีวศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.)

**ข. รูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน** การจัดการศึกษาแบ่งออกได้ 7 ประเภท ประกอบด้วย

1) ประเภทการศึกษานอกโรงเรียน เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายนอกระบบโรงเรียน โรงเรียนประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนการศึกษาผู้ใหญ่ที่สอนหลักสูตรดังกล่าว

2) ประเภทเฉพาะกาล เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยมีการกำหนดเวลาการศึกษาเป็นครั้งคราวโรงเรียนประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนนานาชาติ เป็นต้น

3) ประเภทสอนศาสนา เป็นการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับศาสนาต่างๆ โรงเรียนประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โรงเรียนสอนศาสนาซิกข์ และโรงเรียนสอนศาสนาคริสต์

4) ประเภทส่งคำสอน เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยวิธีส่งคำสอนให้แก่ผู้เรียน

5) ประเภททกววิชา เป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนในวิชาบางวิชา

6) ประเภทศิลปศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนในทางศิลปะต่าง ๆ โรงเรียนประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนนาฏศิลป์ โรงเรียนสอนดนตรี เป็นต้น

7) ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับวิชาชีพและการอาชีพในสาขาวิชาต่าง ๆ ในระยะเวลาสั้น ๆ โรงเรียนประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนสอนขับรถยนต์ โรงเรียนเสริมสวย โรงเรียนตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

**ค. รูปแบบการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์** การจัดการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) ประเภทการศึกษาพิเศษ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือ ผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ในโรงเรียนการศึกษาพิเศษต่าง ๆ เช่นโรงเรียนสอนคนตาบอด โรงเรียนสอนคนหูหนวก เป็นต้น

2) ประเภทการศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ยากไร้หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษา ในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์

ในจำนวนโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาตามรูปแบบและประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะมีโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่รัฐมีนโยบายและมาตราในการดำเนินการเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

**1. โรงเรียนนโยบายพิเศษ** เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามนโยบายที่รัฐกำหนดไว้เป็นการพิเศษ เพื่อความมั่นคงของประเทศเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

1) โรงเรียนนานาชาติ ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรของประเทศต่าง ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการของชาวต่างประเทศที่เข้ามาประกอบอาชีพเป็นการชั่วคราวในประเทศไทย

2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งจัดการศึกษาวิชาศาสนา วิชาสามัญ และวิชาชีพให้แก่ผู้ที่นับถือศาสนาอิสลาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 11 จังหวัดชายแดนภาคใต้

3) โรงเรียนเอกชนเพื่อสอนภาษาจีน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ โรงเรียนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 ตาม หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับอนุญาตให้สอนวิชาภาษาจีนเป็นวิชานอกหลักสูตรในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 4 ได้สัปดาห์ละไม่เกินชั่วโมง โดยใช้แบบเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ อีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนประเภทอาชีพศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาจีน โดยใช้หลักสูตรและแบบเรียนตามที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ

**2. โรงเรียนเอกชนการกุศล** เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการกุศลอย่างแท้จริง โดยการจัดการศึกษาสำหรับเด็กยากจน เด็กกำพร้า เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการทั้งทางร่างกายและสติปัญญา ประกอบด้วย

1) โรงเรียนเอกชนที่สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต และโรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์

2) โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ และหรือพระราชูปถัมภ์ที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล

3) โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

4) โรงเรียนการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์

## การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน

ในส่วนของโรงเรียนเอกชน พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกระเบียบ กำหนดให้โรงเรียนเอกชนต้องมีคณะกรรมการอำนวยการเพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ
2. ผู้จัดการผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ 1 คน
3. บุคคลซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 8 คน ซึ่งอย่างน้อยต้องเป็นผู้แทนครูในโรงเรียน 1 คน และผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน
4. ครูใหญ่ของโรงเรียน

ในส่วนการดำเนินงานบริหารโรงเรียนเอกชนแต่ละโรงเรียนมีบุคลากร ดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน
2. ผู้จัดการ 1 คน (ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้ง) มีหน้าที่ควบคุม ดูแล รับผิดชอบในกิจการทั่วไป ควบคุมปกครองครูและนักเรียนในโรงเรียน
3. ครูใหญ่ 1 คน (ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้ง) มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านวิชาการ และควบคุมปกครองครูและนักเรียน
4. ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ช่วยครูใหญ่ (ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้ง)
5. ครูประจำการสอน ซึ่งจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน และจำนวนนักเรียนต่อชั้นให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนพอจำแนกเป็น 4 ขั้นตอนที่เป็นหลักในการบริหารทั่วไป ได้แก่

1. การได้มาซึ่งบุคลากร (การบรรจุแต่งตั้ง)

ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครูไว้ใน พ.ร.บ.โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย

การกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนเอกชน

2. การบำรุงรักษาบุคลากร

- เงินเดือน
- กองทุนสงเคราะห์
- สวัสดิการต่างๆ

### 3. การพัฒนาบุคลากร

-สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ดูแลรับผิดชอบโดยการประสานงานระดับ  
ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ และนักวิชาการในการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้  
ประสบการณ์ครูโรงเรียนเอกชน

-ส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการของกลุ่มโรงเรียน

-ส่งเสริมอุดหนุนโรงเรียนด้านต่างๆ เช่นจัดส่งครูไปช่วยสอนในโรงเรียนเอกชน

### 4. การให้พ้นจากงาน

ให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. โรงเรียนเอกชน และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนและในหน่วยงานอื่นที่ ใกล้เคียงมี

ถวัลย์ ทองมี (2524) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรภายในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร คือ

1. บุคลากรไม่สมัครใจที่จะทำงานอยู่ในโรงเรียนเดิม และมีความต้องการที่จะปฏิบัติ  
หน้าที่โรงเรียนอื่นหรือสังกัดอื่น หรือลาออกไปประกอบอาชีพอื่นเป็นจำนวนมาก ปัญหานี้อาจ  
เนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงาน หรือเนื่องมาจากเกิดปัญหาขึ้นในตัวบุคคลเองจึงต้องดิ้นรน เพื่อ  
บรรเทาปัญหาของตน หากโรงเรียนมีบุคลากรย้าย โอน หรือลาออกก็จะเกิดปัญหากระทบกระเทือน  
ต่อการเรียนการสอนในช่วงที่รอการบรรจุใหม่ หรือบางที่อัตรากำลังก็ขาดหายไปเลยเนื่องจากถูก  
ตัดไปให้โรงเรียนอื่นทำให้เกิดผลเสียหายต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

2. ปัญหาเกี่ยวกับการร้องเรียน เนื่องมาจากความไม่พอใจเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนเดียวกัน  
รู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ภายในโรงเรียนเองก็แตกความสามัคคี ทำให้เกิดผลเสียหายต่อ  
การศึกษาของนักเรียน

3. การลาศึกษาต่อมีผลกระทบต่อการสอน ทั้งนี้เพราะผู้ไปศึกษาต่อจำนวนมากใช้เวลา  
ราชการบางส่วนไปศึกษา จึงต้องทิ้งห้องเรียนไป ถึงแม้จะมีคนทำงานแทนก็ทำแบบขอไปที  
นอกจากนี้จะต้องทำรายงานเตรียมตัวสอบ บางคนก็เบียดบังเวลาของนักเรียน สำหรับผู้ลาศึกษาต่อ  
เต็มเวลาจะต้องเสียอัตรากำลังไปเลย หากไม่ได้อัตรามาแทนก็กระทบกระเทือนต่อการเรียนการ  
สอนเป็นอย่างมาก

4. ปัญหาในด้านอื่นๆ เช่น ขาดครูสอนวิชาพิเศษ ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ มีความคับข้องใจในการปฏิบัติงาน ขัดแย้งกับผู้บริหาร มองไม่เห็นทิศทางของความก้าวหน้า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

อุบล รักการงาน (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ การบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1” พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร มุ่งปฏิบัติในเรื่องการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด เน้นการให้ความเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากร และการอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ด้านการพัฒนาบุคลากรใช้กิจกรรมการอบรมโดยจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานถือปฏิบัติตามขั้นตอนทางราชการ

สิทธิชัย ลิวเวหา (2534) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในด้านการจัดหาโรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่เข้ามาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่น และเข้ามาไม่ตรงตามที่โรงเรียนต้องการ ในด้านการบำรุงรักษาผู้บริหารได้ปฏิบัติตามหลักการของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลดีอย่างมาก คือ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ โดยใช้วิธีการสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายมากที่สุด

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ที่พบมากในด้านการจัดหา ได้แก่ ครูมีวุฒิไม่ตรงตามที่ต้องการ การได้ครูมาล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ ในด้านการบำรุงรักษาได้แก่ การจัดครูเข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก เพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ และครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนา ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

วิกรม ศาควัตวงศ์กร (2535) ได้ทำวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร เขตการศึกษา 4” ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในด้านพัฒนาบุคคลที่โรงเรียนเป็นอันดับ 1 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรเป็นอันดับ 2 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงานเป็น

อันดับ 3 และด้านการแสวงหาบุคคลเป็นอันดับ 4 งานบริหารบุคคลที่โรงเรียนดำเนินการ ส่วนใหญ่เป็นงานในด้านการรักษาและพัฒนาบุคคล และปัญหาที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอนเห็นตรงกันว่าเป็นปัญหาที่อยู่ในระดับที่เป็นปัญหามากมีปัญหาเดียว คือ ระบุว่าโรงเรียนไม่สามารถกำหนดคุณวุฒิ วิชาเอกของครูในโรงเรียนเองได้ ส่วนที่เป็นปัญหาในระดับปานกลางมีอยู่ 5 ปัญหา ดังนี้

- 1 . โรงเรียนมีครูที่มีคุณวุฒิไม่ตรงกับงาน
- 2 . โรงเรียนไม่สามารถจัดสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่ครูได้
- 3 . ขาดเกณฑ์ที่แน่นอนในการพิจารณาความดีความชอบในเชิงปฏิบัติ
4. ครูที่ลาศึกษาต่อเต็มเวลา ต้องขาดสิทธิ์ในการพิจารณาความดีความชอบในเชิงปฏิบัติ
- 5 . การดำเนินการโอน-ย้ายของครูมีความล่าช้า

จารุพรรณ คุณพันธ์ (2538) วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบสภาพและปัญหา คือ

1. โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีการบริหารบุคลากรใน 7 ด้าน ดังนี้ คือ โรงเรียนดำเนินการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดระยะเวลาล่วงหน้า 1 ปี การสรรหาและการคัดเลือกโรงเรียนประชาสัมพันธให้ทราบโดยทั่วไป คัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน ในการรักษาบุคลากรได้แนะนำบุคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ครูได้รับอัตราเงินเดือนเท่าวุฒิ โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้บุคลากรครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดในรูปแบบของการประชุมอบรม บุคลากรครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานของบุคลากรครูส่วนใหญ่ลาออกไปบรรจุเป็นครูโรงเรียนรัฐบาล

2. โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีปัญหาการบริหารบุคลากรครูด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานและการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยมาก

Warren (1974) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการโดยการสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ระดับ 5-9 จากทุกรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า

1. ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีกระบวนการประเมินความต้องการและความสนใจของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดการศึกษาในโอกาสต่อไป

3. ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการจัดทำแผนเสนอวิธีการจัดส่งเสริมครูประจำการด้วย
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง
5. ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษนอกเหนือจากวันเปิดเรียนปกติ
6. ควรใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกฝนแบบจุลภาคด้วย
7. ควรมีการจัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
8. ควรจัดวางโครงสร้างให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง ๆ

Harris (1979) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี ผลการวิจัยสรุปว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านบริหารบุคคล ควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการ คือ การวางแผนกำลังคน , การสรรหา การคัดเลือก , การนำเข้าสู่หน่วยงาน , การประเมินผลการปฏิบัติงาน , การพัฒนา , ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ , การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล , ความมั่นคงในงาน , การปฏิบัติงานต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารงานบุคคลของ Castetter (1976) ซึ่งประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน , การสรรหา , การคัดเลือก , การนำเข้าสู่หน่วยงาน , การประเมินผลการปฏิบัติงาน , การพัฒนา , ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ , การปฏิบัติงานต่อเนื่อง , ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน , การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล เป็นกรอบในการศึกษางานวิจัยนี้ เนื่องจากในแต่ละภารกิจมีความครอบคลุมในทุกส่วนของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่มีความจำเป็นในการศึกษาในครั้งนี้

สถาบันนวัตกรรมการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัยที่เสนอในบทนี้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ
  - 1.1 ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 168 โรงเรียน
  - 1.2 ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ใน 168 โรงเรียน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ
  - 1.2.1 ผู้บริหาร ใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 : 608) สุ่มผู้บริหาร 168 คน จาก 168 โรงเรียน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจำนวน 118 คน
  - 1.2.2 ครูผู้ปฏิบัติการสอน ใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan สุ่มครูจำนวน 3,252 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 346 คน โดยนำไปเทียบสัดส่วนครูที่มีอยู่จริงในแต่ละโรงเรียนของ 118 โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 464 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดที่กำหนดจากการศึกษาการบริหารงานบุคคลของ Castetter เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคล เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ในแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 คำตอบ โดยให้ผู้ตอบเลือกระดับใดระดับหนึ่ง กำหนดระดับปัญหาเป็น 5 ระดับ คือ

เป็นปัญหามากที่สุด	ให้คะแนนเป็น	4
เป็นปัญหามาก	ให้คะแนนเป็น	3
เป็นปัญหาน้อย	ให้คะแนนเป็น	2
เป็นปัญหาน้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น	1
ไม่เป็นปัญหา	ให้คะแนนเป็น	0

## ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ Castetter (1976) และสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลจากตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. รวบรวมความรู้ที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
3. นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา มาสร้างคำถามในแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และการใช้สำนวนภาษา
6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมาปรับปรุงแก้ไข นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเพื่อร่วมพิจารณาปรับปรุงให้ได้แบบสอบถามที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการวิจัยครั้งนี้

## 7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เป็นเครื่องมือดำเนินการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 118 โรงเรียน เพื่อแจ้งให้ทราบถึง วัตถุประสงค์ในการวิจัย และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหาร จำนวน 118 ฉบับ ได้รับคืนฉบับที่สมบูรณ์ 102 ฉบับ เป็นร้อยละ 86.44 และส่งถึงครูผู้สอน จำนวน 346 ฉบับ ได้รับคืนฉบับที่สมบูรณ์ 320 ฉบับ เป็นร้อยละ 92.48 รวมส่งแบบสอบถาม 464 ฉบับ และได้รับคืนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ รวมทั้งสิ้น 422 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.95

### T คุณาคนวนหน้า 146

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ณ สถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยวิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์ด้วยวิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

#### เกณฑ์ในการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลของค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	0.00 – 0.49	หมายถึง	ไม่เป็นปัญหาในการบริหารงาน
คะแนนเฉลี่ย	0.50 – 1.49	หมายถึง	เป็นปัญหาในการบริหารงานน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	เป็นปัญหาในการบริหารงานน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	เป็นปัญหาในการบริหารงานมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.00	หมายถึง	เป็นปัญหาในการบริหารงานมากที่สุด

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพการบริหารงานบุคคล และสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็นตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่ และร้อยละ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สูงสุด และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครู	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ				
ชาย	26	25.49	32	10.00
หญิง	76	74.51	288	90.00
รวม	102	100.00	320	100.00
2. อายุ				
21-30 ปี	7	6.86	61	19.06
31-40 ปี	20	19.61	127	39.69
41-50 ปี	40	39.22	108	33.75
51 ปีขึ้นไป	35	34.31	24	7.50
รวม	102	100.00	320	100.00
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	2.94	54	16.87
ปริญญาตรี	69	67.65	235	73.44
ปริญญาโท	27	26.47	16	5.00
ปริญญาเอก	3	2.94	15	4.69
รวม	102	100.00	320	100.00
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง				
ต่ำกว่า 1 ปี	7	6.86	17	5.31
1-5 ปี	16	15.69	49	15.31
6-10 ปี	18	17.65	89	27.81
11-15 ปี	19	18.63	53	16.56
16-20 ปี	15	14.71	54	16.88
21 ปีขึ้นไป	27	26.47	58	18.13
รวม	102	100.00	320	100.00

จากตารางที่ 1 แสดงว่าผู้บริหาร เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นหญิงร้อยละ 74.51 เป็นชายร้อยละ 25.49 ผู้บริหารมีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ร้อยละ 39.22 รองลงมาคืออายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.31 และน้อยที่สุดคือ มีอายุ 21-30 ปี ร้อยละ 6.86 ผู้บริหารมีวุฒิ

การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 67.65 รองลงมาคือระดับปริญญาโท ร้อยละ 26.47 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 2.94 ผู้บริหารมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานที่สุดคือ มากกว่า 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 26.47 รองลงมาอยู่ในช่วง 11-15 ปี ร้อยละ 18.63 และน้อยที่สุดคือ ระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 6.86

กลุ่มครูผู้สอน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นหญิง ร้อยละ 90.00 เป็นชาย ร้อยละ 10.00 ครูผู้สอนมีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี ร้อยละ 39.69 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ร้อยละ 33.75 และน้อยที่สุดคือ มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 7.50 ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 73.44 รองลงมาคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 16.87 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 4.69 ครูผู้สอนมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี ร้อยละ 27.81 รองลงมาคือมากกว่า 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 18.13 และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 5.31



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นความถี่ และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดทำแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
1. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผนกำลังคนหรือไม่		
- ไม่มี	15	14.71
- มี	87	85.29
ถ้ามี โรงเรียนของท่านจัดทำแผนกำลังคนด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	n=87	
- การวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาดังต่าง ๆ	34	39.08
- การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในโรงเรียนไว้ล่วงหน้า	31	35.63
- จำนวนกำลังคนที่ขาดแคลนในแต่ละกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน	28	32.18
- แหล่งกำลังคนจากสถาบันผลิตครูต่าง ๆ	15	17.24

จากตารางที่ 2 แสดงว่าโรงเรียนได้จัดทำแผนกำลังคน ร้อยละ 85.29

โรงเรียนจัดทำแผนกำลังคนเพื่อวางแผนในการพัฒนากำลังคนในระยะเวลาดังต่าง ๆ มากที่สุด ร้อยละ 39.08 รองลงมาคือ มีการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในโรงเรียนไว้ล่วงหน้า ร้อยละ 35.63 และน้อยที่สุด คือ การจัดทำแผนกำลังคนในด้านแหล่งกำลังคนจากสถาบันผลิตครูต่าง ๆ ร้อยละ 17.24

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับประเภทของแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
2. แผนกำลังคนที่จัดขึ้นเป็นแผนประเภทใด		
- แผนปฏิบัติการ 1-2 ปี	56	54.90
- แผนพัฒนา 5 ปี	34	33.33
- แผนยุทธศาสตร์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	12	11.76

จากตารางที่ 3 แสดงว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 1-2 ปี มากที่สุด ร้อยละ 54.90 รองลงมา คือ แผนพัฒนา 5 ปี ร้อยละ 33.33 และน้อยที่สุด คือ แผนยุทธศาสตร์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 11.76

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ ข้อมูลในการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
3. โรงเรียนของท่านวางแผนกำลังคนโดยพิจารณาจากข้อมูลใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- คุณสมบัติที่ต้องการ เช่น วุฒิทางการศึกษา	50	49.02
- ความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชา และรายวิชาที่เปิดสอน	42	41.18
- อัตราส่วนจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน	34	33.33
- แผนการขยายงานให้มากขึ้นในอนาคต	11	10.78

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ข้อมูลที่โรงเรียนใช้ประกอบการวางแผนมากที่สุด คือ ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการ เช่น วุฒิทางการศึกษา ร้อยละ 49.02 รองลงมาคือ ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชา และรายวิชาที่เปิดสอน ร้อยละ 41.18 และน้อยที่สุด คือ ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการขยายงานให้มากขึ้นในอนาคต ร้อยละ 10.7



ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
อัตรากำลังคน

การวางแผนกำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
4 ปัจจุบันโรงเรียนของท่านมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ที่ทำหรือไม่		
- เหมาะสม	67	65.69
- ไม่เหมาะสม	35	34.31
ถ้าไม่เหมาะสม เป็นเพราะ	n=35	
- กำลังคนมากกว่าปริมาณงาน	18	51.43
- ใช้คนผิดบทบาทหน้าที่	11	31.43
- ปริมาณงานมากกว่ากำลังคน	6	17.14

จากตารางที่ 5 แสดงว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่  
ทำ ร้อยละ 65.69 และไม่เหมาะสม ร้อยละ 34.31 ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่าไม่เหมาะสมนั้น ส่วน  
ใหญ่ให้เหตุผลว่า โรงเรียนมีอัตรากำลังคนมากกว่าปริมาณงาน ร้อยละ 51.43 รองลงมาคือ ใช้คน  
ผิดบทบาทหน้าที่ ร้อยละ 31.43 และน้อยที่สุด คือ ปริมาณงานมากกว่ากำลังคน ร้อยละ 17.14

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
วิธีดำเนินการสรรหาบุคคล

การสรรหา	ความถี่	ร้อยละ
	N=10	
	2	
5. โรงเรียนของท่านดำเนินการสรรหาโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- เปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน	51	50.00
- ติดต่อกับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง	42	41.18
- ประกาศผ่านสื่อมวลชนหลาย ๆ ประเภท	38	37.25
- ติดประกาศรับสมัครบุคคลที่โรงเรียน	37	36.00
- โรงเรียนไปคัดเลือกจากใบสมัครงานตามสำนักงานจัดหางาน	14	13.73
- ติดประกาศรับสมัครบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	6	5.88

จากตารางที่ 6 แสดงว่า โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคลากร โดยการเปลี่ยนตำแหน่ง  
บุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทนมากที่สุด ร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ ติดต่อ

กับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง ร้อยละ 41.18 และน้อยที่สุด คือ โรงเรียนติด  
ประกาศรับสมัครบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ร้อยละ 5.88

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
กระบวนการสรรหาบุคคล

การสรรหา	ความถี่	ร้อยละ
	N=10	
	2	
6. โรงเรียนของท่านมีกระบวนการสรรหาบุคคลหรือไม่		
- ไม่มี	26	25.49
- มี	76	74.51
ถ้ามีโรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
	n=76	
- มีการกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของ บุคคลที่จะสรรหา	42	55.26
- มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในให้มีความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งที่ว่าง	37	48.68
- มีนโยบายในการสรรหาบุคคลเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร	15	19.74
- มีคณะกรรมการสรรหาบุคคลดำเนินการ	9	11.84
- มีการกำหนดสิ่งจูงใจ เช่น สวัสดิการ ทุนการศึกษาต่อ เพื่อจูงใจให้คน มาสมัครงาน	5	6.58

จากตารางที่ 7 แสดงว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีกระบวนการสรรหาบุคคล ร้อยละ 74.51  
โรงเรียนดำเนินการสรรหาโดยการกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และ  
คุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหามากที่สุด ร้อยละ 55.26 รองลงมาคือ มีการพัฒนาคุณภาพ  
บุคลากรภายในให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง ร้อยละ 48.68 และน้อยที่สุด คือ มี  
การกำหนดสิ่งจูงใจ เช่น สวัสดิการ ทุนการศึกษาต่อ เพื่อจูงใจให้คนมาสมัครงาน ร้อยละ 6.58

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

การสรรหา	ความถี่	ร้อยละ
	N=10	
	2	
7. โรงเรียนของท่านมีการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างอย่างไร		
- สรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม	39	38.24
- เลื่อนบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่ง	36	35.29
- พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่างเพื่อ	24	23.53
บรรจุเข้าทำงาน		
- ร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ๆ ในการแสวงหาบุคคล	3	2.94

จากตารางที่ 8 แสดงว่า โรงเรียนได้ดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุด ร้อยละ 38.24 รองลงมาคือ เลื่อนบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่ง ร้อยละ 35.29 และน้อยที่สุด คือ ร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ๆ ในการแสวงหาบุคคล ร้อยละ 2.94

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การคัดเลือก	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
8. โรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไรในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน		
- ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้	39	38.24
- มีการกำหนดเกณฑ์และแนวทางในการคัดเลือกไว้ชัดเจน	30	29.41
- มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกบุคคลร่วมกัน	28	27.45
- มอบหมายให้หมวดวิชาที่ต้องการบุคคลดำเนินการคัดเลือกเอง	5	4.90

จากตารางที่ 9 แสดงว่า โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ มากที่สุด ร้อยละ 38.24 รองลงมาคือ มีการกำหนดเกณฑ์และแนวทางในการคัดเลือกไว้ชัดเจน ร้อยละ 29.41 และน้อยที่สุด คือ มอบหมายให้หมวดวิชาที่ต้องการบุคคลดำเนินการคัดเลือกเอง ร้อยละ 4.90

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การคัดเลือก	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
9. โรงเรียนของท่านใช้เกณฑ์ใดในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน		
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- พิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ	68	66.67
- พิจารณาจากการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการทดลองปฏิบัติงาน	61	59.80
- พิจารณาจากประวัติการทำงานและประสบการณ์การทำงาน	47	46.08
- พิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติ	16	15.69
เหมาะสม		

จากตารางที่ 10 แสดงว่า โรงเรียนใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ มากที่สุด ร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ พิจารณาจากการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการทดลองปฏิบัติงาน ร้อยละ 59.80 และน้อยที่สุด คือ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ร้อยละ 15.69

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
ข้อควรคำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การคัดเลือก	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
10. ในการคัดเลือกบุคคลโรงเรียนของท่านคำนึงถึงสิ่งใดเป็นสำคัญ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ	62	60.78
- ความต้องการของโรงเรียน	53	51.96
- ทักษะและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	44	43.14
- ภูมิภาค ไหวพริบ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา	39	38.24
- ระยะทางและระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากที่พักมาโรงเรียน	24	23.53
- การพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า	22	21.57
- วุฒิภาวะ	21	20.59
- ประวัติการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน	13	12.74
- พื้นเพเดิมและความเป็นอยู่ในปัจจุบัน	9	8.82
- ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อโรงเรียน	9	8.82
- ความคุ้นเคยสนิมสนม	4	3.92
- สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา	3	2.94

จากตารางที่ 11 แสดงว่า ในการคัดเลือกบุคลากร โรงเรียนได้คำนึงถึง การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ มากที่สุด ร้อยละ 60.78 รองลงมา คือ การได้บุคลากรตรงตามความต้องการของโรงเรียน ร้อยละ 51.96 และน้อยที่สุด คือ การคำนึงถึงสถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา ร้อยละ 2.94

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
วิธีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

การนำเข้าสู่งาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
11. เมื่อคัดเลือกบุคคลได้แล้ว โรงเรียนของท่านนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและ รายละเอียดอื่น	41	40.20
- แนะนำให้รู้จักบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ และสถานที่ตั้งของแต่ละฝ่าย	32	31.37
- แจกคู่มือชี้แจงระบบบริหารรวมทั้งระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ โรงเรียนให้ไปอ่าน	28	27.45
- แจกเอกสารชี้แจงการปฏิบัติงานในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ได้ รับผิดชอบอย่างชัดเจน	23	22.55
- จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	11	10.78

จากตารางที่ 12 แสดงว่า โรงเรียนได้ดำเนินการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยผู้บริหาร  
แต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ มากที่สุด ร้อยละ 40.20  
รองลงมาคือ แนะนำให้รู้จักบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ และสถานที่ตั้งของแต่ละฝ่าย ร้อยละ 31.37  
และน้อยที่สุด คือ จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ร้อยละ 10.78

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

การนำเข้าสู่งาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
12. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โรงเรียนของท่าน คำนึง		
ถึงสิ่งใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ความรู้ความสามารถ	58	56.86
- ความถนัดและประสบการณ์	37	36.27
- ความสมัครใจของบุคคล	29	28.43
- สาขาวิชาตรงกับตำแหน่ง	22	21.57
- แผนงานของโรงเรียนโดยจัดตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน	21	20.59

ของงาน

- ความสนใจ	18	17.65
------------	----	-------

จากตารางที่ 13 แสดงว่า โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถมากที่สุด ร้อยละ 56.86 รองลงมาคือ คำนึงถึงความถนัด และประสบการณ์ ร้อยละ 36.27 และที่คำนึงถึงน้อยที่สุด คือ ความสนใจ ร้อยละ 17.65

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน

การนำเข้าสู่งาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	

13. หลังจากนำบุคคลเข้าสู่งานแล้ว โรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไรที่จะช่วย ส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ให้ความรู้ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน	59	57.84
- แนะนำบุคลากรใหม่กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	57	55.88
- มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	41	40.20
- จัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแล แนะนำ และช่วยเหลือ	22	21.57
- จัดเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคี และ	17	16.67

ความเป็นกันเอง

จากตารางที่ 14 แสดงว่า โรงเรียนดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน โดยการให้ความรู้ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน มากที่สุด ร้อยละ 57.84 รองลงมาคือ แนะนำบุคลากรใหม่กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ร้อยละ 55.88 และน้อย ที่สุด คือ จัดเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคี และความเป็นกันเอง ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
14. โรงเรียนของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่หรือไม่		
- ไม่มี	13	12.75
- มี	89	87.25
ถ้ามี ดำเนินการโดย	n=89	
- ให้ผู้รับมอบหมายติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ	35	39.00
- ผู้บริหารตรวจสอบ ติดตามด้วยตนเอง	31	34.83
- ให้หัวหน้าสายวิชา หรือกลุ่มวิชาติดตามประเมินผลเอง	25	28.09
- จัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	7	7.86

จากตารางที่ 15 แสดงว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ ร้อยละ 87.25 โรงเรียนดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่โดยให้ผู้รับมอบหมาย ติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ มากที่สุด ร้อยละ 39.00 รองลงมาคือ ผู้บริหารตรวจสอบ ติดตามด้วยตนเอง ร้อยละ 34.83 และน้อยที่สุด คือ จัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 7.86



ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการ  
การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
15. โรงเรียนของท่านดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	52	50.98
- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ	34	33.33
- มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ วิธีการ เครื่องมือ และคณะผู้ประเมินให้ทราบ	28	27.45
- แจกคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร	17	16.67

จากตารางที่ 16 แสดงว่าโรงเรียนดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการจัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มากที่สุด ร้อยละ 50.98 รองลงมาคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ ร้อยละ 33.33 และน้อยที่สุด คือ แจกคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการ  
การนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
16. โรงเรียนนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- แจ้งผลให้บุคลากรรับทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง	53	51.96
- ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป	41	40.20
- นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ	32	31.37
- นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	29	28.43
- นำผลเก็บไว้เป็นความลับ	11	10.78
- นำผลการประเมินมาพิจารณาเลิกจ้างบุคคลที่ถูกประเมิน	9	8.82

จากตารางที่ 17 โรงเรียนได้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ โดยแจ้งผลให้บุคลากรรับทราบเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง มากที่สุด ร้อยละ 51.96 รองลงมาคือ ใช้เป็นข้อมูล

พื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป ร้อยละ 40.20 และน้อยที่สุด คือ นำผลการประเมินมาพิจารณาคณเล็กจ่างบุคคลที่ถูกประเมิน ร้อยละ 8.82

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
17. โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือไม่		
- ไม่มี	24	23.53
- มี	78	76.47
ถ้ามี โรงเรียนท่านดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างไร	n=78	
- นำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจ และปฏิบัติ	33	42.31
- นำสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาในโรงเรียนมากำหนดเป้าหมายพัฒนา	31	39.74
- จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน	9	11.54
โดยเฉพาะ		
- ศึกษาข้อมูลเป็นรายบุคคลก่อนกำหนดเป้าหมายพัฒนา	5	6.41

จากตารางที่ 18 แสดงว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 76.47

โรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติมากที่สุด ร้อยละ 42.31 รองลงมา คือนำสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาในโรงเรียนมากำหนดเป็นเป้าหมายพัฒนา ร้อยละ 39.74 และน้อยที่สุด คือ ศึกษาข้อมูลเป็นรายบุคคลก่อนกำหนดเป้าหมายพัฒนา ร้อยละ 6.41

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
วิธีการในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
18. โรงเรียนของท่านจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ส่งไปร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ	48	47.06
- การฝึกอบรม	42	41.18
- การศึกษาต่อ	31	30.40
- จัดการประชุมสัมมนาขึ้นในโรงเรียนเอง	31	30.40
- การทัศนศึกษาดูงาน	30	29.41
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ	27	26.47
- การประชุมนิเทศ	18	17.65
- การวิจัย	10	9.80
- การสนับสนุนให้เขียนบทความทางวิชาการ	5	4.90

จากตารางที่ 19 แสดงว่า โรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรเข้าไปร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ มากที่สุด ร้อยละ 47.06 รองลงมาคือ การฝึกอบรม ร้อยละ 41.18 และน้อยที่สุด คือ การสนับสนุนให้เขียนบทความทางวิชาการ ร้อยละ 4.90

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
การติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
19. โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรหรือไม่		
- ไม่มี	15	14.71
- มี	87	85.29
ถ้ามี ดำเนินการในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	n=87	
- ให้เสนอรายงานในที่ประชุม	52	59.77
- ให้สรุปรายงานเสนอหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหาร	44	50.57
- ให้จัดนิทรรศการเผยแพร่	13	14.94
- ให้เขียนรายงานในลักษณะพิมพ์เผยแพร่	6	5.88

จากตารางที่ 20 แสดงว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 85.29 โรงเรียนมีการดำเนินการติดตามผลการพัฒนาโดย ให้เสนอรายงานในที่ประชุม มากที่สุด ร้อยละ 59.77 รองลงมาคือ ให้สรุปรายงานเสนอหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหาร ร้อยละ 50.57 และ น้อยที่สุด คือ ให้เขียนรายงานในลักษณะพิมพ์เผยแพร่ ร้อยละ 5.88

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
การจัดผลประโยชน์แก่กุล

ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
20. โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไรในการจัดผลประโยชน์แก่กุล นอกจากเงินเดือน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- แจกรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้ทราบ	54	52.94
- จัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ	35	34.31
- อำนวยความสะดวกให้บุคคลได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว	33	32.35
- เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถสร้างชื่อเสียงอย่างเสมอภาค	29	28.43
- อนุญาตให้หารายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพในโรงเรียน	27	26.47

จากตารางที่ 21 แสดงว่า โรงเรียนมีการดำเนินการในการจัดการผลประโยชน์เกินคุณ นอกเหนือจากเงินเดือน โดยการ แจ้างรายละเอียดยกเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ ให้ทราบ มากที่สุด ร้อยละ 52.94 รองลงมาคือ จัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และ เพียงพอกับความต้องการ ร้อยละ 34.31 และน้อยที่สุด คือ อนุญาตให้หารายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อ วิชาชีพครูในโรงเรียน ร้อยละ 26.47

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ การจัดค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
21. โรงเรียนของท่านจัดค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปประชุม สัมมนาไกล ๆ	54	52.94
- ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมต่าง ๆ	44	43.14
- เงินช่วยค่าบุตร	37	36.27
- ค่ารักษาพยาบาล	29	28.43
- เงินบำเหน็จบำนาญ	12	11.76
- ค่าเช่าบ้าน	4	3.92

จากตารางที่ 22 แสดงว่า โรงเรียนจัดค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน ในเรื่อง ของค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปประชุม สัมมนาไกล ๆ มากที่สุด ร้อยละ 52.94 รองลงมาคือ ค่า เบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมต่าง ๆ ร้อยละ 43.14 และน้อยที่สุด คือ ค่าเช่าบ้าน ร้อยละ 3.92

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ สิ่งจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
22. สิ่งจูงใจใดที่ทางโรงเรียนจัดให้มีเพื่อช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจใน การทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- เปิดโอกาสให้เข้าพบหรือปรึกษาหาหรือตลอดเวลา	58	56.86
- ยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำงานดีและประสบความสำเร็จ	52	50.98
- ให้ความเป็นกันเอง	43	42.16

- ให้สิ่งของหรือรางวัลตามโอกาสอันควร	41	40.20
- การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	40	39.22
- จัดทุนสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เช่น ศึกษาต่อ,	28	27.50
สัมมนา		
- จัดห้องทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	17	16.67

จากตารางที่ 23 แสดงว่า โรงเรียนสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นักบุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการเปิดโอกาสให้นักบุคลากรเข้าพบหรือปรึกษาหาหรือตลอดเวลา มากที่สุด ร้อยละ 56.86 รองลงมาคือ ยกย่องชมเชยเมื่อนักบุคลากรทำงานดีและประสบความสำเร็จ ร้อยละ 50.98 และน้อย ที่สุด คือ จัดห้องทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
วิธีในการมอบหมายงาน

การปฏิบัติงานต่อเนื่อง	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
23. ผู้บริหารใช้วิธีใดในการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงาน		
อย่างต่อเนื่อง		
- พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร	61	59.80
- พิจารณามอบหมายงานตามความเห็นของที่ประชุมคณะกรรมการ	24	23.53
บริหารโรงเรียน		
- มอบหมายงานตามมติข้อเสนอของบุคลากรทั้งโรงเรียน	14	13.73
- พิจารณามอบหมายให้ผู้ใกล้ชิดสนิทสนม	3	2.94

จากตารางที่ 24 แสดงว่า โรงเรียนใช้วิธีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร มากที่สุด ร้อยละ 59.80 รองลงมาคือ พิจารณามอบหมายงานตามความเห็นของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ร้อยละ 23.53 และน้อยที่สุดคือ พิจารณามอบหมายให้ผู้ใกล้ชิดสนิทสนม ร้อยละ 2.94

ตารางที่ 25 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
การทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานต่อเนื่อง	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
24. โรงเรียนของท่านกระทำอย่างไรบ้างที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึก อยากทำงาน อย่างต่อเนื่อง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ทำให้ทุกคนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ	54	52.94
- มีการสื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึง	53	51.96
- ทำให้ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน	52	50.98
- ให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม	49	48.04
- ทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดความสามัคคีกลมเกลียว	48	47.06
- มีการนิเทศงานตามความจำเป็น	47	46.08
- จัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนทันทีที่บุคลากรเดิมไม่สามารถ ปฏิบัติงานได้ตามปกติ	31	30.39

จากตารางที่ 25 แสดงว่า โรงเรียนดำเนินการเพื่อทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยาก  
ทำงานต่อเนื่อง โดยทำให้ทุกคนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ มากที่สุด ร้อยละ 52.94 รองลงมาคือ มีการ  
สื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึง ร้อยละ 51.96 และน้อยที่สุดคือ จัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนทันที  
ที่บุคลากรเดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ ร้อยละ 30.39

ตารางที่ 26 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
สาเหตุของการขาดงาน

การปฏิบัติงานต่อเนื่อง	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
25. การขาดงานของบุคลากรส่วนใหญ่มาจากสาเหตุ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ลาป่วย	34	33.33
- ลาพักผ่อน	33	32.35
- ลาคลอด	32	31.37
- ลากิจส่วนตัว	29	28.43
- ลาศึกษาต่อ	28	27.45
- ลาอุปสมบท	27	26.47

จากตารางที่ 26 แสดงว่า บุคลากรขาดงานส่วนใหญ่อันเนื่องมาจากสาเหตุลาป่วยมากที่สุด ร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ ลาพักผ่อน ร้อยละ 32.35 และน้อยที่สุด คือ ลาอุปสมบท ร้อยละ 26.47

ตารางที่ 27 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
การทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
26. โรงเรียนมีการจัดดำเนินการอย่างไรที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน		
- ผู้บริหารให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา	43	42.16
- บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	34	33.33
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากการเพ่งเล็ง	25	24.51

จากตารางที่ 27 แสดงว่า โรงเรียนดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา มากที่สุด ร้อยละ 42.16 รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 33.33 และน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากการเพ่งเล็ง ร้อยละ 24.51

ตารางที่ 28 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
การบริการด้านสุขภาพอนามัย

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
27. โรงเรียนของท่านได้จัดให้มีบริการด้านสุขภาพอนามัยในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- จัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่	42	41.18
- ทำประกันชีวิตให้กับบุคลากร	28	27.45
- จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น ออกกำลังกาย หรือแข่งขันกีฬา	27	26.47
- ทำประกันสุขภาพให้กับบุคลากร	15	14.70
- ให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย	14	13.73
- ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี	12	11.76



จากตารางที่ 28 แสดงว่า โรงเรียนได้ดำเนินการจัดให้บริการด้านสุขภาพอนามัย โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ มากที่สุด ร้อยละ 41.18 รองลงมาคือ จัดทำประกันชีวิตให้กับบุคลากร ร้อยละ 27.45 และน้อยที่สุดคือ ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี ร้อยละ 11.76

ตารางที่ 29 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
การจัดการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
28. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการอย่างไรในการจัดการเรื่องความปลอดภัยภายในโรงเรียน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารรวมทั้งห้องประกอบต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดอันตราย	44	43.14
- จัดระบบการจราจรให้เกิดความปลอดภัยภายในโรงเรียนและรอบโรงเรียน	32	31.37
- จัดตั้งเครื่องป้องกันอุบัติเหตุตามจุดต่าง ๆ ในโรงเรียน	31	30.39
- จัดยามรักษาความปลอดภัยดูแลทรัพย์สินของโรงเรียน	21	20.59
- จัดระบบทางหนีไฟในอาคารเรียนกรณีเกิดเพลิงไหม้	14	13.72

จากตารางที่ 29 แสดงว่า โรงเรียนดำเนินการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน โดยการตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารรวมทั้งห้องประกอบต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดอันตราย มากที่สุด ร้อยละ 43.14 รองลงมาคือ จัดระบบการจราจรให้เกิดความปลอดภัยภายในโรงเรียนและรอบ ๆ โรงเรียน ร้อยละ 31.37 และน้อยที่สุด คือ จัดระบบทางหนีไฟในอาคารเรียนกรณีเกิดเพลิงไหม้ ร้อยละ 13.72

ตารางที่ 30 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ

การดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านบุคคล

การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
29. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งด้านบุคคล		
อย่างไร		
- จัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน	37	36.27
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยตรง	30	29.41

- จัดจำนวนชั่วโมงสอน และชั่วโมงทำงานพิเศษอื่นๆ อย่างยุติธรรม	19	18.63
- ประชุมหัวหน้าฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์	9	8.82
- จัดผู้รับความคิดเห็น	7	6.86

จากตารางที่ 30 แสดงว่า โรงเรียนได้มีการดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งด้านบุคคล โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน มากที่สุด ร้อยละ 36.27 รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยตรง ร้อยละ 29.41 และน้อยที่สุด คือ จัดผู้รับความคิดเห็น ร้อยละ 6.86

ตารางที่ 31 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
วิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
30. โรงเรียนของท่านมีวิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลอย่างไร		
- ใ้บุคคลที่มีปัญหาเข้าพบผู้บริหารโดยตรง	49	48.04
- ใ้หัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรมีปัญหาคัดการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	21	20.59
- ใ้บุคลากรที่มีปัญหาร่วมกันแก้ไขเอง	18	17.65
- จัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะ	14	13.73
รวม	102	100.00

จากตารางที่ 31 แสดงว่า โรงเรียนมีวิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล โดยใ้บุคคลที่มีปัญหาเข้าพบผู้บริหารโดยตรง มากที่สุด ร้อยละ 48.04 รองลงมาคือ ใ้หัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรมีปัญหาคัดการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ร้อยละ 20.59 และน้อยที่สุด คือ จัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะ ร้อยละ 13.73

ตารางที่ 32 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
31. ปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของท่านเป็นปัญหาด้านใดมากที่สุด		
- ปัญหาด้านบุคคล	41	40.20
- ปัญหาด้านวิชาการ	17	16.67
- ปัญหาด้านอาคารสถานที่	14	13.73

- ปัญหาด้านบริการอำนวยความสะดวก	12	11.76
- ปัญหาด้านธุรการ-การเงิน	9	8.82
- ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	8	7.84
- ปัญหาด้านกิจการนักเรียน	1	0.98

จากตารางที่ 32 แสดงว่า โรงเรียนมีปัญหาด้านบุคคล มากที่สุด ร้อยละ 40.20 รองลงมาคือ ปัญหาด้านวิชาการ ร้อยละ 16.67 และน้อยที่สุด คือ ปัญหาทางด้านกิจการนักเรียน ร้อยละ 0.98

ตารางที่ 33 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

การให้บริการข้อมูลข่าวสาร	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
32. โรงเรียนของท่านจัดทำบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลให้		
ทันสมัยในด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ทะเบียนประวัติบุคลากร	41	40.20
- บันทึกการลาป่วย ขาดงาน	37	36.27
- นโยบาย วัตถุประสงค์ และกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	32	31.37
- ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางการศึกษา	28	25.49
- เงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง	25	24.51
- การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ	18	17.65

จากตารางที่ 33 แสดงว่า โรงเรียนได้มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลให้ทันสมัยในด้านทะเบียนประวัติบุคลากร มากที่สุด ร้อยละ 40.20 รองลงมาคือ บันทึกการลาป่วย ขาดงาน ร้อยละ 36.27 และน้อยที่สุดคือ การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ ร้อยละ 17.65

ตารางที่ 34 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้และการเก็บรักษาข้อมูลบุคลากร

การให้บริการข้อมูลข่าวสาร	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
33. โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการใช้และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร		
3		
ไว้ในลักษณะใด		
- ให้บุคลากรใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลาตามต้องการ	38	37.25

- มีการควบคุมการใช้ข้อมูลสำหรับผู้มีอำนาจในการเผยแพร่เท่านั้น	29	28.43
- เฉพาะบุคคลที่เป็นเจ้าของข้อมูลสามารถตรวจสอบได้ตลอด	27	26.47
- ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัญหาทางจรรยาบรรณให้รับรู้	8	7.84

จากตารางที่ 34 แสดงว่า โรงเรียนได้มีการใช้และเก็บรักษาข้อมูลบุคลากร โดยให้บุคลากรใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลาตามความต้องการ มากที่สุด ร้อยละ 37.25 รองลงมาคือ มีการควบคุมการใช้ข้อมูลสำหรับผู้มีอำนาจในการเผยแพร่เท่านั้น ร้อยละ 28.43 และน้อยที่สุด คือ ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัญหาทางจรรยาบรรณให้รับรู้ ร้อยละ 7.84

ตารางที่ 35 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเกี่ยวกับ  
วิธีการสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียน

การให้บริการข้อมูลข่าวสาร	ความถี่	ร้อยละ
	N=102	
34. โรงเรียนของท่านมีวิธีการสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียนอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ทำหนังสือเวียนเพื่อสื่อสาร	54	52.94
- สื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงบุคลากรในการประชุม	37	36.27
- สื่อสารโดยตรงจากบุคลากรถึงผู้บริหาร โดยการเข้าพบเป็นการส่วนตัว	31	30.39
- สื่อสารโดยตรงระหว่างบุคลากรด้วยกัน	28	27.45
- ติดประกาศข้อมูลข่าวสารแจ้งให้ทราบ	21	20.59
- ติดต่อทางโทรศัพท์ภายใน	18	17.64

จากตารางที่ 35 แสดงว่า โรงเรียนได้มีการสื่อสารถึงบุคลากร โดยทำหนังสือเวียนเพื่อสื่อสาร มากที่สุด ร้อยละ 52.94 รองลงมาคือ สื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงบุคลากรในการประชุม ร้อยละ 36.27 และน้อยที่สุด คือ ติดต่อทางโทรศัพท์ภายใน ร้อยละ 17.64

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาของครูผู้สอน  
ตารางที่ 36 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การจัดทำแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
1. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผนกำลังคนหรือไม่		
- ไม่มี	45	14.06
- มี	275	85.94

ถ้ามี โรงเรียนของท่านจัดทำแผนกำลังคนด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) n=275

ข้อ)

- การวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ	124	45.09
- จำนวนกำลังคนที่ขาดแคลนในแต่ละกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน	79	28.73
- การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในโรงเรียนไว้ล่วงหน้า	58	21.09
- แหล่งกำลังคนจากสถาบันผลิตครูต่าง ๆ	41	14.91

จากตารางที่ 36 แสดงว่าครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีการวางแผนการจัดทำกำลังคน ร้อยละ 45.09 และโรงเรียนได้จัดทำแผนกำลังคนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ มากที่สุด ร้อยละ 45.09 รองลงมาคือ ในด้านจำนวนกำลังคนที่ขาดแคลนในแต่ละกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน ร้อยละ 28.73 และน้อยที่สุด คือ แหล่งกำลังคนจากสถาบันผลิตครูต่าง ๆ ร้อยละ 14.91

ตารางที่ 37 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับประเภทของแผนกำลังคน

ด้านการวางแผนกำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
2. แผนกำลังคนที่จัดขึ้นเป็นแผนประเภทใด		
- แผนปฏิบัติการ 1-2 ปี	126	39.38
- แผนพัฒนา 5 ปี	108	33.75
- แผนยุทธศาสตร์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	86	26.88

จากตารางที่ 37 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 2 ปี มากที่สุด ร้อยละ 39.38 รองลงมาคือ แผนพัฒนา 5 ปี ร้อยละ 33.75 และน้อยที่สุด คือ แผนยุทธศาสตร์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 26.88

ตารางที่ 38 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับข้อมูลในการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
3. โรงเรียนของท่านวางแผนกำลังคนโดยพิจารณาจากข้อมูลใด		
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- คุณสมบัติที่ต้องการ เช่น วุฒิทางการศึกษา	132	41.25
- ความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชา และรายวิชาที่เปิดสอน	118	36.88

- อัตราส่วนจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน	64	20.00
- แผนการขยายงานให้มากขึ้นในอนาคต	47	14.69

จากตารางที่ 38 แสดงว่า ครูเห็นว่าข้อมูลที่โรงเรียนนำมาใช้พิจารณาประกอบในการวางแผนกำลังคนมากที่สุด คือ ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการ เช่น วุฒิทางการศึกษา ร้อยละ 41.25 รองลงมาคือ ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในแต่หมวดวิชา และรายวิชาที่เปิดสอน ร้อยละ 36.88 และน้อยที่สุด คือ ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการขยายงานให้มากขึ้นในอนาคต ร้อยละ 14.69 ตารางที่ 39 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ

#### อัตรากำลังคน

การวางแผนกำลังคน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
4. ปัจจุบันโรงเรียนของท่านมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำหรือไม่		
- เหมาะสม	205	64.06
- ไม่เหมาะสม	115	35.94
ถ้าไม่เหมาะสม เป็นเพราะ		
- ใช้คนผิดบทบาทหน้าที่	74	64.35
- ปริมาณงานมากกว่ากำลังคน	38	33.04
- กำลังคนมากกว่าปริมาณงาน	13	11.30

จากตารางที่ 39 แสดงว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีความอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ ร้อยละ 64.06 ส่วนครูที่ตอบว่าไม่เหมาะสมนั้น ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า ใช้คนผิดบทบาทหน้าที่ ร้อยละ 64.35 รองลงมาคือ ปริมาณงานมากกว่ากำลังคน ร้อยละ 33.04 และน้อยที่สุด คือ กำลังคนมากกว่าปริมาณงาน ร้อยละ 11.30

ตารางที่ 40 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ

#### วิธีดำเนินการสรรหาบุคคล

การสรรหา	ความถี่	ร้อยละ
	N=32	
	0	
5. โรงเรียนของท่านดำเนินการสรรหาโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ติดประกาศรับสมัครบุคคลที่โรงเรียน	108	33.75
- เปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน	96	30.00

- ประกาศผ่านสื่อมวลชนหลาย ๆ ประเภท	83	25.94
- ติดต่อกับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง	71	22.19
- ติดประกาศรับสมัครบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	44	13.75
- โรงเรียนไปคัดเลือกจากใบสมัครงานตามสำนักงานจัดหางาน	39	12.19

จากตารางที่ 40 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคล โดยการตี  
ประกาศรับสมัครบุคคลที่โรงเรียน มากที่สุด ร้อยละ 33.75 รองลงมาคือ เปลี่ยนตำแหน่ง  
บุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน ร้อยละ 30.00 และน้อยที่สุด คือ โรงเรียนไป  
คัดเลือกจากใบสมัครงานตามสำนักงานจัดหางาน ร้อยละ 12.19

ตารางที่ 41 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
กระบวนการสรรหาบุคคล

การสรรหา	ความถี่	ร้อยละ
	N=32	
	0	
6. โรงเรียนของท่านมีกระบวนการสรรหาบุคคลหรือไม่		
- ไม่มี	34	10.63
- มี	286	89.38
ถ้ามีโรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
	n=286	
- มีการกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของ บุคคลที่จะสรรหา	104	36.36
- มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในให้มีความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งที่ว่าง	86	30.07
- มีนโยบายในการสรรหาบุคคลเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร	59	20.63
- มีคณะกรรมการสรรหาบุคคลดำเนินการ	37	12.94
- มีการกำหนดสิ่งจูงใจ เช่น สวัสดิการ ทุนการศึกษาต่อ เพื่อจูงใจให้คน มาสมัครงาน	12	4.20

จากตารางที่ 41 แสดงว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีกระบวนการสรรหาบุคคล ร้อย  
ละ 89.38 และส่วนมากดำเนินการโดยการกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และ  
คุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา ร้อยละ 36.36 รองลงมาคือ มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากร  
ภายในให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง ร้อยละ 30.07 และน้อยที่สุด คือ มีการ  
กำหนดสิ่งจูงใจ เช่น สวัสดิการ ทุนการศึกษาต่อเพื่อจูงใจให้คนมาสมัครงาน ร้อยละ 4.20

ตารางที่ 42 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

การสรรหา	ความถี่	ร้อยละ
	N=32	
	0	
7. โรงเรียนของท่านมีการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างอย่างไร		
- สรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม	140	43.75
- เลื่อนบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่ง	138	43.13
- พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่างเพื่อ	29	9.06
บรรจุเข้าทำงาน		
- ร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ๆ ในการแสวงหาบุคคล	13	4.06

จากตารางที่ 42 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มากที่สุด ร้อยละ 43.75 รองลงมาคือ เลื่อนบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่ง ร้อยละ 43.139 และ ร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ๆ ในการแสวงหาบุคคล ร้อยละ 4.06

ตารางที่ 43 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การคัดเลือก	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
8. โรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไรในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน		
- ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้	111	34.69
- มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกบุคคลร่วมกัน	88	27.50
- มีการกำหนดเกณฑ์และแนวทางในการคัดเลือกไว้ชัดเจน	85	25.56
- มอบหมายให้หมวดวิชาที่ต้องการบุคคลดำเนินการคัดเลือกเอง	36	11.25

จากตารางที่ 43 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ มากที่สุด ร้อยละ 34.69 รองลงมาคือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกบุคคลร่วมกัน ร้อยละ 25.70 และ น้อยที่สุด คือ มอบหมายให้หมวดวิชาที่ต้องการบุคคลดำเนินการคัดเลือกเอง ร้อยละ 11.25



ตารางที่ 44 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การคัดเลือก	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
9. โรงเรียนของท่านใช้เกณฑ์ใดในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- พิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ	106	33.13
- พิจารณาจากการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการทดลองปฏิบัติงาน	103	32.19
- พิจารณาจากประวัติการทำงานและประสบการณ์การทำงาน	99	30.94
- พิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม	32	30.94

จากตารางที่ 44 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ มากที่สุด ร้อยละ 33.13 รองลงมาคือ พิจารณาจากการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการทดลองปฏิบัติงาน ร้อยละ 32.19 และน้อยที่สุด คือ พิจารณาจากประวัติการทำงานและประสบการณ์การทำงาน และพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ร้อยละ 30.94

ตารางที่ 45 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
ข้อควรคำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การคัดเลือก	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
10. ในการคัดเลือกบุคคลโรงเรียนของท่านคำนึงถึงสิ่งใดเป็นสำคัญ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ	168	52.50
- ความต้องการของโรงเรียน	161	50.31
- ทักษะและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	151	47.19
- ประวัติการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน	79	24.69
- ปฏิภาณ ไหวพริบ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา	76	23.75
- การพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า	58	18.13
- วุฒิภาวะ	34	10.63
- ระยะเวลาและระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากที่พักมาโรงเรียน	26	8.13
- ความคุ้นเคยสนิมสนม	26	8.13
- ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อโรงเรียน	24	7.50
- สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา	18	5.63
- พื้นเพเดิมและความเป็นอยู่ในปัจจุบัน	12	3.75

จากตารางที่ 45 แสดงว่า ครูเห็นว่าในการคัดเลือกบุคลากร โรงเรียนได้คำนึงถึง ความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ มากที่สุด ร้อยละ 52.50 รองลงมา คือ ความต้องการของโรงเรียน ร้อยละ 50.31 และน้อยที่สุด คือ พื้นเพเดิมและความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ร้อยละ 3.75

ตารางที่ 46 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
วิธีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

การนำเข้าสู่หน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
11. เมื่อคัดเลือกบุคคลได้แล้ว โรงเรียนของท่านนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและ รายละเอียดอื่น ๆ	107	33.44
- แนะนำให้รู้จักบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ และสถานที่ตั้งของแต่ละฝ่าย	96	30.00
- แจกคู่มือชี้แจงระบบบริหารรวมทั้งระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ โรงเรียนให้ ไปอ่าน	74	23.13
- แจกเอกสารชี้แจงการปฏิบัติงานในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ได้ รับผิดชอบอย่างชัดเจน	48	15.00
- จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	46	14.38

จากตารางที่ 46 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนได้ดำเนินการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดย  
ผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ มากที่สุด ร้อยละ  
33.44 รองลงมาคือ แนะนำให้รู้จักบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ และสถานที่ตั้งของแต่ละฝ่าย ร้อยละ  
30.00 และน้อยที่สุด คือ จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ร้อยละ 14.38

ตารางที่ 47 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

การนำเข้าสู่หน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
12. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โรงเรียนของท่าน คำนึงถึงสิ่ง ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ความรู้ความสามารถ	125	39.06
- ความถนัดและประสบการณ์	103	32.19
- สาขาวิชาตรงกับตำแหน่ง	56	17.50
- ความสมัครใจของบุคคล	52	16.25
- ความสนใจ	27	8.44

- แผนงานของโรงเรียนโดยจัดตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน 17 5.31  
ของงาน

จากตารางที่ 47 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถมากที่สุด ร้อยละ 39.06 รองลงมาคือ ความถนัดและประสบการณ์ ร้อยละ 32.191 และน้อยที่สุด คือ แผนงานของโรงเรียนโดยจัดตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน ร้อยละ 5.31

ตารางที่ 48 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน

การนำเข้าสู่งาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
13. หลังจากนำบุคคลเข้าสู่งานแล้ว โรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไรที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ให้ความรู้ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน	117	36.56
- แนะนำบุคลากรใหม่กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	74	23.13
- มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	61	19.06
- จัดเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคี และ	56	17.50
ความเป็นกันเอง		
- จัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแล แนะนำ และช่วยเหลือ	27	8.44

จากตารางที่ 48 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน โดยการให้ความรู้ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจนมากที่สุด ร้อยละ 36.56 รองลงมาคือ แนะนำบุคลากรใหม่กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ร้อยละ 23.13 และน้อยที่สุด คือ จัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแล แนะนำ และช่วยเหลือ ร้อยละ 8.44

ตารางที่ 49 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
14. โรงเรียนของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่หรือไม่		
- ไม่มี	52	16.25

- มี	268	83.75
ถ้ามี ดำเนินการโดย	N=268	
- ให้ผู้รับมอบหมายติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ	106	39.55
- ให้หัวหน้าสายวิชา หรือกลุ่มวิชาติดตามประเมินผลเอง	105	39.18
- ผู้บริหารตรวจสอบ ติดตามด้วยตนเอง	41	15.30
- จัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	16	5.97

จากตารางที่ 49 แสดงว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ ร้อยละ 83.75 และโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการ โดยให้ผู้รับมอบหมายติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ มากที่สุด ร้อยละ 39.55 รองลงมาคือ ให้หัวหน้าสายวิชา หรือกลุ่มวิชาติดตามประเมินผลเอง ร้อยละ 39.18 และน้อยที่สุด คือ จัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 5.97

ตารางที่ 50 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
15. โรงเรียนของท่านดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	104	32.50
- มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ วิธีการ เครื่องมือ และคณะผู้ประเมินให้ทราบ	92	28.75
- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ	86	26.88
- แจกคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร	51	15.94

จากตารางที่ 50 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการจัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมมากที่สุด ร้อยละ 32.50 รองลงมาคือ มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ วิธีการ เครื่องมือ และคณะผู้ประเมินให้ทราบ ร้อยละ 28.75 และน้อยที่สุด คือ แจกคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ร้อยละ 15.94

ตารางที่ 51 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การนำข้อมูลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
16. โรงเรียนนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการ อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- แจ้งผลให้บุคลากรรับทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง	96	30.00
- ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป	71	22.19
- นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ	69	21.56
- นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	47	14.69
- นำผลเก็บไว้เป็นความลับ	36	11.25
- นำผลการประเมินมาพิจารณาเลิกจ้างบุคคลที่ถูกประเมิน	21	6.56

จากตารางที่ 51 ครูเห็นว่าโรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ โดยแจ้งผลให้บุคลากร  
รับทราบเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องมากที่สุด ร้อยละ 30.00 รองลงมาคือ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการ  
กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป ร้อยละ 22.19 และน้อยที่สุด คือนำผลการประเมินมา  
พิจารณาเลิกจ้างบุคคลที่ถูกประเมิน ร้อยละ 6.56

ตารางที่ 52 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
17. โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือไม่		
- ไม่มี	42	13.13
- มี	278	86.87
ถ้ามี โรงเรียนท่านดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างไร	n=278	
- นำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้ บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติ	107	38.49
- นำสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาในโรงเรียนมากำหนดเป้าหมาย พัฒนา	102	36.69

- จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน	58	20.86
โดยเฉพาะ		
- ศึกษาข้อมูลเป็นรายบุคคลก่อนกำหนดเป้าหมายพัฒนา	11	3.96

จากตารางที่ 52 แสดงว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 86.87

โรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติ มากที่สุด ร้อยละ 38.49 รองลงมาคือ นำสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาในโรงเรียนมากำหนดเป็นเป้าหมายพัฒนา ร้อยละ 36.69 และน้อยที่สุด คือ ศึกษาข้อมูลเป็นรายบุคคลก่อนกำหนดเป้าหมายพัฒนา ร้อยละ 3.96

ตารางที่ 53 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา	ความถี่	ร้อยละ
N=320		
18. โรงเรียนของท่านจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใดบ้าง		
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- การฝึกอบรม	112	35.00
- จัดการประชุมสัมมนาขึ้นในโรงเรียนเอง	91	28.44
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ	88	27.50
- การศึกษาต่อ	87	27.19
- ส่งไปร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ	86	26.88
- การทัศนศึกษาดูงาน	84	26.25
- การปฐมนิเทศ	42	13.13
- การสนับสนุนให้เขียนบทความทางวิชาการ	22	6.88
- การวิจัย	19	5.94

จากตารางที่ 53 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรเข้าไปร่วมฝึกอบรม มากที่สุด ร้อยละ 35.00 รองลงมาคือ การประชุมสัมมนาขึ้นในโรงเรียนเอง ร้อยละ 28.44 และน้อยที่สุด คือ การวิจัย ร้อยละ 5.94

ตารางที่ 54 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
19. โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรหรือไม่		
- ไม่มี	46	14.38
- มี	274	85.63
ถ้ามี ดำเนินการในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	n=274	
- ให้สรุปรายงานเสนอหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหาร	143	52.19
- ให้เสนอรายงานในที่ประชุม	112	40.88
- ให้เขียนรายงานในลักษณะพิมพ์เผยแพร่	97	35.40
- ให้จัดนิทรรศการเผยแพร่	42	15.33

จากตารางที่ 54 แสดงว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 85.63 และโรงเรียนดำเนินการโดยให้สรุปรายงานเสนอหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหาร มากที่สุด ร้อยละ 52.19 รองลงมาคือ ให้เสนอรายงานในที่ประชุม ร้อยละ 40.88 และน้อยที่สุด คือ ให้จัดนิทรรศการเผยแพร่ ร้อยละ 15.33

ตารางที่ 55 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับการจัดผลประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
20. โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไรในการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลนอกจากเงินเดือน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- แจงรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้ทราบ	98	30.63
- จัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ	90	28.13
- อำนวยความสะดวกให้บุคคลได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว	77	24.06
- อนุญาตให้หารายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพในโรงเรียน	72	22.50
- เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถสร้างชื่อเสียงอย่าง	66	20.63

จากตารางที่ 55 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินการในการจัดการผลประโยชน์เกื้อกูลนอกเหนือจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้ทราบ มากที่สุด ร้อยละ 30.63 รองลงมาคือ จัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่าง



เหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ ร้อยละ 28.13 และน้อยที่สุดคือเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถสร้างชื่อเสียงอย่างเสมอภาค ร้อยละ 20.63

ตารางที่ 56 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับการจัดค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
21. โรงเรียนของท่านจัดค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปประชุม สัมมนาไกล ๆ	107	33.44
- เงินช่วยค่าบุตร	75	23.44
- ค่ารักษาพยาบาล	71	22.19
- ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมต่าง ๆ	64	20.00
- เงินบำเหน็จบำนาญ	37	11.56
- ค่าเช่าบ้าน	11	3.44

จากตารางที่ 4.56 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนจัดค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนในเรื่องของค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปประชุม สัมมนาไกล ๆ มากที่สุด ร้อยละ 33.44 รองลงมาคือ เงินช่วยค่าบุตร ร้อยละ 23.44 และน้อยที่สุด คือ ค่าเช่าบ้าน ร้อยละ 3.44

ตารางที่ 57 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับสิ่งจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
22. สิ่งจูงใจใดที่ทางโรงเรียนจัดให้มีเพื่อช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ให้สิ่งของหรือรางวัลตามโอกาสอันควร	90	28.13
- เปิดโอกาสให้เข้าพบหรือปรึกษาหารือตลอดเวลา	64	20.00
- ยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำงานดีและประสบความสำเร็จ	62	19.38
- จัดทุนสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เช่น ศึกษาคู่, อบรม, สัมมนา	62	19.38
- ให้ความเป็นกันเอง	50	15.63
- จัดห้องทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	47	14.69

- การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	46	14.38
---	----	-------

จากตารางที่ 57 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นักลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้สิ่งของหรือรางวัลตามโอกาสอันควร มากที่สุด ร้อยละ 28.13 รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้เข้าพบหรือปรึกษาหาหรือตลอดเวลา ร้อยละ 20.00 และ น้อยที่สุดคือ จัดห้องทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร้อยละ 14.38

ตารางที่ 58 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับวิธีในการมอบหมายงาน

การปฏิบัติงานต่อเนื่อง	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
23. ผู้บริหารใช้วิธีใดในการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง		
- พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร	155	48.44
- พิจารณามอบหมายงานตามความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	85	26.56
- มอบหมายงานตามมติข้อเสนอของบุคลากรทั้งโรงเรียน	53	16.56
- พิจารณามอบหมายให้ผู้ใกล้ชิดสนิทสนม	27	8.44

จากตารางที่ 58 แสดงว่า ครูเห็นว่าผู้บริหารใช้วิธีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร มากที่สุด ร้อยละ 48.44 รองลงมาคือ พิจารณามอบหมายงานตามความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ร้อยละ 26.56 และน้อยที่สุดคือ พิจารณามอบหมายให้ผู้ใกล้ชิดสนิทสนม ร้อยละ 8.44

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 59 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานต่อเนื่อง	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
24. โรงเรียนของท่านกระทำอย่างไรบ้างที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึก อยากทำงานต่อเนื่อง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ทำให้ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน	101	31.56
- ทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดความสามัคคีกลมเกลียว	97	30.31
- มีการนิเทศงานตามความจำเป็น	92	28.75
- ทำให้ทุกคนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ	87	27.19
- มีการสื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึง	54	16.88
- จัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนคนที่ที่บุคลากรเดิมไม่สามารถ ปฏิบัติงานได้ตามปกติ	46	14.38
- ให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม	32	10.00

จากตารางที่ 59 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการเพื่อทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึก  
อยากทำงานต่อเนื่อง โดยทำให้ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน มากที่สุด ร้อยละ 31.56 รอง  
ลงมาคือ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสามัคคีกลมเกลียว ร้อยละ 30.31 และน้อยที่สุดคือ ให้สิ่งตอบแทน  
ที่เหมาะสม ร้อยละ 10.00

ตารางที่ 60 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
สาเหตุของการขาดงาน

การปฏิบัติงานต่อเนื่อง	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
25. การขาดงานของบุคลากรส่วนใหญ่มาจากสาเหตุ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ลาป่วย	92	28.75
- ลาศึกษาส่วนตัว	76	23.75
- ลาศึกษาต่อ	67	20.94
- ลาอุปสมบท	56	17.50
- ลาคลอด	47	14.69
- ลาพักผ่อน	33	10.31

จากตารางที่ 60 แสดงว่า ครูเห็นว่าสาเหตุที่บุคลากรขาดงานส่วนใหญ่อันเนื่องมาจาก  
สภาวะการลาป่วย มากที่สุด ร้อยละ 28.75 รองลงมาคือ ลาศึกษาส่วนตัว ร้อยละ 23.75 และน้อยที่สุด  
คือ ลาพักผ่อน ร้อยละ 10.31

ตารางที่ 61 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
26. โรงเรียนมีการจัดดำเนินการอย่างไรที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึก มั่นคงในการปฏิบัติงาน		
- ผู้บริหารให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา	126	39.38
- บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงาน	104	32.50
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากการเพ่งเล็ง	90	28.13

จากตารางที่ 61 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึก  
มั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา มากที่สุด ร้อยละ  
39.38 รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ร้อย  
ละ 32.50 และน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากการเพ่งเล็ง ร้อยละ  
28.13

ตารางที่ 62 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การบริการด้านสุขภาพอนามัย

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
27. โรงเรียนของท่านได้จัดให้มีบริการด้านสุขภาพอนามัยในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- จัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่	87	27.19
- ทำประกันชีวิตให้กับบุคลากร	74	23.13
- ให้ค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย	69	21.56
- จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น ออกกำลังกาย หรือแข่งขันกีฬา	67	20.94
- ทำประกันสุขภาพให้กับบุคลากร	56	17.50
- ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี	31	9.69

จากตารางที่ 62 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนได้ดำเนินการจัดให้บริการด้านสุขภาพอนามัย โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ มากที่สุดร้อยละ 27.19 รองลงมาคือ จัดทำประกันชีวิตให้กับบุคลากร ร้อยละ 23.13 และน้อยที่สุดคือ ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี ร้อยละ 9.69

ตารางที่ 63 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การจัดการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
28. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการอย่างไรในการจัดการเรื่องความปลอดภัยภายในโรงเรียน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารรวมทั้งห้องประกอบต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดอันตราย	115	35.94
- จัดระบบการจราจรให้เกิดความปลอดภัยภายในโรงเรียนและรอบโรงเรียน	87	27.19
- จัดตั้งเครื่องป้องกันอุบัติเหตุตามจุดต่าง ๆ ในโรงเรียน	74	23.13
- จัดยามรักษาความปลอดภัยดูแลทรัพย์สินของโรงเรียน	56	17.50
- จัดระบบทางหนีไฟในอาคารเรียนกรณีเกิดเพลิงไหม้	34	10.63

จากตารางที่ 63 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนดำเนินการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน โดยการตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารรวมทั้งห้องประกอบต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดอันตราย มากที่สุด

ร้อยละ 35.94 รองลงมาคือ จัดระบบการจราจรให้เกิดความปลอดภัยภายในโรงเรียนและรอบ ๆ โรงเรียน ร้อยละ 27.19 และน้อยที่สุด คือ จัดระบบทางหนีไฟในอาคารเรียนกรณีเกิดเพลิงไหม้ ร้อยละ 10.63

ตารางที่ 64 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านบุคคล

การใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
29. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งด้านบุคคล		
อย่างไร		
- จัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน	112	35.00
- จัดจำนวนชั่วโมงสอน และชั่วโมงทำงานพิเศษอื่นๆ อย่างยุติธรรม	84	26.25
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยตรง	76	23.75
- ประชุมหัวหน้าฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์	46	14.38
- จัดผู้รับความคิดเห็น	37	11.56

จากตารางที่ 64 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนได้มีการดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งด้านบุคคล โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน มากที่สุด ร้อยละ 35.00 รองลงมา คือ

จัดจำนวนชั่วโมงสอน และชั่วโมงทำงานพิเศษอื่นๆ อย่างยุติธรรม ร้อยละ 26.25 และน้อยที่สุด คือ จัดผู้รับความคิดเห็น ร้อยละ 11.56

ตารางที่ 65 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับวิธีดำเนินการใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคล

การใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
30. โรงเรียนของท่านมีวิธีดำเนินการใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคลอย่างไร		
- ให้นักเรียนที่มีปัญหาเข้าพบผู้บริหารโดยตรง	109	34.06
- ให้นักเรียนฝ่ายที่บุคลากรมีปัญหาคัดการใกล้เคียงข้อขัดแย้ง	86	26.88
- จัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะ	75	23.44
- ให้นักเรียนที่มีปัญหาร่วมกันแก้ไขเอง	50	15.63

จากตารางที่ 65 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนมีวิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล โดยให้บุคคลที่มีปัญหาเข้าพบผู้บริหารโดยตรง มากที่สุด ร้อยละ 34.06 รองลงมาคือ ให้หัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรมีปัญหาจัดการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ร้อยละ 26.88 และน้อยที่สุด คือให้บุคลากรที่มีปัญหาร่วมกันแก้ไขเอง ร้อยละ 15.63

ตารางที่ 66 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
31. ปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของท่านเป็นปัญหาด้านใดมากที่สุด		
- ปัญหาด้านบุคคล	95	29.69
- ปัญหาด้านวิชาการ	73	22.81
- ปัญหาด้านกิจการนักเรียน	51	15.94
- ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	38	11.88
- ปัญหาด้านอาคารสถานที่	28	8.75
- ปัญหาด้านธุรการ-การเงิน	24	7.50
- ปัญหาด้านบริการอำนวยความสะดวก	11	3.44

จากตารางที่ 66 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาด้านบุคคล มากที่สุด ร้อยละ 29.69 รองลงมาคือ ปัญหาด้านวิชาการ ร้อยละ 22.81 และน้อยที่สุด คือ ปัญหาทางด้านการบริการอำนวยความสะดวก ร้อยละ 3.44

ตารางที่ 67 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับ  
การให้บริการข้อมูลข่าวสาร

การให้บริการข้อมูลข่าวสาร	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
32. โรงเรียนของท่านจัดทำบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลให้ทันสมัยในด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ทะเบียนประวัติบุคลากร	97	30.31
- บันทึกการลาป่วย ขาดงาน	78	24.38
- นโยบาย วัตถุประสงค์ และกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	68	21.25
- ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางการศึกษา	61	19.06

- เงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง	57	17.81
- การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ	42	13.13

จากตารางที่ 67 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนได้มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลให้ทันสมัยในด้านทะเบียนประวัติบุคลากร มากที่สุด ร้อยละ 30.31 รองลงมาคือ บันทึกการลาป่วย ขาดงาน ร้อยละ 24.38 และน้อยที่สุดคือ การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ ร้อยละ 13.13

ตารางที่ 68 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้และการเก็บรักษาข้อมูลบุคลากร

การให้บริการข้อมูลข่าวสาร	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
33. โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการใช้และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรไว้ในลักษณะใด		
- มีการควบคุมการใช้ข้อมูลสำหรับผู้มีอำนาจในการเผยแพร่เท่านั้น	115	35.94
- ใ้บุคลากรใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลาตามต้องการ	88	27.50
- เฉพาะบุคคลที่เป็นเจ้าของข้อมูลสามารถตรวจสอบได้ตลอด	61	19.06
- ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัญหาทางจรรยาบรรณให้รับรู้	56	17.50

จากตารางที่ 68 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนได้มีการใช้และเก็บรักษาข้อมูลบุคลากรโดยมีการควบคุมการใช้ข้อมูลสำหรับผู้มีอำนาจในการเผยแพร่เท่านั้น มากที่สุด ร้อยละ 35.94 รองลงมาคือ ใ้บุคลากรใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลาตามต้องการ ร้อยละ 27.50 และน้อยที่สุด คือไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัญหาทางจรรยาบรรณให้รับรู้ ร้อยละ 17.50

ตารางที่ 69 จำนวนและร้อยละของสภาพการบริหารงานบุคคลของครูผู้สอนเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียน

การให้บริการข้อมูลข่าวสาร	ความถี่	ร้อยละ
	N=320	
34. โรงเรียนของท่านมีวิธีการสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียนอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- ทำหนังสือเวียนเพื่อสื่อสาร	94	29.38
- สื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงบุคลากรในการประชุม	78	24.38
- สื่อสารโดยตรงระหว่างบุคลากรด้วยกัน	64	20.00
- สื่อสารโดยตรงจากบุคลากรถึงผู้บริหาร โดยการเข้าพบเป็นการส่วนตัว	58	18.13



- ติดประกาศข้อมูลข่าวสารแจ้งให้ทราบ	52	16.25
- ติดต่อทางโทรศัพท์ภายใน	37	11.56

จากตารางที่ 69 แสดงว่า ครูเห็นว่าโรงเรียนได้มีการสื่อสารถึงบุคลากร โดยทำหนังสือเวียนเพื่อสื่อสาร มากที่สุด ร้อยละ 29.38 รองลงมาคือ สื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงบุคลากรในการประชุม ร้อยละ 24.38 และน้อยที่สุด คือ ติดต่อทางโทรศัพท์ภายใน ร้อยละ 11.56

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคลในแต่ละด้าน ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้ ตารางที่ 70 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาด้านการวางแผนกำลังคน

	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
การวางแผนกำลังคน						
1. ขาดการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง	1.84	1.14	1.82	1.09	1.83	1.10
2. ขาดการวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่งเพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลัง	1.77	1.17	1.72	1.00	1.74	1.04
3. อัตรากำลังคนในปัจจุบันไม่เพียงพอกับปริมาณงานและจำนวนนักเรียน	1.24	1.27	1.47	1.26	1.41	1.26
4. ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานความต้องการที่จำเป็นในการวางแผนอัตรากำลังคน	1.55	1.30	1.59	1.11	1.58	1.16
รวม	1.60	1.05	1.65	0.95	1.64	0.98

จากตารางที่ 70 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร แสดงว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.60 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่าอยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด เช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 1. ขาดการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.84$ )

ข้อ 2. ขาดการวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังเป็น ปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.77$ )

ข้อ 4. ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน ความต้องการที่จำเป็นในการวางแผนอัตรากำลังคน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.55$ )

ข้อ 3. อัตรากำลังคนในปัจจุบันไม่เพียงพอกับปริมาณงานและจำนวนนักเรียน เป็น ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.24$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.64 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับ น้อยเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 1. ขาดการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.82$ )

ข้อ 2. ขาดการวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลัง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.72$ )

ข้อ 4. ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน ความต้องการที่จำเป็นในการวางแผนอัตรากำลังคน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.59$ )

ข้อ 3. อัตรากำลังคนในปัจจุบันไม่เพียงพอกับปริมาณงานและจำนวนนักเรียน เป็น ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.47$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการวางแผนกำลังคนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x}_1 = 1.64$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มก็อยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน ( $\bar{x}_1 = 1.60$ ,  $\bar{x}_2 = 1.65$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 71 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาด้านการสรรหา

การสรรหา	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
5. การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากรทำได้ไม่กว้างขวางเนื่องจากขาดงบประมาณ	1.44	1.30	1.41	1.25	1.42	1.26
6. ขาดการติดต่อกับสถาบันต่างๆ ที่เป็นผู้ผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถโดยตรง	1.50	1.30	1.49	1.22	1.50	1.24
7. ขั้นตอนในการสรรหาบุคคลยังไม่เป็นระบบ เกิดความล่าช้า ทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ	1.74	1.22	1.60	1.19	1.64	1.20
8. ขาดการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะสรรหา ไว้อย่างชัดเจน	1.49	1.25	1.49	1.09	1.49	1.13
รวม	1.54	1.11	1.50	1.03	1.51	1.05

จากตารางที่ 71 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.54 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่าอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 7. ขั้นตอนในการสรรหาบุคคลยังไม่เป็นระบบ เกิด ความล่าช้า ทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.74$ )

ข้อ 6. ขาดการติดต่อกับสถาบันต่างๆ ที่เป็นผู้ผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถโดยตรง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.50$ )

ข้อ 8. ขาดการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะสรรหา ไว้อย่างชัดเจน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.49$ )

ข้อ 5. การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากรทำได้ไม่กว้างขวางเนื่องจากขาดงบประมาณ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.44$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.50 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 7. ขั้นตอนในการสรรหาบุคคลยังไม่เป็นระบบ เกิด ความล่าช้า ทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.60$ )

ข้อ 8. ขาดการติดต่อกับสถาบันต่างๆ ที่เป็นผู้ผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถโดยตรง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.49$ )

ข้อ 6. ขาดการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะสรรหา ไว้อย่างชัดเจน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.49$ )

ข้อ 5. การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากรทำได้ไม่กว้างขวางเนื่องจากขาดงบประมาณ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.41$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการสรรหาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่าอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.51$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มก็อยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ( $\bar{x}_1 = 1.54$  ,  $\bar{x}_2 = 1.50$ )

ตารางที่ 72 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
เกี่ยวกับปัญหาด้านการคัดเลือก

การคัดเลือก	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
9. คณะกรรมการที่ตั้งไว้ใน การคัดเลือกไม่ สามารถ ตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเต็มที่	1.40	1.18	1.45	1.22	1.43	1.21
10. ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการ พิจารณา คัดเลือกบุคลากร	1.54	1.18	1.41	1.11	1.44	1.13
11. โรงเรียนได้บุคลากรที่จะมาทำการ คัดเลือกเป็น จำนวนน้อย	1.66	1.29	1.41	1.10	1.47	1.16
12. ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกมีคุณสมบัติ ไม่ตรงกับเกณฑ์ที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้	1.99	1.23	1.73	1.08	1.80	1.12
13. การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีวุฒิทาง การศึกษาตรงตามต้องการ และมี ประสบการณ์ทำงานเป็นเรื่อง ยาก	1.91	1.34	1.79	1.20	1.82	1.24
รวม	1.70	1.00	1.56	0.91	1.59	0.93

จากตารางที่ 72 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.70 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่าอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 12. ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกมีคุณสมบัติไม่ตรงกับ เกณฑ์ที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.99$ )

ข้อ 13. การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีวุฒิทางการศึกษาตรง ตามต้องการ และมี ประสบการณ์ทำงานเป็นเรื่องยาก เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.91$ )

ข้อ 11. โรงเรียนได้บุคลากรที่จะมาทำการคัดเลือกเป็นจำนวนน้อย เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.66$ )

ข้อ 10. ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.54$ )

ข้อ 9. คณะกรรมการที่ตั้งไว้ใน การคัดเลือกไม่สามารถตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเต็มที่ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.40$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.56 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 13. การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีวุฒิทางการศึกษาตรง ตามต้องการ และมีประสบการณ์ทำงานเป็นเรื่องยาก เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.79$ )

ข้อ 12. ผู้สมัครเข้ารับ การคัดเลือกมีคุณสมบัติไม่ตรงกับ เกณฑ์ที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.73$ )

ข้อ 9. คณะกรรมการที่ตั้งไว้ใน การคัดเลือกไม่สามารถตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเต็มที่ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.45$ )

ข้อ 10. ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.41$ )

ข้อ 11. โรงเรียนได้บุคลากรที่จะมาทำการคัดเลือกเป็นจำนวนน้อย เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.41$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการคัดเลือกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้วพบว่า อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x}_1 = 1.59$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มก็อยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ( $\bar{x}_1 = 1.70$  ,  $\bar{x}_2 = 1.56$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 73 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
เกี่ยวกับปัญหาด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน

การนำเข้าสู่หน่วยงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
14. โรงเรียนขาดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ให้เข้าใจนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบที่ ควรปฏิบัติ	1.46	1.26	1.36	1.16	1.39	1.18
15. ไม่มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความคุ้นเคยให้เกิดกับ บุคลากรเดิมและ บุคลากรใหม่ ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	1.34	1.20	1.38	1.13	1.37	1.15
16. การบรรจุบุคลากรใหม่ไม่ทันตามความ ต้องการทำให้การมอบหมายงานให้ทำเกิด ปัญหา	1.34	1.19	1.45	1.06	1.42	1.09
17. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และ ภารกิจอื่นๆ มากเกินไป ทำให้บุคลากรเสีย กำลังใจ	1.27	1.17	1.77	1.10	1.64	1.13
18. ขาดการชี้แจงบทบาทหน้าที่ ความ รับผิดชอบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน	1.49	1.20	1.63	1.08	1.59	1.11
19. ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ ทำ ให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น และเกิด ปัญหาจากความไม่รู้ตามมา	1.30	1.14	1.43	1.16	1.40	1.15
รวม	1.37	1.02	1.50	0.91	1.47	0.94

จากตารางที่ 73 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ใน  
ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.37 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็ พบว่าอยู่ใน  
ระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 18. ขาดการชี้แจงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎเกณฑ์ต่างๆที่ชัดเจน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.49$ )

ข้อ 14. โรงเรียนขาดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบที่ควรปฏิบัติ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.46$ )

ข้อ 15. ไม่มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับ บุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ ทำให้ขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.34$ )

ข้อ 16. การบรรจุบุคลากรใหม่ไม่ทันตามความต้องการทำให้การมอบหมายงานให้ทำเกิดปัญหา เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.34$ )

ข้อ 19. ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ ทำให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น และเกิดปัญหา จากความไม่รู้ตามมา เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.30$ )

ข้อ 17. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจ อื่นๆ มากเกินไป ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.27$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.50 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุดเป็น ส่วนใหญ่ ดังนี้

ข้อ 17. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจ อื่นๆ มากเกินไป ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.77$ )

ข้อ 18. ขาดการชี้แจงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎเกณฑ์ต่างๆที่ชัดเจน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.63$ )

ข้อ 16. การบรรจุบุคลากรใหม่ไม่ทันตามความต้องการทำให้การมอบหมายงานให้ทำเกิดปัญหา เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.45$ )

ข้อ 19. ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ ทำให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น และเกิดปัญหา จากความไม่รู้ตามมา เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.43$ )

ข้อ 15. ไม่มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับ บุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ ทำให้ขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.38$ )

ข้อ 14. โรงเรียนขาดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบที่ควรปฏิบัติ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.36$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการนำเข้าสู่หน่วยงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}_1 = 1.47$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกับภาพรวม ( $\bar{x}_1 = 1.37$ ) แต่ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหานี้อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x}_2 = 1.50$ )



ตารางที่ 74 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
เกี่ยวกับปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
20. โรงเรียนขาดการชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรทราบ ล่วงหน้า ทำให้เข้าใจไม่ ตรงกัน	1.45	1.25	1.54	1.11	1.52	1.15
21. ไม่มีคู่มือบอกเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง	1.60	1.23	1.54	1.17	1.56	1.18
22. การประเมินผลการปฏิบัติงานมาจาก ความเห็นของ ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายเพียง คนเดียว ทำให้เกิด ความไม่เป็นธรรม	1.48	1.14	1.57	1.15	1.54	1.14
23. ไม่มีการนำผลการประเมินไปชี้แจงให้ บุคลากร ทราบข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไข ในการปฏิบัติงานต่อไป	1.49	1.25	1.53	1.14	1.52	1.17
24. ขาดความต่อเนื่องสม่ำเสมอในการ ติดตามประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	1.78	1.30	1.58	1.11	1.63	1.16
รวม	1.56	1.06	1.55	0.94	1.56	0.97

จากตารางที่ 74 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ใน  
ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.56 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็ พบว่าอยู่ในระดับ  
น้อย เช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 24. ขาดความต่อเนื่องสม่ำเสมอในการติดตามประเมิน ผลการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.78$ )

ข้อ 21. ไม่มีคู่มือบอกเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้นุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.60$ )

ข้อ 23. ไม่มีการนำผลการประเมินไปชี้แจงให้นุคลากรทราบข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานต่อไป เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.49$ )

ข้อ 22. การประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากความเห็นของ ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.48$ )

ข้อ 20. โรงเรียนขาดการชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้นุคลากรทราบ ล่วงหน้า ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.45$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.55 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 24. ขาดความต่อเนื่องสม่ำเสมอในการติดตามประเมิน ผลการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.58$ )

ข้อ 22. การประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากความเห็นของ ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.57$ )

ข้อ 21. ไม่มีคู่มือบอกเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้นุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.54$ )

ข้อ 20. โรงเรียนขาดการชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้นุคลากรทราบล่วงหน้า ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.54$ )

ข้อ 23. ไม่มีการนำผลการประเมินไปชี้แจงให้นุคลากรทราบข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานต่อไป เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.53$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x}_1 = 1.56$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มก็อยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ( $\bar{x}_1 = 1.56$  ,  $\bar{x}_2 = 1.55$ )

ตารางที่ 75 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
เกี่ยวกับปัญหาด้านการพัฒนา

การพัฒนา	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
25. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความ กระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง	1.93	1.36	1.74	1.11	1.79	1.18
26. การดำเนินการพัฒนาขาดการวิเคราะห์ ความจำเป็นเป็นรายบุคคล เพื่อกำหนด เป้าหมายในการพัฒนา ที่เหมาะสม	1.70	1.15	1.70	1.06	1.70	1.09
27. โรงเรียนขาดงบประมาณในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	1.73	1.31	1.49	1.31	1.55	1.32
28. โรงเรียนไม่ได้กำหนดแผนพัฒนา บุคลากรที่เป็น ระบบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	1.59	1.30	1.52	1.18	1.54	1.21
29. บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสม กับความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่	1.55	1.30	1.36	1.02	1.41	1.10
30. ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรลาไป ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากมีกำลังคนน้อย	1.55	1.35	1.38	1.25	1.43	1.27
31. โรงเรียนไม่มีการติดตามผลหลังการ ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อถ่ายทอดให้ บุคลากรอื่นได้รับทราบหรือนำไปปรับปรุงงาน	1.56	1.29	1.25	1.10	1.33	1.16

รวม	1.66	1.05	1.49	0.86	1.54	0.91
-----	------	------	------	------	------	------

จากตารางที่ 4.75 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.66 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็ พบว่าอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 25. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.93$ )

ข้อ 27. โรงเรียนขาดงบประมาณในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.73$ )

ข้อ 26. การดำเนินการพัฒนาขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นเป็นรายบุคคล เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา ที่เหมาะสม เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.70$ )

ข้อ 28. โรงเรียนไม่ได้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.59$ )

ข้อ 31. โรงเรียนไม่มีการติดตามผลหลังการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรอื่นได้รับ ทราบหรือนำไปปรับปรุงงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.56$ )

ข้อ 29. บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.55$ )

ข้อ 30. ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากมีกำลังคนน้อย เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.55$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.49 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุดเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้

ข้อ 25. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.74$ )

ข้อ 26. การดำเนินการพัฒนาขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นเป็นรายบุคคล เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่เหมาะสม เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.70$ )

ข้อ 28. โรงเรียนไม่ได้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.52$ )

ข้อ 27. โรงเรียนขาดงบประมาณในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.49$ )

ข้อ 30. ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากมีกำลังคนน้อย เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.38$ )

ข้อ 29. บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.36$ )

ข้อ 31. โรงเรียนไม่มีการติดตามผลหลังการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรอื่นได้รับ ทราบหรือนำไปปรับปรุงงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.25$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x}_1 = 1.59$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกับภาพรวม ( $\bar{x}_1 = 1.66$ ) แต่ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหานี้อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}_2 = 1.49$ )

ตารางที่ 76 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
32. โรงเรียนขาดงบประมาณที่จัดรางวัลหรือผล ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ดีเด่น	1.60	1.37	1.60	1.35	1.60	1.35
33. สวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้ไม่เหมาะสมและ เพียงพอกับความต้องการ	1.61	1.29	1.52	1.25	1.54	1.26
34. สภาพที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิด บรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน	1.52	1.24	1.32	1.15	1.37	1.17
35. โรงเรียนไม่ได้จัดสถานที่และเครื่อง อำนวยความสะดวกให้บุคลากรในหน่วยงาน อย่างเพียงพอ	1.44	1.30	1.53	1.15	1.51	1.19
36. ขาดการสนับสนุนเรื่องการทำงาน ล่วงเวลาเพื่อหารายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อ วิชาชีพ	1.29	1.22	1.52	1.22	1.46	1.22
รวม	1.49	1.14	1.50	1.01	1.50	1.04

จากตารางที่ 76 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.49 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็ พบว่าอยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ดังนี้

ข้อ 33. สวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้ไม่เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.61$ )

ข้อ 32. โรงเรียนขาดงบประมาณที่จัดรางวัลหรือผลประโยชน์แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.60$ )

ข้อ 34. สภาพที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.52$ )

ข้อ 35. โรงเรียนไม่ได้จัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในหน่วยงานอย่างเพียงพอ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.44$ )

ข้อ 36. ขาดการสนับสนุนเรื่องการทำงานล่วงเวลาเพื่อหา รายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.29$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีความเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.50 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนี้

ข้อ 32. โรงเรียนขาดงบประมาณที่จัดรางวัลหรือผลประโยชน์แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.60$ )

ข้อ 35. โรงเรียนไม่ได้จัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในหน่วยงานอย่างเพียงพอ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.44$ )

ข้อ 33. สวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้ไม่เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.61$ )

ข้อ 36. ขาดการสนับสนุนเรื่องการทำงานล่วงเวลาเพื่อหา รายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.29$ )

ข้อ 34. สภาพที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.52$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x}_1 = 1.50$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่ม พบว่าครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องกับภาพรวม ( $\bar{x}_1 = 1.50$ ) แต่ผู้บริหารมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหานี้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}_2 = 1.49$ )

ตารางที่ 77 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
เกี่ยวกับปัญหาด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานต่อเนื่อง	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
37. การมอบหมายงานไม่ได้พิจารณาตาม ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง	1.27	1.25	1.34	1.16	1.32	1.18
38. โรงเรียนไม่มีการจัดบุคลากรเข้าทำงาน แทน ทันที เมื่อมีการขาดหรือลางาน	0.99	1.21	1.14	1.12	1.10	1.14
39. โรงเรียนไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนสำหรับ บุคลากรที่ มาปฏิบัติงานสาย ลา หรือขาด งาน	1.15	1.17	1.23	1.09	1.21	1.11
40. บรรยากาศในที่ทำงานไม่สามัคคี ไม่ อบอุ่น ไม่จูงใจ ทำให้บุคลากรไม่ยอมมา ทำงาน	1.13	1.22	1.14	1.05	1.14	1.10
รวม	1.13	1.05	1.21	0.85	1.19	0.91

จากตารางที่ 77 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.13 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็ พบว่าอยู่ใน  
ระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 37. การมอบหมายงานไม่ได้พิจารณาตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์  
ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.27$ )

ข้อ 39. โรงเรียนไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนสำหรับบุคลากรที่ มาปฏิบัติงานสาย ลา หรือ ขาดงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.15$ )

ข้อ 40. บรรยากาศในที่ทำงานไม่สามัคคี ไม่อบอุ่น ไม่จูงใจ ทำให้บุคลากรไม่อยากมา ทำงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.13$ )

ข้อ 38. โรงเรียนไม่มีการจัดบุคลากรเข้าทำงานแทนทันที เมื่อมีการขาดหรือลางาน เป็น ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.99$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.21 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด เช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 37. การมอบหมายงานไม่ได้พิจารณาตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.34$ )

ข้อ 39. โรงเรียนไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนสำหรับบุคลากรที่ มาปฏิบัติงานสาย ลา หรือ ขาดงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.23$ )

ข้อ 38. โรงเรียนไม่มีการจัดบุคลากรเข้าทำงานแทนทันที เมื่อมีการขาดหรือลางาน เป็น ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.14$ )

ข้อ 40. บรรยากาศในที่ทำงานไม่สามัคคี ไม่อบอุ่น ไม่จูงใจ ทำให้บุคลากรไม่อยากมา ทำงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.14$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่องตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอนแล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}_1 = 1.19$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มก็อยู่ใน ระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ( $\bar{x}_1 = 1.13$  ,  $\bar{x}_2 = 1.21$ )



ตารางที่ 78 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
41. บุคลากรขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกลัวว่าจะถูกให้พ้นจากงานเมื่อใดก็ได้เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้พ้นจากงานที่ชัดเจน	1.06	1.22	1.05	1.05	1.05	1.10
42. บุคลากรไม่มีอิสระในด้านความคิดทางวิชาการ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน	1.02	1.11	1.24	1.11	1.18	1.12
43. การมอบหมายงาน มอบอำนาจของหัวหน้าฝ่าย ต่าง ๆ ไม่ชัดเจนจนเกิดการระแวงกัน	0.95	1.11	1.33	1.12	1.23	1.13
44. สภาพแวดล้อมรวมทั้งอาคารสถานที่ไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	0.90	1.09	0.92	1.00	0.91	1.02
45. การจัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ตรวจสุขภาพ ประจำปี ไม่ได้ได้รับความสนใจจากบุคลากร	1.30	1.24	1.17	1.10	1.20	1.14
46. ขาดกำลังใจ และงานที่ทำไม่มั่นคงทำให้เกิดการลาออกปีละมาก ๆ	1.04	1.09	1.12	1.00	1.10	1.03
รวม	1.04	0.94	1.14	0.78	1.11	0.82

จากตารางที่ 4.78 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.04 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็ พบว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 45. การจัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ตรวจสอบสุขภาพประจำปี ไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.30$ )

ข้อ 41. บุคลากรขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกลัวว่าจะถูกให้พ้นจากงาน เมื่อใดก็ได้เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้พ้นจากงานที่ชัดเจน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.06$ )

ข้อ 46. ขาดกำลังใจ และงานที่ทำไม่มั่นคงทำให้เกิดการลาออกปีละมาก ๆ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.04$ )

ข้อ 42. บุคลากรไม่มีอิสระในด้านความคิดทางวิชาการ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.02$ )

ข้อ 43. การมอบหมายงาน มอบอำนาจของหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ไม่ชัดเจนจนเกิดการระแวงกัน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.95$ )

ข้อ 44. สภาพแวดล้อมรวมทั้งอาคารสถานที่ไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.90$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.14 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 43. การมอบหมายงาน มอบอำนาจของหัวหน้าฝ่าย ต่าง ๆ ไม่ชัดเจนจนเกิดการระแวงกัน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.33$ )

ข้อ 42. บุคลากรไม่มีอิสระในด้านความคิดทางวิชาการ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.24$ )

ข้อ 45. การจัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ตรวจสอบสุขภาพประจำปี ไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.17$ )

ข้อ 46. ขาดกำลังใจ และงานที่ทำไม่มั่นคงทำให้เกิดการลาออกปีละมาก ๆ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.12$ )

ข้อ 41. บุคลากรขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกลัวว่าจะถูกให้พ้นจากงานเมื่อใดก็ได้เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้พ้นจากงานที่ชัดเจน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.05$ )

ข้อ 44. สภาพแวดล้อมรวมทั้งอาคารสถานที่ไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 0.92$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}_t = 1.11$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มก็อยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ( $\bar{x}_1 = 1.04$  ,  $\bar{x}_2 = 1.14$ )

ตารางที่ 79 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
47. ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคลากรด้วยกันมีมาก	1.16	1.13	1.29	1.08	1.26	1.10
48. บุคลากรมักไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำไกล่เกลี่ย และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจากคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น	1.20	1.06	1.19	1.03	1.19	1.04
49. ข้อขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากความไม่เข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน	1.22	1.11	1.31	1.03	1.29	1.05
50. หัวหน้าฝ่ายไม่ให้ความเป็นธรรมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย	1.25	1.14	1.24	1.08	1.24	1.09
รวม	1.21	0.99	1.26	0.89	1.25	0.92

จากตารางที่ 79 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.21 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็ พบว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 50. หัวหน้าฝ่ายไม่ให้ความเป็นธรรมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.25$ )

ข้อ 49. ข้อขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากความไม่เข้าใจ ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.22$ )

ข้อ 48. บุคลากรมักไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำใกล้เกลื้อ และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจากคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.20$ )

ข้อ 47. ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคลากรด้วยกันมีมาก เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.16$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.26 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 49. ข้อขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากความไม่เข้าใจ ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.31$ )

ข้อ 47. ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคลากรด้วยกันมีมาก เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.29$ )

ข้อ 50. หัวหน้าฝ่ายไม่ให้ความสำคัญในธรรมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.24$ )

ข้อ 48. บุคลากรมักไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำใกล้เกลื้อ และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจากคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.19$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการใกล้เกลื้อปัญหาด้านบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}_1 = 1.25$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มก็อยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ( $\bar{x}_1 = 1.21$  ,  $\bar{x}_2 = 1.26$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 80 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

การให้บริการข้อมูลข่าวสาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	$\bar{x}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{x}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{x}_t$	S.D. <sub>t</sub>
51. การจัดเก็บเอกสารข้อมูลบุคลากรไม่เป็นระบบทำให้ค้นหายาก	1.38	1.16	1.32	1.16	1.34	1.08
52. อุปกรณ์เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่ทันสมัยและชำรุดทรุดโทรม ทำให้เสียเวลาในการค้นหา	1.28	1.06	1.32	1.04	1.31	1.13
53. โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญในการบริการข่าวสารข้อมูลทางด้านบริหารและการจัดการ	1.10	1.11	1.22	1.08	1.19	1.08
54. การส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถึงบุคลากรไม่ถูกต้อง ล่าช้า และไม่ทั่วถึง	1.06	1.13	1.25	1.07	1.20	1.09
55. ข่าวสารข้อมูลที่ออกมาไม่ถูกต้องเที่ยงตรงก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอยู่เสมอ	1.05	1.09	1.16	1.05	1.14	1.06
รวม	1.18	0.99	1.26	0.91	1.24	0.93

จากตารางที่ 80 เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.18 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็พบว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 51. การจัดเก็บเอกสารข้อมูลบุคลากรไม่เป็นระบบทำให้ค้นหายาก เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.38$ )

ข้อ 52. อุปกรณ์เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่ทันสมัยและชำรุดทรุดโทรมทำให้เสียเวลาในการค้นหา เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.28$ )

ข้อ 53. โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญในการบริการข่าวสารข้อมูลทางด้านบริหารและการจัดการ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.10$ )

ข้อ 54. การส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถึงบุคลากรไม่ถูกต้อง ล่าช้า และไม่ทั่ว เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.06$ )

ข้อ 55. ข่าวสารข้อมูลที่ออกมาไม่ถูกต้อง เพียงตรง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอยู่เสมอ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.05$ )

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.26 และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด เช่นเดียวกัน ดังนี้

ข้อ 51. การจัดเก็บเอกสารข้อมูลบุคลากรไม่เป็นระบบทำให้ค้นหายาก เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.32$ )

ข้อ 52. อุปกรณ์เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่ทันสมัยและชำรุดทรุดโทรม ทำให้เสียเวลาในการค้นหา เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.32$ )

ข้อ 54. การส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถึงบุคลากรไม่ถูกต้อง ล่าช้า และไม่ทั่วถึง เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.25$ )

ข้อ 53. โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญในการบริการข่าวสารข้อมูลทางด้านบริหารและการจัดการ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.22$ )

ข้อ 55. ข่าวสารข้อมูลที่ออกมาไม่ถูกต้อง เพียงตรง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอยู่เสมอ เป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.16$ )

สรุปสภาพปัญหาด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่า อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}_1 = 1.24$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มก็อยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ( $\bar{x}_1 = 1.18$  ,  $\bar{x}_2 = 1.26$ )

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 168 โรงเรียน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 118 คน โดยใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan และครูผู้ปฏิบัติการสอนจำนวน 346 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายเช่นเดียวกัน โดยนำไปเทียบสัดส่วนครูที่มีอยู่จริง ในแต่ละโรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 464 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 อันดับ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 464 ฉบับ ได้รับแบบสอบถาม กลับคืนมา จำนวน 422 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.95
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ณ สถานสถาบันราชภัฏ กระบองทองศึกษาธิการ คำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมทั้งเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

## สรุปผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

1.1 กลุ่มผู้บริหาร เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด

1.2 กลุ่มครูผู้สอน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิงถึงร้อยละ 90.00 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 6 – 10 ปีมากที่สุด

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปรากฏผล ดังนี้

### 2.1 สภาพการบริหารงานบุคคลที่ค้นพบในส่วนของผู้บริหาร

#### 2.1.1 ด้านการวางแผนกำลังคน

โรงเรียนส่วนใหญ่ได้จัดทำแผนกำลังคน การทำแผนกำลังคนเพื่อวางแผนในการพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่างๆ มากที่สุด รองลงมาคือ มีการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในโรงเรียนไว้ล่วงหน้า และน้อยที่สุด คือ การจัดทำแผนกำลังคนในด้านแหล่งกำลังคนจากสถาบันผลิตครูต่าง ๆ

โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 2 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ แผนพัฒนา 5 ปี และน้อยที่สุด คือ แผนยุทธศาสตร์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

ข้อมูลที่โรงเรียนใช้ประกอบการวางแผนมากที่สุด คือ ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการ เช่น วุฒิทางการศึกษา รองลงมาคือ ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชา และรายวิชาที่เปิดสอน และน้อยที่สุด คือ ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการขยายงานให้มากขึ้นในอนาคต

โรงเรียนส่วนใหญ่มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่าไม่เหมาะสมนั้น ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า กำลังคนมากกว่าปริมาณงาน รองลงมาคือ ใช้คนผิดบทบาทหน้าที่ และน้อยที่สุด คือ ปริมาณงานมากกว่ากำลังคน

#### 2.1.2 ด้านการสรรหา

โรงเรียนดำเนินการสรรหา โดยการเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน มากที่สุด รองลงมาคือ ติดต่อกับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง และน้อยที่สุด คือ ติดประกาศรับสมัครบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน

โรงเรียนส่วนใหญ่มีกระบวนการสรรหาบุคคล และส่วนมากดำเนินการโดยการกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา รองลงมาคือ มี



การพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในให้มีความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง และน้อยที่สุด คือ มีการกำหนดสิ่งจูงใจ เช่น สวัสดิการ ทุนการศึกษาต่อเพื่อจูงใจให้คนมาสมัครงาน

โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มากที่สุด รองลงมาคือ เลื่อนบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่ง และร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ในการแสวงหาบุคคล

### 2.1.3 ด้านการคัดเลือก

โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ มากที่สุด รองลงมาคือ มีการกำหนดเกณฑ์และแนวทางในการคัดเลือกไว้ชัดเจน และน้อยที่สุด คือ มอบหมายให้หมวดวิชาที่ต้องการบุคคลดำเนินการคัดเลือกเอง

โรงเรียนใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ มากที่สุด รองลงมาคือ พิจารณาจากการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการทดลองปฏิบัติงาน และน้อยที่สุดคือพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

ในการคัดเลือกบุคลากร โรงเรียนได้คำนึงถึง ความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ มากที่สุด รองลงมา คือ ความต้องการของโรงเรียน และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาที่ ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา

### 2.1.4 ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน

โรงเรียนได้ดำเนินการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดย ผู้บริหารและฝ่ายและหัวหน้างาน แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ มากที่สุด รองลงมาคือ แนะนำให้รู้จักบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ และสถานที่ตั้งของแต่ละฝ่าย และน้อยที่สุด คือ จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถมากที่สุด รองลงมาคือ ความถนัดและประสบการณ์ และน้อยที่สุด คือ ความสนใจ

โรงเรียนดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน โดยการให้ความรู้ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจนมากที่สุด รองลงมาคือ แนะนำบุคลากรใหม่กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน และน้อยที่สุด คือ จัดเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคี และความเป็นกันเอง

### 2.1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ และโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการ โดย ให้รับมอบหมาย ติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารตรวจสอบ ติดตามด้วยตนเอง และน้อยที่สุด คือ จัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการ จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มากที่สุด รองลงมาคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ และน้อยที่สุด คือ แจกคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร

โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ โดย แจ้งผลให้บุคลากรรับทราบเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง มากที่สุด รองลงมาคือ ใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป และน้อยที่สุด คือ นำผลการประเมินมาพิจารณาคนเล็กจ้งคนที่ถูกประเมิน

### 2.1.6 ด้านการพัฒนา

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และโรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ นำสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาในโรงเรียนมา กำหนดเป็นเป้าหมายพัฒนา และน้อยที่สุด คือ ศึกษาข้อมูลเป็นรายบุคคลก่อนกำหนดเป้าหมายพัฒนา

โรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรเข้าไปร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการมากที่สุด รองลงมาคือ การฝึกอบรม และน้อยที่สุด คือ การสนับสนุนให้เขียนบทความทางวิชาการ

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร และส่วนใหญ่ดำเนินการโดยให้เสนอรายงานในที่ประชุม มากที่สุด รองลงมาคือ ให้สรุปรายงานเสนอหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหาร และน้อยที่สุด คือ ให้เขียนรายงานในลักษณะพิมพ์เผยแพร่

### 2.1.7 ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

โรงเรียนมีการดำเนินการในการจัดการผลประโยชน์แก่คุณนอกเหนือจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้ทราบ มากที่สุด รองลงมาคือ แจ้งสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ และน้อยที่สุด คือ อนุญาตให้หารายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพครูในโรงเรียน

โรงเรียนจัดค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน ในเรื่องของค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปประชุม สัมมนาไกล ๆ มากที่สุด รองลงมาคือ ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมต่าง ๆ และน้อยที่สุดคือ ค่าเช่าบ้าน

โรงเรียนสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นักบุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการเปิดโอกาสให้นักบุคลากรเข้าพบหรือปรึกษาหารือตลอดเวลา มากที่สุด รองลงมาคือ ยกย่องชมเชยเมื่อนักบุคลากรทำงานดีและประสบความสำเร็จ น้อยที่สุด คือ จัดห้องทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

#### 2.1.8 ด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

โรงเรียนใช้วิธีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร มากที่สุด รองลงมาคือ พิจารณามอบหมายงานตามความเห็นของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และน้อยที่สุดคือ พิจารณามอบหมายให้ผู้ใกล้ชิดสนิทสนม

โรงเรียนดำเนินการเพื่อให้นักบุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง โดยทำให้ทุกคนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ มากที่สุด รองลงมาคือ มีการสื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึง และน้อยที่สุดคือ จัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนทันทีที่บุคลากรเดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ

บุคลากรขาดงานส่วนใหญ่อันเนื่องมาจากสาเหตุ ลาป่วย มากที่สุด รองลงมาคือ ลาพักผ่อน และน้อยที่สุดคือ ลาอุปสมบท

#### 2.1.9 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

โรงเรียนดำเนินการเพื่อให้นักบุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา มากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และน้อยที่สุดคือ เปิดโอกาสให้แสดงความ คิดเห็นโดยปราศจากการเพ่งเล็ง

โรงเรียนได้ดำเนินการจัดให้บริการด้านสุขภาพอนามัย โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ มากที่สุด รองลงมาคือ จัดทำประกันชีวิตให้กับบุคลากร และน้อยที่สุดคือ ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี

โรงเรียนดำเนินการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน โดยการตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารรวมทั้งห้องประกอบต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดอันตราย มากที่สุด รองลงมาคือ จัดระบบการจราจรให้เกิดความปลอดภัยภายในโรงเรียนและรอบ ๆ โรงเรียน และน้อยที่สุดคือ จัดระบบทางหนีไฟในอาคารเรียนกรณีเกิดเพลิงไหม้

### 2.1.10 ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาส่วนบุคคล

โรงเรียนได้มีการดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งด้านบุคคล โดยการจัดประชุม บุคลากรเป็นประจำทุกเดือน มากที่สุด รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยตรง และน้อยที่สุด คือ จัดตู้รับความคิดเห็น

โรงเรียนมีวิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาส่วนบุคคล โดยให้บุคคลที่มีปัญหาเข้าพบ ผู้บริหารโดยตรง มากที่สุด รองลงมาคือ ให้หัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรมีปัญหาจัดการไกล่เกลี่ยข้อ ขัดแย้ง และน้อยที่สุด คือ จัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะ

โรงเรียนมีปัญหาส่วนบุคคล มากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาด้านวิชาการ และน้อยที่สุด คือ ปัญหาทางด้านกิจการนักเรียน

### 2.1.11 ด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

โรงเรียนได้มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลให้ทันสมัยในด้านทะเบียน ประวัตินักบุคลากร มากที่สุด รองลงมาคือ บันทึกการลาป่วย ขาดงาน และน้อยที่สุดคือ การ พิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

โรงเรียนได้มีการใช้และเก็บรักษาข้อมูลบุคลากร โดยให้บุคลากรใช้ข้อมูลได้ ตลอดเวลาตามความต้องการ มากที่สุด รองลงมาคือ มีการควบคุมการใช้ข้อมูลสำหรับ ผู้มี อำนาจในการเผยแพร่เท่านั้น และน้อยที่สุด คือ ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัญหาทาง จรรยาบรรณให้รับรู้

โรงเรียนได้มีการสื่อสารถึงบุคลากรโดยทำหนังสือเวียนเพื่อสื่อสารมากที่สุด รองลงมาคือ สื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงบุคลากรในการประชุม และน้อยที่สุด คือ ติดต่อ โทรศัพทภายใน

## 2.2 สภาพการบริหารงานบุคคลที่ค้นพบในส่วนของครูผู้สอน

### 2.2.1 ด้านการวางแผนกำลังคน

เห็นว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการวางแผนการจัดทำกำลังคน และโรงเรียนจัดการ วางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ มากที่สุด ลงมาคือ จำนวนกำลังคนที่ขาดแคลนใน แต่ละกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน และน้อยที่สุด คือ แหล่งกำลังคนจากสถาบันผลิตครูต่าง ๆ

โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 2 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ แผนพัฒนา 5 ปี และน้อยที่สุด คือ แผนยุทธศาสตร์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

ข้อมูลที่โรงเรียนใช้ประกอบการวางแผนมากที่สุด คือคุณสมบัติที่ต้องการ เช่น วุฒิทางการศึกษา รองลงมาคือ ความจำเป็นในแต่หมวดวิชา และรายวิชาที่เปิดสอน และน้อยที่สุดคือ แผนการขยายงานให้มากขึ้นในอนาคต

โรงเรียนส่วนใหญ่มีความอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ ส่วนผู้บริหารที่ตอบว่าไม่เหมาะสมนั้น ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าใช้คนผิดบทบาทหน้าที่ รองลงมา คือ ปริมาณงานมากกว่ากำลังคน และน้อยที่สุด คือ กำลังคนมากกว่าปริมาณงาน

### 2.2.2 ด้านการสรรหา

เห็นว่าโรงเรียนดำเนินการสรรหา โดยการตีประกาศรับสมัครบุคคลที่โรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ เปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน และน้อยที่สุด คือ โรงเรียนไปคัดเลือกจากใบสมัครงานตามสำนักงานจัดหางาน

โรงเรียนส่วนใหญ่มีกระบวนการสรรหาบุคคล และส่วนมาก ดำเนินการโดยการกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา รองลงมาคือ มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง และน้อยที่สุดคือ มีการกำหนดสิ่งจูงใจ เช่น สวัสดิการ ทุนการศึกษาต่อเพื่อจูงใจให้คนมาสมัครงาน

โรงเรียนดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มากที่สุด รองลงมาคือ เลื่อนบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่ง และร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ในการแสวงหาบุคคล

### 2.2.3 ด้านการคัดเลือก

เห็นว่าโรงเรียนดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ มากที่สุด รองลงมาคือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกบุคคลร่วมกัน และน้อยที่สุด คือ มอบหมายให้หมวดวิชาที่ต้องการบุคคลดำเนินการคัดเลือกเอง

โรงเรียนใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ มากที่สุด รองลงมาคือ พิจารณาจากการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการทดลองปฏิบัติงานและน้อยที่สุด คือ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

ในการคัดเลือกบุคลากร โรงเรียนได้คำนึงถึง ความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ มากที่สุด รองลงมา คือ ความต้องการของโรงเรียน และน้อยที่สุด คือ พื้นเพเดิมและความเป็นอยู่ในปัจจุบัน

#### 2.2.4 ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน

เห็นว่าโรงเรียนได้ดำเนินการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดย ผู้บริหารและฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ มากที่สุด รองลงมาคือแนะนำให้ผู้รู้จักบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ และสถานที่ตั้งของแต่ละฝ่าย และน้อยที่สุด คือ จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

โรงเรียนดำเนินการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถมากที่สุด รองลงมาคือ ความถนัดและประสบการณ์ และน้อยที่สุด คือ แผนงานของโรงเรียนโดยจัดตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน

โรงเรียนดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน โดยการให้ความรู้ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน มากที่สุด รองลงมาคือ แนะนำบุคลากรใหม่กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน และน้อยที่สุด คือ จัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแล แนะนำ และช่วยเหลือ

#### 2.2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เห็นว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ และโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการ โดย ให้ผู้รับมอบหมาย ติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะมากที่สุด รองลงมาคือ ให้หัวหน้าสายวิชา หรือกลุ่มวิชาติดตามประเมินผลเอง และน้อยที่สุด คือ จัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการ จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มากที่สุด รองลงมาคือ มีการชี้แจงวัตถุประสงค์หลักเกณฑ์ วิธีการ เครื่องมือ และคณะผู้ประเมินให้ทราบ และน้อยที่สุด คือ แจกคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร

โรงเรียนได้นำผลการประเมินไปใช้ โดย แจ้งผลให้บุคลากรรับทราบเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องมากที่สุด รองลงมาคือ ใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป และน้อยที่สุด คือ นำผลการประเมินมาพิจารณาคนเล็กจางคนที่ถูกประเมิน

#### 2.2.6 ด้านการพัฒนา

เห็นว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และโรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติ มากที่สุด รองลงมาคือ นำสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาใน โรงเรียนมากำหนดเป็นเป้าหมายพัฒนา และน้อยที่สุด คือ ศึกษาข้อมูลเป็นรายบุคคลก่อนกำหนดเป้าหมายพัฒนา

โรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรเข้าไปร่วมฝึกอบรม มากที่สุด รองลงมาคือ การประชุมสัมมนาขึ้นในโรงเรียนเอง และน้อยที่สุด คือ การวิจัย

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร และส่วนใหญ่ดำเนินการโดยให้สรุปรายงานเสนอหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหาร มากที่สุด รองลงมาคือ ให้เสนอรายงานในที่ประชุม และน้อยที่สุด คือ ให้จัดนิทรรศการเผยแพร่

### 2.2.7 ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

เห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินการในการจัดการผลประโยชน์เกื้อกูลนอกเหนือจากเงินเดือน โดยการ แจ้างรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้ทราบ มากที่สุด รองลงมาคือ แจ้างสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ และน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถสร้างชื่อเสียงอย่างเสมอภาค

โรงเรียนจัดค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือน ในเรื่องของค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปประชุม สัมมนาไกล ๆ มากที่สุด รองลงมาคือ เงินช่วยค่าบุตร และน้อยที่สุด คือ ค่าเช่าบ้าน

โรงเรียนสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้สิ่งของหรือรางวัลตามโอกาสอันควร มากที่สุด รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้เข้าพบหรือปรึกษาหารือตลอดเวลา และน้อยที่สุด คือ จัดห้องทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

### 2.2.8 ด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

เห็นว่าโรงเรียนใช้วิธีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร มากที่สุด รองลงมาคือ พิจารณามอบหมายงานตามความเห็นของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และน้อยที่สุดคือ พิจารณามอบหมายให้ผู้ใกล้ชิดสนิทสนม

โรงเรียนดำเนินการเพื่อทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง โดยทำให้ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสามัคคีกลมเกลียว และน้อยที่สุดคือ ให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม

บุคลากรขาดงานส่วนใหญ่อันเนื่องมาจากสาเหตุ ลาป่วย มากที่สุด รองลงมา คือ ลา กิจส่วนตัว และน้อยที่สุด คือ ลาพักผ่อน

### 2.2.9 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

เห็นว่าโรงเรียนดำเนินการเพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา มากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยปราศจากการเพ่งเล็ง

โรงเรียนได้ดำเนินการจัดให้บริการด้านสุขภาพอนามัย โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ มากที่สุด รองลงมาคือ จัดทำประกันชีวิตให้กับบุคลากร และน้อยที่สุดคือ ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี

โรงเรียนดำเนินการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน โดยการตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคาร รวมทั้งห้องประกอบต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดอันตราย มากที่สุด รองลงมาคือ จัดระบบการจราจร ให้เกิดความปลอดภัยภายในโรงเรียนและรอบ ๆ โรงเรียน และน้อยที่สุด คือ จัดระบบทางหนีไฟ ในอาคารเรียนกรณีเกิดเพลิงไหม้

### 2.2.10 ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

เห็นว่าโรงเรียนได้มีการดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งด้านบุคคล โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน มากที่สุด รองลงมาคือ จัดจำนวนชั่วโมงสอน และชั่วโมงทำงานพิเศษอื่น ๆ อย่างยุติธรรม และน้อยที่สุด คือ จัดผู้รับความคิดเห็น

โรงเรียนมีวิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล โดยให้บุคคลที่มีปัญหาเข้าพบผู้บริหารโดยตรง มากที่สุด รองลงมาคือ ให้นำหน้าฝ่ายที่บุคลากรมีปัญหาจัดการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง และน้อยที่สุด คือ ให้นำบุคลากรที่มีปัญหาร่วมกันแก้ไขเอง

โรงเรียนมีปัญหาด้านบุคคล มากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาด้านวิชาการ และน้อยที่สุด คือ ปัญหาทางด้านการบริการอำนวยความสะดวก

### 2.2.11 ด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

เห็นว่าโรงเรียนได้มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลให้ทันสมัยในด้านทะเบียนประวัติบุคลากร มากที่สุด รองลงมาคือ บันทึกการลาป่วย ขาดงาน และน้อยที่สุดคือการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

โรงเรียนได้มีการใช้และเก็บรักษาข้อมูลบุคลากร โดยมีการควบคุมการใช้ข้อมูลสำหรับผู้มีอำนาจในการเผยแพร่เท่านั้น มากที่สุด รองลงมาคือ ให้นำบุคลากรใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลาตามต้องการ และน้อยที่สุด คือ ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัญหาทางจรรยาบรรณให้รับรู้

โรงเรียนได้มีการสื่อสารถึงบุคลากร โดยทำหนังสือเวียนเพื่อสื่อสาร มากที่สุด รองลงมาคือ สื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงบุคลากรในการประชุม และน้อยที่สุด คือ ติดต่อโทรศัพท์ภายใน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ปรากฏผล ดังนี้

#### 3.1 ด้านการวางแผนกำลังคน

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปน้อย ได้ดังนี้ ขาดการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง , ขาดการวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลัง , ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานความต้องการที่จำเป็นในการวางแผนอัตรากำลังคน และอัตรากำลังคนในปัจจุบันไม่เพียงพอกับปริมาณงานและจำนวนนักเรียน

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ขาดการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง , ขาดการวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลัง , ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน ความต้องการที่จำเป็นในการวางแผนอัตรากำลังคน และอัตรากำลังคนในปัจจุบันไม่เพียงพอกับปริมาณงานและจำนวนนักเรียน

#### 3.2 ด้านการสรรหา

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปน้อย ได้ดังนี้ ขั้นตอนในการสรรหาบุคคลยังไม่เป็นระบบ เกิดความล่าช้า ทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ , ขาดการติดต่อกับสถาบันต่างๆ ที่เป็นผู้ผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถโดยตรง , ขาดการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะสรรหาไว้อย่างชัดเจน และการประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากรทำได้ไม่กว้างขวางเนื่องจากขาดงบประมาณ

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ขั้นตอนในการสรรหาบุคคลยังไม่เป็นระบบ เกิดความล่าช้า ทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ , ขาดการติดต่อกับสถาบันต่างๆ ที่เป็นผู้ผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถโดยตรง , ขาดการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะสรรหา ไว้อย่างชัดเจน และการประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากรทำได้ไม่กว้างขวางเนื่องจากขาดงบประมาณ

#### 3.3 ด้านการคัดเลือก

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกมีคุณสมบัติไม่ตรงกับ

เกณฑ์ที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้ , การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีวุฒิทางการศึกษาตรงตามต้องการ และมีประสบการณ์ทำงานเป็นเรื่องยาก , โรงเรียนได้บุคลากรที่จะมาทำการคัดเลือกเป็นจำนวนน้อย, ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร และคณะกรรมการที่ตั้งไว้ใน การคัดเลือกไม่สามารถ ตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเต็มที่

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีวุฒิทางการศึกษาตรงตาม ต้องการ และมีประสบการณ์ทำงานเป็นเรื่องยาก , ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกมีคุณสมบัติไม่ตรงกับเกณฑ์ที่ทาง โรงเรียนกำหนดไว้ , คณะกรรมการที่ตั้งไว้ใน การคัดเลือกไม่สามารถตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ,ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร และ โรงเรียนได้บุคลากรที่จะมาทำการคัดเลือกเป็นจำนวนน้อย

### 3.4 ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ขาดการชี้แจงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎเกณฑ์ต่างๆที่ชัดเจน ,โรงเรียนขาดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบที่ควรปฏิบัติ ,ไม่มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ ทำให้ขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน , การบรรจุบุคลากรใหม่ไม่ทันตามความต้องการทำให้การมอบหมายงานให้ทำเกิด ,ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น และเกิดปัญหาจากความไม่รู้ตามมา และการมอบหมายหน้าที่ ความ รับผิดชอบและภารกิจ อื่นๆ มากเกินไป ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจอื่น ๆ มากเกินไป ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ , ขาดการชี้แจงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎเกณฑ์ต่างๆที่ชัดเจน , การบรรจุบุคลากรใหม่ไม่ทันตามความต้องการทำให้การมอบหมายงานให้ทำเกิดปัญหา ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น และเกิดปัญหาจากความไม่รู้ตามมา ,ไม่มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และโรงเรียนขาดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้ เข้าใจนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบที่ควรปฏิบัติ

### 3.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ขาดความต่อเนื่องสม่ำเสมอในการติดตามประเมิน ผลการปฏิบัติ , ไม่มีคู่มือบอกเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง

ไม่มีการนำผลการประเมินไปชี้แจงให้บุคลากรทราบข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานต่อไป , การประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากความเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม และโรงเรียนขาดการชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ขาดความต่อเนื่องสม่ำเสมอในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน , การประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากความเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม , ไม่มีคู่มือบอกเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง , โรงเรียนขาดการชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน และไม่มีการนำผลการประเมินไปชี้แจงให้บุคลากรทราบข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานต่อไป

### 3.6 ด้านการประเมินผลการพัฒนา

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง , โรงเรียนขาดงบประมาณในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร , การดำเนินการพัฒนาขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นเป็นรายบุคคล เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่เหมาะสม , โรงเรียนไม่ได้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน , โรงเรียนไม่มีการติดตามผลหลังการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรอื่นได้รับทราบหรือนำไปปรับปรุงงาน , บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ , ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากมีกำลังคนน้อย

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง , การดำเนินการพัฒนาขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นเป็นรายบุคคล เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่เหมาะสม , โรงเรียนไม่ได้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน , โรงเรียนขาดงบประมาณในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร , ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากมีกำลังคนน้อย , บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และโรงเรียนไม่มีการติดตามผลหลังการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรอื่นได้รับ ทราบหรือนำไปปรับปรุงงาน

### 3.7 ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปน้อย ได้ดังนี้ สวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้ไม่เหมาะสมและ เพียงพอกับความต้องการ ,โรงเรียนขาดงบประมาณที่จัดรางวัลหรือผลประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น,สภาพที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน,โรงเรียนไม่ได้จัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในหน่วยงานอย่างเพียงพอ และขาดการสนับสนุนเรื่องการทำงานล่วงเวลาเพื่อหารายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพ

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ โรงเรียนขาดงบประมาณที่จัดรางวัลหรือผลประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น ,โรงเรียนไม่ได้จัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในหน่วยงานอย่างเพียงพอ , สวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้ไม่เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ , ขาดการสนับสนุนเรื่องการทำงานล่วงเวลาเพื่อหารายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพ และสภาพที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศที่ เหมาะสมกับการทำงาน

### 3.8 ด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปน้อย ได้ดังนี้ การมอบหมายงานไม่ได้พิจารณาตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง ,โรงเรียนไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนสำหรับบุคลากรที่ มาปฏิบัติงานสาย ลา หรือ ขาดงาน , บรรยากาศในที่ทำงานไม่สามัคคี ไม่อบอุ่น ไม่จูงใจ ทำให้บุคลากรไม่อยากมาทำงาน และโรงเรียนไม่มีการจัดบุคลากรเข้าทำงานแทนทันที เมื่อมีการขาดหรือลางาน

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การมอบหมายงานไม่ได้พิจารณาตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง ,โรงเรียนไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนสำหรับบุคลากรที่ มาปฏิบัติงานสาย ลา หรือ ขาดงาน , โรงเรียนไม่มีการจัดบุคลากรเข้าทำงานแทนทันที เมื่อมีการขาดหรือลางาน และบรรยากาศในที่ทำงานไม่สามัคคี ไม่อบอุ่น ไม่จูงใจ ทำให้บุคลากรไม่อยากมา ทำงาน

### 3.9 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปน้อย ได้ดังนี้ การจัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ตรวจสุขภาพประจำปี ไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร ,บุคลากรขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก

กลัวว่าจะถูกให้พ้นจากงานเมื่อใดก็ได้เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้พ้นจากงานที่ชัดเจน ,ขาดกำลังใจ และงานที่ทำไม่มั่นคงทำให้เกิดการลาออกปีละมาก ๆ , บุคลากรไม่มีอิสระในด้านความคิดทางวิชาการ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน , การมอบหมายงาน มอบอำนาจของหัวหน้าฝ่าย ต่างๆ ไม่ชัดเจนจนเกิดการระแวงกัน และ สภาพแวดล้อมรวมทั้งอาคารสถานที่ไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การมอบหมายงาน มอบอำนาจของหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ไม่ชัดเจนจนเกิดการระแวงกัน ,บุคลากรไม่มีอิสระในด้านความคิดทางวิชาการ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน , การจัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ตรวจสุขภาพประจำปี ไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากรขาดกำลังใจ และงานที่ทำไม่มั่นคงทำให้เกิดการลาออกปีละมาก ๆ , บุคลากรขาดความ มั่นคงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกลัวว่าจะถูกให้พ้นจากงานเมื่อใดก็ได้เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้พ้นจากงานที่ชัดเจน และสภาพแวดล้อมรวมทั้งอาคารสถานที่ไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

### 3.10 ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ หัวหน้าฝ่ายไม่ให้ความสำคัญในกรณีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย , ข้อขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากความไม่เข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน,บุคลากรมักไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำไกล่เกลี่ย และ การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจากคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น และปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคลากรด้วยกันมีมาก

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ข้อขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากความไม่เข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน , ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรด้วยกันมีมาก , หัวหน้าฝ่ายไม่ให้ความสำคัญในกรณีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย , บุคลากรมักไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำไกล่เกลี่ย และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจากคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น

### 3.11 ด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหาร พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมแล้ว อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การจัดเก็บเอกสารข้อมูลบุคลากร ไม่เป็นระบบทำให้ค้นหายาก , อุปกรณ์เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่ทันสมัยและชำรุดทรุดโทรม ทำให้เสียเวลาในการค้นหา ,โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญในการบริการข่าวสารข้อมูลทางด้านบริหารและ

การจัดการ , การส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถึงบุคลากรไม่ถูกต้อง ล่าช้า และไม่ทั่วถึง และข่าวสารข้อมูลที่ออกมาไม่ถูกต้อง เทียงตรง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอยู่เสมอ

กลุ่มครูผู้สอน พบว่า สภาพปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การจัดเก็บเอกสารข้อมูลบุคลากร ไม่เป็นระบบทำให้ค้นหา , อุปกรณ์เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่ทันสมัยและชำรุดทรุดโทรม ทำให้เสียเวลาในการค้นหา , การส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถึงบุคลากรไม่ถูกต้อง ล่าช้า และไม่ทั่วถึง , โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญในการบริการข่าวสารข้อมูลทางด้านบริหารและการจัดการ และข่าวสารข้อมูลที่ออกมาไม่ถูกต้อง เทียงตรง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอยู่เสมอ

### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 1. สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยกระบวนการตามแนวคิดการบริหารงานบุคคลของ Castetter 11 ด้านต่างๆ ดังนี้

##### 1.1 การวางแผนกำลังคน

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนกำลังคนอยู่ในระดับมาก เพราะการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการต่อเนื่องกับกระบวนการอื่นๆ ที่จะกำหนดงาน มอบหมายงาน ส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มกำลังคน ควบคุมและเชื่อมโยงแผนงานกำลังคนเข้ากับองค์ประกอบอื่นๆ ของระบบบริหาร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจารุพรรณ คุณพันธ์ (2538) ที่พบว่า โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดระยะเวลาล่วงหน้า 1 ปี

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่างๆ โดยพิจารณาจากข้อมูลด้านคุณสมบัติที่ต้องการ เช่น วุฒิทางการศึกษาเป็นหลัก รองลงมาคือพิจารณาความจำเป็นในแต่ละรายวิชาที่สอน เพื่อกำหนดกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ และจากการผลวิจัยพบว่าโรงเรียนมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากโรงเรียนได้มีการมีวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม และต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

## 1.2 การสรรหา

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการสรรหาบุคคลโดยเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทนก่อนที่จะสรรหาบุคลากรจากภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter (1976:145-165) ที่กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง และเป็นการสรรหาแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกพร้อมกัน โดยมีกระบวนการสรรหาที่เป็นระบบ มีการกำหนดตำแหน่งงานหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะสรรหาไว้ชัดเจน รวมไปถึงมีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลง

## 1.3 การคัดเลือก

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโดยผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามความต้องการของโรงเรียน โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถเป็นหลัก และในการคัดเลือกบุคคลต้องคำนึงถึงความต้องการของโรงเรียน รวมทั้งความรู้ของบุคคลที่ตรงกับสาขาวิชาที่โรงเรียนต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2531:98) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การคัดเลือกบุคคล เพื่อจะให้ได้บุคคลที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อจะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆที่ต้องการรับคน

## 1.4 การนำเข้าสู่หน่วยงาน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานโดยให้ผู้บริหาร แต่ละฝ่าย และหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ รวมทั้งสาขาวิชาตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สาธร (2517) ที่กล่าวว่า การนำเข้าสู่หน่วยงานจะช่วยลดปัญหาต่างๆที่อาจเกิดกับบุคคล ในขณะเดียวกันทำให้เขามีความสุข และเกิดความพอใจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียน การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสำคัญและจำเป็นมาก เพราะถ้าบุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับงานหรือเพื่อนร่วมงานไม่ได้ การปฏิบัติหน้าที่ก็จะขาดประสิทธิภาพ

เมื่อนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานแล้ว โรงเรียนมีการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักบุคลากรทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน และให้ความรู้ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความสะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

## 1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องรับมอบหมายและรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ และจัดให้มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจากรุพรรณ คุณพันธ์ ((2538) ที่พบว่าโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในเรื่องการนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาแจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง และพัฒนาตนเอง

#### 1.6 การพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาบุคลากรโดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 ในเรื่องของบุคลากรทางการศึกษา โดยมีการเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้ทันกับเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในการพัฒนาบุคลากรส่วนมากเป็นการพัฒนาโดยการฝึกอบรม และส่งเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ และในการพัฒนาบุคลากรนั้นโรงเรียนมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรโดยให้สรุปรายงานเสนอผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย และให้นำเสนอรายงานในที่ประชุม เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบและเข้าใจตรงกัน

#### 1.7 ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการจัดผลประโยชน์แก่บุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับสวัสดิการที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้ทราบ และจัดสวัสดิการต่างๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ เช่น ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปประชุมสัมมนาไกลๆ ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมต่างๆ และเงินช่วยค่าบุตร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจากรุพรรณ คุณพันธ์ (2538) ที่พบว่าบุคลากรครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกจากสวัสดิการที่จัดให้แล้วโรงเรียนยังมีสิ่งจูงใจเพื่อช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยให้สิ่งของหรือรางวัลตามโอกาสอันควร และยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำงานดีและประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ ที่กล่าวถึงค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การประกาศเกียรติคุณ การมอบเครื่องหมายเพื่อเชิดชูเกียรติ เป็นต้น



### 1.8 การปฏิบัติงานต่อเนื่อง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายให้ทำงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน โดยมีการนิเทศงานเป็นระยะ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสิทธิชัย ลิวเวหา (2534) ที่พบว่า การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ โดยใช้วิธีการสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี จากผลการวิจัยพบว่าในการขาดงานของบุคลากรเป็นการขาดงานเนื่องจากลาป่วย และลาภักเป็นส่วนใหญ่

### 1.9 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้คำปรึกษาปัญหาต่างๆตลอดเวลา รวมถึงบุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากนั้นการจัดบริการด้านสุขภาพอนามัยต่างๆ ได้แก่ การจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ การทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพให้บุคลากร และการจัดการเกี่ยวกับความปลอดภัย ไม่ว่าจะเป็นระบบป้องกันอุบัติเหตุ ระบบการจราจรบริเวณโรงเรียน หรือการตรวจสอบซ่อมแซมอุปกรณ์ประกอบอาคารต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นการทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ

### 1.10 การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยตรงต่อผู้บริหาร เป็นการลดปัญหาความขัดแย้งด้านบุคคล และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีปัญหาเข้าพบผู้บริหารโดยตรงเพื่อดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้ง

ปัญหาการบริหารในโรงเรียนที่พบมากที่สุดเป็นปัญหาด้านบุคคล เนื่องมาจากการขาดงานกะทันหันของครู รองลงมาเป็นปัญหาด้านวิชาการเนื่องมาจากการที่ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจารุพรรณ คุณพันธ์ (2538) ที่พบว่า การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานของบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ส่วนใหญ่ลาออกไปบรรจุเป็นครูในโรงเรียนรัฐบาล

### 1.11 การให้บริการข้อมูลข่าวสาร

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดทำบันทึกข้อมูลให้ทันสมัยในด้านทะเบียนประวัติบุคลากร และบันทึกการลาป่วย ขาดงาน และมีการจัดเก็บรักษาข้อมูลให้บุคลากรสามารถใช้อ้างอิงได้ตามต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ Wayne Monday and Noe (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ ,2535) กล่าวว่า ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบข้อมูลข่าวสารที่ได้มีการจัดขึ้นอย่างมีระเบียบ เพื่อให้สามารถมีการเก็บบันทึก รวมทั้งแยกแยะเพื่อการพิจารณา

และวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ สามารถมีการสนับสนุนให้มีการตัดสินใจด้านบุคคลได้อย่างถูกต้อง ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น จะต้องอยู่ในหลักการที่จัดขึ้นโดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา หมายถึง เป็นข้อมูลที่สามารถมีพร้อมเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ และได้มีการปรับข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันสมัยกับเหตุการณ์ตลอดเวลาด้วย

นอกจากนี้โรงเรียนยังมีวิธีการสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียนโดยทำหนังสือเวียนเพื่อสื่อสาร และสื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงบุคลากรในที่ประชุม ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ตรงที่สุด ทำให้การรับข้อมูลไม่ผิดพลาด ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

## 2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

ปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร มองในภาพรวมพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

2.1 กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

2.2 กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล และการให้บริการข้อมูล ข่าวสาร

มีข้อสังเกตว่าปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยพบว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบบริหารจัดการในโรงเรียนเอกชนค่อนข้างสะดวกและ รวดเร็วกว่าการบริหารงานในระบบราชการ การบริหารงานในกระบวนการต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งบางโรงเรียนมีผู้บริหารเพียงคนเดียว หรือบางโรงเรียนอาจมีการบริหารจัดการในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินงานไม่สลับซับซ้อนเหมือนระบบราชการ ซึ่งขัดแย้งกับผลจากรายงานการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2532) ที่เห็นว่า การบริหารงานบุคลากรยังมีการดำเนินการอยู่ในเกณฑ์น้อย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและครูมองปัญหาไม่ตรงกัน กล่าวคือผู้บริหารเห็นว่าปัญหาขาดแคลนครูบางสาขาวิชา ทำให้ได้บุคลากรไม่ตรงตามที่ต้องการการพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินการไปมาก แต่ครูไม่ชอบรับการอบรม มุ่งหารายได้โดยไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเอง และมักลาออกกระทันหันเมื่อสอบเข้ารับราชการครูได้ ในขณะที่ครูมี

ความเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่มีการทำงานในรูปแบบกรรมการ การพัฒนาบุคลากรมีน้อย การพิจารณาให้ครูออกจากงานยังขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มีปัญหาเกี่ยวกับเงินเดือน และสวัสดิการครูโรงเรียนเอกชนซึ่งยังไม่เท่าเทียมโรงเรียนรัฐบาล

จากผลการวิจัยที่เกิดข้อขัดแย้งดังกล่าว อาจเป็นไปได้ว่า ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา โรงเรียนเอกชนมีการตื่นตัวในการจัดการเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสาระสำคัญในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีสาระสำคัญที่เน้นให้โรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทำให้โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้สอดคล้องกับสาระสำคัญดังกล่าว ส่งผลให้การบริหารงานโรงเรียนโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดปัญหาในการบริหารงานที่ลดน้อยลงดังผลการวิจัยที่ปรากฏข้างต้น

### **ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร**

1. จากผลการวิจัยด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ผู้บริหารเห็นว่าสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ การเปิดโอกาสให้เข้าพบหรือปรึกษาหารือตลอดเวลา แต่ครูเห็นว่า การให้สิ่งของหรือรางวัลตามโอกาสอันควร และการยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำงานดี และประสบความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน แสดงว่าขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเกิดขึ้นจากสิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นสิ่งของ และคำยกย่องมากกว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและมีการจัดสิ่งจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี อันจะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นคงในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกลอยจากทำงานอย่างต่อเนื่อง

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย แต่มีปัญหาด้านการพัฒนา คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 1.93 เป็นค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดเมื่อเทียบกับปัญหาในด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าครูโรงเรียนเอกชนยังไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง อาจเนื่องมาจากการเข้าทำงานใน โรงเรียนเอกชนค่อนข้างง่าย เมื่อเทียบกับการเข้าทำงานในโรงเรียนของรัฐที่ต้องมีการสอบแข่งขันสูง เมื่อครูโรงเรียนเอกชนเข้ามาทำงานง่าย ๆ ก็ไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง แต่เมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ครูในยุคปฏิรูปจึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรเรียนรู้ใหม่ ครูในยุค

ปฏิรูปจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ สนใจข่าวสารรอบตัว รวมถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดรอบๆ ตัว ที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้านด้วย เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาของเอกชนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการจัดการศึกษาของชาติต่อไป

#### **ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยในอนาคต**

1. ควรมีการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ลึกลงไปสำหรับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน โดยการศึกษาตั้งแต่แหล่งงบประมาณจนถึงกระบวนการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนที่สุด
2. ควรศึกษาการบริหารงานบุคคลในรูปแบบคณะกรรมการ และการบริหารโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ตามสาระสำคัญในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เพื่อศึกษาถึงข้อดี ข้อด้อยของการบริหารงานในรูปแบบนี้ และผลที่จะเกิดตามมา
3. ควรมีการศึกษาการบริหารงานบุคคล โดยใช้กรอบหรือทฤษฎีของนักวิชาการอื่นๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกับงานวิจัยนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล คุสุวรรณ. หัวใจนักบริหารงานบุคคล. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2527.  
กองโรงเรียนสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. เอกสารประกอบการประชุม  
สัมมนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ชุดที่1 นโยบายและแผนพัฒนา  
การศึกษาเอกชน. โรงแรมเอเชีย , 2538.
- กิติมา ปรีดีดิลก. การบริหารและนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อักษรพัฒนา , 2532.
- จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม. กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัด  
ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2534.
- จารุพรรณ คุณพันธ์. การศึกษาการบริหารบุคคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา  
1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2538.
- ชิต นุริโสดม. การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2523.
- ถวัลย์ ทองมี. การบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม  
ศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,  
2524.
- ทวีศักดิ์ วิศิษฎ์กาน. การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2538.
- ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. การวางแผนกำลังคน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ส่วนแผนกำลังคนภาครัฐ , 2537. (อัดสำเนา)
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช ,  
2531.
- นิภา แก้วศรีงาม. จิตวิทยาองค์การ. ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ,  
2527.
- ปราณี ศรีใส. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2534.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ ,  
2535.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , 2530.
- พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2542.
- พยอม วงศ์สารศรี. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์ , 2532.

- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : พรวานนการพิมพ์ , 2534.
- ไพบุลย์ วิสัยจร. ขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร , 2523.
- ปิฎก โสธร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2517.
- เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร , 2529.
- วิกรม ศาสด์วงศ์กร. สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 4. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2535.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ , 2542.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์ , 2538.
- สมจินตนา ภักดิ์ศรีวงศ์. วารสารการศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร : กองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน , 2539.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , 2523.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , 2526.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด นำกัการพิมพ์ , 2520.
- สิทธิชัย ลีวเวหา. การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.\ วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2534.
- เสนาะ ดิยาวี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2534.
- อำรุง จันทวานิช. วารสารวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : กรมวิชาการ , 2542.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร , 2531.
- อุบล รักการงาน. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2531.

ภาษาอังกฤษ

- Beach , Dale S. Personnel : The management of People at Work.  
2<sup>nd</sup> ed. New York : Mcmillan , 1965.
- Castetter , William B. The Personnel Function in Educational Administration. . 2<sup>nd</sup> ed.  
New York : Mcmillan ,1976.
- Flippo , Edwin B. Principle of Personnel Management. New York :  
McGraw-Hill Inc.,  
1961.
- Flippo , Edwin B. Principle of Personnel Management. 3<sup>rd</sup> ed.  
Tokyo : McGraw-Hill  
Kagaksusha , 1971.
- Harris , Ben M. ed all. Personnel Administration in Education. Boston  
: Allyn and Bacon ,1979.
- Warren , Fianberg Marvin. Analysis of Guidelines for Inservice  
Teacher Education Practices in Selected School - Grade 5-9.  
Dissertation Abstracts. 35(6) : 356-A ; December , 1974.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน

ชื่อโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ตอบแบบสอบถาม		
	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	รวม
โรงเรียนสมิตสันต์	1	4	5
โรงเรียนสันติสุขวิทยา	1	3	4
โรงเรียนบุญฤดี	1	2	3
โรงเรียนกัลยวิทย์	1	2	3
โรงเรียนเทพเสนานุสรณ์	1	5	6
โรงเรียนสวนมิสกวัน	1	3	4
โรงเรียนสตรีประเทืองวิทย์อุรุพงษ์	1	2	3
โรงเรียนสัมมาชีวะศิลป์	1	2	3
โรงเรียนสมาคมสตรีไทย	1	3	4
โรงเรียนปริญญาทิพย์	1	2	3
โรงเรียนโกวิทอำรง	1	4	5
โรงเรียนเทพอักษร	1	5	6
โรงเรียนสุขเนตร	1	2	3
โรงเรียนมีนบุรีศึกษา	1	3	4
โรงเรียนมีนประชาวิทยา	1	5	6
โรงเรียนสมถวิล	1	6	7
โรงเรียนประภามนตรี	1	3	4
โรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา	1	3	4
โรงเรียนพิพัฒนา	1	3	4
โรงเรียนนารีนิรมล	1	2	3
โรงเรียนประชาทุติ	1	2	3
โรงเรียนนราธิปพิทยา	1	4	5
โรงเรียนถนนอมบุตร	1	3	4
โรงเรียนเศรษฐบุตรอุปถัมภ์	1	3	4
โรงเรียนบางกอกศึกษา	1	2	3
โรงเรียนถนนอมพิศวิทยา	1	6	7
โรงเรียนอนุบาลอมตยกุล	1	3	4
โรงเรียนสัจจพิทยา	1	2	3

ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง		
	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	รวม
โรงเรียนช่างอากาศอ่ารุง	1	6	7
โรงเรียนอัมพวันศึกษา	1	3	4
โรงเรียนราชวัตรศึกษา	1	1	2
โรงเรียนพันธะศึกษา	1	5	6
โรงเรียนสื่อสารสงเคราะห์	1	2	3
โรงเรียนอัมพรไพศาลอนุสรณ์	1	3	4
โรงเรียนแสนยานครวิทยา	1	3	4
โรงเรียนสวนเด็ก	1	2	3
โรงเรียนวัลยา	1	1	2
โรงเรียนนีรนาวทิทยา	1	2	3
โรงเรียนดวงวิภา	1	4	5
โรงเรียนสมิทธิพงษ์	1	4	5
โรงเรียนศุภวรรณ	1	3	4
โรงเรียนศิษย์วัฒนา	1	2	3
โรงเรียนบำรุงวิทยาธนบุรี	1	2	3
โรงเรียนนฤมลทินธนบุรี	1	3	4
โรงเรียนอยู่เย็นวิทยา	1	3	4
โรงเรียนวรรัตน์ศึกษา	1	2	3
โรงเรียนนิลประพันธ์	1	2	3
โรงเรียนตรีมิตรวิทยา	1	4	5
โรงเรียนจันทรวินิตวิทยา	1	2	3
โรงเรียนสมฤทัย	1	2	3
โรงเรียนสตรีจารุวัฒนานุกูล	1	2	3
โรงเรียนสายประสิทธิ์วิทยา	1	3	4
โรงเรียนสุโขทัยวิทยา	1	4	5
โรงเรียนชาติศึกษา	1	4	5
โรงเรียนฤดีศึกษา	1	2	3
โรงเรียนมณีวิทยา	1	2	3
โรงเรียนพรประสาทวิทยา	1	3	4
โรงเรียนประจักษ์วิทยา	1	2	3

ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง		
	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	รวม
โรงเรียนจรรยาพรวินวิทยา	1	1	2
โรงเรียนสวนบัว	1	6	7
โรงเรียนปัญญาภรณ์	1	3	4
โรงเรียนศึกษาพัฒนา	1	2	3
โรงเรียนเชิดเจิมศิลป์	1	2	3
โรงเรียนนันทศึกษา	1	3	4
โรงเรียนเปี่ยมสุวรรณวิทยาคม	1	4	5
โรงเรียนประทุมอนุสรณ์	1	2	3
โรงเรียนเนติศึกษา	1	3	4
โรงเรียนสุภาคมศึกษา	1	2	3
โรงเรียนสถาพรศึกษา	1	2	3
โรงเรียนสุธรรมศึกษา	1	1	2
โรงเรียนสุวภูวิทยา	1	2	3
โรงเรียนเอกประสิทธิ์ศึกษา	1	3	4
โรงเรียนกสิณธรวิทยา	1	8	9
โรงเรียนสากลศึกษาบางแค	1	2	3
โรงเรียนจันทศิริวิทยา	1	2	3
โรงเรียนภูมิสุขศึกษา	1	2	3
โรงเรียนศึกษาสมบูรณอนุสรณ์	1	4	5
โรงเรียนวีรสุนทร	1	4	5
โรงเรียนมนีวัฒนา	1	4	5
โรงเรียนกรรณพิทักษ์ศึกษา	1	3	4
โรงเรียนเลิศล้ำ	1	5	6
โรงเรียนยาวลักษณะวิทยานบุรี	1	2	3
โรงเรียนวรรณะวิทย์	1	4	5
โรงเรียนประมุขวิทยา	1	2	3
โรงเรียนพิมลวิทย์	1	6	7
โรงเรียนศิริมงคลศึกษา	1	3	4
โรงเรียนศรีอุทัย	1	2	3
โรงเรียนธรรมภิรักษ์	1	6	7

ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง		
	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	รวม
โรงเรียนนธิธิปริญญา	1	2	3
โรงเรียนกอบวิทยา	1	3	4
โรงเรียนสายอักษร	1	3	4
โรงเรียนโสมมาภา	1	8	9
โรงเรียนฉัตรวิทยา	1	3	4
โรงเรียนวิทยานนท์	1	3	4
โรงเรียนโสมมานุสรณ์	1	8	9
โรงเรียนรัตนวิทยางาชือ	1	2	3
โรงเรียนจินดานุกูล	1	2	3
โรงเรียนมาลากฤตยวิทยา	1	1	2
โรงเรียนสมิทธิโชติ	1	6	7
โรงเรียนทับทอง	1	6	7
โรงเรียนอรรมิตร	1	4	5
โรงเรียนดาราทร	1	3	4
<b>รวม</b>	<b>102</b>	<b>320</b>	<b>422</b>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- |   |  |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ          | อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ | อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. อาจารย์ทัศนีย์ ตันตราจิน                   | อาจารย์ใหญ่โรงเรียนจินดาพงศ์                                       |
| 4. อาจารย์สุมาลี วัจนะรัตน์                   | ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเลิศพัฒนาศึกษา                               |
| 5. อาจารย์กัญรัตน์ เกิดสุขผล                  | ผู้ช่วยครูใหญ่โรงเรียนผ่องอำไพศึกษา                                |
| 6. อาจารย์เสาวคนธ์ อินทสอน                    | ผู้ช่วยครูใหญ่โรงเรียนสตรีจารุพัฒนานุกุล                           |



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อมูลสภาพการบริหารงานบุคคล รวมถึงปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานครตามแนวคิดการบริหารงานบุคคลของ **Castetter (1976)**
2. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับผู้บริหาร (ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ครูใหญ่) และครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา
3. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยคำถาม 3 ตอน ดังนี้
  - 3.1 ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)
  - 3.2 ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 34 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)
  - 3.3 ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ (Rating Scale)
4. แบบสอบถามที่ได้รับในครั้งนี้อาจใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ จึงขอความกรุณาท่านตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง
5. โปรดส่งแบบสอบถามให้ผู้วิจัยภายในวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2544

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1

### ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับข้อมูลของท่านดังต่อไปนี้

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. เพศ                                    | สำหรับผู้วิจัย           |
| <input type="checkbox"/> ชาย              | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> หญิง             | <input type="checkbox"/> |
| 2. ปัจจุบันอายุ                           | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี       |                          |
| <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี       |                          |
| <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี       |                          |
| <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป      |                          |
| 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด                     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี |                          |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี        |                          |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาโท         |                          |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก        |                          |
| 4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง                 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี     |                          |
| <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี         |                          |
| <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี        |                          |
| <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี       |                          |
| <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี       |                          |
| <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป      |                          |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 2

### สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

#### คำชี้แจง

สภาพการบริหารงานบุคคล หมายถึง สภาพการดำเนินงานที่เป็นอยู่จริงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล  
ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนของท่าน และโปรดตอบทุกข้อคำถาม ( คำถาม  
บางข้ออาจตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ )



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผนกำลังคนหรือไม่
- ไม่มี
- มี
- ถ้ามี โรงเรียนของท่านจัดทำแผนกำลังคนในด้านใดบ้าง [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]
- แหล่งกำลังคนจากสถาบันผลิตครูต่าง ๆ
- จำนวนกำลังคนที่ขาดแคลนในแต่ละกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน
- การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในโรงเรียนไว้ล่วงหน้า
- การวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
2. แผนกำลังคนที่จัดทำขึ้นเป็นแผนประเภทใด
- แผนปฏิบัติการ 1-2 ปี
- แผนพัฒนา 5 ปี
- แผนยุทธศาสตร์ มากกว่า 5 ปีขึ้นไป
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
3. โรงเรียนของท่านวางแผนกำลังคนโดยพิจารณาจากข้อมูลใด [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]
- คุณสมบัติที่ต้องการ เช่น วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชา
- อัตราส่วนจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน
- ความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชา และรายวิชาที่เปิดสอน
- แผนการขยายงานให้มากขึ้นในอนาคต
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ปัจจุบันโรงเรียนของท่านมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำหรือไม่
- เหมาะสม
- ไม่เหมาะสม

ถ้าไม่เหมาะสม เป็นเพราะ

- กำลังคนมากกว่าปริมาณงาน
- ปริมาณงานมากกว่ากำลังคน
- ใช้คนผิดบทบาทหน้าที่
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. โรงเรียนของท่านดำเนินการสรรหาบุคคลโดยวิธีใด [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- ติดต่อกับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง
- ประกาศผ่านสื่อมวลชนหลาย ๆ ประเภท
- ติดประกาศรับสมัครบุคคลที่โรงเรียน
- โรงเรียนไปคัดเลือกจากใบสมัครงานตามสำนักงานจัดหางาน
- ติดประกาศรับสมัครบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
- เปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. โรงเรียนของท่านมีกระบวนการสรรหาบุคคลหรือไม่

- ไม่มี
- มี

ถ้ามี โรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไร [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- มีนโยบายในการสรรหาบุคคลเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร
- มีการกำหนดตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา
- มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง
- มีคณะกรรมการสรรหาบุคคลดำเนินการ
- มีการกำหนดสิ่งจูงใจ เช่น สวัสดิการ ทุนการศึกษาต่อ เพื่อจูงใจให้คนมาสมัครงาน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

7. โรงเรียนของท่านมีการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างอย่างไร

- สรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
- เลื่อนบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่ง
- พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่างเพื่อบรรจุเข้าทำงาน
- ร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ๆ ในการแสวงหาบุคคล
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. โรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไรในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- มีการกำหนดเกณฑ์และแนวทางในการคัดเลือกไว้ชัดเจน
  - ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้
  - มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือกบุคคลร่วมกัน
  - มอบหมายให้หมวดวิชาที่ต้องการบุคคลดำเนินการคัดเลือกเอง
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
9. โรงเรียนของท่านใช้เกณฑ์ใดในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]
- พิจารณาจากประวัติการทำงานและประสบการณ์ทำงาน
  - พิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ
  - พิจารณาจากการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการทดลองปฏิบัติงาน
  - พิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
10. ในการคัดเลือกบุคคลโรงเรียนของท่านคำนึงถึงสิ่งใดเป็นสำคัญ [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]
- ความต้องการของโรงเรียน
  - ทักษะและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
  - ความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ
  - ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อโรงเรียน
  - สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา
  - ความคุ้นเคยสนิทสนม
  - ประวัติการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน
  - พื้นเพเดิมและความเป็นอยู่ในปัจจุบัน
  - ปฏิภาณไหวพริบ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา
  - การพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า
  - วุฒิภาวะ
  - ระยะเวลา และระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากที่พักมาโรงเรียน
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
11. เมื่อคัดเลือกบุคคลได้แล้ว โรงเรียนของท่านนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานโดยวิธีใด [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]
- จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
  - ผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ
  - แจกคู่มือชี้แจงระบบบริหารรวมทั้งระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ไปอ่าน
  - แจกเอกสารชี้แจงการปฏิบัติงานในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน
  - แนะนำให้รู้จักบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ และสถานที่ตั้งของแต่ละฝ่าย
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
12. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โรงเรียนของท่านคำนึงถึงสิ่งใดบ้าง

[ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- ความรู้ความสามารถ
- ความถนัดและประสบการณ์
- ความสนใจ
- สาขาวิชาตรงกับตำแหน่ง
- ความสมัครใจของบุคคล
- แผนงานของโรงเรียนโดยจัดตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

13. หลังจากนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานแล้ว โรงเรียนของท่านดำเนินการอย่างไรที่จะช่วยส่งเสริมให้ บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน
- จัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแล แนะนำ และช่วยเหลือ
- จัดเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคี และความเป็นกันเอง
- แนะนำบุคลากรใหม่กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน
- ให้ความรู้ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

14. โรงเรียนของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่หรือไม่

- ไม่มี
  - มี
- ถ้ามี ดำเนินการโดย
- ให้ผู้รับมอบหมายติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ
  - ผู้บริหารตรวจสอบ ติดตามด้วยตนเอง
  - จัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ให้หัวหน้าสายวิชา หรือกลุ่มวิชาติดตามประเมินผลเอง
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

15. โรงเรียนของท่านดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในลักษณะใด

[ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ วิธีการ เครื่องมือ และคณะผู้ประเมินให้ทราบ
- แจกคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร
- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

16. โรงเรียนนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการอย่างไร [ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ]

- ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป
- แจ้งผลให้บุคลากรรับทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
- นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ
- นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- บันทึกผลเก็บไว้เป็นความลับ
- นำผลการประเมินมาพิจารณาเลิกจ้างบุคคลที่ถูกประเมิน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

17. โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือไม่

- ไม่มี
  - มี
- ถ้ามี โรงเรียนของท่านดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างไร
- ศึกษาข้อมูลเป็นรายบุคคลก่อนกำหนดเป้าหมายพัฒนา
  - นำสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาในโรงเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนา
  - จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนโดยเฉพาะ
  - นำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติ
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

18. โรงเรียนของท่านจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใดบ้าง [ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ]

- การปฐมนิเทศ
- การศึกษาต่อ
- การวิจัย
- การฝึกอบรม
- ส่งไปร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ
- จัดการประชุมสัมมนาขึ้นในโรงเรียนเอง
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การทัศนศึกษาดูงาน
- การสนับสนุนให้เขียนบทความวิชาการ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

19. โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรหรือไม่

- ไม่มี
- มี

ถ้ามี ดำเนินการในลักษณะใด [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- ให้เขียนรายงานและพิมพ์เผยแพร่
- ให้เสนอรายงานในที่ประชุม
- ให้สรุปรายงานเสนอหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหาร
- ให้จัดนิทรรศการเผยแพร่
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

20. โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไรในการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลนอกเหนือจากเงินเดือน

[ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- แจงรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับให้ทราบ
- อำนวยความสะดวกให้บุคคลได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว
- จัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ
- เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถสร้างชื่อเสียงอย่างเสมอภาค
- อนุญาตให้หารายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพในโรงเรียน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

21. โรงเรียนของท่านจัดค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนในเรื่องใดบ้าง [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ]

- ค่ารักษาพยาบาล
- เงินบำเหน็จบำนาญ
- ค่าเช่าบ้าน
- เงินช่วยค่าศึกษานูตร
- ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ
- ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปประชุม สัมมนาไกล ๆ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

22. สิ่งจูงใจใดที่ทางโรงเรียนจัดให้มีเพื่อช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

[ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- จัดทุนสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เช่น ศึกษาต่อ , อบรม , สัมมนา
- จัดห้องทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- ให้สิ่งของหรือรางวัลตามโอกาสอันควร
- ยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำงานดีและประสบความสำเร็จ
- การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม
- ให้ความเป็นกันเอง
- เปิดโอกาสให้เข้าพบหรือปรึกษาหารือตลอดเวลา
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

23. ผู้บริหารใช้วิธีใดในการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง
- พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร
  - พิจารณามอบหมายให้ผู้ใกล้ชิดสนิทสนม
  - พิจารณามอบหมายงานตามความเห็นของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
  - มอบหมายงานตามมติข้อเสนอของบุคลากรทั้งโรงเรียน
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
24. โรงเรียนของท่านกระทำอย่างไรบ้างที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]
- ทำให้ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของงาน
  - มีการนิเทศงานตามความจำเป็น
  - ทำให้ทุกคนรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ
  - ให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม
  - มีการสื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึง
  - ทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดความสามัคคี กลมเกลียว
  - จัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนทันทีที่บุคลากรเดิมไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
25. การขาดงานของบุคลากรส่วนใหญ่มาจากสาเหตุใด [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]
- ลาคลอด
  - ลาอุปสมบท
  - ลาป่วย
  - ลาภิกษส่วนตัว
  - ลาพักผ่อน
  - ลาศึกษาต่อ
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
26. โรงเรียนมีการจัดดำเนินการอย่างไรที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากการเพ่งเล็ง
  - ผู้บริหารให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา
  - บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....



27. โรงเรียนของท่านได้จัดให้มีบริการด้านสุขภาพอนามัยในลักษณะใด [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- จัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่
- ให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย
- ทำประกันชีวิตให้กับบุคลากร
- ทำประกันสุขภาพให้กับบุคลากร
- จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น ออกกำลังกาย หรือแข่งขันกีฬา
- ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

28. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการอย่างไรในการจัดการเรื่องความปลอดภัยในโรงเรียน

[ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- จัดระบบทางหนีไฟในอาคารเรียนกรณีเกิดเพลิงไหม้
- จัดระบบการจราจรให้เกิดความปลอดภัย ภายในโรงเรียนและรอบ ๆ โรงเรียน
- จัดยามรักษาความปลอดภัยดูแลทรัพย์สินของโรงเรียน
- จัดตั้งเครื่องป้องกันอุบัติเหตุตามจุดต่าง ๆ ในโรงเรียน
- ตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารรวมทั้งห้องประกอบการต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดอันตราย
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

29. โรงเรียนของท่านมีวิธีดำเนินการเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งด้านบุคคลอย่างไร

- จัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน
- ประชุมหัวหน้าฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์
- จัดผู้รับความคิดเห็น
- เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นโดยตรงต่อผู้บริหาร
- จัดจำนวนชั่วโมงสอน และชั่วโมงทำงานพิเศษอื่น ๆ อย่างยุติธรรม
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

30. โรงเรียนของท่านมีวิธีดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลอย่างไร

- ให้บุคลากรที่มีปัญหาเข้าพบผู้บริหารโดยตรง
- ให้บุคลากรที่มีปัญหาร่วมกันแก้ไขปัญหาเอง
- จัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะ
- ให้หัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรมีปัญหาดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

31. ปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของท่านเป็นปัญหาด้านใดมากที่สุด

- ปัญหาด้านบุคคล
- ปัญหาด้านวิชาการ
- ปัญหาด้านกิจการนักเรียน
- ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
- ปัญหาด้านธุรการ - การเงิน

- ปัญหาด้านอาคารสถานที่
- ปัญหาด้านบริการอำนวยความสะดวก
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

32. โรงเรียนของท่านจัดทำบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลให้ทันสมัยในด้านใดบ้าง

[ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- นโยบาย วัตถุประสงค์ และกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน
- ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางการศึกษา
- ทะเบียนประวัติบุคลากร
- บันทึกการลาป่วย ขาดงาน
- เงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
- การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

33. โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการใช้และเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลไว้ในลักษณะใด

- มีการควบคุมการใช้ข้อมูลสำหรับผู้มีอำนาจในการเผยแพร่เท่านั้น
- ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัญหาทางจรรยาบรรณให้รับรู้
- ให้นักลกรใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลาตามต้องการ
- เฉพาะบุคคลที่เป็นเจ้าของข้อมูลสามารถตรวจสอบได้ตลอด
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

34. โรงเรียนของท่านมีวิธีการสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียนอย่างไร [ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ]

- ทำหนังสือเวียนเพื่อสื่อสาร
- สื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารถึงบุคลากรในการประชุม
- สื่อสารโดยตรงระหว่างบุคลากรด้วยกัน
- สื่อสารโดยตรงจากบุคลากรถึงผู้บริหาร โดยการเข้าพบเป็นการส่วนตัว
- ติดประกาศข้อมูลข่าวสารแจ้งให้ทราบ
- ติดต่อทางโทรศัพท์ภายใน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3

#### ปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

##### คำชี้แจง

ปัญหาในการบริหารงานบุคคล หมายถึง ข้อขัดข้องที่ไม่อาจปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งแบ่งสภาพปัญหาออกเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายและคะแนนดังนี้

4	หมายถึง	เป็นปัญหามากที่สุด
3	หมายถึง	เป็นปัญหามาก
2	หมายถึง	เป็นปัญหาน้อย
1	หมายถึง	เป็นปัญหาน้อยที่สุด
0	หมายถึง	ไม่เป็นปัญหา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขอันดับคะแนนที่ตรงกับปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนของท่าน และโปรดตอบทุกข้อคำถามดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับ ที่	ปัญหาในการบริหารงานบุคคล	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		4 มาก ที่สุด	3 มาก	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	0 ไม่เป็น ปัญหา	
1	1. การวางแผนกำลังคน ขาดการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง						
2	ขาดการวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่งเพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลัง						
3	อัตรากำลังคนในปัจจุบันไม่เพียงพอกับปริมาณงานและจำนวนนักเรียน						
4	ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานความต้องการที่จำเป็นในการวางแผนอัตรากำลังคน						
5	2. การสรรหา การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครบุคลากรทำได้ไม่กว้างขวาง เนื่องจากขาดงบประมาณ						
6	ขาดการติดต่อกับสถาบันต่าง ๆ ที่เป็นผู้ผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถโดยตรง						
7	ขั้นตอนในการสรรหาบุคคลยังไม่เป็นระบบ เกิดความล่าช้าทำให้ได้บุคลากรไม่ทันกับความต้องการ						
8	ขาดการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะสรรหาได้อย่างชัดเจน						
9	3. การคัดเลือก คณะกรรมการที่ตั้งไว้ใน การคัดเลือกไม่สามารถตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเต็มที่						
10	ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร						

ลำดับ ที่	ปัญหาในการบริหารงานบุคคล	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		4 มาก ที่สุด	3 มาก	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	0 ไม่เป็น ปัญหา	
11	โรงเรียนได้บุคลากรที่จะมาทำการคัดเลือกเป็นจำนวนน้อย						
12	ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกมีคุณสมบัติไม่ตรงกับเกณฑ์ที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้						
13	การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีวุฒิทางการศึกษาตรงตามต้องการ และมีประสบการณ์ทำงานเป็นเรื่องยาก						
14	4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน โรงเรียนขาดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบที่ควรปฏิบัติ						
15	ไม่มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน						
16	การบรรจุบุคลากรใหม่ไม่ทันตามความต้องการ ทำให้การมอบหมายงานให้ทำเกิดปัญหา						
17	การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจอื่น ๆ มากเกินไป ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ						
18	ขาดการชี้แจงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน						
19	ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น และเกิดปัญหาจากความไม่รู้ตามมา						

ลำดับ ที่	ปัญหาในการบริหารงานบุคคล	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		4 มาก ที่สุด	3 มาก	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	0 ไม่เป็น ปัญหา	
20	5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนชาดการชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ ล่วงหน้า ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน						
21	ไม่มีคู่มือบอกเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง						
22	การประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากความเห็น ของผู้บริหารหรือ หัวหน้าฝ่ายเพียงคนเดียวทำให้ เกิดความไม่เป็นธรรม						
23	ไม่มีการนำผลการประเมินไปชี้แจงให้บุคลากร ทราบข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขใน การปฏิบัติงานต่อไป						
24	ขาดความต่อเนื่อง สม่่าเสมอในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน						
25	6. <u>การพัฒนา</u> บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ขาดความ กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง						
26	การดำเนินการพัฒนาขาดการวิเคราะห์ความ จำเป็นเป็นรายบุคคล เพื่อกำหนดเป้าหมายในการ พัฒนาที่เหมาะสม						
27	โรงเรียนขาดงบประมาณในการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร						
28	โรงเรียนไม่ได้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็น ระบบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน						

ลำดับ ที่	ปัญหาในการบริหารงานบุคคล	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		4 มาก ที่สุด	3 มาก	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	0 ไม่เป็น ปัญหา	
29	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่						
30	ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรลาไปศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากมีกำลังคนน้อย						
31	โรงเรียนไม่มีการติดตามผลหลังการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรอื่น ได้รับทราบหรือนำไปปรับปรุงงาน						
32	7. <u>ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ</u> โรงเรียนขาดงบประมาณที่จะจัดรางวัล หรือ ผลประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น						
33	สวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้ไม่เหมาะสมและเพียงพอ กับความต้องการ						
34	สภาพที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศที่ เหมาะสมกับการทำงาน						
35	โรงเรียนไม่ได้จัดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวก สะดวกให้บุคลากรในหน่วยงานอย่างเพียงพอ						
36	ขาดการสนับสนุนเรื่องการทำงานล่วงเวลาเพื่อหา รายได้พิเศษที่ไม่ขัดต่อวิชาชีพ						
37	8. <u>การปฏิบัติงานต่อเนื่อง</u> การมอบหมายงานไม่ได้พิจารณาตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้เกิดปัญหา ในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง						

ลำดับ ที่	ปัญหาในการบริหารงานบุคคล	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		4 มาก ที่สุด	3 มาก	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	0 ไม่เป็น ปัญหา	
38	โรงเรียนไม่มีการจัดบุคลากรเข้าทำงานแทนทันทีเมื่อมีการขาดหรือลางาน						
39	โรงเรียนไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนสำหรับบุคลากรที่มาปฏิบัติงานสาย ลา หรือขาดงาน						
40	บรรยากาศในที่ทำงานไม่สามัคคี ไม่อบอุ่น ไม่จูงใจทำให้บุคลากรไม่ยอมมาทำงาน						
	<b>9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน</b>						
41	บุคลากรขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงานเนื่องจากกลัวว่าจะถูกให้พ้นจากงานเมื่อใด ก็ได้ เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้พ้น จากงานที่ชัดเจน						
42	บุคลากรไม่มีอิสระในด้านความคิดทาง วิชาการ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน						
43	การมอบหมายงาน มอบอำนาจของหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ไม่ชัดเจนจนเกิดการระแวงกัน						
44	สภาพแวดล้อมรวมทั้งอาคารสถานที่ไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน						
45	การจัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ตรวจ สุขภาพประจำปีไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร						
46	ขาดกำลังใจ และงานที่ทำไม่มั่นคงทำให้เกิดการลาออกปีละมาก ๆ						
47	<b>10. การใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคล</b> ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคลากรด้วยกันมีมาก						



ลำดับ ที่	ปัญหาในการบริหารงานบุคคล	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		4 มาก ที่สุด	3 มาก	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	0 ไม่เป็น ปัญหา	
48	บุคลากรมักไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำ ไกล่เกลี่ย และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจาก คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น						
49	ข้อขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากการไม่เข้าใจชัดเจน ในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและความเป็นธรรม ในการมอบหมายงาน						
50	หัวหน้าฝ่ายไม่ให้ความสำคัญในการแก้ ปัญหาที่เกิดระหว่างบุคลากรในแต่ละฝ่าย						
51	11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่เป็นระบบทำให้ค้นหา ยาก						
52	อุปกรณ์เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไม่ ทันสมัยและชำรุดทรุดโทรม ทำให้เสียเวลาในการ ค้นหา						
53	โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญในการบริการข่าวสาร ข้อมูลทางด้านบริหารและการจัดการ						
54	การส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถึงบุคลากรไม่ถูกต้อง ล่าช้า และไม่ทั่วถึง						
55	ข่าวสารข้อมูลที่ออกมาไม่ถูกต้อง เทียงตรง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอยู่เสมอ						

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนิชาภา ประสพอารยา เกิดเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ.2517 ที่โรงพยาบาลศิริราช จังหวัดกรุงเทพมหานคร จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายที่โรงเรียนศึกษานารี ศึกษาต่อระดับปริญญาตรีที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในสาขาประถมศึกษา วิชาเอกเทคโนโลยีทางการศึกษา และสำเร็จการศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2539 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการ โรงเรียนผ่องอำไพศึกษา เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนระดับอนุบาลถึงระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย