



การบริหารงานบุคคลตามหลักขรวาธรรม ๔
ของผูบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง
THE PERSONNEL ADMINISTRATION ACCORDING
TO GHARĀVĀSADHAMMA IV OF ADMINISTRATOR
IN SECONDARY SCHOOLS MUEANG DISTRICT
ANGTHONG PROVINCE



พระสืม สงฆโมทโก (ถัจ)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การบริหารงานบุคคลตามหลักพระราชบัญญัติ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง

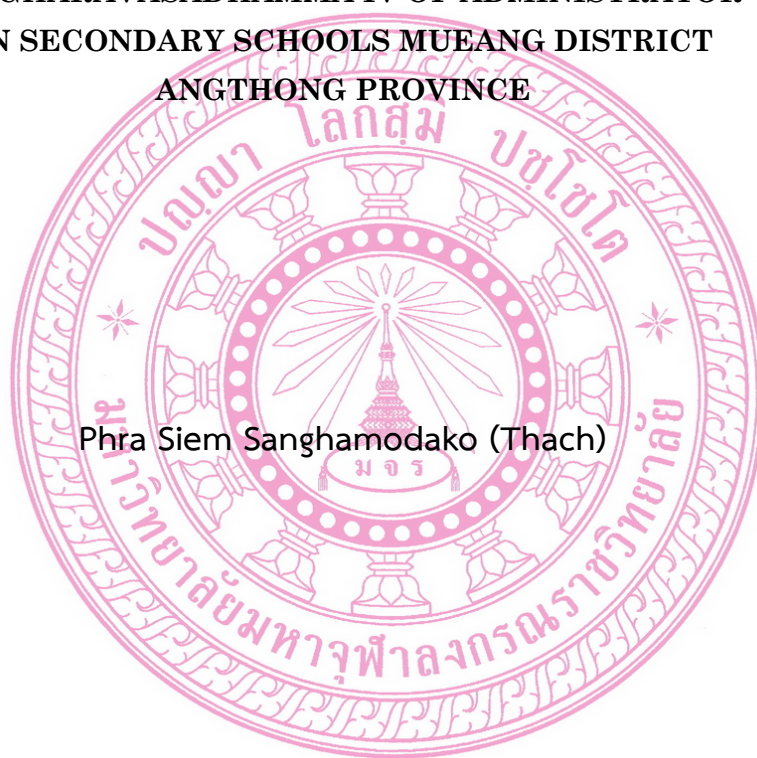


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



**THE PERSONNEL ADMINISTRATION ACCORDING
TO GHARĀVĀSADHAMMA IV OF ADMINISTRATOR
IN SECONDARY SCHOOLS MUEANG DISTRICT
ANGTHONG PROVINCE**



Phra Siem Sanghamodako (Thach)

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of
The Requirement for The Degree of
Master of Art
(Educational Administration)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง
จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระปริยัติวิโรปการ, ผศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

(รศ.พิเศษ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี)

กรรมการ

(ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ)

กรรมการ

(ผศ.ดร.บุญเลิศ จีร์ภัทร์)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.บุญเลิศ จีร์ภัทร์

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระสัณ สขุมโฆโก (ถัจ))



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นักศึกษานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(พระสุธีธรรมานวัตร, ผศ.ดร.)		
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย		
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์		ประธานกรรมการ
(พระปริยัติวิธาน, ผศ.ดร.)		
		กรรมการ
(รศ.พิเศษ ดร.อานวย เดชชัยศรี)		
		กรรมการ
(ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ)		
		กรรมการ
(ผศ.ดร.บุญเลิศ จีระภัทร์)		
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ	ประธานกรรมการ
	ผศ.ดร.บุญเลิศ จีระภัทร์	กรรมการ
ชื่อผู้วิจัย	(พระสัณห์ สงฆโมทโก (ถัจ))	

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา

ผู้วิจัย : พระสิม สอนมโกล (ถัก)

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ผศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ พธ.บ., M.Ed., Ph.D.

: ผศ.ดร.บุญเลิศ จิรภัทร์ วท.บ., พบ.ม., Ph.D.

วันสำเร็จการศึกษา : ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จากกลุ่มตัวอย่าง ๑๓๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

๑. การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ ๓.๗๒ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ส่วนระดับคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา ในด้านต่ำสุดคือ ด้านการออกจากราชการ
๒. ผลการวิเคราะห์ การเปรียบเทียบผู้บริหาร ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่า (t-test) พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลัก ฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้านจำแนก ตาม อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง สรุปได้ ดังนี้

๑) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่มี ขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู ไม่มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ไม่มีการ วางแผนพัฒนาคุณภาพครู ข้อเสนอแนะคือ ควรมีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและวางแผนพัฒนาคุณภาพครู

๒) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ปัญหา อุปสรรค คือ ขาดหลักเกณฑ์ในการ สอบคัดเลือก ข้อเสนอแนะคือ มีหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครู

๓) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่ อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อ ข้อเสนอแนะคือ ควรอนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อ

๔) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมี ส่วนร่วมในการกำหนดวินัย ข้อเสนอแนะคือ ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการ กำหนดวินัย

๕) ด้านการออกจากราชการ ปัญหา อุปสรรค คือ ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย หย่อน ความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการและประพฤติไม่เหมาะสมไม่ให้ออกจากราชการ ข้อเสนอแนะคือ ควรให้ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการและ ประพฤติไม่เหมาะสมให้ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

๖) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่มีการจัดสวัสดิการ นอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัด ให้ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน

Thesis Title : The Personnel Administration According to Gharāvāsadhamma IV
of Administrator in Secondary schools
Mueang District, Angthong Province

Researcher : Phra Siem Sanghamodako (Thach)

Degree : Master of Arts (Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee :

: Asst. Prof. Dr. Intha Siriwan B.A., M.Ed., Ph.D.

: Asst. Prof. Dr. Boonlert Chirapatr B.Sc., M.A., Ph.D.

Date of Graduation : 27 March, 2014

ABSTRACT

The objectives of this research is to study of the Personnel administration according to Gharāvāsadhamma IV of administrator in secondary schools, Mueang District, Angthong province. The population used in this research was the school administrators and teachers and the chosen samples were 135 people. The statistics used of the data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

The research findings as follow:

1. The personnel administration according to Gharāvāsadhamma IV of administrator in secondary schools, Mueang district, Angthong province. Overall in the most level have average 3.72. When consideration each field, found that the building morale enhancing in the efficiency of government services and manpower planning and placement position. The level of teachers and administrators that have to the administration according to Gharāvāsadhamma IV of administrator in the secondary schools, Mueang district, Angthong province. At the minimum field is the retired out of the government.

2. The results compare the executive that have to the personnel administration according to Gharāvāsadhamma IV of administrator in the secondary schools, Mueang district, Angthong province, classified by gender, by examination of value (t-test) found that teacher and the executive that have different gender, have the opinion related with the personnel administration according to Gharāvāsadhamma IV of administrator in the

secondary schools, Mueang district, Angthong province, in different as the significant at the statistic at level 0.05.

3. The results compare to the executive that have to the personnel administration according to Gharāvāsadhamma IV of administrator in the secondary schools, Mueang district, Angthong province, all 6 respects classified by age, education level, position, experience and size of the school found that is not different at the significant statistic at level 0.05 then there aren't as the hypothesis set up.

4. The problems and suggestions for management by the personnel according to Gharāvāsadhamma IV of administrators in the secondary schools, Mueang district, Angthong province summarized as below:

1) the planning in staffing and placement problems is the rate determining don't have step in planning for teachers, not improve positioning, no teacher development planning. The suggestion is should be the rate determining have the step in planning for teachers, should have improved the quality of teacher placement and planning.

2) In fields of the recruitment and appointment problems is the lack of criteria for selection. The suggestion is should have criteria for selection and Nomination Committee is appointed teachers government.

3) In fields of enhancing the efficiency of the practice problems is not to allow teachers leave to study. The suggestion is should be allowed the teacher to leave for further study .

4) In fields of the discipline and disciplinary problems is not an opportunity for teachers to participate in determining discipline. The suggestion is should provide opportunities for teachers to participate in determining discipline.

5) In fields of the retired teacher from government, problem obstacle is sick, incapability Deficiencies in official duties and conduct inappropriate to leave the government. The suggestion is teachers should make the illness incapability failing to conduct a proper government and out of government for the benefit of the public.

6) In the fields of the building morale and willing problems is not beyond the government welfare program. The suggestion is should have welfare than the government should provide. There is a fair remuneration and create the ideal environment for operations properly.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอระบุนามไว้เพื่อแสดงความขอบคุณดังต่อไปนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินฉา ศิริวรรณ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญเลิศ จีร์ภัทร์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ให้มีความสมบูรณ์

ขออนุโมทนา และขอบคุณ พระครูปลัดมารุต วรมงคล คนบตีคณะครุศาสตร์ ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก ดร. ศุภพร เศวตพงษ์ ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้องเครื่องมือการวิจัย และขอขอบพระคุณคณาจารย์ เจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ และ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๔ โรงเรียน ที่ให้ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมกับช่วยเหลือในเรื่องของเอกสารข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้ความรู้ทางด้านวิชาการ และประสบการณ์ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ จึงทำให้สำเร็จลงด้วยดี

ผู้วิจัยขออนุโมทนา และขอบคุณคณาจารย์ นักวิชาการทุกท่านที่เป็นเจ้าของหนังสือ และงานวิจัยที่มีคุณค่า ซึ่งท่านได้เขียนไว้ให้ได้ศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการเขียนวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และขอขอบคุณ พระมหาประยูร อีรวโร นายธนากร โพธิ์วัน และที่ไม่ได้ระบุนามทุกท่าน และที่ขาดไม่ได้คือ คุณพ่อถั้ว เชื่อง และคุณแม่ถั้ว ถี เทียง ซึ่งเป็นบิดาและมารดา ผู้สนับสนุนทุนการศึกษาและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยและพระอาจารย์อินทสิริ กิมชารินทร์ ที่เป็นพระอุปัชฌาย์ และพระอาจารย์กวัด ทัฬฐ์ สกลาคอยแนะนำ สั่งสอนและสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีมาโดยตลอด

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจตามสมควร พร้อมทั้งขออุทิศความดีของวิทยานิพนธ์นี้ให้บิดามารดา คือ คุณพ่อถั้ว เชื่อง และคุณแม่ถั้ว ถี เทียง ตลอดจน ครูอุปัชฌาย์ อาจารย์ ญาติโยมผู้มีอุปการคุณ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงของพระสัทธรรมสืบไป

พระสีม สงฆโมทโก (ถั้ว)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฐ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๕
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ	๙
๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู	๑๐
๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๑๑
๒.๓.๑ แนวคิดของการบริหาร	๑๑
๒.๓.๒ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา	๑๓
๒.๓.๓ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล	๑๖
๒.๓.๔ ทฤษฎีของการบริหาร	๑๗
๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๒๑
๒.๔.๑ หลักการในการบริหารงานบุคคล	๒๑
๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล	๒๕
๒.๔.๓ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล	๒๗
๒.๔.๔ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล	๒๙
๒.๔.๕ กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ	๓๒
๒.๕ พระราชบัญญัติ ๔ ในพระไตรปิฎก	๓๖
๒.๖ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	๓๗
๒.๖.๑ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	๓๘

เรื่อง	สารบัญญ (ต่อ)	หน้า
	๒.๖.๒ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	๔๑
	๒.๖.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	๔๔
	๒.๖.๔ วินัยและการรักษาวินัย	๔๗
	๒.๖.๕ การออกจากราชการ	๕๐
	๒.๖.๖ การสร้างขวัญและกำลังใจ	๕๔
	๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๘
	๒.๗.๑ งานวิจัยในประเทศ	๕๘
	๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ	๖๙
	๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๑
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย		๗๒
	๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๒
	๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๗๒
	๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๔
	๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๔
	๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๕
บทที่ ๔ ผลการวิจัย		๗๖
	๔.๑ ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๗
	๔.๒ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยด้าน ร้อยข้อ ภาพรวม	๘๐
	๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล	๘๗
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ		๑๐๖
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๐๖
	๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๑๑
	๕.๓ การนำผลการวิจัยไปใช้	๑๒๑
	๕.๔ ข้อเสนอแนะ	๑๒๑
บรรณานุกรม		๑๒๒
ภาคผนวก		๑๒๘
	ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๒๙
	ข หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย	๑๔๐
	ค หนังสือขออนุญาตทดสอบเครื่องมือวิจัย	๑๔๗
	ง หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๕๐

เรื่อง

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

จ ค่าความเชื่อมั่นจากการทดสอบเครื่องมือ (Try Out)

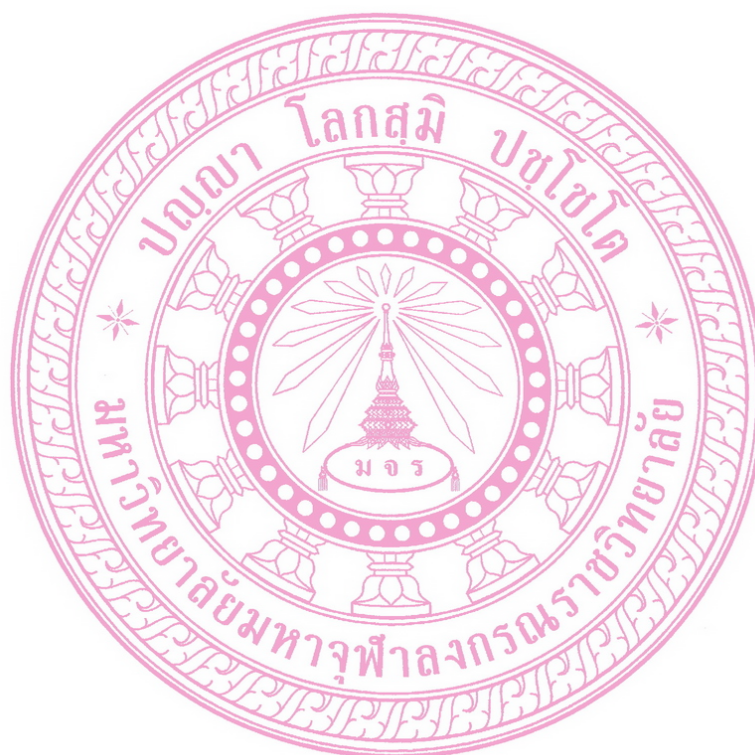
๑๕๔

ฉ ขนาดโรงเรียน

๑๖๑

ประวัติผู้วิจัย

๑๖๓



สารบัญตาราง

๑.๑ แสดงประชากร	๔
๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๒
๔.๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามเพศ	๗๗
๔.๒ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามอายุ	๗๗
๔.๓ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามระดับการศึกษา	๗๘
๔.๔ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่ง	๗๘
๔.๕ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามประสบการณ์	๗๙
๔.๖ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามขนาดโรงเรียน	๗๙
๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ ทั้ง ๖ ด้านโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน	๘๐
๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ ในด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	๘๑
๔.๙ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ ในด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	๘๒
๔.๑๐ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ ในด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	๘๓
๔.๑๑ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ ในด้านวินัยและการรักษาวินัย	๘๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๒ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลัก ฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ในการออกจากราชการ	๘๕
๔.๑๓ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลัก ฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ในการสร้างขวัญและกำลังใจ	๘๖
๔.๑๔ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วยเพศโดยการทดสอบค่าที (t-test)	๘๗
๔.๑๕ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วย อายุ	๘๘
๔.๑๖ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วยระดับการศึกษา	๘๙
๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วยตำแหน่ง	๙๐
๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วยประสบการณ์	๙๑
๔.๑๙ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วยขนาดโรงเรียน	๙๒
๔.๒๐ เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๙๓
๔.๒๑ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง	๙๔
๔.๒๒ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการสรรหาและการบรรจุ แต่งตั้ง	๙๕
๔.๒๓ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	๙๖

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๒๔ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านวินัยและการรักษาวินัย	๙๗
๔.๒๕ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการ	๙๘
๔.๒๖ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการ	๙๙
๔.๒๗ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง	๑๐๐
๔.๒๘ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการสรรหาและการบรรจุ แต่งตั้ง	๑๐๑
๔.๒๙ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	๑๐๒
๔.๓๐ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านวินัยและการรักษาวินัย	๑๐๓
๔.๓๑ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการ	๑๐๔
๔.๓๒ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการ	๑๐๕

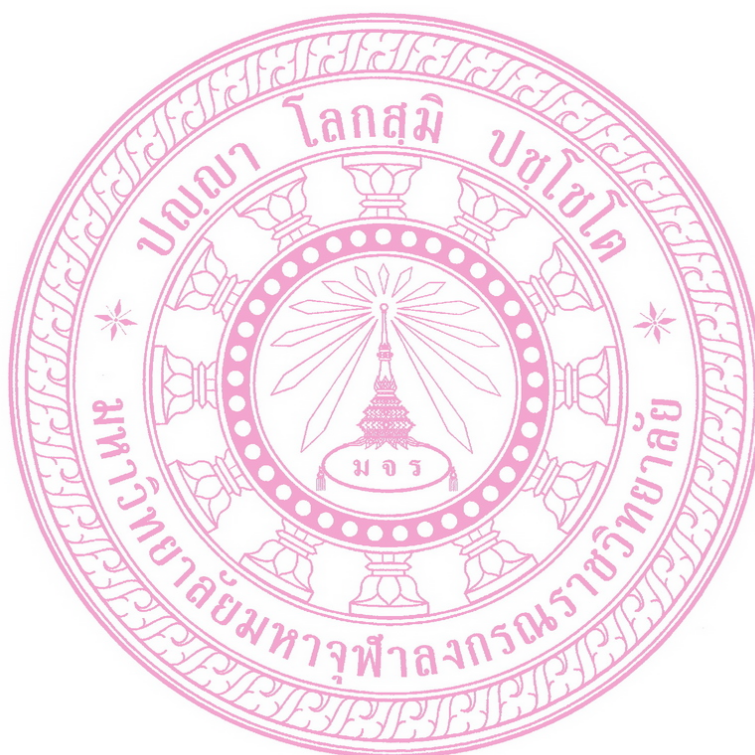
สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

๗๑



คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ใช้พระไตรปิฎกที่ใช้ประกอบอ้างอิงในงานวิจัยฉบับนี้ ได้แก่ คัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ .ศ. ๒๕๓๙ อ้างอิงโดยระบุ ชื่อคัมภีร์ ภาษา ลำดับ เล่ม ข้อที่ หน้า เช่น ส.ส. (ไทย) ๑๕/๘๔๕/๒๙๘. หมายถึง สังยุตตนิกาย สคาถวรรค ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๕ ข้อที่ ๘๔๕ หน้า ๒๙๘

พระสูตรต้นตปิฎก

ส.ส.	(ไทย)	=	สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
ข.สุ.	(ไทย)	=	ขุททกนิกาย ขุททกปาฐะ-ธรรมบท-อู่ทาน-อิติวุตตกะ- สูตรนิบาต	(ภาษาไทย)



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนในระดับรากหญ้า ให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกๆด้าน เพื่อที่จะหาทางต่อยอดให้เยาวชนของชาติมีความพร้อม มีความเจริญ งามพร้อมที่จะเป็นกำลังหลักของชาติได้ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาให้ประเทศเจริญก้าวหน้าต่อไป องค์ประกอบที่สำคัญสูงสุดที่ทำให้เกิดการพัฒนาระดับที่ยั่งยืน คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีความจำเป็น เนื่องจากบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า สร้างสรรค์ กระตุ้น ส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะ พัฒนา คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ สามารถแข่งขันกับนานาประเทศหรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะในยุคที่สังคมโลกมีการแข่งขัน พัฒนาอย่างมหาศาล ทรัพยากรดังกล่าวจะต้องประกอบไปด้วยคนที่มีคุณภาพที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคนสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในสังคมเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดชีวิต เริ่มจากวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถต่าง ๆ ทั้งการดำรงชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้^๑

การปฏิรูปการศึกษา จึงเป็นแนวทางที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนการศึกษาให้เป็นการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ เครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของไทยคือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ นับเป็นครั้งแรกที่นโยบายการศึกษาของชาติมีสถานะภาพเป็นพระราชบัญญัติเป็นการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญทั้งแนวคิดโครงสร้างและกระบวนการ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยและคุณภาพของคนไทยโดยรวมให้สูงขึ้น^๒

^๑สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

^๒กระทรวงศึกษาธิการ, กระทรวงศึกษาธิการกับการขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

สถานศึกษามีฐานะทางสังคมมีหน้าที่ในการจัดการศึกษา เพื่อให้ความรู้แก่สมาชิกทางสังคมโดยการใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินการ ซึ่งโดยทั่วไปมีอยู่ ๔ ปัจจัย ด้วยกัน คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งนี้ทรัพยากรในการบริหารดังกล่าวถือว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แม้แต่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจะกำหนดแผนงาน โครงการหรือระบบงานไว้ดีอย่างไรก็ตาม ถ้าหากขาดคนรับผิดชอบงาน ไม่มีความรู้ ไม่มีวิสัยทัศน์ กับงานที่ทำอยู่ ก็จะทำให้แผนงานโครงการของงานที่กำหนดไว้ดำเนินการได้อย่างล่าช้าหรือไม่สำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรที่จะให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นพิเศษ เมื่อคนเป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหันมาดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือกระตุ้นให้บุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษาเกิดมีพลัง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมที่จะส่งผลให้งานในสถานศึกษาสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๓

การบริหารงานของโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจขั้นตอนและกระบวนการบริหารงานบุคคล นอกเหนือไปจากการบริหารงานอื่นๆ อาทิเช่น การวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การรักษาวินัย การออกจากราชการ และการสร้างขวัญและกำลังใจ เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารทั้ง ๖ งานนี้แล้ว จะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลจัดว่าเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นกระบวนการแห่งความพยายามที่จะให้มีบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน และธำรงรักษาคนดีฯ นี้ไว้ปฏิบัติงานนานๆ เมื่อการบริหารงานบุคคลมีการดำเนินงานอย่างดีแล้วการบริหารงานอื่นก็จะได้รับการจัดการแก้ไขหรือดำเนินการตามมา

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม เป็นการบริหารงานบุคคลที่บูรณาการ หลักธรรมาธรรม ซึ่งเป็นหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ที่ประกอบด้วย สัจจะ ที่มีความจริงซึ่งตรงจริงใจ พุดจริง ทำจริง ทมะ ที่มีการฝึกฝน การข่มใจ ปรับตัว ฝึกหัด แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา ขันติ มีความอดทน ตั้งหน้าทำหน้าทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็งมั่นใจในจุดหมาย ไม่ท้อถอย และจาคะ ที่มีความเสียสละความสุขสบายผลประโยชน์ส่วนตน พร้อมทั้งจะร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ ใจกว้าง^๔ กับการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ วินัยการรักษาวินัย การออกจากราชการ และการสร้างขวัญกำลังใจ ที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๕ อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

^๓ รุ่ง แก้วแดง, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

^๔ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๓๘, หน้า ๑๓๕.

มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน ๓ โรงเรียน ซึ่งมีความแตกต่างทั้งสภาพภูมิศาสตร์ สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้คุณภาพของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องให้การส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน จากสภาพปัจจุบันพบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ คือการขาดอัตรากำลังครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๕ จะต้องพัฒนาสื่อวัตกรรมการศึกษาและพัฒนาข้าราชการครู ให้มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีในการจัดการศึกษา ตลอดจนทั้งการปฏิบัติงานมีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างมืออาชีพ^๕

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้พัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง แตกต่างกันอย่างใด

๑.๓.๓ การศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง เป็นอย่างไร

^๕สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑, สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ, (ปราจีนบุรี : กลุ่มงานนโยบายและแผน, ๒๕๕๓), หน้า ๑ - ๑๐.

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ตามขอบเขตการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาใน ๖ ด้าน คือ

๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย
๕. ด้านการออกจากราชการ
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยครูและผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๒๖๕ คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ R.V. Krejcie & D.W.Mogan^๒ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๓๕ คน และใช้วิธีการสุ่มตามลำดับชั้น (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนกลุ่มประชากร ดังตารางที่ ๑.๑

ตารางที่ ๑.๑ แสดงประชากร

ชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑.โรงเรียนสตรีอ่างทอง	๑๕๒	๗๑
๒.โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	๑๐๘	๕๔
๓.โรงเรียนโยธินบูรณะอ่างทอง	๑๕	๑๐
รวม	๒๖๕	๑๓๕

๑.๔.๓.ขอบเขตพื้นที่การวิจัย

พื้นที่การวิจัยในครั้งนี้เฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๕ รวม ๓ โรงเรียน คือ

- ๑) โรงเรียนสตรีอ่างทอง
- ๒) โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม
- ๓) โรงเรียนโยธินบูรณะอ่างทอง

^๒ธานินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ ๙, กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๔๗.

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัย ในปีการศึกษา ๒๕๕๖ ใช้เวลา ๖ เดือน นับตั้งแต่ได้รับอนุมัติโครงการวิทยานิพนธ์เป็นต้นไป

๑.๕ สมมติฐานในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารและครูที่มี เพศ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน
๒. ผู้บริหารและครูที่มี อายุ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน
๓. ผู้บริหารและครูที่มี ระดับการศึกษา ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน
๔. ผู้บริหารและครูที่มี ตำแหน่ง ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน
๕. ผู้บริหารและครูที่มี ประสบการณ์ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน
๖. ผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ เพศ หมายถึง สิ่งที่แสดงลักษณะความแตกต่างระหว่างรูปร่างขนาดและสรีระซึ่งมีอยู่ ๒ ประเภท คือ เพศหญิง และเพศชาย

๑.๖.๒ อายุ หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงชีวิตอยู่ หรือระยะเวลาที่กำหนดรู้ความยั่งยืนของสิ่งนั้นๆ

๑.๖.๓ ระดับการศึกษา หมายถึง ชั้นการศึกษาที่เรียนจบมา มีตั้งแต่ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึง ขั้นอุดมศึกษา

๑.๖.๔ ตำแหน่ง หมายถึง การได้รับการแต่งตั้งมอบหมายให้ปฏิบัติกรตามหน้าที่ หรือสถานภาพที่ได้รับการแต่งตั้ง

๑.๖.๕ ประสบการณ์ หมายถึง ความรู้, ความสามารถ, ทักษะ, ที่ได้รับการกระทำ หรือปฏิบัติจริง และสิ่งที่ได้รู้ ได้พบเห็นประสบมา

๑.๖.๖ ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนที่มีนักเรียนกำลังศึกษาอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

๑.๖.๗ หลักฆราวาสธรรม หมายถึง หลักการทำงานหรือการครองชีวิตในด้านการบริหารงานบุคคลที่ประกอบด้วย สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะ

๑.๖.๘ สัจจะ หมายถึง การบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ ที่มีความจริง ซื่อตรง จริงใจ พูดจริงทำจริงในทุกด้าน

๑.๖.๙ ทมะ หมายถึง การบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ ที่มีการฝึกฝน การข่มใจ ปรับตัว ฝึกหัด ไขข้อบกพร่องปรับปรุงงานให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญาในทุกด้าน

๑.๖.๑๐ ขันติ หมายถึง การบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ ที่มีความอดทน ตั้งหน้า ทำหน้าที่การทำงานด้วยความยั้งมั่นเพียร เข้มแข็งมั่นในจุดหมายไม่ท้อถอยในทุกด้าน

๑.๖.๑๑ จาคะ หมายถึง การบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ ที่มีความเสียสละ สละความสุขสบายผลประโยชน์ส่วนตน พร้อมรับฟังความทุกข์ ความเห็นความต้องการผู้อื่น พร้อมรับฟังความเห็นความต้องการของผู้อื่น พร้อมทั้งจะร่วมมือช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ ใจกว้างในทุกด้าน

๑.๖.๑๒ การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารของผู้บริหาร ความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้ดำเนินการ

๑.๖.๓ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ความจริง สามารถฝึกฝน ปรับปรุงบุคคลให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา

๑.๖.๑๔ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ปรับปรุงแต่งตั้งบุคคลที่ขยัน ซื่อตรง เสียสละ อดทน ใจดี และสร้างความเจริญแก่โรงเรียน

๑.๖.๑๕ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การทำให้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำงานอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน พัฒนาอบรมฝึกฝนให้บุคคลมีความสามารถ และร่วมกันทำงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

๑.๖.๑๖ วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้กระทำผิดโดยผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีวินัยโดยการสร้างเงื่อนไขและปัจจัยต่างๆ ให้เกิดขึ้นในตัวครู โดยใช้วิธีการต่างๆ มีการฝึกอบรม ในการรักษาคณติ ซื่อสัตย์ ขยันอดทน ทำงานด้วยความเสียสละ และลงโทษผู้ทำผิดขาดความรับผิดชอบและขาดความเสียสละ

๑.๖.๑๗ การออกจากราชการ หมายถึง การที่บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของทางราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ เนื่องจาก การลาออก การลดจำนวนพนักงานล้นงาน ตลอดจนบุคคลที่ขาดความเสียสละ

๑.๖.๑๘ การสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง การทำให้สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขาได้มีพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้นดีขึ้น การให้รางวัลการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง สำหรับบุคคลที่ซื่อสัตย์ ปรับปรุงตนเอง ขยันทำงานและเสียสละ ร่วมทำงานจนสำเร็จ

๑.๖.๑๙ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั้งหมดในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๑.๖.๒๐ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและคณะ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๑.๖.๒๑ ครู หมายถึง ผู้ที่ได้รับบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักมรรยาทธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๒. ทำให้ทราบข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักมรรยาทธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๓. ทำให้ทราบปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักมรรยาทธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีจากตำรา บทความ หนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๓.๑ แนวคิดของการบริหาร
 - ๒.๓.๒ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา
 - ๒.๓.๓ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๓.๔ ทฤษฎีของการบริหาร
- ๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๔.๑ หลักการในการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๔.๓ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๔.๔ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๔.๕ กลยุทธ์การนํานโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ
- ๒.๕ ขรรษาธรรม ๔ ในพระไตรปิฎก
- ๒.๖ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ๒.๖.๑ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
 - ๒.๖.๒ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
 - ๒.๖.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - ๒.๖.๔ วินัยและการรักษาวินัย
 - ๒.๖.๕ การออกจากราชการ
 - ๒.๖.๖ การสร้างขวัญและกำลังใจ
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๗.๑ งานวิจัยในประเทศ
 - ๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕

กระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๔๕ มีผลให้ระบบการจัดการศึกษาของไทยต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมากหลายด้านสาระสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาเป็นประเด็นสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้^๑

มาตรา ๙ ได้บัญญัติการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา อันมีผลถึงระบบการบริหารและการจัดการศึกษาระดับท้องถิ่น ดังนี้

- ๑) มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
- ๒) มีการกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ
- ๓) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา
- ๔) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
- ๖) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

มาตรา ๓๔ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบประเมินผล การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรา ๓๘ ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา ๓๙ ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่

^๑กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, หน้า ๖ - ๒๔.

การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๔๐ ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทน องค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ

๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงิน ประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๗เป็นผลให้ ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูเปลี่ยนแปลงไป ระบบการบริหารงานตามกฎหมายใหม่ นี้ เป็นระบบการกระจายอำนาจบริหารงานบุคคลให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมี คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ที่ คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ตั้งเป็นองค์กรรองรับการกระจายอำนาจ และมี ก.ค.ศ. เป็น องค์กรกลางบริหารงานบุคคล มีการกำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น ตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ซึ่งสามารถก้าวหน้าได้ถึงวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ มีบัญชีเงินเดือนของตนเอง ซึ่งถือเป็นมิติใหม่ที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีบัญชีเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และมีเงิน ประจำตำแหน่งเป็นของตนเองทำให้สามารถกำหนดเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง ให้สอดคล้องและเหมาะสมซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ต้องการ ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือ ประโยชน์อื่นใดอีก เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีรายได้ที่เพียงพอ และเหมาะสม กับฐานะทางสังคมและวิชาชีพของตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้^๒

มาตรา ๑๖ การประชุม ก.ค.ศ. ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวน กรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุมในการประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการทำหน้าที่แทน ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการหรือมี แต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมใน การประชุม ถ้ามีเรื่องเกี่ยวกับตัวกรรมการผู้ใด โดยเฉพาะหรือมีกรณีเข้าข่ายกฎหมายกำหนดว่า

^๒ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗, หน้า ๒๗ – ๓๓.

กรรมการผู้หนึ่งมีส่วนได้เสียกรรมการผู้หนึ่งไม่มีสิทธิเข้าประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา ๑๗ ก.ค.ศ. มีอำนาจตั้งอนุกรรมการวิสามัญ เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. วิสามัญ” เพื่อทำ การใดๆ แทน ก.ค.ศ.ทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะอนุกรรมการอื่นที่กำหนดตามพระราชบัญญัตินี้ได้

มาตรา ๑๘ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะเป็นกรรมการใน ก.ค.ศ. อนุกรรมการใน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และกรรมการอื่นตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ในขณะเดียวกันมิได้เว้นแต่การเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

มาตรา ๒๑ ให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขต พื้นที่การศึกษาเรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา” โดยออกนามเขตพื้นที่การศึกษานั้นๆ ประกอบด้วย

มาตรา ๒๕ ในส่วนราชการอื่นนอกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ ก.ค.ศ. ตั้ง อ.ก.ค.ศ. เพื่อทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน ส่วนราชการนั้นทั้งนี้ การตั้ง การพ้นจากตำแหน่งและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้กำหนดหน้าที่และหลักในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลเอาไว้ จึงได้ยกมาตรากฎหมาย บางมาตราของกฎระเบียบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามากกล่าวอ้างไว้เพื่อให้ได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๓.๑ แนวคิดของการบริหาร

นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆ แล้วก็มีความหมายที่ครอบคลุมตรงกันดังนี้

ฆราวาสธรรม แปลว่า ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน ซึ่งมีหลักสำคัญประกอบด้วยองค์ ๔ คือ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ เพื่อบูรณาการกับการบริหารงานบุคคลดังนี้

๑. สัจจะ แปลว่า ความจริงใจ คนที่จะอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันจำเป็นต้องซื่อสัตย์ต่อกัน ไว้วางใจกัน เพราะการบริหารทำงานร่วมกันจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน เมื่อการทำงานเกิดอะไรขึ้นไม่ควรเบียดบังกัน เพราะการบริหารงานบุคคลจะต้องร่วมทุกข์ความทุกข์กันตลอดไป เพราะฉะนั้นผู้บริหารหวังจะทำงานร่วมกันด้วยความสุขสงบต่อกันจึงต้องมีสัจจะในการบริหารงานบุคคลทุกด้าน

๒. ทมะ แปลว่า การข่มใจ แม้บางทีมีอะไรผิดใจเกิดขึ้นต้องรู้จักข่มใจข่มอารมณ์บ้าง รวมทั้งการใช้เหตุผล รู้จักถนอมน้ำใจกัน ยิ่งมีการศึกษาสูงผู้บริหารควรข่มใจข่มอารมณ์ เพื่อให้

การทำงานการบริหารงานบุคคลร่วมกันด้วยความขยัน อดทน ฝึกฝนพัฒนา งานพัฒนาตนเองทำให้งานบุคคลพัฒนา และพัฒนาองค์กร สถานศึกษาและผู้เรียน

๓. ขันติ แปลว่า ความอดทน การทำงานการดำเนินชีวิตของทุกคนต้องต่อสู้แข่งขัน เอาชนะอุปสรรค เพื่อบรรลุความสำเร็จ ต้องอดทนอย่างมาก ต้องอดทนต่อความยากลำบาก ต้องอดทนต่อความตรากตรำ ต้องอดทนต่อความเจ็บใจ ต้องยืนหยัดต่อสู้กับสิ่งต่างๆ ระวังใจฝึกฝนหนักเอาเบาสู้ เพื่อฟันฝ่าอุปสรรค เอาชนะความยากลำบากในการทำงานในการบริหารงานบุคคลให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา

๔. จาคะ แปลว่า การเสียสละ การปรับความเข้าใจของการทำงานร่วมกัน การรับฟังความคิดเห็นกัน การเสียสละและให้อภัยกันในการร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้การทำงานของคน การร่วมมือกันทำงาน และการบริหารงานบุคคลร่วมกันในการบริหารงานบุคคลทุกด้าน

คู่ศีลธรรมคู่ความดี เอาหลักธรรมสำหรับครองเรือน ฆราวาสธรรม มี ๔ ประการมาใช้ต่อกัน เพื่อบูรณาการการบริหารงานบุคคล ดังนี้

๑. สัจจะ ความจริง คือ ซื่อสัตย์ต่อกัน ทั้งจริงใจจริงวาจา และจริงในการกระทำ ซึ่งสามารถบูรณาการต่อการทำงาน และการบริหารงานบุคคลด้วยความซื่อสัตย์จริงใจเชื่อถือตรง

๒. ทมะ ฝึกตน คือ รู้จักควบคุมจิตใจ ฝึกหัดตัดนิสัยแก้ไขข้อบกพร่องข้อขัดแย้ง ปรับตัวปรับใจเข้าหากัน และปรับปรุงตนให้มากยิ่งขึ้นไป ซึ่งสามารถบูรณาการต่อการทำงาน และการบริหารงานบุคคลด้วยความรู้ ควบคุมจิตใจ แก้ไขข้อบกพร่องข้อขัดแย้งปรับตัวเข้าใจ ปรับปรุงตนเองให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา

๓. ขันติ คือ มีจิตใจเข้มแข็งหนักแน่น ไม่ว้าวาม ทนต่อความล่อลวงล้ากำเริบกัน และร่วมกันอดทนต่อความเหนื่อยยากลำบากตรากตรำฟันฝ่าอุปสรรคไปด้วยกัน ซึ่งสามารถบูรณาการต่อการทำงานและการบริหารงานบุคคลด้วยความขยันอดทน พัฒนางานและพัฒนาคนร่วมกัน เพื่อพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา

๔. จาคะ เสียสละ คือ มีน้ำใจสามารถเสียสละความสุขสำราญความพอใจส่วนตนเพื่อบุคคลที่อยู่ร่วมกันได้ เช่น การอดทนทำงานช่วยเหลือกัน ตลอดจนมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันไม่ใจแคบ ซึ่งสามารถบูรณาการต่อการทำงาน และการบริหารงานบุคคลด้วยการเสียสละช่วยเหลือกัน ร่วมกันทำงาน พัฒนางานร่วมกันแก้ปัญหาร่วมกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน เปิดใจรับฟังกัน ทำให้งานได้รับการช่วยกันแก้ไขและร่วมกันคิดร่วมกันทำพัฒนาร่วมกันเพื่อพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา

พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้

เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์”^๓

วิจิตร ศรีสะอ้าน กล่าวว่า “การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการบริหาร ก็คือการประสานความพยายามของคนเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้”^๔

ปราชนา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ”^๕

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการวางแผน จัดองค์การ สั่งการและควบคุมเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

๒.๓.๒ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการทั้งของต่างชาติและชาวไทยเป็นจำนวนมาก ได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

ฮอยและเซอร์ชีว (Hoy and Cecil) อธิบายว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด^๖

กานต์ ภูนาศ ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพตน”^๗

กิตติมา ปรีดีติลล ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน”^๘

^๓ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ. ๙, Ph.D.), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^๔ วิจิตร ศรีสะอ้าน, **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑- ๑๕**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๙.

^๕ ปราชนา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

^๖ ฮอยและเซอร์ชีว (Hoy, Wayne K. & Cecil), Miskel G. **Educational Administration Theory, Research, and Practice**. (New York : McGraw – Hill Inc, 1996), p. 170.

^๗ กานต์ ภูนาศ, **การประถมศึกษา**, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^๘ กิตติมา ปรีดีติลล, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

อมรชัย ตันติเมธ ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ^๙

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและชาวไทย ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นบริบทที่เกี่ยวกับการบริหาร และจัดการด้านการศึกษาเล่าเรียนให้แก่เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษา หรือโรงเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ ๔ กลุ่ม ดังนี้^{๑๐}

๑) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

- (๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- (๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (๓) การวัดผล การประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- (๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- (๖) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- (๗) การนิเทศการศึกษา
- (๘) การแนะแนวการศึกษา
- (๙) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- (๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- (๑๑) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

^๙ อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๑๐} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, หน้า ๓๓ - ๓๔.

(๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

๒) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- (๑) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- (๒) การจัดสรรงบประมาณ
- (๓) การตรวจสอบ การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน
- (๔) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (๕) การบริหารการเงิน
- (๖) การบริหารบัญชี
- (๗) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

๓) การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- (๑) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- (๒) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- (๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- (๔) วินัยและการรักษาวินัย
- (๕) การออกจากราชการ

๔) การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- (๑) การดำเนินการธุรการ
- (๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (๓) งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (๔) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (๕) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
- (๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหาร ทั่วไป
- (๘) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (๙) การจัดทำสำมนักเรียน
- (๑๐) การรับนักเรียน
- (๑๑) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- (๑๒) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- (๑๓) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (๑๔) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- (๑๕) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
- (๑๖) งานบริการสาธารณะ
- (๑๗) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ดังที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษามีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจทั้ง ๔ กลุ่มงาน แล้วนำมาเข้าสู่หลักของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

๒.๓.๓ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นศัพท์ทางวิชาการ ที่คณะรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้นใช้โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” การบริหารด้านบุคลากรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “การบริหารงานบุคคล” นี้ในภาษาอังกฤษก็มีการใช้กันหลายคำ เช่น Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management เป็นต้น ในภาษาไทยก็มีใช้อยู่หลายคำเช่นเดียวกัน เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น เนื่องจากในยุคปัจจุบันนี้ทั้งวิชาการและวิชาชีพบริหารใช้คำ “การบริหารงานบุคคล” กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแนวคิดของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนั้นได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้หลายความหมาย เช่น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด^{๑๑}

สมาน รังสิโยภุชญ์ ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน^{๑๒}

เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมนั้นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน^{๑๓}

พนัส หันนาคินทร์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์การจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความ

^{๑๑} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: หจก.เทคนิค, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๑๒} สมาน รังสิโยภุชญ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

^{๑๓} เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

จำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทนพัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณา ให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยการด้อย ความสามารถหรือการประพฤตินี้ที่ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่ เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้^{๑๔}

บรรยงค์ โตจินดา การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ใ้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและมีฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม^{๑๕}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงานโดยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่โอนย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน

๒.๓.๔ ทฤษฎีของการบริหาร

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ^{๑๖}

๑.หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

^{๑๔} พันธ์ หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร:พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

^{๑๕} บรรยงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

^{๑๖} เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างนั้นพิจารณา โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้นๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่างๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

คริส อากิริส(Chris Argyris) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ คือ^{๑๗}

๑. ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์การ ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

^{๑๗} คริส อากิริส(Chris Argyris) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

มาสโลว์ (Maslow) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการ คือ^{๑๘}

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด
๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซับซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

ฟาโยล์ (Fayol) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการ คือ^{๑๙}

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือ การทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงาน ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัย ในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกัน ควรจะมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

^{๑๘} มาสโลว์ (Maslow) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ, อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๙.

^{๑๙} ฟาโยล์ (Fayol) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ, อ้างแล้ว, หน้า ๑๘.

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Common or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชา

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equality) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคน โดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งานเพื่อที่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์การและบุคลากร

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ลูเธอร์ กุลลิค และ เลียนดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่^{๒๐}

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๒๐} ลูเธอร์ กุลลิค และ เลียนดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญภิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด ,๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๒. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และ หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

๔. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (CO-Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนหนึ่งของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๑ หลักการในการบริหารงานบุคคล

การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทุ่มเทรับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอนาคต เป็นต้น เหล่านี้ เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง “หลักการในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้
บรรยงก์ โตจินดา ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๒ ประการ คือ^{๒๑}

๑. หลักความเสมอภาค ยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน

๒. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

๓. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

๔. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

๕. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๖. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

๗. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและล่วงเกินทางเพศ

๘. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

๙. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการป้องกันกรกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

๑๐. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความ สัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

๑๑. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑๒. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

^{๒๑} บรรยงก์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๔.

เสนาะ ตียะว^{๒๒} กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพ ในที่ทำงานเรื่องของ ความเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุกๆ คน แม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่า ความเป็นธรรมอยู่ที่ไหนหรือ ยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่ เป็นเรื่องสุดวิสัยเสียทีเดียว เช่น ในการ กำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือลูกจ้างอยากได้ค่าจ้าง สูงๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเองไม่ได้ คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คืออัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้นๆ จ่ายความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้าง นั้นได้ ผลงานที่ลูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงานการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

๒. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดีและสร้างความ เข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะได้รู้ ความคลี่คลายต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน หน่วยงาน ได้รู้ทัศนคติแนวความคิดรูปแบบและแนวทางต่างๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการ ที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของ คนงานเมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่างๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน ย่อม ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องคุ้มครองงานขององค์กร

๓. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หลักข้อนี้เป็นการ ยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหาร อย่างเดียวความต้องการ ทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภูมิใจในอาชีพและ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

๔. ความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงานถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้น โดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะ การทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัวทัศนคติ ทั้งทาง สังคม ทางวัฒนธรรมและทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเองในการสั่งการการ ควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญ อีกประการหนึ่ง

๕. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าค่าจ้างเป็นการ “ให้” แต่เกิดจาก “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถเป็น เกณฑ์ไม่ใช่เป็นการกุศล ที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหารโดยคิดว่า การจ่ายค่าจ้างเป็นบุญเป็น คุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็น

^{๒๒} สENAะ ตียะว, การบริหารงานบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๓๒.

เพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็น การทำลายประสิทธิภาพของพนักงานในทางอ้อมหากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคคล และผู้รับก็ต้องระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อยๆ หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็จะค่อยๆ หมดไปในทางตรงกันข้ามการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานโดยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๖. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของพนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทางที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏ ลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงานก็ไม่ออกมาเด่น เหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างปกติธรรมดาผลงานก็ออกมาดีจะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่ดูคนให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ต่องานได้เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใดถ้าเขาได้มีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้ว ผลงานของเขาก็จะดีเด่นขึ้นมาได้ การคาดคะเนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานต่ำไปตั้งแต่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารบุคคลมากขึ้นเท่านั้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กล่าวถึงการกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้^{๒๓}

๑. มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร อย่างชัดเจน คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่คาดหวังจากพวกเขา

๒. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจน และเป็นที่รับรู้รับทราบโดยบุคลากรทุกคนขององค์กร กระบวนการนี้ถือเป็นกติกาที่ทุกคนรับรู้รับทราบ เช่น ความชัดเจนเรื่องการประเมินผล กระบวนการทางวินัยกระบวนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เป็นต้น

๓. มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงาน การปฏิบัติราชการนั้นต้องมุ่งเป้าหมายผลงานให้เกิดต่อสังคมเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารงานบุคคลก็ต้องมุ่งให้ผู้ทำงานมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รัฐให้แก่ผู้ทำงานจึงวัดได้จากผลงานที่เป็นประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. เน้นหลักคุณธรรม คือมีความคงเส้นคงวา ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ หน้าใคร เน้นหลักการยึดถือผลงานเป็นหลัก หลักการนี้ถือเอาความรู้ความสามารถ การปฏิบัติตน และผลการทำงานเป็นเครื่องวัดความดี ความชอบ โดยไม่เอาความรู้สึกหรือความรู้สึกมักคั่น ส่วนตนเป็นตัวกำหนด

^{๒๓} สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙), (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๔.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลควรที่จะต้องใช้หลักประชาธิปไตย โดยการเคารพในสิทธิ และความสามารถของบุคคล บริหารงานโดยมีการยืดหยุ่น มีความยุติธรรม มีการพัฒนาและการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ตลอดทั้งจัดสวัสดิการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารงาน สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย คือ ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างและสภาพการทำงาน การแจ้งข่าวให้พนักงานทราบ การทำให้รู้สึกที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ควรจ่ายค่าจ้าง เพราะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและคนทุกคนมีความสามารถด้วยกันทั้งสิ้น

๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้เสนอ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการคือ^{๒๔}

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม จัดและระงับการดำเนินกิจการ ที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

๒. วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้อำนาจ

๓. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเหมาะสม จะพบว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่าง ไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ก็จะเกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

๔. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personnel Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการจูงใจและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้ โดยการจัดให้มีการจูงใจให้

^{๒๔} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร:ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากองค์กรไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

สมเกียรติ พ่วงรอด ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการดังนี้^{๒๕}

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

๓. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษาการให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผลติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้^{๒๖}

๑. สังคม งานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากตามปกติและสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสมสงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคตหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม นอกจากนี้งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมท้ายที่สุดงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่สร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องออกจากองค์กรเมื่อครบเกษียณอายุหรือด้วยเหตุอื่นใดที่มีใช้ การกระทำผิดที่ร้ายแรง เพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งนับเป็น ส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กร

๒. องค์กร งานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโต อย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงานและภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้้องค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา โดยเขาเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับ้องค์การอย่างเต็มที่

^{๒๕} สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี:คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^{๒๖} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

๓. บุคลากรเหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ต้องทำงาน ก็คือ เพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัยและมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม เราจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์วัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ ความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับสูง โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพและวางแผนแนวทางสำหรับอนาคต และการจัดกิจกรรมนันทนาการ ซึ่งงานเหล่านี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคคลให้ดีขึ้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กล่าวว่าวัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานบุคลากร คือ หน่วยงาน มีบุคลากรคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการกิจหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร^{๒๗}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล นั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วย เช่น นโยบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษา การพัฒนา หรือการให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น เหล่านี้ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และบุคลากรในองค์กรต่างก็มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป

๒.๔.๓ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายในองค์กรใดๆ ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย คน เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด มีคุณค่าสูงสุดมีประโยชน์มากที่สุด และทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เพราะคนเป็นกุญแจแห่งประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่างๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารได้นั้น จะต้องคำนึงถึงการมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี ที่สามารถดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักศึกษามากท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล ไว้ต่างกัันดังนี้

^{๒๗} สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๓.

วรณารถ แสงมณี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ ดังนี้^{๒๘}

๑. มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่างๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำได้เพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลธำรงรักษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

๔. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์กรไม่ได้อิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกระงับจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

อาภัสสร ไชยคุณนา กล่าวว่า บุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างผลงานเป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพลดความสิ้นเปลืองของเวลา วัสดุ และงบประมาณอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพตามมา^{๒๙}

พยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการดังนี้^{๓๐}

^{๒๘} วรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

^{๒๙} อาภัสสร ไชยคุณนา, การบริหารงานบุคคล, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^{๓๐} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๕ - ๖.

๑. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปว่า บุคคล ในหน่วยงานนั้นถือได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะจะทำให้งานดำเนินไปประสบกับความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่างๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถรักษาธำรงไว้ ดังดูดีให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานนานที่สุดแล้วคิดว่า หน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

๒.๔.๔ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การวางแผน กำลังคนในองค์การจนกระทั่งการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

สมคิด บางโม ได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ ๖ ขั้นตอน คือ^{๓๑}

๑. ขั้นการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง
๒. ขั้นการแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ
๓. ขั้นการพัฒนาบุคคล
๔. ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. ขั้นการบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ
๖. ขั้นการให้บุคคลพ้นจากงาน

อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน บุคคล ไว้ ๒๒ ประการ ดังนี้^{๓๒}

๑. การกำหนดนโยบายและการวางระเบียบเกี่ยวกับบุคคล
๒. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
๓. การวางโครงการปฏิบัติ
๔. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
๕. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง

^{๓๑} สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร:นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๖.

^{๓๒} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒**, (กรุงเทพมหานคร:โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑),

๖. การสรรหาคนมาทำงาน
๗. การเลือกสรรและการทดสอบ
๘. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
๙. การบรรจุแต่งตั้ง
๑๐. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๑๑. การย้ายการโอน
๑๒. การพัฒนาตัวบุคคล
๑๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๔. การพิจารณาความดีความชอบ
๑๕. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
๑๖. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
๑๗. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
๑๘. การปกครองบังคับบัญชา
๑๙. การรักษาวินัย
๒๐. การให้ออกจากงาน
๒๑. การจัดทำระบบบำเหน็จบำนาญ
๒๒. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล มี ๔ ประการ ดังนี้^{๓๓}

๑. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
๒. การบำรุงรักษาบุคลากร
๓. การพัฒนาบุคลากร
๔. การให้บุคคลพ้นจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดกระบวนการ บริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ๔ ประการ คือ^{๓๔}

๑. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
๒. การธำรงรักษาบุคลากร
๓. การรักษาระเบียบวินัย
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

^{๓๓} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ปพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๓๗.

^{๓๔} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **สำนักงาน, การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวทางปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร:กองพัฒนาบุคคลสำนักงานคณะกรรมการ)

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง อ้างอิงจากกระบวนการ บริหารของ Gulick และ Urwick ในด้านกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่^{๓๕}

๑. การจัดอัตรากำลัง
๒. การสรรหา
๓. การพัฒนาบุคลากร
๔. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

มันดี และ นีโอ (Mondy & Neo) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ คือ^{๓๖}

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection)
๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)
๓. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)
๔. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)
๕. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)
๖. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Research)

คาสซิโอ (Cascio) ระบุกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ คือ^{๓๗}

๑. การสร้างความสนใจ
๒. การคัดเลือก
๓. การบำรุงรักษา
๔. การพัฒนา
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๖. การปรับปรุงแก้ไข

อาร์มสตรอง (Armstrong) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๗ ประการดังนี้^{๓๘}

๑. การแสวงหาบุคคล
๒. การจ่ายค่าตอบแทน
๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๔. การพัฒนาบุคคล

^{๓๕} สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง, การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการบริหารงาน EA ๗๓๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒), หน้า ๕.

^{๓๖} มันดี และ นีโอ (Mondy), W.R. & Neo, R.M., Human Resource Management, (Boston : Allyn & Bacon, 1990), p. 9 – 10.

^{๓๗} คาสซิโอ (Cascio), Wayne F., Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits, 3rd ed, (Singapore : McGrawhill Book, 1992), p. 182.

^{๓๘} อาร์มสตรอง (Armstrong), Michael, A Handbook of Personnel Management Practice, (London : Kogan, 1995), p. 97.

๕. การให้บริการกับบุคคล
๖. การให้พ้นจากงาน
๗. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

จากแนวคิดที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของกระบวนการ บริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนด นโยบาย และการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานหรือที่กำลังปฏิบัติงาน อยู่ในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานหรือองค์การ กระบวนการบริหารงานบุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาบุคคล การใช้บุคคล การพัฒนาบุคคล และการจรรีกรักษาบุคคล ซึ่งแต่ละขั้นตอนผู้บริหารจะต้องดำเนินการ โดยอาศัยความรู้ด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์

๒.๔.๕ กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กล่าวถึง กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติไว้ดังนี้^{๓๙}

๑. ความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา นโยบายการศึกษาเป็นสาขาหนึ่งของนโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาส่วนใหญ่จัดอยู่ในประเภทนโยบายการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ จากการสำรวจของมิตเชลล์ (Douglas E. Mitchell) พบว่าความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาเพิ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ (Boyan, 1988) ดังจะเห็นได้ว่างานวิจัยนโยบายที่พิมพ์เผยแพร่ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงเวลาทศวรรษที่ 1980 มาจนถึงปัจจุบัน สำหรับอาณาจักร (domain) ของความสนใจนโยบายการศึกษาระดับประเทศมักครอบคลุม ๔ เรื่อง คือ

- ๑) ความเสมอภาคทางการศึกษา (educational equity)
- ๒) การควบคุมดูแลโรงเรียน (school governance)
- ๓) การเรียนและการสอน
- ๔) เศรษฐศาสตร์การศึกษา (economics of education)

นอกจากนี้ เมื่อมีการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ อีกจำนวนหนึ่ง มิตเชลล์ ได้ข้อสรุปว่า ความสนใจการศึกษานโยบาย (policy studies) ระดับรัฐเท่าที่เป็นอยู่ในสหรัฐอเมริกาพบว่า มีสาระครอบคลุมเนื้อหา นโยบายการศึกษา ๗ ประการคือ

- ๑) การจัดองค์การและการบริหาร
- ๒) การเงินโรงเรียน
- ๓) การวัดและการประเมินผล
- ๔) หลักสูตรและแผนการเรียน
- ๕) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- ๖) การพัฒนาสื่อและการเลือกสื่อ
- ๗) อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

^{๓๙} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ ๑ - ๕, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒๑ - ๒๒๖.

๒. ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ สำหรับความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติในปัจจุบันถือว่ายังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะเรายังมีผลงานการศึกษาวิจัยทางด้านนี้ไม่มากพอ แต่เท่าที่พอประมวลมาได้ดังนี้

๑) ผลงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายธรรมรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติพบว่า นโยบายธรรมรงค์เพื่อการรู้หนังสือของรัฐบาลที่นำไปปฏิบัติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕ – ๒๕๒๙) ประสบผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

(๑) กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสารนโยบาย นโยบายธรรมรงค์เพื่อการรู้หนังสือ เป็นนโยบายที่รัฐบาลได้ทุ่มโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงในสังกัดกองทัพบกที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและท้องถิ่นต่างก็ร่วมมือกับรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการดำเนินนโยบายการรู้หนังสือ สื่อประเภทหนังสือ แผ่นปลิว แผ่นพับต่างๆ ก็ได้รับการนำมาใช้มาก ยิ่งไปกว่านั้น สื่อที่เข้าถึงประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดคือ สื่อประเภทศิลปินพื้นบ้าน เช่น ลิเก หนังตะลุง หมอลำ ฯลฯ ก็ได้รับการนำมาเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์นโยบายในทุกพื้นที่ที่สำคัญอีกสื่อหนึ่งที่เข้าถึงตัวกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดเช่นเดียวกันคือ การประชาสัมพันธ์ผ่านหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน การประชาสัมพันธ์นโยบายมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึงกับผู้เกี่ยวข้อง ช่วยจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(๒) กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างยิ่งดังที่เคยกล่าวถึงแล้ว สำหรับการนำนโยบายการธรรมรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ ได้รับความสนับสนุนอย่างยิ่งจากผู้มีอำนาจในส่วนกลางคือ นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีกระทรวงที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนายกรัฐมนตรี (พลเอกเปรม ติณสูลานนท์) จะแสดงตนเป็นผู้นำคนสำคัญในผลักดันการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ นายกรัฐมนตรีจะเข้าร่วมในฐานะประธานการประชุมสัมมนาระดับชาติทุกครั้ง มีการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดประชุมชี้แจงให้เข้าใจนโยบาย และสั่งการให้ดูแลเอาใจใส่นโยบายเป็นระยะๆ นายกรัฐมนตรีเป็นผู้มอบรางวัลแก่บุคคลและองค์กรสนับสนุนนโยบาย มอบรางวัลผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีผลงานธรรมรงค์ดีเด่น ส่วนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชวน หลีกภัย) ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายนี้เพราะเห็นว่านโยบายนี้เป็นนโยบายแก้ปัญหาสำคัญของชาติ สำหรับผู้นำในระดับภูมิภาค นโยบายนี้ได้รับความสนับสนุนและร่วมมืออย่างมากจากฝ่ายปกครองโดยเฉพาะ ผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอ นอกจากนั้นผู้นำคนสำคัญในท้องถิ่นอื่นๆ เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ ผู้นำผู้ใหญ่ในหมู่บ้าน ฯลฯ ยังให้ความสนับสนุนและร่วมมือค่อนข้างมาก จะเห็นว่า กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ คือ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะผู้มีอำนาจสามารถใช้อำนาจสั่งการตามกฎหมาย เพื่อให้มีและใช้บุคคล เครื่องมืองบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุนโครงการหรือแผนงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับต่างๆ มีอิทธิพลจูงใจให้บุคคลอื่นๆ เห็นความสำคัญของนโยบายและพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผล

สำเร็จสำหรับในสังคมไทย ความสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มผู้นำเป็นผลมาจากการให้เกียรติยกย่องจากกลุ่มผู้รับผิดชอบที่น่านโยบายไปปฏิบัติเชิญให้เข้าร่วมโครงการในฐานะประธาน คณะกรรมการ กรรมการที่ปรึกษา ประธานกรรมการหรือคณะทำงาน หรือร่วมเป็นคณะกรรมการระดับต่างๆ ตามฐานะตำแหน่งและระดับสังคม โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวนำความสัมพันธ์ของสายงาน

(๓) กลยุทธ์การจัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับหมู่บ้าน โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้มีลักษณะเด่นด้านความคล่องตัวในการประสานนโยบายกับการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ มีความคล่องตัวด้านการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสามารถนำปัญหาอุปสรรคในระดับปฏิบัติส่งถึงระดับนโยบายได้รวดเร็ว ช่วยให้ฝ่ายนโยบายปรับแผนให้รับสถานการณ์ของปัญหาได้ทันเวลา ลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การที่นำมาใช้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์การเฉพาะกิจที่อาศัยการสื่อสารสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนำแบบเป็นทางการ ผู้นำจากองค์การเอกชน ผู้นำชุมชน รวมทั้งผู้นำของสถาบันทางสังคมอื่นๆ เช่น ผู้นำศาสนา ประมุขลัทธิ ฯลฯ ร่วมเป็นกรรมการในกลไกของโครงสร้างองค์การบริหารและประสานงานแต่ละระดับ

(๔) กลยุทธ์การประชุมอบรมหรือการสัมมนาปัญหา การประชุมอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของนโยบาย และแสวงหาแนวทางน่านโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จร่วมกัน หรือผู้เกี่ยวข้องกับการน่านโยบายไปปฏิบัติระดับนำจะเป็นการขยายความรู้ ความคิด มีการแลกเปลี่ยนความเห็นต่อนโยบายการประชุมอภิปรายหรือการสัมมนาในระหว่างการน่านโยบายไปปฏิบัติ จะเปิดโอกาสให้บุคคลสำคัญที่รับผิดชอบนโยบายได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพบปะพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษาระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้รับผิดชอบนโยบาย จะช่วยสร้างความเข้าใจและหาทางช่วยเหลือหากพบว่ามีปัญหา

(๕) กลยุทธ์การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแจกจ่ายแก่บุคลากรที่รับผิดชอบนโยบาย จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติร่วมกัน ทำความเข้าใจและคลี่คลายปัญหาแนวปฏิบัติหรือข้อขัดข้องใจต่างๆในการใช้เอกสารคู่มือให้เข้าใจตรงกัน

(๖) กลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญที่รับผิดชอบงานบริหารควรได้รับการคัดเลือกจากผู้ที่มิภาวะผู้นำสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เคยมีประสบการณ์ความสำเร็จจากการเป็นผู้บริหารโครงการอื่นมาแล้ว

(๗) กลยุทธ์ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บริหารโครงการควรมีแผนการตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาของการน่านโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการตรวจเยี่ยม การตรวจเยี่ยมเป็นกลยุทธ์ในการเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การตรวจเยี่ยมช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหาการปฏิบัติในภาคสนาม การตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาจะช่วยคลี่คลายปัญหาข้อขัดข้องใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(๘) กลยุทธ์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลมีการวางระบบ การตรวจสอบควบคุม กำกับ ดูแลและประเมินผลไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบ ควบคุมและการกำกับดูแลและการประเมินผลบางระดับ อาจมอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบของ ผู้บริหารโครงการแต่ละระดับโดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติเป็นระยะ นำผลการประเมินแต่ละ ระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ และหาทางเสนอแนะการแก้ปัญหาจากกลไกขององค์การในระดับที่ รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบลึกควรให้เป็นหน้าที่ของ องค์การหรือทีมงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

(๙) กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนเป็นการ ให้สิ่งเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่งเสริมแรงสามารถกระทำได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมของผู้รับและผู้ให้ เช่น ให้ของที่ระลึก ให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นบุคคลดีเด่น ให้คำชมเชย มอบโล่เกียรติยศ หรืออาจเป็นค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่น เพื่อส่งเสริม กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้แน่วแน่มั่นคง

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายที่มีเนื้อหา ทางด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ ๙ ประการคือ ๑. เผยแพร่ข่าวสาร นโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง ๒. ใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ ๓. จัดองค์การ บริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันอย่างเหมาะสมทุกระดับเพื่อรับผิดชอบนำนโยบายไป ปฏิบัติ ๔. ประชุมอบรมหรือสัมมนาปัญหานโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ ๕. แจกจ่ายเอกสารแนว ปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ๖. คัดเลือกผู้นำคนสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตยที่มีภาวะ ผู้นำสูง ๗. ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สม่ำเสมอ ๘. ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและ ประเมินผลเป็นระบบ ๙. ให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

๓. ผลการวิจัยเรื่องแผนการสนับสนุนโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาความ ต่อเนื่องของกิจกรรมของ เบอร์แมน และคณะ พบกลยุทธ์ ๒ ประการ ที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะ ปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอและดำเนินต่อไป แม้ว่ารัฐบาลกลางจะสิ้นสุดการให้ความ สนับสนุนทางการเงินแล้วคือ

๑) กลยุทธ์การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับ แนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนร่วมกัน การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับ แนวการสอนร่วมกันทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ร่วมกันทำ ครูจะช่วยกันเลือกวิธีการที่กำหนดไว้ใน โครงการมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน แนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วม คือ การประชุมปรึกษาหารือและอาศัยทรัพยากรจากท้องถิ่น

๒) กลยุทธ์การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารคือ กลยุทธ์ สำคัญยิ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานอย่างต่อเนื่อง การ สนับสนุนของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อครูคือ การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกให้ครูในการ จัดประชุม ช่วยเหลือครูด้านการเงินที่ปรึกษาจากข้างนอกมาให้คำแนะนำ เข้าไปเยี่ยมและ สังเกตการณ์ทำงานของครู และให้ความช่วยเหลือครูในด้านอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายในระดับห้องเรียนไปปฏิบัติ เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจที่จะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลยุทธ์สำคัญที่ควรเลือกนำมาใช้ คือ การให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และดำเนินการและผู้บริหารให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

๒.๕ ขรรวาสธรรม ๔ ในพระไตรปิฎก

ในพระไตรปิฎก ได้อ้างถึงหลักขรรวาสธรรม ๔ ซึ่งผู้วิจัย ได้ศึกษาและค้นคว้า ดังนี้

ใน พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๕ และ พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๗ สังยุตตนิกาย สคาถวรรค พระผู้มีพระภาคตรัสว่า

บุคคลเชื่อธรรมของพระอรหันต์ เพื่อบรรลุนิพพาน พังอยู่ด้วยดีย่อมได้ปัญญา เป็นผู้ไม่ประมาท มีวิจาร์ คนทำเหมาะเจาะ ไม่ทอดธุระ เป็นผู้หมั่น ย่อมหาทรัพย์ได้ คนย่อมได้ชื่อเสียงเพราะความสัตย์ ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้ บุคคลใดผู้อยู่ครองเรือนประกอบด้วยศรัทธา มีธรรม ๔ ประการนี้ คือ สัจจะ ธรรมะ ธิติ จาคะ บุคคลนั้นแล ละโลกนี้ไป แล้วย่อมไม่เศร้าโศก เขียวทันทามสมณพราหมณ์เป็นอัน มากเหล่าอื่นดูชีว่าในโลกนี้มีอะไรยิ่งไปกว่าสัจจะ ทมะ จาคะ และขันติ ฯ^{๔๐} และในพระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๑๗ ขุททกนิกาย ขุททกปาฐะ-ธรรมบท-อุทาน-อิติวุตตกะ-สุตตนีบาต อาฬวกยักษ์ ได้ทูลถาม พระผู้มีพระภาคเจ้า ว่าอะไรเล่าเป็นทรัพย์เครื่องปลื้มใจอันประเสริฐที่สุดของบุรุษใน โลกนี้ อะไรเล่าที่บุคคลประพตติแล้วย่อมนำความสุขมาให้ อะไรเล่าเป็นรสังยังประโยชน์ให้สำเร็จกว่าสทั้งหลาย นักปราชญ์ทั้งหลาย ได้กล่าวชีวิตของบุคคลผู้เป็นอยู่อย่างใดว่าประเสริฐที่สุด ฯ

พระผู้มีพระภาคตรัสตอบด้วยพระคาถาว่า

[๓๑๑] อะไรเล่าเป็นทรัพย์เครื่องปลื้มใจอันประเสริฐที่สุดของบุรุษใน
โลกนี้ อะไรเล่าที่บุคคลประพตติแล้วย่อมนำความสุขมาให้
อะไรเล่าเป็นรสังยังประโยชน์ให้สำเร็จกว่าสทั้งหลาย นัก
ปราชญ์ทั้งหลาย ได้กล่าวชีวิตของบุคคลผู้เป็นอยู่อย่างใดว่า
ประเสริฐที่สุด ฯ

พระผู้มีพระภาคตรัสตอบด้วยพระคาถาว่า

ศรัทธาเป็นทรัพย์ เครื่องปลื้มใจอันประเสริฐที่สุดของบุรุษใน
โลกนี้ ธรรมที่บุคคลประพตติแล้วย่อมนำความสุขมาให้
สัจจะแลเป็นรสังยังประโยชน์ให้สำเร็จกว่าสทั้งหลาย นัก
ปราชญ์ทั้งหลายกล่าวชีวิตของบุคคลผู้เป็นอยู่ด้วยปัญญาว่าประ
เสริฐที่สุด ฯ

บุคคลย่อมข้ามโอฆะได้อย่างไร บุคคลย่อมข้ามอรรณพได้

อย่างไร บุคคลย่อมล่วงทุกขีได้อย่างไร ย่อมบริสุทธิตได้

อย่างไร ฯ

บุคคลย่อมข้ามโอฆะได้ด้วยศรัทธา ย่อมข้ามอรรณพได้

^{๔๐} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๘๔๕/๒๙๘.

ด้วยความไม่ประมาท ย่อมล่วงทุกซัดได้ด้วยความเพียร ย่อม
บริสุทธิ์ได้ด้วยปัญญา ฯ

บุคคลย่อมได้ปัญญาอย่างไร ย่อมหาทรัพย์ได้อย่างไร ย่อม
ได้ชื่อเสียงอย่างไร ย่อมผูกมิตรทั้งหลายไว้ได้อย่างไร บุคคล
ละจากโลกนี้ไปสู่โลกอื่นแล้ว ย่อมไม่เศร้าโศกอย่างไร ฯ

บุคคลเชื่อบรรณของพระอรหันต์ทั้งหลาย เพื่อบรรลุนิพพาน
เป็นผู้ไม่ประมาท มีปัญญาเป็นเครื่องสอดส่อง พึงอยู่ด้วยดี
ย่อมได้ปัญญา บุคคลผู้มีฐานะ กระทำสมควร มีความหมั่น
ย่อมหาทรัพย์ได้ บุคคลย่อมได้ชื่อเสียงด้วยสัจจะ ผู้ให้ย่อม
ผูกมิตรไว้ได้ ผู้ใดมีศรัทธาอยู่ครองเรือน มีธรรม ๔ ประการ
นี้ คือ สัจจะ ธรรมะ ธิติ จาคะ ผู้นั้นละจากโลกนี้
ไปแล้วย่อมไม่เศร้าโศก ถ้าว่าเหตุแห่งการได้ชื่อเสียงยิ่งไป
กว่าสัจจะก็ดี เหตุแห่งการได้ปัญหายิ่งไปกว่าหเมะก็ดี เหตุ
แห่งการผูกมิตรยิ่งไปกว่าจาคะก็ดี เหตุแห่งการหาทรัพย์
ได้ยิ่งไปกว่าขันติก็ดี มีอยู่ในโลกนี้ไซ้ เชิญท่านถามสมณ-
พราหมณ์เป็นอันมากแม่เหล่าอื่นดูเถิด ฯ

บัดนี้ ข้าพระองค์จะฟังถามสมณพราหมณ์เป็นอันมากทำไม
เล่า วันนี้ ข้าพระองค์ทราบชัดประโยชน์อันเป็นไปในภพ
หน้า พระพุทธเจ้าเสด็จมาสู่เมืองอาฬวีเพื่อประทับอยู่ เพื่อ
ประโยชน์แก่ข้าพระองค์หนอ วันนี้ ข้าพระองค์ทราบชัด
พระทักษิณยบุคคลผู้เลิศ ที่บุคคลถวายทานแล้วเป็นทาน
มีผลมาก ข้าพระองค์จักนอบน้อมพระสัมพุทธเจ้า และ
ความที่พระธรรมเป็นธรรมดี เทียบไปจากบ้านสู่บ้าน
จากเมืองสู่เมือง ฯ^{๔๑}

๒.๖ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของ
สถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย
ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา
ความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ
ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปการ
บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในปัจจุบันและนำเสนอใน ๖ ประเด็นหลัก ดังนี้

๑. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
๒. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

^{๔๑} พ.ศ. (ไทย) ๒๕/๓๑๑/๓๖๑.

๓. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
๔. วินัยและการรักษาวินัย
๕. การออกจากราชการ
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

๒.๖.๑ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

๑. การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังถือว่าเป็นภารกิจแรกสุดของการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วยการ วิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผน อัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กำหนด นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา นำเสนอแผนอัตรากำลังสู่การปฏิบัติ ดังที่นักวิชาการ และนักศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลสำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคนในจำนวนที่พอเพียงมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ^{๔๒}

เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่เข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ^{๔๓}

สมาน รังสียกฤษฎ์ ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด^{๔๔}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคตแล้วจึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษามีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูสอดคล้องกับความต้องการ^{๔๕}

^{๔๒} ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่๙, (กรุงเทพมหานคร:ไทววัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๓.

^{๔๓} เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่๒, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๓.

^{๔๔} สมาน รังสียกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร:จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

^{๔๕} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:บริษัทพิมพ์ดีด , ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๒.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานต้องการว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อไร ได้มาจากไหน ด้วยวิธีใด และเมื่อได้มาแล้วจะเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เป็นต้นมีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของข้าราชการครูร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพจริงโดยสถานศึกษาจะต้องมีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูให้สอดคล้องกับความต้องการมีการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาตามความเป็นจริง มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเพิ่ม/ลดเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับงานและความต้องการ สถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนาคุณภาพครูให้ฝึกฝนปรับปรุงตนในโรงเรียนรองรับอนาคตในแต่ละปี

๒. การกำหนดตำแหน่ง

ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้น จะเห็นได้ว่าเมื่อรับคนเข้ามาทำงานได้แล้ว ปัญหาสำคัญก็คือ จะให้คนนั้นมีอัตราเงินเดือนเท่าใด เรื่องนี้เป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคลและเกณฑ์การพิจารณาในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน หรือค่าตอบแทนจะต้องสัมพันธ์กัน โดยมีวัตถุประสงค์คือ ใช้คนให้ถูกกับงาน และให้ความเป็นธรรมในค่าตอบแทน ดังนั้นนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นวัตน์ แนวสุข ได้กล่าวว่า การกำหนดตำแหน่งมีวิธีการดำเนินการได้ดังนี้^{๔๖}

๑) การกำหนดตำแหน่งตามตัวคน ซึ่งกระทำโดยยึดหลักต่างๆ คือ

(๑) คำนึงถึงอาวุโสรับราชการนานตำแหน่งก็ต้องสูงขึ้น

(๒) คำนึงถึงคุณวุฒิ คุณวุฒิมาก ประสบการณ์มาก

(๓) คำนึงถึงขั้นตอนระดับ คือ ระดับหรือขั้นเท่านั้น อัตราเงินเดือนเท่านั้น มิได้คำนึงถึงตำแหน่ง

๒) การกำหนดตำแหน่งตามงาน จะต้องอาศัยหลักการประเมินค่าของงาน (Job evaluation) ซึ่งมี ๔ วิธี คือ

(๑) การประเมินค่าของงานโดยวิธีจัดลำดับงาน (Job ranking method) คือ การเอาตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมาเทียบกันว่า ใครมีความสำคัญ มีอัตราเงินเดือนสูงกว่ากัน วิธีนี้เป็นการประเมินที่ใช้สามัญสำนึกมากกว่าวิธีการวิเคราะห์ (analysis)

(๒) การประเมินค่าของงานโดยเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (factor compare method) คือ การเอาตำแหน่งเปรียบเทียบกับที่ละคู่ แล้วหาองค์ประกอบที่จะนำมาวัดข้อแตกต่าง เช่น ความรู้ความสามารถ การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบสภาพการปฏิบัติงานและอื่นๆ แล้วให้คะแนนจัดลำดับว่างานใดมีความสำคัญควรได้คะแนนมากที่สุด

^{๔๖} นวัตน์ แนวสุข, การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๘-๑๙.

(๓) ระบบจุดหรือการให้คะแนน (position classification method) ระบบนี้เป็น การกำหนดตำแหน่งโดยหน้าที่และความรับผิดชอบของงานหรือตำแหน่งเป็นหลัก มีวิธีการดำเนินการ เป็นขั้นๆ คือ

- สำรวจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบ อย่างไร
- จัดสายงานโดยการวิเคราะห์งานในตำแหน่งต่างๆ
- จัดระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน
- จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นการเขียนหรือการกำหนดขึ้นจากผลการ วิเคราะห์โดยกำหนดรายละเอียดชื่อสายงาน ระดับตำแหน่งชื่อตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตลอดจนความรู้ความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งนั้นๆ

(๔) กำหนดตำแหน่งที่มีอยู่เป็นตำแหน่งในสายงาน และระดับมาตรฐานวิธีการ กำหนด ตำแหน่งที่มีอยู่ ให้เป็นตำแหน่งในสายงานและระดับต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แจกไว้ในหมวด ๓ การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือนเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งดังนี้^{๔๗}

มาตรา ๓๘ ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มี ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ตำแหน่งที่มีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

- ๑) ครูผู้ช่วย
- ๒) ครู
- ๓) อาจารย์
- ๔) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- ๕) รองศาสตราจารย์
- ๖) ศาสตราจารย์

ตำแหน่งที่ ๑.๑ และ ๑.๒ จะมีในหน่วยงานทางการศึกษาใดก็ได้ส่วนตำแหน่ง ๑.๓ - ๑.๖ ให้มีในหน่วยงานทางการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

๒. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

- ๑) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ๒) ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ๓) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ๔) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ๕) รองอธิการบดี
- ๖) อธิการบดี

^{๔๗} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๘), หน้า ๒๓-๒๔.

๓) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดตำแหน่งผู้บริหารที่ ๒.๑ และ ๒.๒ ให้มีในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาตามประกาศกระทรวง ตำแหน่งผู้บริหารที่ ๒.๓ และ ๒.๔ ให้มีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารที่ ๒.๕ และ ๒.๖ ให้มีในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

๓. ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีดังต่อไปนี้

๑) ศึกษานิเทศก์

๒) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากำหนด หรือตำแหน่งของข้าราชการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานำมาใช้ กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้ การกำหนดระดับตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับโดยอนุโลม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ในการกำหนดตำแหน่งควรคำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่และค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กันและผู้วิจัยเห็นว่าควรกำหนดตำแหน่งด้วยวิธีการระบุจุดหรือการให้คะแนน เพราะเป็นระบบการกำหนดตำแหน่งโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบของงานเป็นหลักโดยการกำหนดหน้าที่ข้าราชการครูได้คำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลักเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพรวมถึงจะต้องจัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอและมีการกำหนดหน้าที่ข้าราชการครูได้คำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลักเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ

๒.๖.๒ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

๑. การสรรหา

ในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหรือองค์การ การสรรหาบุคคล และการคัดเลือกบุคคลเป็นงานบริหารที่มีความสำคัญที่สุด เพราะความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือ องค์การทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การเป็นสำคัญ ถ้าการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลผิดพลาด หน่วยงานหรือองค์การก็ไม่อาจมีบุคคลที่เหมาะสม กับงาน ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างร้ายแรงแก่หน่วยงานได้ ดังนั้นผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการ บริหารบุคคล จะต้องกำหนดนโยบาย วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจนและมีระเบียบแบบ แผนปฏิบัติ ซึ่งการสรรหาบุคคลมีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

สุภารัตน์ รวดเร็ว ให้ความเห็นว่า การสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรจากแหล่งบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการกระทำต่างๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงานนับตั้งแต่ การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การค้นหาบุคคลจากแหล่ง

บุคลากรต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามงานของการปฏิบัติงานด้วย^{๔๘}

จารุพรรณ คุณพันธ์ กล่าวถึงการสรรหาว่า หมายถึง ความพยายามขององค์การในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำการคัดเลือก เข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมขององค์การ^{๔๙}

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กล่าวถึง การสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง การเสาะแสวงหาชักจูง และจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้มาสมัครทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน^{๕๐}

สุภารัตน์ รวดเร็ว กล่าวถึงขั้นตอนของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้^{๕๑}

๑. การจัดทำใบสมัคร เมื่อพิจารณาว่าควรที่จะแสวงหากำลังคนจากที่ใดแล้ว โรงเรียนจัดทำใบสมัครเพื่อให้ผู้สมัครกรอกข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งเป็นการเตรียมหลักฐานขั้นต้นก่อนที่จะรับสมัครต่อไป ข้อมูลในการประกาศต้องระบุคุณสมบัติของผู้สมัคร ทั้งในด้านส่วนตัวและในด้านตำแหน่งงานที่ต้องการ

๒. การประกาศรับสมัคร ขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ คือ จะทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ว่างลง และต้องการให้ทราบโดยทั่วถึงกันจะได้เกิดความสนใจสมัคร สำคัญในการประกาศ ได้แก่ ตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ระยะเวลาของการเปิดรับสมัคร สถานที่หรือหน่วยงานที่รับสมัคร

๓. การรับและพิจารณาใบสมัคร เพื่อตรวจสอบข้อความต่างๆ ในใบสมัครให้ถูกต้อง ครบถ้วน โดยพิจารณาว่าผู้สมัครมีสิทธิตามกฎหมายหรือไม่ และต้องไม่ลืมตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต่ำตามความต้องการของตำแหน่ง และมีหลักฐานต่างๆ ครบถ้วน

๔. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ กระทำภายหลังเมื่อตรวจสอบใบสมัครถี่ถ้วนแล้ว คัดเอาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนไว้ คัดรายการที่ขาดคุณสมบัติออกให้เรียบร้อย และประกาศชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบทั้งหมด โดยปิดประกาศที่หน่วยราชการนั้นๆ

๕. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยทั่วไปมีความคล้ายคลึงกัน ได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังนี้ การรับสมัครฝ่ายงานบริหารงานบุคคลสัมภาษณ์ขั้นต้น กรอกใบสมัครงาน สอบคัดเลือก ภาคข้อเขียน

^{๔๘} สุภารัตน์ รวดเร็ว, ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลข้าราชการ ตรวจคนเข้าเมืองในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารงาน, (บัณฑิตวิทยาลัย:สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๔), หน้า ๓๐.

^{๔๙} จารุพรรณ คุณพันธ์, การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา๑, วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕.

^{๕๐} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, คู่มือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๖.

^{๕๑} สุภารัตน์ รวดเร็ว, ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลข้าราชการ ตรวจคนเข้าเมืองในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารงาน, (บัณฑิตวิทยาลัย:สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๔), หน้า ๓๔ – ๓๖.

สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัคร สัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายโดยผู้บริหารหน่วยงาน ตรวจโรค ปฐมนิเทศในการรับเข้าทำงาน

กล่าวโดยสรุป การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และมีขั้นตอนในการสรรหา คือ จัดทำใบสมัคร ประกาศรับสมัคร รับสมัคร และพิจารณาใบสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ กระบวนการคัดเลือก โดยสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ โดยสถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายในสถานศึกษา เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกข้าราชการครู เพื่อคัดเลือกให้เหมาะสม ประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างชัดเจนและตามความต้องการหลังจากสอบคัดเลือกแล้วสถานศึกษาจะต้องมีการทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูและประเมินผล เป็นเวลา ๖ เดือน – ๑ ปี อย่างยุติธรรมตามความจริงประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรงตามจริงและดำเนินการสอบคัดเลือกข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างโปร่งใสและสร้างประโยชน์กับผู้เรียน

๒. การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้ง ขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเลือกสรรบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง การบรรจุแต่งตั้งไว้ว่าเป็นการจัดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกระบวนการสรรหาได้เข้าปฏิบัติงานและรับมอบหมายหน้าที่ การงานตามตำแหน่ง วุฒิ และความรู้ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งรวมไปถึงการโยกย้ายสับเปลี่ยน และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นต่อไป^{๕๒}

พนัส หันนาคินทร์ กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่า หมายถึง การรับบุคคลเข้าเป็นข้าราชการ ส่วนการแต่งตั้งเป็นการมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุ^{๕๓}

สุภาพร พิศาลบุตร ได้กล่าวไว้ว่า การบรรจุและแต่งตั้งหมายถึงการกำหนดให้พนักงาน ใหม่เข้าทำงานใดงานหนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ ในการจ้างและได้ประกาศผล แล้ว คือ นับตั้งแต่การสมัคร การคัดเลือกจนกระทั่งการตรวจสอบประวัติภูมิหลัง โดยมากหัวหน้างาน ต่าง ๆ มักจะเป็น ผู้พิจารณาเองโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และจะต้องมีการทดลองงาน (Probation) อาจจะเป็น ๓ เดือน ๖ เดือน แต่ไม่เกิน ๑ ปี^{๕๔}

^{๕๒} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การบริหารงานบุคคลสำหรับ ข้าราชการครู, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรไทย, ๒๕๓๑), หน้า ๔๑.

^{๕๓} พนัส หันนาคินทร์, การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน, (พิษณุโลก:มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ , ๒๕๒๖), หน้า ๗๕.

^{๕๔} สุภาพร พิศาลบุตร, การสรรหาและบรรจุพนักงาน, (กรุงเทพมหานคร:ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๒๖๓ – ๒๖๖.

สมาน รังสิโยภษณ์ ได้กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่าเป็นกระบวนการดำเนินการที่ต่อเนื่องจากการคัดเลือก เมื่อคัดเลือกได้ตัวบุคลากรมาแล้ว ก็จะต้องบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานต่อไป การบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่ง อาจดำเนินการได้เป็น ๒ ขั้นตอน ดังนี้^{๕๕}

๑. การบรรจุเพื่อทดลองปฏิบัติราชการ หมายถึง การบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งตามที่คัดเลือกไว้ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เพื่อจะทดสอบดูว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้ามีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสม ก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง

๒. การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง เป็นการดำเนินการต่อจากการทดลองปฏิบัติราชการ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติราชการครบกำหนดตามเวลาแล้ว เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การจัดให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งหน้าที่ เข้าปฏิบัติงาน และมอบหมายงาน หรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุโดยมากหัวหน้างานต่าง ๆ มักจะเป็น ผู้พิจารณาเองโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และจะต้องมีการทดลองงาน (Probation) อาจจะเป็น ๓ เดือน ๖ เดือน แต่ไม่เกิน ๑ ปี โดยสถานศึกษาจะต้องมีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานเพื่อประโยชน์ในการใช้บุคลากรให้ตรงกับงาน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานที่ตรงสายของบุคลากร

๒.๖.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

ในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ และเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย และมีแนวโน้มจะมีมากขึ้นตามลำดับ ทำให้สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนไป ในด้านการศึกษาหลักสูตรก็มีการปรับเปลี่ยนไป เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การเสริมสร้างประสิทธิภาพครู จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อที่ครูจะได้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานราชการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรเป็นอย่างมาก นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญและความจำเป็นของการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรไว้หลายแนวทาง ดังนี้

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่าการสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม ก็หาใช่สิ่งดีแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้น

^{๕๕} สมาน รังสิโยภษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร:สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๐), หน้า ๗๒.

องค์กรจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ^{๕๖}

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การฝึกอบรม ซึ่งเป็นกิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรนั้น นับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นหนทางที่องค์กรสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ตลอดเวลา ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าใหม่ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบัน มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุหลายประการ คือ^{๕๗}

๑. งานบางอย่างมีขอบข่ายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็น ต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม

๒. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น

๓. นอกจากนี้งานหลายชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

สมพร เสรีวิมล ได้กล่าวถึงหลักการ เหตุผล และความจำเป็นในการที่จะต้องมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรโดยสรุป ดังนี้^{๕๘}

๑. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน

๒. การพัฒนาของคนนั้น เป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การสร้างเสริมประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

๓. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

๔. จุดประสงค์ประการแรกในการสร้างเสริมประสิทธิภาพบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

๕. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้นๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

^{๕๖} อุทัย ธีรญูโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๕๑.

^{๕๗} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงาน, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๒๕), หน้า ๑๖๒.

^{๕๘} สมพร เสรีวิมล, การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙.

ภิญโญ สาร ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียน โดยเฉพาะว่า ครูแม้จะมีความสามารถดีแต่เพียงใดก็ตามถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญ ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอๆ งานที่ทำก็กลายเป็นความน่าเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจจะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่างๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอน หรือหลักการ ทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียนก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปแบบมิตร งานที่ทำหลังจากการได้ไปทัศนศึกษาด้วยกัน น่าจะได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็ง ทนสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา^{๕๙}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างเสริมประสิทธิภาพบุคลากรว่าเป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ และกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่ากฎเกณฑ์ต่างๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่างๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักเกณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริหารต่างๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขและปรับปรุงสวัสดิภาพ

ของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จำนวนมาก สมัยที่ว่าใครๆ ก็ทำงานได้นั้นพ้นไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะมากขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลได้^{๖๐}

สมพร เสวีวัลลภ กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้ผลดี มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้การบรรลุทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ^{๖๑}

^{๕๙} ภิญโญ สาร, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗๑.

^{๖๐} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๘๒ - ๑๘๓.

^{๖๑} สมพร เสวีวัลลภ, **การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๑๕.

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง การทำให้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำงานอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และทำงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจของโรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูที่เข้ามาทำงานใหม่อย่างเป็นระเบียบและทำงานร่วมอย่างมีประสิทธิภาพโดยจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่ให้การฝึกหัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีการวัดผลประเมินผลและติดตามผลหลังการทดลองปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมซื่อตรงตามจริง อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า มีการจัดส่งครูเข้ารับการอบรมสัมมนาวิชาการอย่างน้อยปีการศึกษา ๑ ครั้งปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้ามีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงานตามหมวดสาระที่ทำการสอนอย่างยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษาโดยสถานศึกษาจะต้องมีความโปร่งใสและสามารถวัดผลตามจริงและจัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจึงจะทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและเจริญได้

๒.๖.๔ วินัยและการรักษาวินัย

ในสถานศึกษาหนึ่งๆ ย่อมประกอบไปด้วยคนเป็นจำนวนมาก วินัยจึงเป็นเรื่องจำเป็นยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะวินัยเป็นข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กรให้อยู่ร่วมกันได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย ให้ความคุ้มครองในการปฏิบัติงาน ให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน และกำหนดถึงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นนักวิชาการและนักศึกษาได้อธิบายวินัยและการรักษาวินัยไว้ดังนี้

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ ได้อธิบายวินัยและการรักษาวินัยไว้ ๕ ขั้นตอนดังนี้^{๖๒}

๑. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

๑) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

๒) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่อง ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

๓) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๒. กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

๑) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้

^{๖๒} บรรจบ ศรีประภาพงศ์ , ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต ๒ , วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘) , หน้า ๓๖ – ๓๘.

๒) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณา ให้อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาลงโทษ

๓) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

๔) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

๓. การอุทธรณ์

๑) กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องอุทธรณ์ ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด

๒) กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

๔. การร้องทุกข์

๑) กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

๒) กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยให้ร้องทุกข์ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา

๕. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

๑) ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

นาวัทศน์ แนวสุข ได้อธิบายขั้นตอนการรักษาวินัยไว้ ๒ ขั้นตอนดังนี้^{๖๓}

๑. การเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัย ได้แก่ การกระทำในทางที่จะจูงใจให้ข้าราชการมีวินัย เป็นวิธีการรักษาวินัยแบบเสริมสร้าง (constructive discipline) หรือในทางนิธาน (positive discipline) เพื่อให้เกิดอัตวินัย (self – discipline) แนวทางในการจูงใจให้ข้าราชการมีวินัยอาจทำได้โดยการสร้างปัจจัยที่ส่งเสริมวินัย ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

^{๖๓} นาวัทศน์ แนวสุข, การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔ – ๓๖.

๑) ความสำนึกในหน้าที่ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการต้องทำงานตามหน้าที่และต้องรักษาวินัยตามหน้าที่

๒) ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความอดุสาหะ เอาใจใส่ รับผิดชอบรักษาประโยชน์ของทางราชการ อุทิศเวลาให้แก่ราชการ และรักษาความลับในราชการ

๓) ความรักเกียรติศักดิ์ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการรักษาชื่อเสียงไม่ประพฤติดุชฉัย คดโกง หรือหาประโยชน์โดยมิชอบ

๔) ความรักสภาพแวดล้อม เช่น รักงาน รักหน่วยงาน รักผู้บังคับบัญชา รักผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการตั้งใจทำงาน มีความสามัคคีประสานงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่ราชการ

๕) ขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยที่จะโน้มนำให้ข้าราชการตั้งใจทำดี ถ้าขวัญไม่ดีหรือไม่มีความตั้งใจก็จะไม่ยอมทำดี ขวัญและกำลังใจจึงเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัย

๖) ความร่วมมือร่วมใจ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการมีความสามัคคี กลมเกลียวทำงานประสานกัน และทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจดี

๗) อุดมคติ ได้แก่ ความคิดที่บุคคลถือเอาเป็นแนวทางดำเนินชีวิตในอันที่จะให้ได้บรรลุถึงสภาพอันดีเลิศ เน้นความคิดที่จะยึดถือเอาสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิตหรือในการทำกิจการว่าจะทำเพื่อสิ่งนั้น เช่น เพื่อชื่อเสียง เพื่อประชาชน เพื่อชาติ เพื่อความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น อุดมคติในการทำงานเพื่อสิ่งที่ดี เป็นปัจจัยที่จะดึงดูดให้ข้าราชการตั้งใจทำงานอย่างมีวินัยอย่างซื่อสัตย์สุจริต ไม่โกง ไม่เก และทุ่มเททำงานให้สำเร็จบรรลุผลตามอุดมคตินั้น

๘) ความภูมิใจ เป็นพลังให้ข้าราชการตั้งใจทำงานให้ได้ผลดี โดยไม่หวังอะไรมากกว่าความภูมิใจ ซึ่งจะให้มีวินัยในการทำงาน

๙) ความกลัว เช่น กลัวบาป กลัวถูกลงโทษ กลัวเสียชื่อเสียง กลัวต่ำต้อยน้อยหน้า ล้าหลังผู้อื่น เป็นต้น ความกลัวเป็นปัจจัยที่ทำให้ไม่กล้าทำผิด และส่งเสริมให้ตั้งใจทำงานด้วยความอดุสาหะ มุ่งมั่นเพื่อให้พ้นจากสิ่งที่น่ากลัวนั้น

๑๐) ความสะอาด เป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการไม่ยอมทำในสิ่งไม่ถูกต้อง หรือไม่สมควร หรือต้องทำให้ดี เพื่อไม่ให้เป็นที่อับอายขายหน้าผู้อื่น ซึ่งจะเป็นผลให้มีวินัย

๑๑) ความบริสุทธิ์ใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา

๑๒) ความเคยชินต่อการทำในสิ่งที่ถูกที่ควร เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ ชักจูงให้ทำแต่ในสิ่งที่ถูกที่ควรเสมอ การทำในสิ่งที่ถูกที่ควรย่อมจะไม่ผิดวินัย

๒.การป้องกันข้าราชการกระทำผิดวินัย

การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ได้แก่ การกระทำในทางที่จะขจัดเหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และปกป้องคุ้มครองข้าราชการให้พ้นจากเหตุที่ทำให้กระทำผิดวินัย

สาเหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ได้แก่

๑) ไม่รู้ระเบียบแบบแผน จึงกระทำผิดวินัยไปโดยไม่รู้ว่ามีผิด

๒) อิทธิพลบีบบังคับ จึงจำต้องกระทำผิดวินัย

๓) ความจำเป็นชักนำให้กระทำผิดวินัย

๔) ความกดดันทางอารมณ์ไม่มีทางระบายจึงกระทำผิดวินัย

แนวทางในการปฏิบัติการป้องกันการกระทำผิดวินัย คือ

๕) ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนแก่ข้าราชการให้ครบถ้วนทั่วถึง

๖) ปกป้องคุ้มกันข้าราชการให้พ้นจากอิทธิพลที่บีบบังคับให้กระทำผิดวินัย

๗) ดูแลและมีตระวังและช่วยเหลือข้าราชการให้พ้นจากสิ่งชักนำให้กระทำผิด

๘) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

๙) จัดฝึกอบรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ

จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป การรักษาวินัย ได้แก่ การที่ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้กระทำผิดโดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ข้าราชการครุมีวินัยโดยการสร้างเงื่อนไขและปัจจัยต่างๆ ให้เกิดขึ้นในตัวครู โดยใช้วิธีการต่างๆ มีการฝึกอบรม เป็นต้นแต่ตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรมสามารถตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นในกรณีที่ข้าราชการครูถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามจริงโดยที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความเป็นธรรมอันเนื่องมาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างซื่อตรงตามจริงมีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกันโดยที่ครูสามารถอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูในโรงเรียนได้ตามสภาพที่เป็นจริงรวมถึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเที่ยงตรงรวมถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุผลเมื่อเกิดข้อพิพาทเพื่อความจริงและปรับปรุงงานที่ตนเองได้ทำผิดพลาดและแก้ไขให้ดีขึ้น

๒.๖.๕ การออกจากราชการ

การให้บุคคลพ้นจากงานนั้น เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารงานบุคคลเมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรระยะหนึ่ง จนถึงวัยอันสมควรที่จะต้องพักผ่อนจากการทำงานตามสภาพร่างกายของมนุษย์ โดยปกติจะถืออายุ ๖๐ ปี เป็นเกณฑ์ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของแต่ละบุคคล และสภาพของงานที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนความพร้อมขององค์กรด้วยซึ่งทางราชการเรียกการเกษียณอายุ ในเรื่องนี้ ได้มีนักศึกษาและนักวิชาการกล่าวถึงการออกจากราชการไว้ ดังนี้

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ ได้อธิบายขั้นตอนการออกจากราชการไว้ ๖ ขั้นตอนดังนี้^{๖๔}

๑. การลาออกจากราชการ

๑) ผู้อำนวยการสถานศึกษา พิจารณานุญาตการลาออกจากราชการ ของครูผู้ช่วยครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา

๒) รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

^{๖๔} บรรจบ ศรีประภาพงศ์ , ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต ๒ , วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธวิทยาลัย, ๒๕๔๘) , หน้า ๓๘ - ๔๐.

๒. การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มข้น

๑) ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนายอย่างเข้มข้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

๒) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

๓) ผู้อำนวยการสถานศึกษา สั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

๔) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๓. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

๑) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา(เว้นแต่ได้กระทำความผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๒) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๔. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

๑) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

(๑) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ อันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

(๒) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

(๓) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๒) กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

(๑) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

(๒) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถ ไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้สั่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่พิจารณา

๕. กรณีมลทินมัวหมอง

๑) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

๒) ผู้อำนวยการสถานศึกษา เสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณา เมื่ออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้น ออกจากราชการ เพราะมลทินหรือมัวหมอง กรณีถูกสอบข้างต้นให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

๖. กรณีได้รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๑) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ เพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดย คำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๒) รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สนิท คงภักดี ได้จำแนกการออกจากราชการไว้ ๕ ประเภท ดังนี้^{๖๕}

(๑) ตามกฎหมาย ได้แก่ ตาย และเกษียณ

(๒) สมัครง้อออก ได้แก่ ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น ลาออกไปดำรงตำแหน่งทางการเมืองมีผลตั้งแต่วันลาออก และสมัครง้อไปปฏิบัติงานใดๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ

(๓) ถูกลงโทษทางวินัย ได้แก่ ปลดออกและไล่ออก

(๔) ถูกสั่งให้ออก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออก และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. พิจารณา

(๕) ถูกเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ ได้แก่ แต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นและย้ายและแต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นที่หน่วยงานอื่น

มานพ แก้วขาว ได้สรุปการออกจากราชการไว้ ๒ ประการดังนี้^{๖๖}

๑. การลาออกจากราชการ

๑) ต้องทำเป็นหนังสือลาออกมีชื่อออกด้วยวาจา โดยจะต้องเป็นหลักฐานที่เชื่อถือได้ คือต้องมีลายมือชื่อของผู้ลาออก

^{๖๕} สนิท คงภักดี ,การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต ๒, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธวิทยาลัย, ๒๕๕๔) , หน้า ๓๕.

^{๖๖} มานพ แก้วขาว, การศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง, **ปริญญาวิทยานิพนธ์ กศ.ม.การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๖), หน้า ๒๕.

๒) ต้องยื่นหนังสือลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง เพื่อให้พิจารณาอนุญาตหรือเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุญาต

๓) ผู้ลาออกรอฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาว่าจะอนุญาตให้ออกตามที่ขอหรือทำการยับยั้งไว้ก่อน

๔) ในระหว่างที่รอคำสั่งจะหยุดราชการไม่ได้ ยกเว้นได้รับอนุญาตให้ลาป่วย หรือลา กิจจนกว่าจะได้รับอนุญาต หรือครบ ๓ เดือน นับแต่วันลาออก

๒. การให้ข้าราชการพ้นสถานภาพ การให้ข้าราชการพ้นจากสถานภาพมีวิธีปฏิบัติดังนี้

๑) การออกจากราชการเพราะตาย ก็เป็นอันพ้นจากราชการนับตั้งแต่วันที่ตาย โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องอนุญาต เพียงแต่แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

๒) การออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติ เมื่อข้าราชการพลเรือนขาดคุณสมบัติตามที่กำหนด ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุต้องสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ โดยไม่ต้องทำเป็นคำสั่งแบบราชการ

๓) ออกจากราชการเพราะสูงอายุ เรียกกันโดยทั่วไปว่าการเกษียณอายุมีขั้นตอนในการปฏิบัติดังนี้

(๑) ในทุกปี องค์การกลางในการบริหารบุคคลขององค์กรนั้นๆต้องสำรวจรายชื่อข้าราชการที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ ในปีงบประมาณถัดไป แล้วแจ้งให้กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังทราบ

(๒) เมื่อส่วนราชการต่างๆ ได้รับแจ้งรายชื่อแล้วจะต้องรีบดำเนินการตามระเบียบต่อไป

๔) การให้ออกจากราชการเพราะมีเหตุเกี่ยวกับสมรรถภาพ หรือวินัยซึ่งมีกรณีต่างๆ ดังนี้

(๑) ให้ออกจากราชการเพราะทดลองปฏิบัติหน้าที่แล้วปรากฏว่ามีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือมีความสามารถไม่เหมาะสม ผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้งสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการตามที่บัญญัติไว้ในระเบียบ

(๒) การให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในระหว่างถูกสอบสวนพิจารณาผู้มีอำนาจแต่งตั้งเป็นผู้สั่ง

(๓) การให้ออกจากราชการเพราะหย่อนสมรรถภาพ และประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หรือบกพร่องในหน้าที่ หรือเจ็บป่วยจนไม่อาจสามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้โดยสม่ำเสมอ ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าหากได้รับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ ก็อาจสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้

(๔) การให้ออกจากราชการเพราะต้องรับโทษจำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษเมื่อได้รับโทษจำคุก หรือเพราะมีมลทินมัวหมองหรือเพราะกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยคำพิพากษาที่สุดแล้ว ผู้มีอำนาจสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้

สรุปว่า การออกจากราชการ หมายถึง การที่บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของทางราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ เนื่องจาก การลาออก การลดจำนวนพนักงานลง การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุ

หรือทุพพลภาพ และตาย หรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ในกฎหมายโดยสถานศึกษาจะต้องมีระบบดูแลสวัสดิการข้าราชการครูหลังเกษียณอายุในสถานศึกษาร่วมกันและมีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนเมื่อมี เหตุสงสัยว่าข้าราชการครูขาดคุณสมบัติการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรมตามจริง พิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการตามความต้องการเมื่อมีข้าราชการครูที่มีมลทินมัวหมองให้ ออกจากราชการด้วยความซื่อตรงตามจริงและข้าราชการครูท่านใดที่หย่อนความสามารถและบกพร่องในหน้าที่ราชการ โดยสถานศึกษาจะต้องให้ออกจากราชการอย่างไม่มีเงื่อนไขตามความเป็นจริงและเที่ยงธรรมมีการสั่งให้ผู้ประพฤตินี้ไม่เหมาะสม ออกจากราชการเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวมเมื่อมีข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามภาระงานของสถานศึกษาให้ ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาและนักเรียน

๒.๖.๖ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

ความหมายของขวัญกำลังใจ

เมื่อพิจารณาความหมายของขวัญกำลังใจ (Morale) ในการปฏิบัติงาน มีผู้นิยามไว้หลายนัย ทั้งที่เหมือนกัน คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเกณฑ์การพิจารณาตามประเด็นความสนใจของผู้ศึกษาค้นคว้าแต่ละราย ดังที่ อาคม วัธโสภณ ได้รวบรวมประเด็นความเห็นของนักวิชาการที่อธิบายเกี่ยวกับความหมายของขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้^{๖๗}

Halloran นิยามว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาวะจิตใจและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ งานและเพื่อนร่วมงาน

Smith and Wakeley กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความสนใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะสังเกตหรือวัดได้จากความพยายามที่เขาใช้ในการทำงานมีความคิดริเริ่ม และมีความพึงพอใจในการทำงาน

Good ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติของกลุ่มครูที่มีต่อหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ จุดมุ่งหมาย ศึกษานิเทศ และเพื่อนร่วมงาน

ชาญชัย อาจิสมาจาร ก็ได้รวบรวมความเห็นของนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาที่อธิบายเกี่ยวกับความหมายของขวัญกำลังใจไว้ด้วย คือทัศนคติของ^{๖๘}

Tead กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความตระหนักของหมู่คณะซึ่งมีความจำเป็นต่อประสิทธิผลของหมู่คณะในการทำงาน

Zeleny กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความรู้สึกร่วมของ “ความชอบ” ระหว่างสมาชิกในหมู่คณะ

^{๖๗} อาคม วัธโสภณ, *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*, สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ. ๒๕๔๗, หน้า ๑๒๐.

^{๖๘} ชาญชัย อาจิสมาจาร, *การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล*, กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ๒๕๔๘, หน้า ๘๑.

ในทำนองเดียวกัน Kresh และ Crutchfield ให้ความหมายของขวัญกำลังใจว่าหมายถึง สภาวะการทำงานของหมู่คณะ ความสามัคคี และความมีน้ำใจเดียวกันของหมู่คณะ

Wiles กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ปฏิกริยาทางอารมณ์และจิตใจของบุคคลที่มีต่องานของ บุคคลคนนั้นนั่นเอง

Schneiders ก็กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือเจตคติทั่ว ๆ ไป หรือภาพพจน์ของบุคคลหรือ หมู่คณะสู่สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ขวัญกำลังใจอาจกระทบกระเทือนต่อการทำงานอย่าง รุนแรง และจะสัมพันธ์กับสิ่งที่เราเรียกว่า ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

Hilgard นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแอสแตนฟอร์ด ได้ให้นิยามขวัญและกำลังใจของ บุคคลว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง ทศนคติของแต่ละหมู่ ซึ่งแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความ จงรักภักดีต่อหมู่คณะที่ทำงานอยู่ในระเบียบวินัยที่ดี Chiseles และ Brown ได้นิยามถึงเรื่องขวัญไว้ ว่า ขวัญกำลังใจหมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะที่จะร่วมกันทำงานให้ดีที่สุด ให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๖๙}

องอาจ โฆษณหนันท์ ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้เป็น 2 นัย คือ หมายถึง ความรู้สึก มั่นใจ ความพึงพอใจในหน่วยงานที่ตนทำอยู่และสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึง สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ^{๗๐}

วีณา โฆษิตสุรกุลและคณะได้ศึกษาค้นคว้าความหมายของคำว่าขวัญและกำลังใจมา จากคำสองคำรวมกัน คือ “ขวัญ” และ “กำลังใจ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ว่า^{๗๑} ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความตาย นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลเป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ ออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหายขวัญหนี ขวัญบินเป็นต้น และ กำลังใจ หมายถึง สภาพของ จิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า ขวัญและกำลังใจ เข้าด้วยกัน ในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว ขวัญกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทาง จิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัย หรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกริยาโต้กลับคือ พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือทัศนคติของ สมาชิกในองค์การต่อสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงาน ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การได้การสร้าง ขวัญและกำลังใจภายในสถานศึกษานั้นจะต้องมีคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบตาม จริยพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และตรงตามจริงสนับสนุนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเด่น เพื่อให้เกิดการตั้งใจในการทำงานมีการปกครองบุคลากรแบบประชาธิปไตยพร้อมรับฟังความ

^{๖๙} Hilgard .อ้างในวารสารคัน ปีที่ 22 ฉบับที่ 3/2544.

^{๗๐} องอาจ โฆษณหนันท์. หลักบริหารเบื้องต้นสำหรับนักบริหารและนักปฏิบัติงานกิจการ. เชียงใหม่: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. มปป, หน้า ๔๘.

^{๗๑} วีณา โฆษิตสุรกุลและคณะ, Productivity องค์ประกอบการเพิ่มผลผลิต, (กรุงเทพฯ:บริษัท ซี เอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน). ๒๕๔๖), หน้า ๖๓ – ๖๔.

คิดเห็นและช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกันมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานน่าทำ และเพิ่มประสิทธิภาพเมื่อมีครูหรือบุคลากรภายในสถานศึกษาทำความดีก็มีการยกย่องชมเชย บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เพื่อกระตุ้นการทำงานให้เจริญก้าวหน้าและสิ่งที่สำคัญคือมีการ จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

ความสำคัญของคนและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือคน และคนเป็นผู้มีชีวิต เลือดเนื้อ วิญญาณ ความต้องการ ความหวัง มีอารมณ์ และเป็นทรัพยากรการบริหารที่ควบคุมได้ยากที่สุดก็คือ คนหรือมนุษย์

สมาน อัครภูมิ มีความหมายเหมือนกันตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ซึ่งแปลว่า “สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล, สัตว์ที่มีจิตใจสูง” และโดยทั่วไปก็จะเห็นการใช้ คำทั้งสองนี้ทดแทนกันได้ สำหรับความสำคัญของคนนั้น^{๗๒}

Werther and Davis กล่าวว่าการบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรงนี้ องค์การต้องพร้อมในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การปรับตัวและการ พัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้กระทำได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ ทรัพยากรองค์การ ประสิทธิภาพหมายถึงการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่ถูกต้องให้กับสังคม และ ประสิทธิภาพคือการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุดแต่ได้ผลิตผลมากที่สุด และด้วยศักยภาพของ บุคลากรในองค์การทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดังคำกล่าวที่ว่า “ทรัพยากรปัจจัยทำให้ทุกอย่างเป็นไปได้ และทรัพยากรบุคคลทำให้สิ่งเหล่านั้น “เกิดขึ้น”

เฟิซรี รูปะวิเชตร์ ก็กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือบุคลากร (Personnel) ไว้ว่าเป็นปัจจัยหรือส่วนประกอบหนึ่งของการดำเนินการในองค์การ อัน ประกอบไปด้วย เงินทุน (Money) มนุษย์ที่ทำงาน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) เครื่องจักร (Machine) หรือเทคโนโลยี (Technology) ทั้งที่เป็นภูมิปัญญาหรือนวัตกรรมทันสมัย ทรัพยากร มนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (The Most Important Factor) ในการผลักดันให้ องค์การประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยมนุษย์หรือบุคคลเป็นผู้ลงมือกระทำ คิดวิเคราะห์ และผลิตสินค้าหรือบริการ^{๗๓}

สมาน อัครภูมิ ชี้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครูและพฤติกรรมของครู ความพยายามของผู้เรียน และการเรียนรู้ของผู้เรียนคือ หัวใจสำคัญของการเรียนการสอน^{๗๔}

ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

^{๗๒} สมาน อัครภูมิ, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่, (อุบลราชธานี: หจก. อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์. ๒๕๔๙), หน้า ๒๔.

^{๗๓} เฟิซรี รูปะวิเชตร์, การสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (เชียงใหม่: สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ๒๕๔๙), หน้า ๔.

^{๗๔} สมาน อัครภูมิ, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่, (อุบลราชธานี : หจก.อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์. ๒๕๔๙), หน้า ๒๒๕.

พ.ศ. 2545 มาตรา 39 (อ้างใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549, หน้า 18) ได้กำหนดไว้ชัดเจนให้ การบริหารงานบุคคล เป็นงานหนึ่งที่กระทรวงศึกษาธิการต้องกระจายอำนาจไปให้กับ คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังนั้นหน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษาต้องศึกษากฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย แต่ในเชิงศาสตร์และศิลป์การบริหารนั้น

องอาจ โฆษขุนหนันท์ ได้สรุปประเด็นความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้^{๗๕}

๑. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
๒. สร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
๓. เกื้อหนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอัน

ดีงาม

๔. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ
๕. เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในหน่วยงานกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงาน

๖. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกในหน่วยงานเกิดความคิดสร้างสรรค์
๗. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่คนปฏิบัติงานอยู่

อาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะครู มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะครูเป็นบุคลากรหลักที่จะทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ดังนั้นการสร้างขวัญกำลังใจให้ครู จึงมีความจำเป็นเพราะทำให้เกิดผลดังนี้

๑. ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี ระหว่างคณะครู ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน

๒. ทำให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ รู้นโยบาย เป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

๓. ทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและสติปัญญา ทำงานเต็มศักยภาพ จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน

๔. การที่ครู ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ของสถานศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงานจะส่งผลต่อสภาพจิตใจของนักเรียนและผู้ปกครอง นักเรียนก็จะตั้งใจเรียน มีความสุขในการเรียนด้าน ผู้ปกครองก็จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความสบายใจ

สมิต สัจฉกร ได้ศึกษาการทำงานในสถานประกอบการขนาดเล็ก พบว่า^{๗๖} ในการวินิจฉัยสถานประกอบการ SMES จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นเหตุ

^{๗๕} องอาจ โฆษขุนหนันท์, หลักบริหารเบื้องต้นสำหรับนักบริหารและนักปฏิบัติงานกิจการ. **เชียงใหม่:** ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. มปป, หน้า ๔๘.

^{๗๖} สมิต สัจฉกร. การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน. (Online) Available: <http://www.tpa.or.th> (บทความ. ๒๕๕๐), หน้า ๒.

ให้เกิดการทำงานอย่างเสียมิได้ทำงานผิดพลาดบกพร่องและไม่มีคุณภาพมีการทำงานซ้ำในอัตราสูงมีของเสียจำนวนมาก ทำให้ต้นทุนสูงจนไม่อาจจะแข่งขันในด้านราคากับคู่แข่งต่าง ๆ ได้

ผู้ประกอบการก็มองปัญหาในด้านกระบวนการผลิตและเมื่อเกิดปัญหาการตลาด เพราะสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปจนทำให้รายได้ลดลงไม่พอกับรายจ่าย หมดสภาพคล่อง ก็มองไปที่ปัญหาการเงินและพยายามที่จะยืนยันปัญหาว่าเป็นเรื่องปัญหาการเงินเพียงเรื่องเดียว

ปัญหาของสถานประกอบการแทบทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาอะไรจึงมีปัญหาระเบิดคนแฝงอยู่ด้วยเสมอ และเป็นปัญหาพื้นฐานที่นำไปสู่ปัญหาด้านต่าง ๆ ตามมา การที่พนักงานไม่ทำงานอย่างทุ่มเทจริงจังไม่มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ทำงานอย่างจำใจเพราะถูกบังคับบีบใจด้วยความรู้สึกเบื่อหน่าย ทำงานช้าเฉื่อยขาดความกระตือรือร้น มีอาการท้อแท้ ทำตัวสบาย ๆ ไม่สนใจงาน ขาด สายป่วย ลา โดยไม่มีจิตสำนึกเรื่องการสูญเสียเวลา แสดงกิริยาเชิงกร้าวกระดังกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟังใครกิริยาขบเซาไม่แจ่มใสชอบแสดงตัวว่างานยุ่ง แต่งานไม่แล้วเสร็จหรือเสร็จช้าลวนเป็นอาการเสียขวัญขาดความเชื่อมั่น และขาดความตั้งใจทำงานเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน เพราะทำให้ผลผลิตตกต่ำ

เมื่อพนักงานมีขวัญกำลังใจดีก็จะมีคุณค่าเป็น พิเศษทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ในด้านต่าง ๆ มีความร่วมมือตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง มีความระมัดระวังในการทำงานไม่ให้เกิดพลาดระมัดระวังการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือไม่ให้เสียหาย ระมัดระวังการใช้ และบำรุงรักษาเครื่องจักรเพื่อยืดอายุการใช้งาน ร่วมมือกันทำงานด้วยความกลมเกลียวมุ่งผลสำเร็จของงาน การขาดงาน เข้างานสาย ลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน ต่าง ๆ ก็ลดลง ผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้น เป็นการลดต้นทุนทำให้สามารถ ตั้งราคาขายสู้กับคู่แข่งได้

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ จึงสรุปได้ว่าในเรื่องการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานนั้น ขวัญกำลังใจ เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง และจะขาดไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อองค์การต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยในประเทศ

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๒ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ๖๑ คน และครูผู้สอน ๒๒๗ คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการของสถานศึกษาเป็นหลัก^{๗๗}

พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๓ โรงเรียน ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร จำนวน ๑๑ คน และครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

แนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม^{๗๘}

พระสมุห์สนอง ยสโก (จันทกิต) ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเขตบางคอแหลมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒ ผลการวิจัยพบว่าระดับการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นระดับมากมีลักษณะเด่นดังนี้ คือ หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานไม่แตกต่างกัน แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม มีดังนี้

๑) ด้านหลักนิติธรรม ก่อนผู้บริหารจะนำ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมาใช้ในโรงเรียน ควรจะมีการจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำประชาพิจารณ์ ๒) หลักคุณธรรม ผู้บริหารควรเน้นผู้มีคุณธรรม ยึดถือเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพ มีจิตใจเป็นธรรม ๓) หลักความโปร่งใส ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงในทุกเรื่อง เปิดโอกาสให้มีการซักถามได้ ๔) หลักความมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน เป็นที่ปรึกษาและเป็นที่กำลังใจให้กับบุคลากร ๕) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบต่อภารกิจ ของโรงเรียนโดยไม่มีการทอดทิ้ง หรือปฏิเสธงาน ๖) หลักความคุ้มค่า

^{๗๗} พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒). หน้า ๑๐๘.

^{๗๘} พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน).การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑.วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย (สาขาบริหารการศึกษา) : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓). หน้า ๙๒.

ผู้บริหารควรลงมือกระทำงานต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าทั้งเวลา ผลงานและสิ่งที่ลงทุนไป เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน^{๗๙}

พระมหาขวัญชัย สุนโท (ฟางทสวัสดิ์) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ๔๓ คน และครู ๒๗๖ คน ดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า ๑. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับมาก ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับปานกลาง

๒. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปไม่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลน้อยกว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๐ ปีลงมา และผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล น้อยกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก^{๘๐}

วิไลวรรณ ยะสินธ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้^{๘๑}

ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีการ

^{๗๙} พระสมุห์สนอง ยสโก (จันทกิตติ). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเขตบางคอแหลมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย: ๒๕๕๔. หน้า ๗๒.

^{๘๐} พระมหาขวัญชัย สุนโท (ฟางทสวัสดิ์). การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย (สาขาบริหารการศึกษา)** : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย : ๒๕๕๓. หน้า ๙๖.

^{๘๑} วิไลวรรณ ยะสินธ์. การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)**: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่; ๒๕๕๓. หน้า ๑๐๒.

ปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากร การประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครู

ด้านการดำรงรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

จันจิรา อินดีเสาร์ ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งสรุปไว้ดังนี้ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน ๒๖๗ คน ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ในภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๐ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ผล

การศึกษาพบว่าสภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการจัดประชุม อบรมสัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ข้อเสนอแนะ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ควรจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้^{๘๒}

อรรถวุฒิ จันทน ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาฐานข้อมูลการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ซึ่งสรุปไว้ดังนี้ การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ซึ่งใช้สำหรับดำเนินการเก็บรวบรวมประวัติส่วนบุคคล โดยจัดเก็บในลักษณะของแฟ้มสะสมงานแยกเป็นรายบุคคล และมีการเก็บข้อมูลของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง ระบบนี้ได้แบ่งออกเป็น ๕ ระบบงานหลักได้แก่ ระบบจัดการข้อมูลพื้นฐาน ระบบบันทึกข้อมูล ระบบปรับปรุงข้อมูล ระบบประเมิน และระบบรายงาน ระบบได้ถูกออกแบบให้ทำงานบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนาขึ้นบนระบบปฏิบัติการวินโดวส์เอ็กพี โดยใช้ภาษาพีเอชพี ในการพัฒนาส่วนต่อประสานกับผู้ใช้งาน และใช้โปรแกรมฐานข้อมูลมายเอสคิวแอล เป็นเครื่องมือในการจัดการฐานข้อมูล ทำการประเมินระบบโดยผู้ใช้งาน ๕ กลุ่ม รวมทั้งสิ้น ๑๐ คนได้แก่ บุคลากรจำนวน ๖ คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจำนวน ๑ คน ผู้บริหารจำนวน ๑ คน อาจารย์จำนวน 1 คน และผู้ดูแลระบบ ๑ คน ผลการประเมินระบบพบว่า ผลการประเมินระบบพบว่าประสิทธิภาพของระบบอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๑)^{๘๓}

दनัย กัลยาราช ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ขวัญกำลังใจของครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตกอำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งสรุปไว้ดังนี้

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้คือ ครูในกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา ๒๕๕๑ จำนวน ๗๑ คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า โดยรวมแล้วครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสนป่าตองจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นครูส่วนใหญ่มี

^{๘๒} จันจิรา อินตะเสาร. การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๐. หน้า ๑๑๑.

^{๘๓} อรรถวุฒิ จันทน. การพัฒนาฐานข้อมูลการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่. **วิทยาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ)**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๑. หน้า ๑๐๘.

ขวัญกำลังใจในเรื่อง ความสำเร็จในการทำงาน สถานภาพและการยอมรับนับถือตัวงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสภาพแวดล้อมของการทำงาน ความรับผิดชอบ ความมั่นคงของงาน และชีวิตส่วนตัว โดยเกินครึ่งมีขวัญกำลังใจในเรื่อง การปกครอง บังคับบัญชา เงินเดือน ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ^{๘๔}

อุดม ทาบุญสม ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง ซึ่งสรุปไว้ดังนี้ การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปางการศึกษาครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม โดยการออกแบบสอบถามกับกลุ่ม ประชากรคือพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สังกัดสำนักงานภาคธุรกิจลำปางจำนวน ๑๑๔ ราย และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานพบว่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในด้านปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต มีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงต่อปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีขวัญกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน^{๘๕}

ศุภชัย จันทรา ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ขวัญ กำลังใจและความเครียดในการทำงานของชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

การศึกษาเรื่อง ขวัญ กำลังใจ และความเครียดในการทำงานของชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) วิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจและความเครียดในการทำงานของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติด ๒) วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติด ๓) สำรวจถึงระดับความเครียดของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติด และ ๔) เพื่อสำรวจถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติด เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

^{๘๔} ดนัย กัลยาราช. ขวัญกำลังใจของครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตกอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. *ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๒. หน้า ๑๐๓.

^{๘๕} อุดม ทาบุญสม. ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง. *บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๑. หน้า ๑๒๐.

เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๒๕๕ คน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้^{๘๖}

๑) ขวัญและกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธร จังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง โดยเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน แม้จะเสี่ยงอันตรายก็ตาม ภาคภูมิใจในตำแหน่ง และงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

๒) ปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รายได้จากการปฏิบัติงาน และสิทธิประโยชน์ที่ได้รับมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดซึ่งหมายความว่า หน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน ช่วยเหลือด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการกิจ จัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ฯ อย่างต่อเนื่อง มีการเลื่อนขั้น ตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง และเป็นธรรมยอมส่งผลให้เจ้าหน้าที่ฯ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำให้การปฏิบัติหน้าที่สืบสวนปราบปรามยาเสพติดมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓) สำหรับความเครียดของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธร จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับต่ำ โดยลักษณะอาการความเครียดที่พบในบางครั้ง ได้แก่ รู้สึกหงุดหงิด เมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วิตกกังวลกับงานหรือภารกิจที่ปฏิบัติ นอนไม่หลับ ขาดสมาธิ และวินิจฉัยงานผิดพลาด มีอาการปวดศีรษะ ปวดหลัง กล้ามเนื้อตึงเครียด หรือเกร็ง ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาลดลง และไม่สามารถควบคุมอารมณ์และตัวเองได้ไม่ไหวง่าย เป็นต้น

๔) เจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธร จังหวัดเชียงใหม่ประสบปัญหาในด้านอุปกรณ์ในการทำงาน เช่น อาวุธปืน เสื้อเกราะ วิทยุสื่อสาร และยานพาหนะในการปฏิบัติงานไม่ทันสมัย ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน งบประมาณมีน้อย อัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการกิจ ขาดการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างชุดปฏิบัติการฯ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ค่าตอบแทนพิเศษไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งมีความล่าช้าและไม่เป็นธรรม

วรรณภา กลับคง ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

^{๘๖} ศุภชัย จันทรา. ขวัญ กำลังใจและความเครียดในการทำงานของชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่. **บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๑).** หน้า ๑๐๐.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อหาแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 377 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑. ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูมีระดับขวัญและกำลังใจระดับมาก 7 ด้าน คือด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่องในความสำเร็จ และด้านงานที่ทำหาย ยกเว้นด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา ที่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ๒. แนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา และด้านนโยบายและการบริหาร^{๘๗}

อุดม ทาบุญสม ได้ทำวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้ การค้นคว้าแบบอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง การศึกษาครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม โดยการออกแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรคือพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สังกัดสำนักงานภาคธุรกิจลำปางจำนวน 114 ราย และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานพบว่าขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในด้านปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต มีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงต่อปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีขวัญกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน^{๘๘}

^{๘๗} สาววรรณภา กลั้มคง. ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๒). หน้า ๙๘.

^{๘๘} อุดม ทาบุญสม. ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง. **บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ)**. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: ๒๕๕๑). หน้า ๑๑๓.

ผดุง วุฒิไธย ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้ การศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนทำให้เกิดขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ ๒) ศึกษาระดับของขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ และ ๓) ศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในงานของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๑๒๕ คน ผลการศึกษาพบว่า ๑. ข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ มีระดับของขวัญและกำลังใจในการทำงานระดับค่อนข้างมาก โดยมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงาน สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความตั้งใจและสนใจในงานที่ทำ มีความสนุกเพลิดเพลินและมีความสุขกับงานที่ทำ ความเคารพและเชื่อมั่นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำให้งานสำเร็จได้ เป็นต้น ๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านปัจจัยค่าจ้าง พบว่า สำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน ระบบการสั่งการชัดเจน ผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เพื่อนร่วมในหน่วยงานให้การดูแล ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสภาพการทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่พอใจต่อความสำเร็จในการทำงานและในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างมาก ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสทำงานเป็นทีม งานที่ทำมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน ภูมิใจในงานที่ต้องรับผิดชอบ และได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม เป็นต้น ๓. ข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อผลสำเร็จของงานที่ทำอย่างมาก และมีความพึงพอใจในงานในระดับค่อนข้างมากต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ ลักษณะงานที่ทำในปัจจุบัน การทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน การสั่งการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารและการวางตนของผู้บังคับบัญชา และการมอบหมายงานเป็นไปอย่างเสมอภาค เป็นธรรม เป็นต้น^{๘๙}

ไกรสฤษฎ์ จันทรแฮมชัย ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้^{๙๐}

^{๘๙} ผดุง วุฒิไธย. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: ๒๕๕๒). หน้า ๑๐๗.

^{๙๐} ไกรสฤษฎ์ จันทรแฮมชัย. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๑). หน้า ๑๑๙.

การค้นคว้าแบบอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษาในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามกับประชากร จำนวน ๒๑๖ ราย ที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานในปัจจุบันทุกด้าน โดยรวมในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านเกี่ยวกับการปกครองและบังคับบัญชา ด้านเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงาน ด้านเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ด้านเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน และด้านเกี่ยวกับความพอใจในงานตามลำดับ เมื่อพิจารณาขวัญและกำลังใจในการทำงานในแต่ละด้านพบว่า ด้านเกี่ยวกับการปกครองและบังคับบัญชาผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาสูงที่สุด ด้านเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงานผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสูงที่สุด ด้านเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับการเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีสูงที่สุด ด้านเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทนผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับความภาคภูมิใจในงานที่ทำสูงที่สุด และด้านเกี่ยวกับความพอใจในงานผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากงานที่ทำสูงที่สุด

นวนนาญ เดือนจันทร์ ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ระดับขวัญกำลังใจของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้^{๔๑}

การศึกษาเรื่อง ระดับขวัญกำลังใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ๒) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ ๓) สำรวจหาความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการต่อมาตรการในการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความมั่นใจในความมั่นคงและก้าวหน้าในงานเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน ๒๕๖ คน ผลการศึกษาพบว่า

๑) ระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง โดยพนักงาน ๗ ส่วนใหญ่ สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ยินดีให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรด้วยความสมัครใจ พร้อมทั้งจะเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อที่จะทำงานให้องค์กรได้เสมอเพื่อความสำเร็จในงาน สามารถทำงานเป็นกลุ่ม/ทีมได้อย่างราบรื่นมีความรู้สึกภูมิใจและดีใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้ และมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

^{๔๑} นวนนาญ เดือนจันทร์.ระดับขวัญกำลังใจของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. บัณฑิตวิทยาลัย. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยเชียงใหม่:๒๕๕๑). หน้า ๑๒๙.

๒) การสร้างปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าในภาพรวมมีการดำเนินการในระดับมากโดยเฉพาะด้านความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าส่วนตัว อยู่ในระดับสูง ขณะที่ด้านความก้าวหน้าของพนักงานฯ อยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานฯ ส่วนใหญ่ มีโอกาสทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ประสบความสำเร็จในงานที่ต้องรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเสมอ มีความพึงพอใจต่องานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆ ตลอดเวลา แต่ขณะเดียวกัน พนักงานฯ ยังต้องรับผิดชอบงานที่หนักตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ การมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การเลื่อนขั้นตำแหน่งตามผลงานและความสามารถของตนเอง งานที่มีโอกาสสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พนักงานบางส่วนยังเห็นว่า ยังไม่ได้รับอย่างเป็นรูปธรรม

๓) มาตรการในการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำ งานของมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในความมั่นคงและก้าวหน้า ในด้านนโยบายและแผน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้ข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถดำรงตำแหน่งบริหารได้ มีแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานฯ ที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการ ด้านค่าตอบแทน ต้องการให้มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัยพยาบาลที่ครอบคลุมคนในครอบครัว ค่าเล่าเรียนของบุตร เงินกู้เพื่อการศึกษาต่อ จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน ด้านการสร้างโอกาสความก้าวหน้า ต้องการให้มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานฯ สามารถทำงานสายบริหารได้ สามารถขอตำแหน่งในระดับชำนาญการเชี่ยวชาญได้ สามารถสอบเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้านโอกาสการพัฒนาตนเอง ต้องการให้มหาวิทยาลัยสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาต่อ การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ และความต้องการให้มหาวิทยาลัยแจ้งเหตุผล ข้อดี หรือข้อผิดพลาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฯ ในแต่ละปี เพื่อที่ผู้ที่ถูกพิจารณาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขงาน หรือปรับปรุงแก้ไขตนเอง มีกิจกรรมนอกเวลา/นอกสถานที่ ให้พนักงานทำร่วมกันเพื่อเกิดการทำงานเป็นทีม และมอบอิสระทางความคิดและการสร้างสรรค์ผลงานแก่พนักงานโดยปราศจากการควบคุมจากหัวหน้ามากเกินไป เป็นต้น

พระบุญมั่น อคฺคจิตฺโต (มาระสา) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา แต่ละด้านดังนี้^{๙๒} ด้านเมตตา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความปรารถนาดีต่อครู และ นักเรียนทุกคน อยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ด้วย ความยุติธรรมผู้บริหารจะยื่นมือเข้าช่วยเหลือเสมอ อยู่ในระดับมาก ด้านมุทิตา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนต่อความสำเร็จ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารโรงเรียนหวังผลประโยชน์กับความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ด้านอุเบกขา พบว่า ผู้บริหาร

^{๙๒} พระบุญมั่น อคฺคจิตฺโต (มาระสา). การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย (การบริหารการศึกษา).** มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย : ๒๕๕๔). หน้า ๑๑๕.

โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ก่อนลงมือปฏิบัติงานและ ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินกระบวนการ ปฏิบัติงานระหว่างการทำงานเมื่อมีเหตุขัดข้องอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยด้าน ปัญหาและอุปสรรค ด้านเมตตาพบว่า ผู้บริหารขาดความยุติธรรม ให้อภัยและไม่ผูกใจเจ็บกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านกรุณาพบว่า คือ ผู้บริหารบางครั้งก็ไม่ค่อยจะเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาสักเท่าไรด้านมุทิตา พบว่า คือ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในตำแหน่งงานต่างๆ บางครั้งเกิดความอิจฉาริษยาผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่า ตนเองด้านอุเบกขา พบว่า คือ ผู้บริหารไม่มีใจที่เป็นกลาง ไม่มีความยุติธรรมพิจารณาและบางครั้งก็ไม่พิจารณาข้อมูลทุกอย่างก่อนทำงานและก่อนสั่งงานให้ครูทำและบางครั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นมา ก็ทำเป็นไม่รู้เรื่อง

ผลการวิจัยด้าน ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็น โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารมีความเมตตาผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรมีใจที่เป็นกลางในการบริหารงานและมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ ด้านกรุณา พบว่า ผู้บริหารส่วนน้อยจะเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความขยัน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ด้านมุทิตา พบว่า ผู้บริหารควรยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับตำแหน่งงานและหน้าที่การทำงานที่สูงกว่าเดิมและพลอยยินดีเมื่อลูกน้องได้ดีและสนับสนุนลูกน้องให้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ด้านอุเบกขาพบว่า ผู้บริหารควรมีใจที่เป็นกลางและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง ไม่เอาใจใครคนใดคนหนึ่ง ไม่เลือกที่รักมักที่ชังและมีความยุติธรรมพิจารณาข้อมูลทุกอย่างก่อนทำงานและก่อนสั่งการ

๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

แบลง (Blanks) ได้ศึกษาวิจัย “รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา”^{๙๓} พบว่า

๑. การบริหารบุคคล ของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ

๒. ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน

๓. การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร

๔. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนางานองค์กร หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่างการบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

สโลน (Sloane) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏและการปฏิบัติงานเฉพาะ

^{๙๓} แบลง Blank,E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System,” North Carolina. (The University of North Carolina at Greensboro,1991), p 27.

อย่างเปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมแต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาศาสตร์ของการฝึกอบรมจากเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาวิจัยพบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะ และสามารถนำไปใช้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาศาสตร์ของการฝึกอบรมด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ^{๙๔}

สรุปผลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าหน่วยงาน ต่างๆ มีการดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดของการบริหารกิจการ จึงต้องให้ความสำคัญ ในขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร การทำให้บุคลากรรู้สึกรักและห่วงแหนในหน่วยงานตลอดจนพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ตั้งนั้น จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลทั้ง ๕ ด้านมีปัญหาในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไปโดยเฉพาะปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรไม่เพียงพอกับความต้องการการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ขาดประสิทธิภาพ ตลอดจนผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงใจ และไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย มีความคาดหวังให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นไปตามแนวการบริหารงานบุคคลทั้ง ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง อยากจะให้สถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ใช้ ครูโดยตรงเป็นผู้กำหนดความต้องการ และหน่วยงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดครูให้ ตามความต้องการของสถานศึกษา การสรรหาบุคคลและบรรจุแต่งตั้ง อยากจะให้มีการบรรจุครูอย่างเพียงพอ ตรงตาม วิชาเอกที่สถานศึกษาต้องการ มีความรวดเร็วในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การใช้บุคคลและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยากให้บุคลากร ทางการศึกษาทุกคน ทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับ การศึกษาอบรมเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ วินัยและการรักษาวินัย อยากให้มีการพัฒนาบุคลากร ทาง การศึกษาเป็นผู้มีวินัยดี ปฏิบัติตามวินัยอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยตรงด้วย การออกจากราชการ อยากให้บุคลากรทางการศึกษาที่ได้ บรรจุแต่งตั้งเข้ามาแล้ว อยู่ในสถานศึกษานานที่สุด ทำงานอย่างมีความสุข และการออกจาก ราชการอย่างถูกต้องเหมาะสม

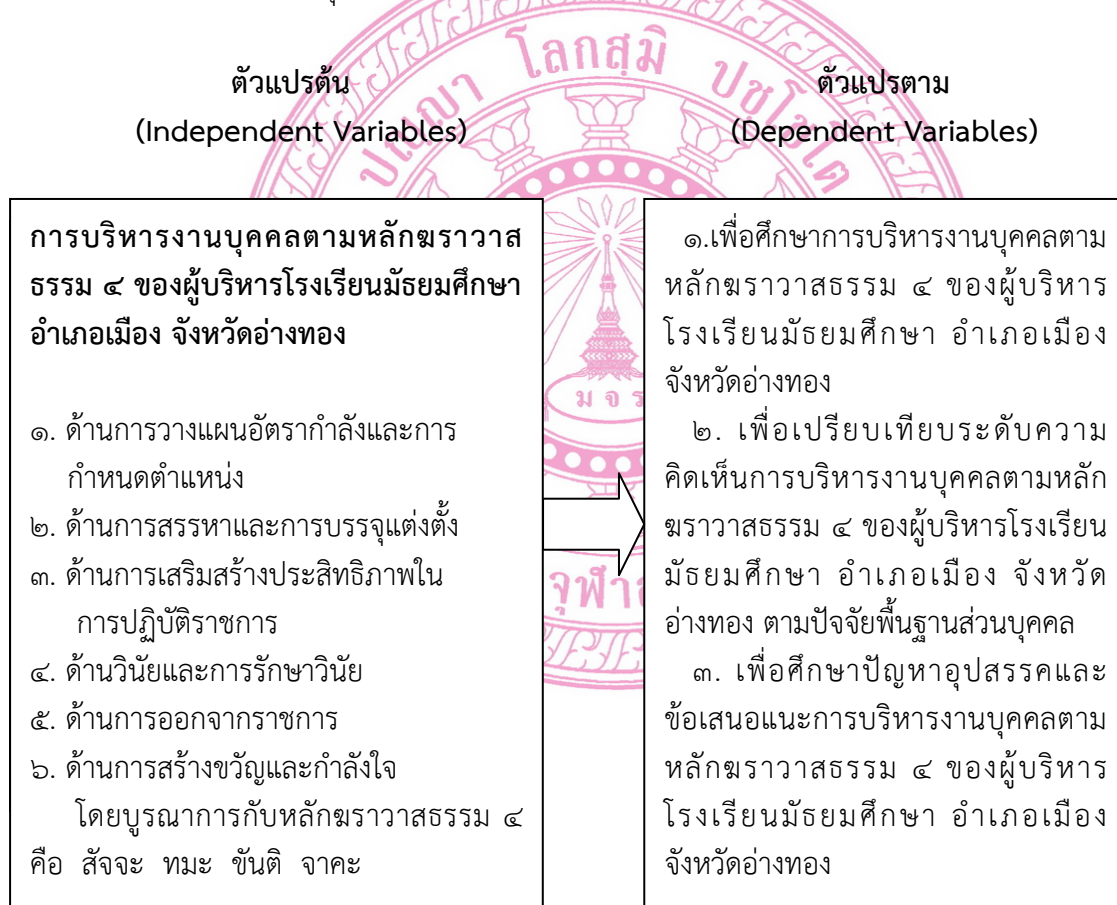
^{๙๔} สโลน Sloane, Etta K. . “Principals and Inservice Training : Knowledge Attitude and Mainstreaming Practices,” (*Dissertation Abstracts International*,1983), p 38-A.

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) หมายถึง สิ่งที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผลต่าง ๆ หรือสิ่งที่เราต้องการทดลองว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผลนั้นจริงหรือไม่

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) หมายถึง สิ่งที่เป็นผลเนื่องมาจากตัวแปรต้น เมื่อตัวแปรต้นหรือสิ่งที่เป็นสาเหตุเปลี่ยนไป ตัวแปรตามหรือสิ่งที่เป็นผลจะเปลี่ยนตามไปด้วย



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อมุ่งศึกษาความเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรทั้งหมด

ประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๕ จำนวน ๓ โรงเรียน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน ๑๒ คน และครูจำนวน ๒๕๓ คน รวมทั้งสิ้น ๒๖๕ คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ R.V. Krejcie & D.W.Mogan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๓๕ คน และใช้วิธีการสุ่มตามลำดับชั้น (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของกลุ่มประชากร ดังตารางที่ ๓.๑ ตารางประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อโรงเรียน	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง
	ผู้บริหาร	ครู/เจ้าหน้าที่	รวม		
๑.โรงเรียนสตรีอ่างทอง	๕	๑๓๗	๑๔๒		๗๑
๒.โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	๕	๑๐๓	๑๐๘		๕๔
๓.โรงเรียนโยธินบูรณะอ่างทอง	๒	๑๓	๑๕		๑๐
รวม	๑๒	๒๕๓	๒๖๕		๑๓๕

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยตนเอง เป็น แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๑. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- ๑) ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยม
- ๒) ศึกษาหลักการและทฤษฎี จากเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
- ๓) ศึกษาการดำเนินงานโรงเรียนขั้นพื้นฐานระดับมัธยม
- ๔) ศึกษาแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๕) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาอีกครั้ง ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)

๒. ลักษณะของเครื่องมือ

- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มี ๒ ตอน คือ
- ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน
 - ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา จำนวน ๖ ด้านคือ
 - ๑) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
 - ๒) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
 - ๓) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - ๔) ด้านวินัยและการรักษาวินัย
 - ๕) ด้านการออกจากราชการ
 - ๖) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ
- ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

- ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้
- ๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้
 - ๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)^๑

๓) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโรงเรียนวัดเชิงหวาย อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronback)^๒

๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทำหนังสือถึงสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๕ อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

๒. ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมทั้งแบบสอบถามส่งถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

๓. ผู้วิจัยเดินทางตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองในระหว่างเดือนกันยายน-เดือนพฤศจิกายน ๒๕๕๖ แล้วนำมาวิเคราะห์

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาหาคะแนน ตามแนวทางการประเมินความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า แบบลิเคิร์ต (Likert' Scales)

๕	คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด
๔	คะแนน	หมายถึง	มาก
๓	คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
๒	คะแนน	หมายถึง	น้อย
๑	คะแนน	หมายถึง	น้อยที่สุด

๒. การแปลผลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนแล้วแปลความหมายที่กำหนดดังนี้

๑) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

^๑ สุวริย์ ศิริโกการภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖), หน้า ๒๔๓-๒๔๔.

^๒ Cronback, Lee J, Essentials of psychological testing, 4 ed., (New York: Harper & Row, 1971), P.67.

๒) แผลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตามหลักมรทวส ธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

โดยการหาค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เป็นรายข้อและรายด้าน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยหาค่าเฉลี่ยของช่วงระดับ คะแนน (Class interval) ๕ ระดับ ดังนี้^๓

๔.๕๑ – ๕.๐๐	หมายถึง	มากที่สุด
๓.๕๑ – ๔.๕๐	หมายถึง	มาก
๒.๕๑ – ๓.๕๐	หมายถึง	ปานกลาง
๑.๕๑ – ๒.๕๐	หมายถึง	น้อย
๑.๐๐ – ๑.๕๐	หมายถึง	น้อยที่สุด

๓) แผลผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักมรทวส ๔ ธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา เขต ๕ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการทดสอบค่าที (t – test) และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดย วิธีของเชฟเฟ (Scheffe)

๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ โปรแกรม สำเร็จรูปทางสถิติสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติ ดังนี้

๑. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจง ความถี่หาค่าร้อยละ

$$\text{จำนวนประชากรของโรงเรียนต่าง ๆ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \times ๑๐๐$$

๒. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เป็นรายข้อ และรายข้อ

๓. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการทดสอบค่าที (t – test) และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี การของเชฟเฟ (Scheffe)

^๓ ประกอบ กรรณสูตร,สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์,พิมพ์ครั้งที่ ๓ ,(กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๘.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ๒ กลุ่ม
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า ๒ กลุ่ม
df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลบวกของคะแนนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ความแปรปรวน (Mean Squares)
Sig	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย ตามลำดับดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการและด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

๔.๓ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน ทั้ง ๖ ด้าน

๔.๔ ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๔๙	๓๖.๓
หญิง	๘๖	๖๓.๗
รวม	๑๓๕	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ครูและผู้บริหารเป็นเพศหญิง จำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๗ และเพศชาย จำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๓

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๑๓	๙.๖
ตั้งแต่ ๓๑-๔๐ ปี	๓๔	๒๕.๒
ตั้งแต่ ๔๑-๕๐ ปี	๓๙	๒๘.๙
๕๑ ปีขึ้นไป	๔๙	๓๖.๓
รวม	๑๓๕	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ครูและผู้บริหารมีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๓ รองลงมา มีอายุตั้งแต่ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๙ มีอายุ ตั้งแต่ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๒ และต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๖ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักฐรวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	๖๖	๔๘.๙
ปริญญาโท	๖๓	๔๖.๗
ปริญญาเอก	๖	๔.๔
รวม	๑๓๕	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ครูและผู้บริหารมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๙ รองลงมาปริญญาโท จำนวน ๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๗ ปริญญาเอก จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๔ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักฐรวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ	๓	๒.๒
รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ	๑๐	๗.๔
หัวหน้ากลุ่มสาระ	๒๑	๑๕.๖
ครูผู้สอน	๑๐๑	๗๔.๘
รวม	๑๓๕	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ครูและผู้บริหารมีตำแหน่งเป็นครู จำนวน ๑๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๘ รองลงมาเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๖ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๔ และผู้อำนวยการ จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๒ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักพระราชธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๕ ปี	๑๙	๑๔.๑
๖-๑๐ ปี	๒๑	๑๕.๖
๑๑-๒๐ ปี	๔๗	๓๔.๘
๒๑ ปีขึ้นไป	๔๘	๓๕.๖
รวม	๑๓๕	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ครูและผู้บริหารมีประสบการณ์ ๒๑ ปีขึ้นไปจำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๖ รองลงมา ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๘ ๖-๑๐ ปี จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๖ และต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๑ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของการบริหารงานบุคคลตามหลักพระราชธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
โรงเรียนขนาดเล็ก	๒๒	๑๖.๓
โรงเรียนขนาดกลาง	๓๑	๒๓.๐
โรงเรียนขนาดใหญ่	๘๒	๖๐.๗
รวม	๑๓๕	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ครูและผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๗ รองลงมา ขนาดกลาง จำนวน ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๐ และขนาดเล็ก จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้าน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับทัศนคติ (n = ๑๓๕)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	๓.๗๖	๐.๘๐	มาก
๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	๓.๗๖	๐.๗๖	มาก
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	๓.๘๒	๐.๖๗	มาก
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	๓.๗๒	๐.๗๑	มาก
๕. ด้านการออกจากราชการ	๓.๔๒	๐.๘๘	ปานกลาง
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	๓.๘๕	๑.๐๔	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๗๒	๐.๖๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ($\bar{X} = ๓.๘๕$) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = ๓.๘๒$) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ($\bar{X} = ๓.๗๖$) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{X} = ๓.๗๖$) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ($\bar{X} = ๓.๗๒$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นน้อยที่สุดคือด้านการออกจากราชการ ($\bar{X} = ๓.๔๒$)

ตารางที่ ๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ในด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
๑. มีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของข้าราชการครูร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพจริง	๓.๗๕	๑.๐๑	มาก
๒. มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครูสอดคล้องกับความต้องการ	๓.๕๔	๐.๙๖	มาก
๓. สถานศึกษามีการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาตามความเป็นจริง	๓.๗๗	๐.๙๔	มาก
๔. การกำหนดหน้าที่ข้าราชการครูได้คำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลักเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ	๓.๘๖	๐.๘๓	มาก
๕. มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูให้ฝึกฝนปรับปรุงตนในโรงเรียนรองรับอนาคตในแต่ละปี	๓.๗๑	๑.๐๕	มาก
๖. จัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ	๓.๙๗	๐.๘๔	มาก
๗. มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเพิ่ม/ลดเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับงานและความต้องการ	๓.๗๑	๑.๐๐	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	๓.๗๖	๐.๘๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎีธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๖$) ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ ($\bar{X} = ๓.๙๗$) การกำหนดหน้าที่ข้าราชการครูได้คำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลักเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ ($\bar{X} = ๓.๘๖$) สถานศึกษามีการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาตามความเป็นจริง ($\bar{X} = ๓.๗๗$) และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครูสอดคล้องกับความต้องการ ($\bar{X} = ๓.๕๔$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๖$)

ตารางที่ ๔.๙ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ในด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	$\bar{X}$	S.D.	ความพึงพอใจ
๑. แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา	๓.๗๐	๐.๙๙	มาก
๒. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกข้าราชการครูเพื่อคัดเลือกให้เหมาะสม	๓.๖๘	๑.๐๑	มาก
๓. ประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างชัดเจนและตามความต้องการ	๓.๗๐	๑.๐๑	มาก
๔. ดำเนินการสอบคัดเลือกข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างโปร่งใสและสร้างประโยชน์กับผู้เรียน	๓.๘๐	๐.๙๒	มาก
๕. ประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรงตามจริง	๓.๖๑	๐.๙๗	มาก
๖. ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูและประเมินผล เป็นเวลา ๖ เดือน – ๑ ปี อย่างยุติธรรมตามความจริง	๓.๘๒	๐.๖๗	มาก
๗. บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน	๓.๙๙	๐.๘๙	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	๓.๗๖	๐.๗๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๖$) ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน ($\bar{X} = ๓.๙๙$) ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูและประเมินผล เป็นเวลา ๖ เดือน – ๑ ปี อย่างยุติธรรมตามความจริง ($\bar{X} = ๓.๘๒$) ดำเนินการสอบคัดเลือกข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างโปร่งใสและสร้างประโยชน์กับผู้เรียน ($\bar{X} = ๓.๘๐$) และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา ($\bar{X} = ๓.๗๐$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๖$)

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลัก
 ฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ในด้านการเสริมสร้าง
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	$\bar{X}$	S.D.	ความพึงพอใจ
๑. จัดให้มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูที่เข้ามาทำงานใหม่ อย่างเป็นระเบียบและทำงานร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๘๖	๐.๙๒	มาก
๒. จัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครู เข้าใหม่ให้การฝึกหัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๗๔	๐.๘๑	มาก
๓. วัดผลประเมินผลและติดตามผลหลังการทดลอง ปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมเชื่อถือตรงตามจริง	๓.๙๓	๐.๗๗	มาก
๔. อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า	๓.๖๘	๐.๙๓	มาก
๕. จัดส่งครูเข้ารับการอบรมสัมมนาวิชาการอย่างน้อยปี การศึกษา ๑ ครั้งปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้า	๓.๘๒	๐.๐๘	มาก
๖. การคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงาน ตามหมวดสาระที่ทำการสอนอย่างยุติธรรมเพื่อประโยชน์ ของผู้เรียนและสถานศึกษา	๓.๘๐	๐.๐๗	มาก
๗. จัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและสามารถวัดผลตามจริง	๓.๙๐	๐.๘๓	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	๓.๘๒	๐.๖๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตาม
 หลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการ
 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๒$) ข้อที่ครูและ
 ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่
 มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน ($\bar{X} = ๓.๙๓$) จัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการ
 ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและสามารถวัดผลตามจริง ($\bar{X} = ๓.๙๐$) จัดให้มีการปฐมนิเทศข้าราชการครู
 ที่เข้ามาทำงานใหม่อย่างเป็นระเบียบและทำงานร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = ๓.๘๖$) และข้อที่ครู
 และผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มี
 เงื่อนไขเพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = ๓.๖๘$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและ
 ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๒$)

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลัก
 ฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ในด้านวินัยและการ
 รักษาวินัย

ด้านวินัยและการรักษาวินัย	$\bar{X}$	S.D.	ความพึง พอใจ
๑. แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย ใน สถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม	๓.๗๑	๐.๗๕	มาก
๒. ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นในกรณีที่ข้าราชการครูถูก กล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามจริง	๓.๗๕	๐.๙๐	มาก
๓. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความเป็น ธรรมอันเนื่องมาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทาง วินัยอย่างซื่อตรงตามจริง	๓.๗๙	๐.๗๘	มาก
๔. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุ-ผลเมื่อเกิดข้อพิพาท เพื่อความจริงและปรับปรุงงาน	๓.๗๕	๐.๘๒	มาก
๕. ครูอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูใน โรงเรียนได้ตามสภาพที่เป็นจริง	๓.๖๘	๐.๘๑	มาก
๖. แต่งตั้งคณะกรรมการรับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูใน สถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเที่ยงตรง	๓.๗๑	๐.๘๕	มาก
๗. เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัย เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุข ร่วมกัน	๓.๖๔	๐.๘๒	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	๓.๗๒	๐.๗๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตาม
 หลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านวินัยและ
 การรักษาวินัยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๒$) ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับ
 มาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความเป็น
 ธรรมอันเนื่องมาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างซื่อตรงตามจริง ($\bar{X} = ๓.๗๙$)
 ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นในกรณีที่ข้าราชการครูถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามจริง
 ($\bar{X} = ๓.๗๕$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุ-ผลเมื่อเกิดข้อพิพาทเพื่อความจริงและปรับปรุงงาน
 ($\bar{X} = ๓.๗๕$) และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เปิดโอกาสให้ข้าราชการครู
 มีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน
 ($\bar{X} = ๓.๖๔$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก
 ($\bar{X} = ๓.๗๒$)

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลัก
 ฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ในด้านการออกร
 ราชการ

ด้านการออกราชการ	$\bar{X}$	S.D.	ความ คิดเห็น
๑. มีระบบดูแลสวัสดิการข้าราชการครูหลังเกษียณอายุใน สถานศึกษาร่วมกัน	๓.๕๓	๑.๑๕	มาก
๒. มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนเมื่อมี เหตุสงสัยว่า ข้าราชการครูขาดคุณสมบัติการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ยุติธรรมตามจริง	๓.๖๓	๐.๙๓	มาก
๓. พิจารณาอนุญาตการลาออกราชการตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการตามความต้องการ	๓.๘๒	๐.๘๗	มาก
๔. ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตาม ภาระงานของสถานศึกษาให้ ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ ของสถานศึกษาและนักเรียน	๓.๑๘	๑.๐๕	ปานกลาง
๕. ข้าราชการครูที่หย่อนความสามารถและบกพร่องในหน้าที่ ราชการ ให้ออกจากราชการอย่างไม่มีเงื่อนไขตามจริงและ เที่ยงธรรม	๓.๒๐	๑.๐๓	ปานกลาง
๖. สั่งให้ผู้ประพฤติน่าไม่เหมาะสม ออกจากราชการเพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวม	๓.๒๕	๑.๐๖	ปานกลาง
๗. ข้าราชการครูที่มีมลทินมัวหมองให้ ออกจากราชการด้วย ความซื่อตรงตามจริง	๓.๓๐	๑.๐๗	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	๓.๔๒	๐.๘๔	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๒ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตาม
 หลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกร
 าชการโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๔๒$) ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับ
 มาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ พิจารณาอนุญาตการลาออกราชการตามระเบียบ
 กระทรวงศึกษาธิการตามความต้องการ ($\bar{X} = ๓.๘๒$) มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนเมื่อมี เหตุสงสัย
 ว่าข้าราชการครูขาดคุณสมบัติการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรมตามจริง ($\bar{X} = ๓.๖๓$) มีระบบดูแล
 สวัสดิการข้าราชการครูหลังเกษียณอายุในสถานศึกษาร่วมกัน ($\bar{X} = ๓.๕๓$) และข้อที่ครูและผู้บริหาร
 มีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามภาระงาน
 ของสถานศึกษาให้ ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาและนักเรียน ($\bar{X} = ๓.๑๘$) เมื่อ
 พิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๔๒$)

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ในด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	$\bar{X}$	S.D.	ความพึงพอใจ
๑. มีคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบตามจริง	๓.๙๑	๑.๐๙	มาก
๒. พิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และตรงตามจริง	๓.๗๘	๑.๑๒	มาก
๓. สนับสนุนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อให้เกิดการตั้งใจในการทำงาน	๓.๙๐	๑.๑๓	มาก
๔. จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลขยันหมั่นเพียร	๓.๗๑	๑.๒๖	มาก
๕. สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานน่าทำและเพิ่มประสิทธิภาพ	๓.๘๐	๑.๐๗	มาก
๖. ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เพื่อกระตุ้นการทำงานให้เจริญก้าวหน้า	๓.๘๘	๑.๑๑	มาก
๗. ปกครองบุคลากรแบบประชาธิปไตยพร้อมรับฟังความคิดเห็นและช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกัน	๓.๙๖	๑.๐๕	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	๓.๘๕	๑.๐๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๕$) ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ปกครองบุคลากรแบบประชาธิปไตยพร้อมรับฟังความคิดเห็นและช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกัน ($\bar{X} = ๓.๙๖$) มีคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบตามจริง ($\bar{X} = ๓.๙๑$) สนับสนุนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อให้เกิดการตั้งใจในการทำงาน ($\bar{X} = ๓.๙๐$) และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลขยันหมั่นเพียร ($\bar{X} = ๓.๗๑$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๕$)

๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทองจำแนกตามเพศโดยการทดสอบค่าที (t-test) อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

ตารางที่ ๔.๑๔ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศโดยการทดสอบค่าที (t-test)

ระดับความคิดเห็น	N	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและ การกำหนดตำแหน่ง					
ชาย	๔๙	๓.๓๙	๐.๙๔	๔.๒๑	๐.๐๐
หญิง	๘๖	๓.๙๗	๐.๖๒	๓.๗๗	๐.๐๐
๒. ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง					
ชาย	๔๙	๓.๖๑	๐.๘๗	๑.๗๐	๐.๐๙
หญิง	๘๖	๓.๘๔	๐.๖๙	๑.๖๐	๐.๑๑
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ					
ชาย	๔๙	๓.๖๗	๐.๗๕	๑.๙๒	๐.๕๖
หญิง	๘๖	๓.๙๐	๐.๖๐	๑.๘๑	๐.๗๓
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย					
ชาย	๔๙	๓.๖๑	๐.๘๙	๑.๓๔	๐.๑๘
หญิง	๘๖	๓.๗๘	๐.๕๙	๑.๒๐	๐.๒๓
๕. ด้านการออกจากราชการ					
ชาย	๔๙	๓.๐๕	๐.๙๙	๓.๘๒	๐.๐๐
หญิง	๘๖	๓.๖๒	๐.๗๔	๓.๕๔	๐.๐๐
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ					
ชาย	๔๙	๓.๖๔	๑.๒๖	๑.๗๙	๐.๐๗
หญิง	๘๖	๓.๙๗	๐.๘๗	๑.๖๓	๐.๑๐
รวม	๑๓๕	๓.๗๒	๐.๖๗	๓.๐๐	๐.๐๓*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามเพศ พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีการศึกษา มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๕ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ

ระดับความคิดเห็น	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	๕.๑๕	๔	๑.๒๑	๒.๗๗	๐.๔๔
	ภายในกลุ่ม	๘๑.๐๑	๑๓๑	๐.๖๑		
	รวม	๘๖.๑๗	๑๓๕			
๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	๑.๔๖	๔	๐.๔๘	๐.๘๒	๐.๔๘
	ภายในกลุ่ม	๗๗.๗๕	๑๓๑	๐.๕๙		
	รวม	๗๙.๒๑	๑๓๕			
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๙๘	๔	๐.๒๒	๐.๗๒	๐.๕๔
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๓๒	๑๓๑	๐.๔๕		
	รวม	๖๐.๓๐	๑๓๕			
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๒	๔	๐.๑๔	๐.๒๗	๐.๘๔
	ภายในกลุ่ม	๖๘.๗๗	๑๓๑	๐.๕๒		
	รวม	๖๙.๑๙	๑๓๕			
๕. ด้านการออกจากราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๗.๕๒	๔	๒.๕๐	๓.๓๘	๐.๒๐
	ภายในกลุ่ม	๙๗.๑๙	๑๓๑	๐.๗๔		
	รวม	๑๐๔.๗๒	๑๓๕			
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	๔.๒๓	๔	๑.๔๑	๑.๓๑	๐.๒๗
	ภายในกลุ่ม	๑๔๐.๙๙	๑๓๑	๑.๐๗		
	รวม	๑๔๕.๒๒	๑๓๕			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๘	๔	๐.๒๖	๐.๗๙	๐.๕๐
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๗๗	๑๓๑	๐.๔๕		
	รวม	๖๐.๘๕	๑๓๕			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๕ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามอายุ พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๖ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยระดับการศึกษา

ระดับความคิดเห็น	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	๑๓.๔๓	๒	๖.๗๑	๑๒.๑๙	๐.๔๐
	ภายในกลุ่ม	๗๒.๗๓	๑๓๓	๐.๕๕		
	รวม	๘๖.๑๗	๑๓๕			
๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	๕.๑๔	๒	๒.๕๗	๔.๕๘	๐.๑๒
	ภายในกลุ่ม	๗๔.๐๗	๑๓๓	๐.๕๖		
	รวม	๗๙.๒๑	๑๓๕			
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๙.๘๘	๒	๔.๙๔	๑๒.๙๔	๐.๒๑
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๔๑	๑๓๓	๐.๓๘		
	รวม	๖๐.๓๐	๑๓๕			
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	ระหว่างกลุ่ม	๕.๙๗	๒	๒.๙๙	๖.๒๔	๐.๐๘
	ภายในกลุ่ม	๖๓.๒๑	๑๓๓	๐.๔๗		
	รวม	๖๙.๑๙	๑๓๕			
๕. ด้านการออกจากราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๕.๗๖	๒	๒.๘๘	๓.๘๔	๐.๒๔
	ภายในกลุ่ม	๙๘.๙๖	๑๓๓	๐.๗๕		
	รวม	๑๐๔.๗๒	๑๓๕			
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	๑๑.๔๗	๒	๕.๗๓	๕.๖๖	๐.๐๖
	ภายในกลุ่ม	๑๓๓.๗๔	๑๓๓	๑.๐๑		
	รวม	๑๔๕.๒๒	๑๓๕			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๗.๙๓	๒	๓.๙๖	๙.๘๙	๐.๒๐
	ภายในกลุ่ม	๕๒.๙๒	๑๓๓	๐.๔๐		
	รวม	๖๐.๘๕	๑๓๕			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๖ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยตำแหน่ง

ระดับความคิดเห็น	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	๖.๗๐	๓	๒.๒๓	๓.๖๘	๐.๑๔
	ภายในกลุ่ม	๓๙.๔๖	๑๓๒	๐.๖๐		
	รวม	๔๖.๑๗	๑๓๕			
๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	๒.๙๔	๓	๐.๙๘	๑.๖๘	๐.๑๗
	ภายในกลุ่ม	๓๖.๒๗	๑๓๒	๐.๕๘		
	รวม	๓๙.๒๑	๑๓๕			
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๔.๒๘	๓	๑.๔๒	๓.๓๔	๐.๒๑
	ภายในกลุ่ม	๕๖.๐๑	๑๓๒	๐.๔๒		
	รวม	๖๐.๓๐	๑๓๕			
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	ระหว่างกลุ่ม	๓.๒๖	๓	๑.๐๘	๒.๑๖	๐.๐๙
	ภายในกลุ่ม	๖๕.๙๒	๑๓๒	๐.๕๐		
	รวม	๖๙.๑๙	๑๓๕			
๕. ด้านการออกจากราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๒.๙๐	๓	๐.๙๗	๑.๒๔	๐.๒๙
	ภายในกลุ่ม	๑๐๑.๘๑	๑๓๒	๐.๗๗		
	รวม	๑๐๔.๗๒	๑๓๕			
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	๗.๒๖	๓	๒.๔๒	๒.๒๙	๐.๐๘
	ภายในกลุ่ม	๑๓๗.๙๕	๑๓๒	๑.๐๕		
	รวม	๑๔๕.๒๒	๑๓๕			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๓.๕๑	๓	๑.๑๗	๒.๖๗	๐.๐๕
	ภายในกลุ่ม	๕๗.๓๔	๑๓๒	๐.๔๓		
	รวม	๖๐.๘๕	๑๓๕			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๗ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎี ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทองโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยประสพการณ์

ระดับความคิดเห็น	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	๑๓.๗๙	๔	๔.๕๙	๘.๓๒	๐.๓๒
	ภายในกลุ่ม	๗๒.๓๗	๑๓๑	๐.๕๕		
	รวม	๘๖.๑๗	๑๓๕			
๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	๗.๒๕	๔	๒.๔๒	๔.๔๐	๐.๕๐
	ภายในกลุ่ม	๗๑.๙๕	๑๓๑	๐.๕๔		
	รวม	๗๙.๒๑	๑๓๕			
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๑๐.๓๓	๔	๓.๔๔	๙.๐๓	๐.๓๔
	ภายในกลุ่ม	๕๙.๙๖	๑๓๑	๐.๓๘		
	รวม	๖๐.๓๐	๑๓๕			
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๐	๔	๐.๒๓	๐.๔๕	๐.๗๑
	ภายในกลุ่ม	๖๘.๔๘	๑๓๑	๐.๕๒		
	รวม	๖๙.๑๘	๑๓๕			
๕. ด้านการออกจากราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๑๐.๘๖	๔	๓.๖๒	๕.๐๕	๐.๒๐
	ภายในกลุ่ม	๙๓.๘๕	๑๓๑	๐.๗๑		
	รวม	๑๐๔.๗๒	๑๓๕			
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	๖.๓๖	๔	๒.๑๒	๒.๐๐	๐.๑๑
	ภายในกลุ่ม	๑๓๘.๘๖	๑๓๑	๑.๐๖		
	รวม	๑๔๕.๒๒	๑๓๕			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๖.๒๐	๔	๒.๐๖	๔.๙๕	๐.๓๐
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๖๕	๑๓๑	๐.๔๑		
	รวม	๖๐.๘๕	๑๓๕			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทองโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๔.๑๙ ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยขนาดโรงเรียน

ระดับความคิดเห็น	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	๓๕.๕๒	๒	๑๗.๗๖	๔๖.๒๙	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๖๔	๑๓๓	๐.๓๘		
	รวม	๘๖.๑๗	๑๓๕			
๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	๑๑.๑๔	๒	๕.๕๗	๑๐.๘๐	๐.๐๘
	ภายในกลุ่ม	๖๘.๐๗	๑๓๓	๐.๕๑		
	รวม	๗๙.๒๑	๑๓๕			
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๑๐.๙๐	๒	๕.๔๕	๑๔.๕๗	๐.๑๔
	ภายในกลุ่ม	๔๙.๓๙	๑๓๓	๐.๓๗		
	รวม	๖๐.๓๐	๑๓๕			
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	ระหว่างกลุ่ม	๘.๗๔	๒	๔.๓๗	๙.๕๔	๐.๐๙
	ภายในกลุ่ม	๖๐.๔๕	๑๓๓	๐.๔๕		
	รวม	๖๙.๑๙	๑๓๕			
๕. ด้านการออกจากราชการ	ระหว่างกลุ่ม	๔๒.๘๔	๒	๒๑.๔๒	๔๕.๖๙	๐.๐๖
	ภายในกลุ่ม	๖๑.๘๘	๑๓๓	๐.๔๖		
	รวม	๑๐๔.๗๒	๑๓๕			
๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	๖๗.๘๗	๒	๓๓.๙๓	๕๗.๙๑	๐.๑๗
	ภายในกลุ่ม	๗๗.๓๔	๑๓๓	๐.๕๘		
	รวม	๑๔๕.๒๒	๑๓๕			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๒๕.๔๑	๒	๑๒.๗๐	๔๗.๓๒	๐.๓๒
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๔๔	๑๓๓	๐.๒๖		
	รวม	๖๐.๘๕	๑๓๕			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๙ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีอยู่ในขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ครูและผู้บริหารที่มีอยู่ในขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งจะได้เปรียบเทียบรายคู่ต่อไปในตารางที่ ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๒๐ เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ตามวิธี LSD (Lease significance difference) รายละเอียดต่อไปนี้

ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ จำแนกขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนอัตรากำลังฯ	ขนาดโรงเรียน		
	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
โรงเรียนขนาดเล็ก	-	๐.๐๐	-
โรงเรียนขนาดกลาง	-	-	๐.๐๐
โรงเรียนขนาดใหญ่	๐.๔๖*	-	-

ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๐ ผลการเปรียบเทียบข้อมูลความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกัน ดังนี้

ครูและผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดโรงเรียนกลางและขนาดโรงเรียนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง มีความคิดเห็นแตกต่างกับขนาดโรงเรียนเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

๔.๔ ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลัก ฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

ตารางที่ ๔.๒๑ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนด
ตำแหน่ง (n=๑๓๕)

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
๑. ไม่มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู สอดคล้องกับความต้องการ	๑๕	๑๑.๑
๒. ไม่มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเพิ่ม/ลด เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับงานและความ ต้องการ	๒๙	๒๑.๕
๓. ไม่มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูให้ฝึกฝนปรับปรุงตนใน โรงเรียนรองรับอนาคตในแต่ละปี	๒๗	๒๐.๐

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔
ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและ
ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ไม่มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเพิ่ม/ลดเสนอต่อเขตพื้นที่
การศึกษาที่สอดคล้องกับงานและความต้องการ ไม่มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูให้ฝึกฝนปรับปรุง
ตนในโรงเรียนรองรับอนาคตในแต่ละปี และไม่ขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู
สอดคล้องกับความต้องการ

ตารางที่ ๔.๒๒ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง (n=๑๓๕)

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	จำนวน	ร้อยละ
๑. ไม่มีประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่าง รวดเร็วและตรงตามจริง	๒๒	๑๖.๓
๒. ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก ข้าราชการครูเพื่อคัดเลือกให้เหมาะสม	๓๐	๒๒.๒
๓. ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครู ภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของ สถานศึกษา	๒๗	๒๐.๐

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔
ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความ
คิดเห็นว่าไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกข้าราชการครูเพื่อคัดเลือกให้เหมาะสม ไม่มี
การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของ
สถานศึกษา และไม่มีประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรงตามจริง

ตารางที่ ๔.๒๓ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (n=๑๓๕)

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ไม่อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า	๒๖	๑๙.๓
๒. ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่ให้การฝึกหัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	๒๕	๑๘.๕
๓. ไม่มีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงานตามหมวดสาระที่ทำการสอนอย่างยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษา	๓๔	๒๕.๒

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ไม่มีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงานตามหมวดสาระที่ทำการสอนอย่างยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษา ไม่อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า และไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่ให้การฝึกหัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๔.๒๔ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านวินัยและการรักษาวินัย (n=๑๓๕)

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านวินัยและการรักษาวินัย	จำนวน	ร้อยละ
๑. ไม่เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อ ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน	๑๘	๑๓.๓
๒. ครูไม่สามารถอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการ ครูในโรงเรียนได้ตามสภาพที่เป็นจริง	๑๗	๑๒.๖
๓. ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม	๑๖	๑๑.๙

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔
ด้านวินัยและการรักษาวินัย ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ไม่
เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิด
ประโยชน์สุขร่วมกัน ครูไม่สามารถอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูในโรงเรียนได้ตาม
สภาพที่เป็นจริง และไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย ในสถานศึกษาอย่างเป็น
ระบบเที่ยงธรรม

ตารางที่ ๔.๒๕ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการ (n=๑๓๕)

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการออกจากราชการ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามภาระ งานของสถานศึกษาให้ ไม่มีการให้ออกจากราชการเพื่อ ประโยชน์ของสถานศึกษาและนักเรียน	๑๑	๘.๑
๒. ข้าราชการครูที่หย่อนความสามารถและบกพร่องใน หน้าที่ราชการ ไม่มีการให้ออกจากราชการอย่างมี เงื่อนไขตามจริงและเที่ยงธรรม	๙	๖.๗
๓. ไม่สั่งให้ผู้ประพฤติไม่เหมาะสมออกจากราชการเพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวม	๑๒	๘.๙

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔
ด้านการออกจากราชการ ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ไม่สั่ง
ให้ผู้ประพฤติไม่เหมาะสมออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่
สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามภาระงานของสถานศึกษาให้ ไม่มีการให้ออกจากราชการเพื่อประโยชน์
ของสถานศึกษาและนักเรียน และข้าราชการครูที่หย่อนความสามารถและบกพร่องในหน้าที่ราชการ ไม่
มีการให้ออกจากราชการอย่างมีเงื่อนไขตามจริงและเที่ยงธรรม

ตารางที่ ๔.๒๖ ปัญหา อุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการ (n=๑๓๕)

ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ไม่จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้น ให้บุคคลขยันหมั่นเพียร	๔๙	๓๖.๓
๒. ไม่มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และ ตรงตามจริง	๔๑	๓๐.๔
๓. ไม่สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ งานน่าทำและเพิ่มประสิทธิภาพ	๔๕	๓๓.๓

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า ปัญหา อุปสรรค การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔
ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า
ไม่จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลขยันหมั่นเพียร ไม่สร้าง
สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานน่าทำและเพิ่มประสิทธิภาพ และไม่มีการ
พิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และตรงตามจริง

ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ

ตารางที่ ๔.๒๗ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอำนาจเจริญ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง (n=๑๓๕)

ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
๑. ควรมีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู สอดคล้องกับความต้องการ	๑๕	๑๑.๑
๒. ควรมีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเพิ่ม/ลด เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับงานและความต้องการ	๒๙	๒๑.๕
๓. ควรมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูให้ฝึกฝนปรับปรุงตนในโรงเรียนรองรับอนาคตในแต่ละปี	๒๗	๒๐.๐

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรมีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู สอดคล้องกับความต้องการ ควรมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูให้ฝึกฝนปรับปรุงตนในโรงเรียนรองรับอนาคตในแต่ละปี และควรมีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเพิ่ม/ลดเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับงานและความต้องการ

ตารางที่ ๔.๒๘ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง (n=๑๓๕)

ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	จำนวน	ร้อยละ
๑. ควรประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่าง รวดเร็วและตรงตามจริง	๒๒	๑๖.๓
๒. ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก ข้าราชการครูเพื่อคัดเลือกให้เหมาะสม	๓๐	๒๒.๒
๓. ควรแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายใน สถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา	๒๗	๒๐.๐

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่า ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกข้าราชการครูเพื่อคัดเลือกให้เหมาะสม ควรแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา และควรประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรงตามจริง

ตารางที่ ๔.๒๙ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (n=๑๓๕)

ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ควรอนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า	๒๖	๑๙.๓
๒. ควรจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษา ครูเข้าใหม่ให้การฝึกหัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	๒๕	๑๘.๕
๓. ควรมีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือ ดูงานตามหมวดสาระที่ทำการสอนอย่างยุติธรรมเพื่อ ประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษา	๓๔	๒๕.๒

จากตารางที่ ๔.๒๙ พบว่า ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรมีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงานตามหมวดสาระที่ทำการสอนอย่างยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษา ควรอนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า และควรจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่ให้การฝึกหัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๔.๓๐ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านวินัยและการรักษาวินัย (n=๑๓๕)

ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านวินัยและการรักษาวินัย	จำนวน	ร้อยละ
๑. ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน	๑๘	๑๓.๓
๒. ควรให้ครูอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูในโรงเรียนได้ตามสภาพที่เป็นจริง	๑๗	๑๒.๖
๓. ควรแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม	๑๖	๑๑.๙

จากตารางที่ ๔.๓๐ พบว่า ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน ควรให้ครูอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูในโรงเรียนได้ตามสภาพที่เป็นจริง และควรแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม

ตารางที่ ๔.๓๑ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการ (n=๑๓๕)

ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้าน การออกจากราชการ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ควรให้ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตาม ภาระงานของสถานศึกษาให้ ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ ของสถานศึกษาและนักเรียน	๑๑	๘.๑
๒. ควรให้ข้าราชการครูที่หย่อนความสามารถและบกพร่อง ในหน้าที่ราชการ ให้ออกจากราชการอย่างไม่มีเงื่อนไข ตามจริงและเที่ยงธรรม	๙	๖.๗
๓. ควรมีคำสั่งให้ผู้ประพฤติน่าไม่เหมาะสมออกจากราชการ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	๑๒	๘.๙

จากตารางที่ ๔.๓๑ พบว่า ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔
ด้านการออกจากราชการ ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรมี
คำสั่งให้ผู้ประพฤติน่าไม่เหมาะสมออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ควรให้ข้าราชการครูที่
เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามภาระงานของสถานศึกษาให้ ออกจากราชการเพื่อประโยชน์
ของสถานศึกษาและนักเรียน และควรให้ข้าราชการครูที่หย่อนความสามารถและบกพร่องในหน้าที่
ราชการ ให้ออกจากราชการอย่างไม่มีเงื่อนไขตามจริงและเที่ยงธรรม

ตารางที่ ๔.๓๒ ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการ (n=๑๓๕)

ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้าน การสร้างขวัญและกำลังใจ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ควรจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้น ให้บุคคลขยันหมั่นเพียร	๔๙	๓๖.๓
๒. ควรพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และตรง ตามจริง	๔๑	๓๐.๔
๓. ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานน่าทำและเพิ่มประสิทธิภาพ	๔๕	๓๓.๓

จากตารางที่ ๔.๓๑ พบว่า ข้อเสนอแนะ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔
การสร้างขวัญและกำลังใจ ข้อที่ควรปรับปรุง ๓ อันดับ ได้แก่ ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควร
จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลขยันหมั่นเพียร ควรสร้าง
สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานน่าทำและเพิ่มประสิทธิภาพ และควรพิจารณา
ความดีความชอบอย่างยุติธรรม และตรงตามจริง

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา ครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา ในด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัย และการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์และขนาดโรงเรียนและเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูและผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา จำนวน ๑๓๕ คนได้มาโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าความถี่และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : F-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป ผู้วิจัยมีประเด็นจากผลวิเคราะห์ข้อมูลที่จะนำมาสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา ผู้วิจัยมีประเด็นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะนำมาสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ครูและผู้บริหารเป็นเพศหญิง จำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๗ และเพศชาย จำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๓

อายุครูและผู้บริหารมีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๓ รองลงมา มีอายุตั้งแต่ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๙ มีอายุ ตั้งแต่ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๒ และต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๖ ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของครูและผู้บริหารมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๙ รองลงมาปริญญาโท จำนวน ๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๙ ปริญญาเอก จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๔ ตามลำดับ

ตำแหน่งของครูและผู้บริหารมีตำแหน่งเป็นครู จำนวน ๑๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๘ รองลงมาเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๖ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๔ และผู้อำนวยการ จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๒ ตามลำดับ

ประสบการณ์ของครูและผู้บริหารมีประสบการณ์ ๒๑ ปีขึ้นไปจำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๖ รองลงมา ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๘ ประสบการณ์ ๖-๑๐ ปี จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๖ และต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๑ ตามลำดับ

ขนาดโรงเรียนของครูและผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๗ รองลงมา ขนาดกลาง จำนวน ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๐ และขนาดเล็ก จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓ ตามลำดับ

๕.๑.๒ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ ๓.๗๒ พิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับ คือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ส่วนระดับความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ในด้านต่ำสุดคือ ด้านการออกจากราชการ

๕.๑.๓ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งในระดับมากทุกข้อ ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอ การกำหนดหน้าที่ข้าราชการครูได้คำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลักเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ สถานศึกษามีการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาตามความเป็นจริง และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูสอดคล้องกับความต้องการ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ ๓.๗๖

๕.๑.๔ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งในระดับมากทุกข้อ ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูและประเมินผล เป็นเวลา ๖ เดือน - ๑ ปี อย่างยุติธรรมตามความจริงและดำเนินการสอบคัดเลือกข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างโปร่งใสและสร้างประโยชน์กับผู้เรียนและข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ ๓.๗๖

๕.๑.๕ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยรวม อยู่ในระดับมาก ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน จัดให้มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูที่เข้ามาทำงานใหม่อย่างเป็นระบบและทำงานร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและสามารถวัดผลตามจริง และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ ๓.๘๒

๕.๑.๖ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความเป็นธรรมอันเนื่องมาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างซื่อตรงตามจริง ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นในกรณีที่ข้าราชการครูถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามจริงและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุผลเมื่อเกิดข้อพิพาทเพื่อความจริงและปรับปรุงงาน และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ ๓.๗๒

๕.๑.๗ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ด้านการออกจากราชการโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ พิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการตามความต้องการ มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนเมื่อมี เหตุสงสัยว่าข้าราชการครูขาดคุณสมบัติการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรมตามจริง มีระบบดูแลสวัสดิการข้าราชการครูหลังเกษียณอายุในสถานศึกษาร่วมกัน และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามภาระงานของสถานศึกษาให้ ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาและนักเรียน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ ๓.๔๒

๕.๑.๘ ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ปกครองบุคลากรแบบประชาธิปไตยพร้อมรับฟังความคิดเห็นและช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกัน มีคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบตามจริง สนับสนุนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อให้เกิดการตั้งใจในการทำงาน และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดสวัสดิการนอกเหนือจาก

ที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลขยันหมั่นเพียร เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ ๓.๘๕

๕.๑.๘ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่า (t-test) พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๕.๑.๙ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้านจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) สรุปได้ ดังนี้

๑. จำแนกตามอายุ พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๒. จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๓. จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทองโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๔. จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทองโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๕. จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีอยู่ในขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักขรรวาวาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ครูและผู้บริหารที่มีอยู่ในขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

๕.๑.๙ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง สรุปได้ ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู ไม่มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ไม่มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ข้อเสนอแนะคือ ควรมีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตราข้าราชการครู มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและวางแผนพัฒนาคุณภาพครู

๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่มีประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรงตามจริง ขาดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกข้าราชการครูและไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครู ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรงตามจริง มีหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครู

๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อ ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่ และไม่มีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงาน ข้อเสนอแนะคือ ควรอนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อ ควรจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่และมีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงาน

๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัย ครูไม่สามารถอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยได้ ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัยในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม ข้อเสนอแนะคือ ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัย กำหนดให้ครูสามารถอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยได้และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัยในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม

๕. ด้านการออกจากราชการ ปัญหา อุปสรรค คือ ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการและประพฤติไม่เหมาะสมไม่ให้ออกจากราชการ ข้อเสนอแนะคือ ควรให้ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการและประพฤติไม่เหมาะสมให้ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ พิจารณาความดีความชอบอย่างไม่ยุติธรรม ไม่สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

๕.๒ อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ อภิปรายผล การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งในระดับมากทุกข้อ ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ การกำหนดหน้าที่ข้าราชการครูได้คำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลักเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ สถานศึกษามีการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาตามความเป็นจริง และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูสอดคล้องกับความต้องการ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลวรรณ ยะสินธ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากรการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุแต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครู

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงาน

ของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งในระดับมากทุกข้อ ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูและประเมินผล เป็นเวลา ๖ เดือน - ๑ ปี อย่างยุติธรรมตามความจริงและดำเนินการสอบคัดเลือกข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างโปร่งใสและสร้างประโยชน์กับผู้เรียนและข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายในสถานศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต ๓” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๒ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ๖๑ คน และครูผู้สอน ๒๒๗ คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงาน นั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการของสถานศึกษาเป็นหลัก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน)** ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต

บางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๓ โรงเรียน ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร จำนวน ๑๑ คน และครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม

๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยรวม อยู่ในระดับมาก ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน จัดให้มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูที่เข้ามาทำงานใหม่อย่างเป็นระเบียบและทำงานร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและสามารถวัดผลตามจริง และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาขวัญชัย สุธนโต (ฟางทสวส์)** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ๔๓ คนและครู ๒๗๖ คน ดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับมาก ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลน้อยกว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๐ ปีลงมา และผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล น้อยกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก

และงานวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จันจิรา อินตะเสาร์** ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งสรุปไว้ดังนี้ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา

สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน ๒๖๗ คน ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ในภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๐ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ผลการศึกษาพบว่าสภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการจัดประชุม อบรมสัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ข้อเสนอแนะควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ควรจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับความเป็นธรรมอันเนื่องมาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างซื่อตรงตามจริง ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นในกรณีที่ข้าราชการครูถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามจริง และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุผลเมื่อเกิดข้อพิพาทเพื่อความจริงและปรับปรุงงาน และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ซึ่งงานวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระสมุห์สนอง ยลโก (จันภักดี)** ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเขตบางคอแหลมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๒ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นระดับมากมีลักษณะเด่น ดังนี้ คือ หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานไม่แตกต่างกัน แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม มีดังนี้ ๑) ด้านหลักนิติธรรม ก่อนผู้บริหารจะนำ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมาใช้ในโรงเรียน ควรมีการจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำประชาพิจารณ์ ๒) หลักคุณธรรม ผู้บริหารควรเน้นผู้มีคุณธรรม ยึดถือเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพ มีจิตใจเป็นธรรม ๓) หลักความโปร่งใส ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงในทุกเรื่อง เปิดโอกาสให้มีการซักถามได้ ๔) หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน เป็นที่ปรึกษา และเป็นกำลังใจให้กับบุคลากร ๕) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบในการกิจ

ของโรงเรียนโดยไม่มีการทอดทิ้ง หรือปฏิเสธงาน ๖) หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารควรลงมือกระทำงาน ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าทั้งเวลา ผลงานและสิ่งที่ลงทุนไป เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน

๕. ด้านการออกจากราชการโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ พิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการตามความต้องการ มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนเมื่อมี เหตุสงสัยว่าข้าราชการครูขาดคุณสมบัติการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรมตามจริง มีระบบดูแลสวัสดิการ ข้าราชการครูหลังเกษียณอายุในสถานศึกษาร่วมกัน และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามภาระงานของสถานศึกษาให้ ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาและนักเรียน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหาร มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งงานผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๒ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ๖๑ คน และครูผู้สอน ๒๒๗ คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม และระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการของสถานศึกษาเป็นหลัก

๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ๓ อันดับเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ปกครองบุคลากรแบบประชาธิปไตยพร้อมรับฟังความคิดเห็นและช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกัน มีคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบตามจริง สนับสนุนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อให้เกิดการตั้งใจในการทำงาน และข้อที่ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลขยันหมั่นเพียร เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ดนัย กัลยาราช** ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “ขวัญกำลังใจของครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตกอำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งสรุปไว้ดังนี้การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้คือ ครูในกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา ๒๕๕๑ จำนวน ๗๑ คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า โดยรวมแล้วครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสนป่าตองจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจในการ

ปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นครุส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจในเรื่อง ความสำเร็จในการทำงาน สถานภาพและการยอมรับนับถือตัวงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสภาพแวดล้อมของการทำงาน ความรับผิดชอบ ความมั่นคงของงาน และชีวิตส่วนตัว โดยเกินครึ่งมีขวัญกำลังใจในเรื่อง การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อุดม ทาบุญสม** ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง ซึ่งสรุปไว้ดังนี้การค้นคว้าแบบอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปางการศึกษาครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม โดยการออกแบบสอบถามกับกลุ่ม ประชากรคือพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สังกัดสำนักงานภาคธุรกิจลำปางจำนวน ๑๑๔ ราย และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานพบว่า มีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในด้านปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต มีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงต่อปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีขวัญกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลางต่อปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ผดุง วุฒิเอ้ย** ได้ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้การศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนทำให้เกิดขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ ๒) ศึกษาระดับของขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ และ ๓) ศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในงานของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๑๒๕ คน ผลการศึกษาพบว่า ๑. ข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ มีระดับของขวัญและกำลังใจในการทำงานระดับค่อนข้างมาก โดยมีความรู้สึกรักภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงาน สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความตั้งใจและสนใจในงานที่ทำ มีความสนุกเพลิดเพลินและมีความสุขกับงานที่ทำ

ความเคารพและเชื่อมั่นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำให้งานสำเร็จได้ เป็นต้น ๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านปัจจัยค่าจ้าง พบว่า สำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน ระบบการสั่งการชัดเจน ผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เพื่อนร่วมในหน่วยงานให้การดูแล ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสภาพการทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจิตใจ พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่พอใจต่อความสำเร็จในการทำงานและในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างมาก ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสทำงานเป็นทีม งานที่ทำมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน ภูมิใจในงานที่ต้องรับผิดชอบ และได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม เป็นต้น ๓. ข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓ จังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจต่อผลสำเร็จของงานที่ทำอย่างมาก และมีความพึงพอใจในงานในระดับค่อนข้างมากต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ ลักษณะงานที่ทำในปัจจุบัน การทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน การสั่งการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารและการวางตนของผู้บังคับบัญชา และการมอบหมายงานเป็นไปอย่างเสมอภาค เป็นธรรม เป็นต้น

๕.๒.๒ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่า (t-test) พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕.๒.๓ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้านจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) สรุปได้ ดังนี้

๑. จำแนกตามอายุ พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๒. จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารมีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๓. จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักทฤษฎาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทองโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๔. จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๕. จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีอยู่ในขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ครูและผู้บริหารที่มีอยู่ในขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาขวัญชัย สุนทนต์ (ปางทลสวัสดิ์)** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑” ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ๔๓ คนและครู ๒๗๖ คน ดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า ๑. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับมาก ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับปานกลาง ๒. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลน้อยกว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๐ ปีลงมา และผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล น้อยกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก

และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน)** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๓ โรงเรียน ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร จำนวน ๑๑ คน และครูผู้สอน จำนวน ๑๗๐ คน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรม

สัมมนาทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง สรุปได้ ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครู ไม่มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ไม่มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ข้อเสนอแนะคือ ควรมีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครู มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและวางแผนพัฒนาคุณภาพครู

๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่มีประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรงตามจริง ขาดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกข้าราชการครูและไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครู ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรงตามจริง มีหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครู

๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อ ไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่และไม่มีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงาน ข้อเสนอแนะคือ ควรอนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อ ควรจัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่และมีการคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงาน

๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัย ครูไม่สามารถอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยได้ ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัยในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม ข้อเสนอแนะคือ ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัย กำหนดให้ครูสามารถอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยได้และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัยในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม

๕. ด้านการออกจากราชการ ปัญหา อุปสรรค คือ ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการและประพฤติไม่เหมาะสมไม่ให้ออกจากราชการ ข้อเสนอแนะคือ ควรให้ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการและประพฤติไม่เหมาะสมให้ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

๖. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ปัญหา อุปสรรค คือ ไม่มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ พิจารณาความดีความชอบอย่างไม่ยุติธรรม ไม่สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้านได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วิไลวรรณ ยะสินธ์** ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ด้านการ

วางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากร การประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์ การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่

ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครู ด้านการดำรงรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

๕.๓ การนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา” ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ นั้นเป็นการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาช่วยในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารงานเพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยนี้เป็นเครื่องยืนยันการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ๔ เป็นสำคัญในการบริหารทำให้หน่วยงานและบุคลากรมีการพัฒนาที่ดีส่งผลที่ดีต่อนักเรียนในสถานศึกษาและชุมชนทำให้นักเรียนมีประสิทธิภาพ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาที่จำต้องอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจึงจำเป็นอย่างมากต่อสถานศึกษาอย่างขาดไม่ได้

๕.๔ ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงจากผลการวิจัย และจากความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามซึ่งสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

๕.๔.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา ควรมีการวางแผนอัตรากำลังและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับงานที่ถนัดเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน

๒. หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องของสวัสดิการของบุคลากรทางการศึกษาควรเข้ามาดูแลและสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้มีสวัสดิการและผลตอบแทนในการทำงานเป็นพิเศษเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรทางการศึกษาเพื่องานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเข้ามาดูแลในเรื่องของบทลงโทษของบุคลากรทางการศึกษาที่กระทำผิดวินัย

๓. หน่วยงานที่รับผิดชอบหรือสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีการฝึกอบรมในด้านวิชาการหรือความรู้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๕.๔.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา

๒. ควรศึกษาการบริหารงานในด้านต่างๆ ที่อาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

๓. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา

๔. ควรศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณและคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมด้านใดด้านหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กระทรวงศึกษาธิการ. กระทรวงศึกษาธิการกับการขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์. ๒๕๔๒.

กานต์ ภูนาศ. การประถมศึกษา. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี. ๒๕๔๒.

กิตติมา ปรีดีติลล. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิมพ์. ๒๕๔๒.

ชาญชัย อาจิณสมจาร. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ. ๒๕๔๘.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น. ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๔๐

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด. ๒๕๕๑.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บพิธการพิมพ์. ๒๕๓๔.

บรรยง โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์. ๒๕๔๖.

ประกอบ กรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาการพิมพ์. ๒๕๔๒.

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์. ๒๕๔๕.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีด. ๒๕๔๓.

พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์. ๒๕๔๒.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์. ๒๕๓๔.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๓๘.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ. ๙. Ph.D.). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๔๙.

เพ็ชรี รุประวิเชตร์. การสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: สาขาวิชาบริหารธุรกิจคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ๒๕๔๙.

ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด. ๒๕๕๒.

ภิญโญ สาร. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๒๓.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ ๑ - ๕. พิมพ์ ครั้งที่ ๔. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ๒๕๔๙.

_____. คู่มือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ขนิษฐาการพิมพ์. ๒๕๓๒.

รุ่ง แก้วแดง. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร :ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๔๔.

วรณารถ แสงมณี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. (สำนักพิมพ์ ม.ป.พ.. ๒๕๔๓).

วิจิตร ศรีสะอ้าน. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑- ๑๕**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ๒๕๓๑.

วีณา โฆษิตสุรังกุลและคณะ. **Productivity องค์ประกอบการเพิ่มผลผลิต**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน). ๒๕๔๖.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : หจก. เทคนิค. ๒๕๔๐.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร :ธรรมสาร จำกัด. ๒๕๔๕.

สมาน รังสิโยภุชณ. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๔๑.

สมาน อัสวภูมิ. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. อุบลราชธานี: หจก. อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์. ๒๕๔๙.

สมเกียรติ พ่วงรอด. **การบริหารงานบุคคล**. ปัตตานี:คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ๒๕๔๔.

สมคิด บางโม. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.

สมพร เสวีวัลลภ. **การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง. **การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนวิชา EA ๗๓๓**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑ สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ. ปราจีนบุรี : กลุ่มงานนโยบายและแผน, ๒๕๕๓.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู
หลักการและแนวทางปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร:กองพัฒนาบุคคลสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๖.

_____. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๘.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐.

สุภาพร พิศาลบุตร. **การสรรหาและบรรจุพนักงาน.** กรุงเทพมหานคร:ศูนย์เอกสารและตำราสถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.

สุวรรีย์ ศิริโกการภิรมย์. **การวิจัยทางการศึกษา.** ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพ
สตรี, ๒๕๔๖.

เสนาะ ดิยาว. **การบริหารงานบุคลากร.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

อมรชัย ต้นติเมธ. **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
๒๕๔๒.

องอาจ ไชยชุมพันธ์. **หลักบริหารเบื้องต้นสำหรับนักบริหารและนักปฏิบัติงานกิจการ.** เชียงใหม่:
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. มปป.

อาคม วัดไธสง. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา.** สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗.

อาภัสสร ชัยคุณนา. **การบริหารงานบุคคล.** คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร:โอเดียนส์โตร, ๒๕๓๑.

อำนวยการ แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๒ . กรุงเทพมหานคร:ทิพย์วิสุทธิ์. ๒๕๔๔.

(๒) วิทยานิพนธ์ :

ไกรสฤษฎ์ จันทรแฮมชัย. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่. บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๑.

จารุพรรณ คุณพันธ์. **การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา
เขตการศึกษา๑. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : ภาควิชาบริหาร
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

จันจิรา อินตะเสาร์. **การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่. ศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).** มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๐.

ดนัย กัลยาราช. **ขวัญกำลังใจของครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตกอำเภอสันป่าตอง จังหวัด
เชียงใหม่. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).** มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ :
๒๕๕๒.

นวทัศน์ แนวสุข. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม
ราชูปถัมภ์, ๒๕๔๘.

นวนานาญ เดือนจันทร์.ระดับขวัญกำลังใจของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
บัณฑิตวิทยาลัย. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: ๒๕๕๑.

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ . ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๒ . วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘.

ผดุง วุฒิเอ้ย. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานพัฒนาภาค ๓
จังหวัดเชียงใหม่. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์).
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: ๒๕๕๒.

พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน).การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต
บางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย (สาขาบริหารการศึกษา) :
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร
มหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๒.

พระบุญม้น อคฺคจิตโต (มาระสา). การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลตามความ
คิดเห็นโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร. พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.
บัณฑิตวิทยาลัย การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย :
๒๕๕๔.

พระมหาขวัญยืน สุนฺโต (ปางทสวัสดิ์). การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการ
บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาระยอง เขต ๑. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย
(สาขาบริหารการศึกษา) : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระสมุห์สนอง ยสโก (จันทกต). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาเขตบางคอแหลมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
เขต ๒. พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย: ๒๕๕๔.

มานพ แก้วขาว. การศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. ปริญญาโท กศ.ม.การบริหารการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
๒๕๓๖.

วิไลวรรณ ยะสินธ์ . การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา):มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓.

ศุภชัย จันทรา. ขวัญ กำลังใจและความเครียดในการทำงานของชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๑.

สนิท คงภักดี .การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ๒๕๔๙.

สาววรรณภา กลับคง. ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๒.

สุภารัตน์ รวดเร็ว. ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลข้าราชการ ตรวจคนเข้าเมืองในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. บัณฑิตวิทยาลัย:สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๔.

อรรณวุฒิ จันทน. การพัฒนาฐานข้อมูลการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่. วิทยาสตรมหาบัณฑิต เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ.มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๑.

อุดม ทาบุญสม. ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง.บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ๒๕๕๑.

(๓) สื่อออนไลน์ :

สมิต สัจฉกร. การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน.(Online) Available: <http://www.tpa.or.th> บทความ. ๒๕๕๐.

๒. ภาษาอังกฤษ :

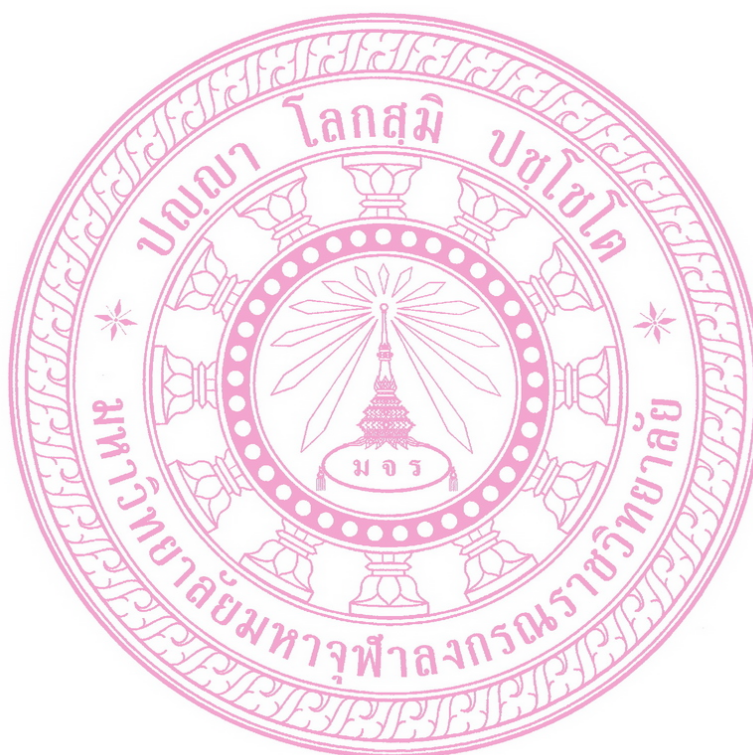
Armsrtong. Michael. A Handbook of Personnel Management Practice.(London : Kogan, 1995.

Blank.E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System.” North Carolina. The University of North Carolina at Greensboro, 1991.

Cronback. Lee J.Essentials of psychological testing. 4 ed.. New York: Harper & Row, 1971.

Hoy.Wayne K.&Cecil. Miskel G.Educational Administration Theory. Rescarch. and Practice. New York : McGraw – Hill Inc, 1996.

- Mondy. W.R. & Neo. R.M.. **Human Resource Management**. Boston : Allyn & Bacon. 1990.
- Cascio. Wayne F.. Managing Human Resources Productivity. Quality of Work Life. Profits. 3rd ed. (Singapore : McGrawhill Book. 1992.
- Sloane. Etta K..“Principals and Inservice Training : Knowledge Attitude and Mainstreaming Practices.” (*Dissertation Abstracts International*.1983.





รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

๑. พระครูปลัดमारุต วรมงคลโต, ผศ.ดร. คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย
๓. ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย
๔. ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
๕. ดร.ศุภีพร เศวตพงษ์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ปทุมวัน



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร. ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๔๑๔ วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นมัสการ พระครูปลัดมารุต วรมงคลโล, ผศ.ดร.

ด้วยพระสืม ฉายา สงฆโมทโก นามสกุล ถัง รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๕๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าพระคุณเจ้าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่ให้ความแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือ ในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงน้อมสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วัดอัมพวันเขตเมือง กรุงเทพมหานคร
๑๖ กันยายน ๒๕๕๖

ประสานงานโครงการพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พระมหาสมบุญ สุธมโม โทร. ๐๘๐-๒๔๕-๘๖๙๙

พระสุรชัย สุรชโย โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

นายสุทัศน์ สวัสดิ์ โทร. ๐๘๙-๐๖๘-๔๙๓๗

ดร.สุทธิพงษ์
(พระครูปลัดมารุต)
๒๘ ๑๑ ๕๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน...ภาควิชาการบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร. ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๔๑๔ วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ด้วยพระสิม ฉายา สงฆโมทโก นามสกุล ถัง รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๕๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพราหมณ์ธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือ ในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ลายเซ็น)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(ลายเซ็น)
๒๐/๙/๕๖

ประสานงานโครงการพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พระมหาสมบุญ สุทธิโม โทร. ๐๘๐-๒๔๕-๘๖๙๙

พระสุรชัย สุทธิโย โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

นายสุทัศน์ สวัสดิ์ โทร. ๐๘๙-๐๖๘-๔๙๓๗

(ลายเซ็น)
(ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)
๒๐/๙/๕๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน... ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร. ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๔๑๔ วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก

ด้วยพระสิม ฉายา สงฆโมโก นามสกุล ถัง รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๕๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือ ในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

๐๖/๐๙/๕๖

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก
หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ประสานงานโครงการพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พระมหาสมบุรณ์ สุธมโม โทร. ๐๘๐-๒๔๕-๘๖๙๙

พระสุรชัย สุรชโย โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

นายสุทัศน์ สวัสดิ์ โทร. ๐๘๙-๐๖๘-๔๔๓๗

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๗๑



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตกระห็นเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ

ด้วยพระสืม ฉายา สงฆโมโก นามสกุล ถัง รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๕๕ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่สมควรให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือ ในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ประธานงานโครงการพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พระมหาสมบุรณ์ สุธมโม โทร. ๐๘๐-๒๔๕-๘๖๙๙

พระสุรชัย สุรชัย โทร. ๐๘๙-๐๕๖-๑๕๘๑

นายสุทิศ สวัสดิ์ โทร. ๐๘๙-๐๖๘-๔๙๓๗

๒๖ ก.ย. ๕๖

ที่ ศร ๖๑๐๓.๓/ ๗๑



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่อาศัยตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุสิทธิ์ เสวตพงษ์

ด้วย พระสิม ฉายา สฤษโฆโก นามสกุล ถัง รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๕๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้นทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้อำนาจและอำนาจเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือ ในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

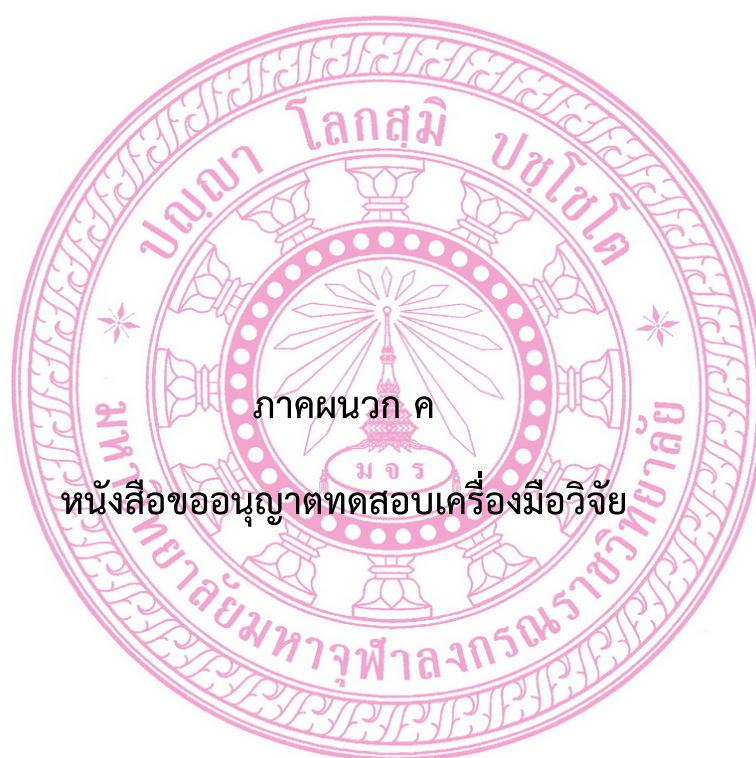
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ได้รับทราบและเห็นชอบแล้ว
๑/๑๐/๒๕๕๖

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

ผู้เชี่ยวชาญภายนอก



ภาคผนวก ค
หนังสือขออนุญาตทดสอบเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

วิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง
ที่ ๒๙๕
วันที่ ๒๘ ต.ค. ๒๕๕๗
เวลา ๑๑.๐๐ น.

ส่วนราชการ งานวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ วิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง

ที่ วันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง รายงานการส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด

ตามหนังสือคณะกรรมการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ ๖๑๐๓.๓/๑ ลงวันที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๗ เรื่องขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย นั้น

บัดนี้ทางงานวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ ได้ทำการจัดเก็บแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และได้นำแบบสอบถามส่งคืนไปยังนิสิตปริญญาโท เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายชัยณรงค์ คงวัฒนา)

หัวหน้างานวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์

เรียนเสนอ ผอ.

1. เพื่อโปรด ☒ทราบ ☐พิจารณาสั่งการ
2. เห็นควร ☐แล้ว ☐มอบ

3.

๒๙, ๓๐, ๓๑

ทราบ
นายสมชาย จันทร์อินทร์

(นายสมชาย จันทร์อินทร์)
รองผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่ง
ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง

๓๐ ต.ค. ๒๕๕๗



ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๑๐



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

๑๗ มกราคม ๒๕๕๗

72

21-11-57

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีอ่างทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕๕ ชุด

ด้วย พระสืม ฉายา สงฆโมโก นามสกุล ถัง รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๕๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

๒๑ ๒๕๕๗

๐๒-๘๘๒-๓๐๕๕ ต่อ ๒๑๐๕ 13.11.57

ททท

ผอ.มจร. อธิการ

เพื่อขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๑๐



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

๑๗ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒๐ ชุด

ด้วย พระสิม ฉายา สงฆโมทโก นามสกุล ถัง รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๕๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

ทราบ

แจ้งการดูแลผู้บริหารทุกท่าน

๒๐ มค ๕๗

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๑๐



คณะครุศาสตร์ ๘๐ ๙.๗. ๕๗

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

๑๗ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะอ่างทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๕ ชุด

ด้วย พระสืม ฉายา สงฆโมทโก นามสกุล ถัง รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๕๕ นิสิตปริญญาโท
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลัง
ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง
จังหวัดอ่างทอง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลัก
สูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

๒๐ ๙.๗. ๕๗

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕



ภาคผนวก จ
ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ (Try Out)

ค่า Cronbach's Alpha ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.929	7



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	20.4000	27.007	0.868	0.908
A2	20.5667	28.737	0.784	0.917
A3	20.4000	28.938	0.761	0.919
A4	20.2667	30.547	0.712	0.924
A5	20.5000	27.707	0.814	0.914
A6	20.0667	31.306	0.590	0.934
A7	20.4000	27.697	0.889	0.907



ค่า Cronbach's Alpha ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.930	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	21.2333	25.013	0.858	0.911
B2	21.2333	24.875	0.806	0.916
B3	21.1000	23.266	0.853	0.912
B4	20.9333	24.685	0.855	0.911
B5	21.2667	25.926	0.697	0.927
B6	20.8333	29.592	0.651	0.932
B7	20.8000	26.303	0.766	0.920

ค่า Cronbach's Alpha ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.819	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	21.6000	20.179	0.527	0.800
C2	21.6000	20.800	0.594	0.792
C3	21.3667	20.516	0.656	0.784
C4	21.7000	22.010	0.297	0.838
C5	21.7333	18.409	0.557	0.798
C6	21.7667	18.323	0.586	0.791
C7	21.4333	18.392	0.820	0.753

ค่า Cronbach's Alpha ด้านวินัยและการรักษาวินัย

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.946	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	21.1333	22.947	0.897	0.932
D2	21.0333	21.826	0.832	0.937
D3	21.0667	22.409	0.874	0.933
D4	21.0000	24.276	0.671	0.950
D5	21.1000	22.645	0.841	0.936
D6	21.1333	22.533	0.815	0.938
D7	21.1333	22.464	0.824	0.938

ค่า Cronbach's Alpha ด้านการออกจากราชการ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.947	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	18.6667	34.023	0.862	0.936
E2	18.5333	38.395	0.680	0.951
E3	18.3667	38.102	0.724	0.947
E4	18.9667	36.378	0.810	0.940
E5	18.9667	36.033	0.898	0.933
E6	18.9333	35.375	0.880	0.934
E7	18.9667	35.137	0.916	0.931

ค่า Cronbach's Alpha ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.973	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F1	20.0333	47.413	0.924	0.967
F2	20.1333	48.257	0.900	0.969
F3	20.1000	45.886	0.959	0.965
F4	20.3333	46.299	0.883	0.971
F5	20.0667	49.444	0.836	0.974
F6	20.1333	47.982	0.893	0.970
F7	20.0000	47.724	0.927	0.967



ขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขนาดของโรงเรียนตามจำนวนนักเรียน โดยแบ่งดังนี้

- ๑) นักเรียน ๕๐๐ คนลงมา เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก
- ๒) นักเรียน ๕๐๑ – ๑,๐๐๐ คน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง
- ๓) นักเรียนตั้งแต่ ๑,๐๐๑ คนขึ้นไป เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

รายชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน		
	ใหญ่	กลาง	เล็ก
๑.โรงเรียนสตรีอ่างทอง	๓,๐๖๑		
๒.โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	๒,๔๕๗		
๓.โรงเรียนโยธินบูรณะอ่างทอง			๑๐๓





แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง : การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้ ใช้สำหรับสอบถามผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียน
มัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำผลไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงไม่
มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านและโรงเรียนแต่อย่างใด ดังนั้นขอให้ท่านตอบได้อย่าง
อิสระ ตามความคิดเห็นของท่าน และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

๒. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๒ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง จำนวน ๖ ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง
และการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ ด้านการสร้างขวัญและ
กำลังใจ

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของ
ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในการตอบ
แบบสอบถามครั้งนี้ จึงขอเจริญพรขอบคุณแก่ท่านมา ณ โอกาสนี้

พระสัณ สงฆโมทโก (ถัจ)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ☐ เกี่ยวกับข้อมูลของท่านในปัจจุบัน

ข้อ ๑ เพศ

☐ ๑. ชาย

☐ ๒. หญิง

ข้อ ๒ อายุ

☐ ๑. ต่ำกว่า ๓๐ ปี

☐ ๒. ๓๑ - ๔๐ ปี

☐ ๓. ๔๑ - ๕๐ ปี

☐ ๔. ๕๑ ปีขึ้นไป

ข้อ ๓ ระดับการศึกษา

☐ ๑. ปริญญาตรี

☐ ๒. ปริญญาโท

☐ ๓. ปริญญาเอก

☐ ๔. อื่นๆ.....

ข้อ ๔ ตำแหน่ง

☐ ๑. ผู้อำนวยการ

☐ ๒. รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

☐ ๓. หัวหน้ากลุ่มสาระ

☐ ๔. ครูผู้สอน

ข้อ ๕ ประสบการณ์

☐ ๑. ต่ำกว่า ๕ ปี

☐ ๒. ๖ - ๑๐ ปี

☐ ๓. ๑๑ - ๒๐ ปี

☐ ๔. ๒๑ ปีขึ้นไป

ข้อ ๖ ขนาดโรงเรียน

☐ ๑. โรงเรียนขนาดเล็ก

☐ ๒. โรงเรียนขนาดกลาง

☐ ๓. โรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ ๒

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง

คำชี้แจง โปรดทำรายการต่อไปนี้โดยให้ท่านพิจารณาถึงสภาพตามความเป็นจริงแล้วทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ซึ่งกำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด

ระดับ ๔ หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มาก

ระดับ ๓ หมายถึง ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

ระดับ ๒ หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อย

ระดับ ๑ หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ข้อ	ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	ระดับความเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง					
๑	มีการประชุมวางแผนกำหนดอัตรากำลังของข้าราชการครูร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพจริง					
๒	มีขั้นตอนในการวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูสอดคล้องกับความต้องการ					
๓	สถานศึกษามีการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาตามความเป็นจริง					
๔	การกำหนดหน้าที่ข้าราชการครูได้คำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลักเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ					
๕	มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูให้ฝึกฝนปรับปรุงตนในโรงเรียนรองรับอนาคตในแต่ละปี					
๖	จัดเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติของข้าราชการครูที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ					
๗	มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเพิ่ม/ลดเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับงานและความต้องการ					

ข้อ	ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	ระดับความเห็น				
	ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	๕	๔	๓	๒	๑
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาข้าราชการครูภายในสถานศึกษาเพื่อ ความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา					
๒	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกข้าราชการครูเพื่อ คัดเลือกให้เหมาะสม					
๓	ประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างชัดเจน และตามความต้องการ					
๔	ดำเนินการสอบคัดเลือกข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอย่างโปร่งใส และสร้างประโยชน์กับผู้เรียน					
๕	ประกาศผลการคัดเลือกข้าราชการครูเข้าทำงานอย่างรวดเร็วและตรง ตามจริง					
๖	ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูและประเมินผล เป็น เวลา ๖ เดือน – ๑ ปี อย่างยุติธรรมตามความจริง					
๗	บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน					

ข้อ	ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	ระดับความเห็น				
	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	๕	๔	๓	๒	๑
๑	จัดให้มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูที่เข้ามาทำงานใหม่อย่างเป็นระเบียบและทำงานร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ					
๒	จัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาครูเข้าใหม่ให้การฝึกหัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
๓	วัดผลประเมินผลและติดตามผลหลังการทดลองปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมเชื่อถือตรงตามจริง					
๔	อนุญาตให้ข้าราชการครูลาศึกษาต่อได้อย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อฝึกฝนปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า					
๕	จัดส่งครูเข้ารับการอบรมสัมมนาวิชาการอย่างน้อยปีการศึกษา ๑ ครั้งปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้า					
๖	การคัดเลือกข้าราชการครูไปฝึกอบรมสัมมนาหรือดูงานตามหมวดสาระที่ทำการสอนอย่างยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษา					
๗	จัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและสามารถวัดผลตามจริง					

ข้อ	ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	ระดับความเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	ด้านวินัยและการรักษาวินัย					
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเที่ยงธรรม					
๒	ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นในกรณีที่ข้าราชการครูถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามจริง					
๓	ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความเป็นธรรมอันเนื่องมาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างถูกต้องตามจริง					
๔	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุ-ผลเมื่อเกิดข้อพิพาทเพื่อความจริงและปรับปรุงงาน					
๕	ครูอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูในโรงเรียนได้ตามสภาพที่เป็นจริง					
๖	แต่งตั้งคณะกรรมการรับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเที่ยงตรง					
๗	เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวินัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน					

ข้อ	ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	ระดับความเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	ด้านการออกจากราชการ					
๑	มีระบบดูแลสวัสดิการข้าราชการครูหลังเกษียณอายุในสถานศึกษา ร่วมกัน					
๒	มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนเมื่อมี เหตุสงสัยว่าข้าราชการครูขาด คุณสมบัติการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรมตามจริง					
๓	พิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการตามความต้องการ					
๔	ข้าราชการครูที่เจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามภาระงานของ สถานศึกษาให้ ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาและ ผู้เรียน					
๕	ข้าราชการครูที่หย่อนความสามารถและบกพร่องในหน้าที่ราชการ ให้ ออกจากราชการอย่างไม่มีเงื่อนไขตามจริงและเที่ยงธรรม					
๖	สั่งให้ผู้ประพฤติไม่เหมาะสม ออกจากราชการเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวม					
๗	ข้าราชการครูที่มีมลทินมัวหมองให้ ออกจากราชการด้วยความซื่อตรง ตามจริง					

ข้อ	ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	ระดับความเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ					
๑	มีคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบตามจริง					
๒	พิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และตรงตามจริง					
๓	สนับสนุนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อให้เกิดการตั้งใจในการทำงาน					
๔	จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลขยันหมั่นเพียร					
๕	สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานน่าทำและเพิ่มประสิทธิภาพ					
๖	ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เพื่อกระตุ้นการทำงานให้เจริญก้าวหน้า					
๗	ปกครองบุคลากรแบบประชาธิปไตยพร้อมรับฟังความคิดเห็นและช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกัน					

ตอนที่ ๓ โปรตรระบุปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขต่อไป

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ๑..... ๒..... 	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ๑..... ๒.....
ด้านการสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง ๑..... ๒..... 	ด้านด้านการสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง ๑..... ๒.....
ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ ๑..... ๒..... 	ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ ๑..... ๒.....
ด้านวินัยและการรักษาวินัย ๑..... ๒..... 	ด้านวินัยและการรักษาวินัย ๑..... ๒.....

ด้านการออกจากราชการ ๑..... ๒.....	ด้านการออกจากราชการ ๑..... ๒.....
ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ๑..... ๒.....	ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ๑..... ๒.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : พระสีม สงฆโมทโก (ถัจ)
เกิด : วันที่ ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๒๕
สถานที่เกิด : หมู่บ้านหมีถึง ต.ตึงหมี อ.ตราโอง จ.วิญหัง ประเทศเวียดนาม
การศึกษา : นักธรรมชั้นเอก
: ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

สถาบันศึกษาพระพุทธศาสนาเถรวาทเขมร เมืองกึ่งเทอ

ประเทศเวียดนาม

อุปสมบท : ๑๘ ตุลาคม ๒๕๔๗
สังกัด : วัดเทพมงคลอุดม ต.ตึงหมี อ.ตราโอง จ.วิญหัง ประเทศเวียดนาม
ปีที่เข้าศึกษา : ๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๕
ปีสำเร็จการศึกษา : ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๗
ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดต้นสน ต.ตลาดหลวง อ.เมือง จ.อ่างทอง
โทรศัพท์ : (+๖๖) ๘๙-๔๔๐-๘๓๒๓, (+๘๔) ๙๐๘๕๗๕๕๔๔
E-mail : sutanghy82@yahoo.com, jivitamata@gmail.com

