

DC  
๑/๑/๕๓



วิทยานิพนธ์

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1  
สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

Personnel Administration Of Private School, Group 5  
Educational Region 1, Private Education  
Commission Office.


วิทยานิพนธ์  
ของ  
นายพิสิษฐ์ คชวิเชียร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2549


มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
ใน เดือนปี..... ๕- 4 ส.ค. 2552  
เลขทะเบียน..... ๐๐2216๙1 ★  
เลขเรียกหนังสือ ๐๒  
๒๗๑.๐๒  
พ ๗๙๖๐  
๒๕๔๙

วิทยานิพนธ์ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
โดย นายพิสิษฐ์ คชวิเชียร  
สาขา การบริหารการศึกษา  
ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร  
กรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์  
กรรมการ อาจารย์ทวิศักดิ์ จงประดับเกียรติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

  
..... ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานบัณฑิตศึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)


#### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ทวิศักดิ์ จงประดับเกียรติ)

  
..... กรรมการและเลขานุการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนวย เดชชัยศรี)

  
..... กรรมการและเลขานุการ  
(ดร.วิเชียร อินทรสมพันธ์)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาช่วยเหลือ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร รองศาสตราจารย์สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์ และอาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ ซึ่งเป็นประธานและกรรมการที่ปรึกษาได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่มีคุณค่าตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในเล่มนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณคณาจารย์โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้คำแนะนำให้กำลังใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการประสานงานจนผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้สำเร็จ

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ดร.เอี่ยมพร เขียววิทย์ อาจารย์อาภา วรรณฉวี อาจารย์ศิริกาญจน์ โพธิ์เขียว อาจารย์ปรีชา สุทธิรัตนชัย ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็น แนะนำและตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

กราบขอบพระคุณอาจารย์สำราญ รัตนนิล ผู้จัดการโรงเรียนรัตนวิทยابางชื้อที่กรุณาส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้บริหารคณะครูโรงเรียนรัตนวิทยابางชื้อ และขอขอบพระคุณผู้บริหารคณะครูโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและแบบทดสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณทุกท่านซึ่งมิได้เอ่ยนามในที่นี้ที่มีส่วนช่วยเหลืองาน อำนวยความสะดวกและให้กำลังใจผู้วิจัยเป็นอย่างดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากงานวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดามารดา ตลอดจนครูอาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้จนได้มีวันนี้แก่ผู้วิจัย

นายพิสิษฐ์      คชวิเชียร

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1  
สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

Personnel Administration Of Private School, Group 5 Educational Region 1,  
Private Education Commission Office.

บทคัดย่อ  
ของ  
นายพิสิษฐ์ คชวิเชียร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2549



พิสิษฐ์ คชวิเชียร (2549) การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่  
การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา  
เอกชน. วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. คณะกรรมการควบคุม : ผศ. ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร  
รศ.สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์ อาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) 1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลใน  
โรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน  
เอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการ  
ส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามทัศนผู้บริหาร และครูผู้สอนจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ วุฒิ  
ทางการศึกษา อายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้  
ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนัก  
บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จาก 13 โรงเรียน จำนวน 177 คน เครื่องมือที่ใช้  
ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ค่า t - test

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่  
การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวม  
และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนา  
บุคคลากร ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตาม  
ตำแหน่งที่รับผิดชอบ รายด้านและโดยรวมทุกด้านมีสภาพการบริหารงานบุคคลากรแตกต่างกันอย่าง  
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการพัฒนาบุคคลากร ด้าน  
ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Personnel Administration of Private School, Group 5 Educational Region 1,  
Private Education Commission Office.

AN ABSTRACT

BY

MR. PISIT KOCHVICHAIN

Presented in partial fulfillments Of the requirements  
For the Master of Education programe in Educational Administration  
At Bansomdejchaopraya Rajabhat University

2006

**Thesis Title :** Personnel Administration of Private School in Group 5, Educational Region 1, Private Education Commission Office.

The objectives of this research were 1) to study the conditions and the problems Of personnel administration of private school in Group 5, Educational Region 1, Private education commission office. 2) to compare the conditions of personnel administration of private school in Group 5 Educational Region 1, Private education commission office classified by the status of the samples. The samples used in the study were in total 117 administrators and teachers from 13 private school in Group 5 Educational Region 1, Private education commission office. The research tool used was rating scale questionnaire. Percentage, S.D. and t-test were used to analyze the data.

The findings were as follows:

1. The conditions and the problems of personnel administration of private school in Group 5, Educational Region 1, Private education commission office in general and in 4 specific areas were middle level namely; recruiting and selecting, personal development, rewards or incentives, and performance evaluation.

2. The conditions of personnel administration of private school in Group 5, Educational Region 1, Private education commission office, classified by positions in all areas were non – significantly different in four previously mentioned areas.

## สารบัญ

	หน้า
สารบัญ.....	ก
สารบัญตาราง.....	ข
สารบัญแผนภูมิ.....	ค
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>8</b>
การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน.....	8
ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.....	9
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	9
ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.....	10
ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล.....	13
แนวทางการจัดการศึกษาเอกชน.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>41</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	44

## สารบัญ (ต่อ)

	บทที่	หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
	ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	46
	ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน .....	47
	ตอนที่ 3 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักงานบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน .....	57
5	สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	66
	สรุปผลการวิจัย .....	67
	อภิปรายผล .....	71
	ข้อเสนอแนะ.....	73
	บรรณานุกรม .....	75
	ภาคผนวก.....	
	ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	78
	ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	80
	ภาคผนวก ค ประวัติผู้วิจัย.....	84

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
2	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	46
3	สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมทุกด้าน.....	47
4	สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก.....	49
5	สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	51
6	สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ.....	53
7	สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	55
8	ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน.....	57
9	การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามเพศซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน.....	58
10	การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามอายุ ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน.....	59
11	การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามวุฒิศึกษา ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน.....	60
12	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน	56
13	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	61
14	การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามอายุการทำงาน ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน.....	62
15	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามอายุการทำงาน.....	63
16	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามอายุการทำงาน.....	64
17	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามด้านการพัฒนาบุคลากร.....	65

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารงานการศึกษา บุคลากรได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ซึ่งงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้ว ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะดีตามมาด้วย ดังนั้นจึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญ จะขาดไม่ได้ในการบริหารงานในทุกหน่วยงานเพราะคนกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานนั้น อีกทั้งบุคลากรต้องมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยเสมอจึงอยู่ที่ว่าผู้บริหารจะมีวิธีการอย่างไรในการบริหารงานบุคคลนั้นๆ ซึ่งในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจขั้นตอนกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีโดยเฉพาะการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน จากแผนพัฒนาการศึกษาเอกชนระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2540-2554) ได้ระบุถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาในด้านบุคลากร(เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา, โรงแรมเอเชีย, 21-23 กันยายน 2538)กล่าวคือ

1. ด้านผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
  - 1.1 ผู้บริหารบางส่วนยังมีความรู้ความสามารถในการบริหารไม่เพียงพอ
  - 1.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เน้นการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง
  - 1.3 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่าอีกทั้งผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่มีวุฒิทางการศึกษา
2. ด้านครูโรงเรียนเอกชน
  - 2.1 ขาดแคลนครูวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ
  - 2.2 ครูมีวุฒิต่ำ ขาดสมรรถภาพในการถ่ายทอด
  - 2.3 ครูได้รับค่าตอบแทนต่ำ
  - 2.4 ครูมีจิตสำนึกในวิชาชีพค่อนข้างต่ำ
  - 2.5 ครูขาดขวัญ กำลังใจ และไม่มั่นคงในอาชีพขาดความก้าวหน้า
  - 2.6 ครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
  - 2.7 โรงเรียนเอกชนไม่สามารถสรรหาครูได้ตามความต้องการ



จากแนวทางการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการได้ระบุถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษาว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการจัดการเรียนการสอนการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ ขาดความมีจิตสำนึกและจิตวิญญาณของความเป็นครูยังไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงานในลักษณะของผู้มีวิชาชีพครูเนื่องจากมีเหตุปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าตอบแทนที่ได้รับค่อนข้างน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับวิชาชีพอื่นในสังคมนอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังไม่ได้รับการฝึกฝนอบรมไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน มีภาวะความเป็นผู้นำค่อนข้างน้อย ตลอดจนขาดทักษะในการบริหารและการจัดการด้านการศึกษา(กระทรวงศึกษาธิการ,2542:4)

โรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้มีการจัดการบริหารงานแบบกระจายอำนาจในการบริหารงาน และมักจะประสบปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามที่กล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ในด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลและต้องมีการดำเนินการบริหารอย่างเป็นระบบ จะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินการบริหารงานบุคคล และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลโดยตรงทำให้โรงเรียนมีการบริหารงานบุคลากรที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนก ตามตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา อายุการทำงาน

## สมมติฐานของการวิจัย

- 1 ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีทัศนคติในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนแตกต่างกัน
- 2 ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนแตกต่างกัน
- 3 ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนแตกต่างกัน
- 4 ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนแตกต่างกัน
- 5 ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีทัศนคติในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนแตกต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จาก 13 โรงเรียน จำนวน 318 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูซึ่งปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จาก 13 โรงเรียน จำนวน 177 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของยามานะ (Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง 177 คน

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรต้น ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่

- 1 การสรรหาและการคัดเลือก

- 2 การพัฒนาบุคลากร

- 3 ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

- 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**การบริหารงานบุคคล** หมายถึง การบริหารหรือการจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นครู ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ใน 4 ด้านได้แก่

- 1 การสรรหาและการคัดเลือก
- 2 การพัฒนาบุคลากร
- 3 ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
- 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต,ผู้จัดการหรือครูใหญ่ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

**ครูผู้ปฏิบัติการสอน** หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติและจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

**สภาพการบริหารงานบุคคล** หมายถึง ระดับของการดำเนินงานด้านบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน

**ปัญหาการบริหารงานบุคคล** หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการดำเนินงาน การบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

**การสรรหาและการคัดเลือก** หมายถึง การหาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่จะได้บุคลากร การกำหนดเกณฑ์เสนอต่อผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนการรับสมัครบุคลากร การพิจารณาหลักฐานข้อมูลผู้สมัครโดยกรรมการ หลักเกณฑ์ จำนวน คุณสมบัติ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างเพื่อเสริมสร้างและปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนให้ดีขึ้น ประกอบด้วย การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

**ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ** หมายถึง การให้และขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ รางวัล สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าล่วงเวลา

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง การกำหนดวิธีการเพื่อพิจารณาผลการทำงานตามเกณฑ์การประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. สามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุง และแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลจากนักวิชาการหลายท่าน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะได้ใช้ขอบข่ายการบริหารบุคคลของ พันธ หันนาคินทร์ (2542 : 46) คาสเตเตอร์ (Casterter, 1976 : 40) ขอบข่ายการบริหารบุคคลของ เวนนีและโน (Wayne and Noe, 1990 : 80 - 100) และภารกิจหลักในการบริหารบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญในการวิจัย 2 ด้าน คือ

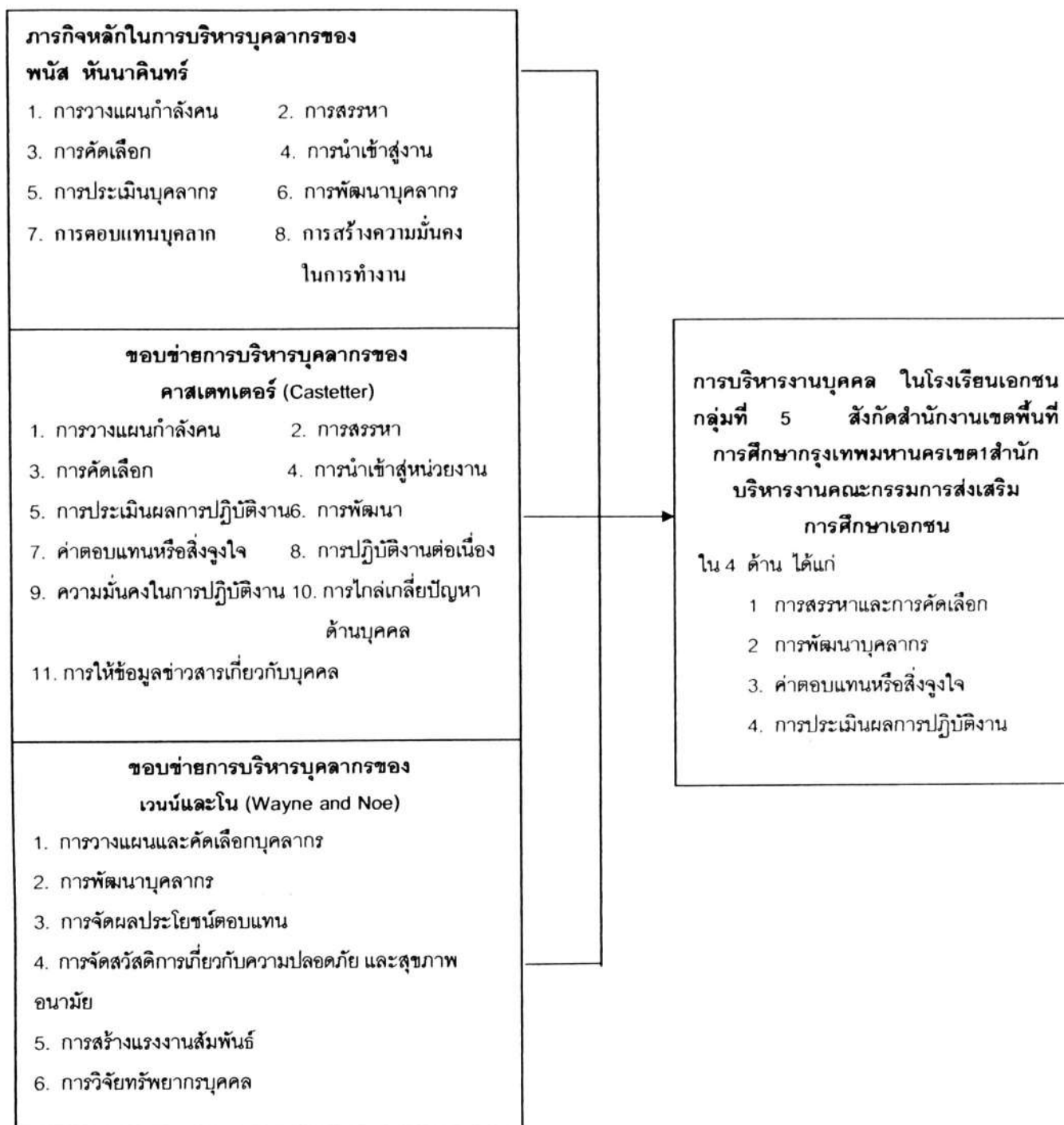
1. ด้านสภาพการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 การสรรหาและการคัดเลือก
  - 1.2 การพัฒนาบุคลากร
  - 1.3 ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
  - 1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ด้านปัญหาการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
  - 2.1 การสรรหาและการคัดเลือก

2.2 การพัฒนาบุคลากร

2.3 ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5  
สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม  
การศึกษาเอกชน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน
2. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
3. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน คือ
  - 3.1 ด้านการสรรหาและการคัดเลือก
  - 3.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร
  - 3.3 ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
  - 3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. แนวทางการจัดการศึกษาเอกชน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน

ในส่วนของโรงเรียนเอกชน พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกระเบียบ กำหนดให้โรงเรียนเอกชนต้องมีคณะกรรมการอำนวยการเพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

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

ในส่วนการดำเนินงานบริหารโรงเรียนเอกชนแต่ละโรงเรียนมีบุคลากร ดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน
2. ผู้จัดการ 1 คน (ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้ง) มีหน้าที่ควบคุม ดูแล รับผิดชอบ

ในกิจการทั่วไป ควบคุมปกครองครูและนักเรียนในโรงเรียน

3. ครูใหญ่ 1 คน (ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้ง) มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านวิชาการ และควบคุมปกครองครูและนักเรียน

4. ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ช่วยครูใหญ่ (ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้ง)

5. ครูประจำการสอน ซึ่งจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน และจำนวนนักเรียนต่อชั้นให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนพอจำแนกเป็น 4 ขั้นตอนที่เป็นหลักในการบริหารทั่วไป ได้แก่ การได้มาซึ่งบุคลากร (การบรรจุแต่งตั้ง) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่

และครูไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนเอกชน

1. การบำรุงรักษาบุคลากร

- เงินเดือน
- กองทุนสงเคราะห์
- สวัสดิการต่างๆ

2. การพัฒนาบุคลากร

- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดูแลรับผิดชอบโดยการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา และนักวิชาการในการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ประสบการณ์ครูโรงเรียนเอกชน

- ส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการของกลุ่มโรงเรียน
- ส่งเสริมอุดหนุนโรงเรียนด้านต่างๆ เช่น จัดส่งครูไปช่วยสอนในโรงเรียนเอกชน

3. การให้พ้นจากงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนโดยมีรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้มีอำนาจออกระเบียบ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล มีผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ซึ่งมีหน้าที่ดูแลงานในลักษณะที่ต่างกัน โดยมีสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนและควบคุมดูแล



## ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับระบบการทำงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดงาน หรือกิจกรรมขององค์กรและเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ถ้าปราศจากบุคลากรขององค์กรแล้วองค์กรย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ และเมื่อบุคคลหลายๆ คนมาอยู่ร่วมกันหรือปฏิบัติงานร่วมกันก็จำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคลให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และสามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารงานบุคคลนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้มากมายดังนี้

ศิรินทร์ วงศ์สวัสดิ์ (2533 : 13) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทั้งความรู้ และศิลป์ ในการนำทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์ และกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณามูลค่าที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์กร และในขณะที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมธำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สมใจ ลักษณะ (2547 : 33) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารบุคคลเป็นการดำเนินงานของนักบริหารที่สำคัญกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน การบริหารบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการจูงใจ การให้ผลตอบแทน การแสดงผู้นำการสอนและการให้คำปรึกษาหารือ การมอบงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้าในงาน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึงการดำเนินการทุกอย่างที่เกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การวางแผนบุคคล การจัดสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา จนถึงการพ้นจากงานในองค์กร โดยมีจุดหมายที่จะปฏิบัติกิจกรรมในองค์กร ได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของการบริหารบุคคล

การบริหารบุคคล มีความสำคัญที่สุดในระบบการบริหารองค์กร เพราะคนเป็นปัจจัยหนึ่งในการบริหารองค์กร ดังนั้นแนวคิดต่อไปนี้บ่งบอกถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลดังนี้

อุทัย นิรัญโต (2531 : 2) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากการไปแล้ว การบริหารงานดังกล่าวนี้ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และใช้บุคคลนั้น ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 5-6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เพื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวยอมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจอันดีต่อกัน

ทวีศักดิ์ วิเศษกาญจกร (2538 : 14) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่า ในการบริหารงานองค์การเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆพร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีไร้สมรรถภาพ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นเรื่องยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลดีสมความมุ่งหมาย แต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอื่นๆก็จะลดน้อยลง

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคลากรไว้ว่าสภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่าได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ และสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารบุคลากรขององค์การ สรุปให้เห็นได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้มีผลกระทบต่อสภาพการผลิตของธุรกิจ ตลอดจนจนถึงปัญหาระดับ

ราคาสินค้าที่สูงขึ้นจากราคาน้ำมันและต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนยากลำบากยิ่งขึ้น และทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่พอเพียงสำหรับคนงาน เพื่อให้ตามทันกับค่าครองชีพ ก็กลายเป็นปัญหานักออกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไข เพื่อให้ผลผลิตต่าง ๆ สูงขึ้นจากวิธีการของการบริหารงานบุคลากรที่สามารถทำได้ถูกต้อง

2. ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีทำงานต้องเปลี่ยนไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์การมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมรรถนะสูงและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้นการต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าทำงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ ๆ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้าน การออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาคนงานให้มีความสามารถในช่วงเวลานั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการ จึงจะได้ผลดี

3. ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมนี้จะมี ความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันที่คนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้น และเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนในยุคใหม่ โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไม่ซ้ำแบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การธุรกิจส่วนมากต้องพยายามมุ่งสนใจที่เกี่ยวกับงาน ทางด้านการบริหารงานบุคลากร คือ

3.1 ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของคนงาน

3.2 ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงาน

บุคลากรซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพคือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่ง สร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็น อย่างมากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติโดยรวม

3.3 ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคลากร เรื่องนี้ นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งที่ละด้าน เรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคลากรมี คุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นผู้ทำงานให้สำเร็จ และสามารถนำพาให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสนองเป้าหมายขององค์กรได้

### ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ขอบข่ายของการบริหารบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ช่วยทำให้องค์กรหรือสถานศึกษาร่วมมือกันทำ เพื่อให้การบริหารบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม ดังนั้นนักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารบุคลากรไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 46) กล่าวว่าภารกิจหลักในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา มีอยู่ 8 ประการคือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การประเมินบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างความมั่นคงในการทำงาน

คาสเตตเตอร์ (Casterter, 1976 : 40) กำหนดขอบข่ายหรือภารกิจการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ภารกิจ แต่ละภารกิจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ภารกิจทั้ง 11 ชั้น ได้แก่

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การนำเข้าสู่นักเรียน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนา
7. ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง
9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล

11. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

เวย์นและโน (Wayne and Noe, 1990 : 8 - 10) เสนอขอบข่ายของการบริหารบุคลากรไว้ 6 ประการ คือ

1. การวางแผนและการคัดเลือกบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การจัดผลประโยชน์ตอบแทน
4. การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย
5. การสร้างแรงจูงใจสัมพันธ
3. การวิจัยทรัพยากรบุคคล

ซึ่งจากคำกล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมา รวบรวมและนำมาปรับใช้ในรูปของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้แบ่งงาน บริหารออกเป็น 4 ด้าน ด้วยกันคือ

- 1) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก
- 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 3) ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ
- 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการในด้านการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาเป็นงานขั้นแรกและเป็นงานที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างใน องค์กรนั่นเอง

ตำราศักดิ์ ชัยสนิทและประสาน หอมพูล (2542 : 56) กล่าวถึงความหมายของการสรรหาว่า การจัดสรรหาบุคคลมีความสำคัญสำหรับการบริหารภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะจะต้องจัดสรรหาบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับหน้าที่การงานของแต่ละองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 123) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง การดำเนินการ ใน กิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และมี

ทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 124) กล่าวว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ในองค์การต่อไป

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 40) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์การใช้จูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติตรงตามที่ต้องการต้องการจากแหล่งต่าง ๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 88) ได้กล่าวถึงความหมายของการสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 119) ได้สรุปความหมายของการสรรหาบุคลากรว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้

### 1.1 กระบวนการสรรหา

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1976 : 145 - 165) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กิจกรรม การบริหารบุคคลในการชักจูงให้คนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในระบบโรงเรียน โดยแบ่งการสรรหาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

#### 1.1.1 การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอก มีวิธีปฏิบัติอยู่ 5 ประการ

1.1.1.1 โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือหนังสือข่าวสารของโรงเรียน

1.1.1.2 โดยการสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในโรงเรียน

1.1.1.3 โดยหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารโรงเรียน

1.1.1.4 การบริหารรับสมัคร

1.1.1.5 โดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ

1.1.2 การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง

1.1.3 การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในร่วมกัน

คาสเตเตอร์ ได้แบ่งกระบวนการสรรหาออกเป็น 5 ขั้นตอน

1. การจัดนโยบายการสรรหาบุคคล

2. การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล

3. พัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

4. การประสานงานการแสวงหาบุคคล

5. การควบคุมกระบวนการสรรหา

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 125) ได้กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการสรรหาบุคลากร ออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดลักษณะงาน ขั้นตอนนี้ก็คือ สิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วในการออกแบบงานและการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดแจ้งถึงลักษณะงานในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

2. การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาพนักงาน ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการได้โดยตรงมากที่สุด เช่น การพิจารณาว่าควรใช้โฆษณาทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือการติดต่อกับกลุ่มอาชีพ หรือกลุ่มนักจัดหางาน

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 126 - 127) ได้กำหนดกระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ



1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้สรรหาจำเป็นต้องศึกษาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานรวมขององค์กร กล่าวได้ว่าจะสามารถรับรู้งานที่ดำเนินการในปัจจุบัน และงานที่จะกำหนดขึ้นใหม่ในอนาคต

2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ ผู้จัดการแต่ละฝ่ายเป็นบุคคลที่รู้นโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี ฉะนั้นข้อเสนอแนะของผู้จัดการย่อมจะเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และจะยังเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งใหม่ขึ้นในองค์กร

3. การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ ในการกำหนดงานขึ้นใหม่นี้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ

4. การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่แล้ว งานขั้นต่อไปคือการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สรรหาพนักงาน เพราะทำให้รู้ถึงคุณสมบัติและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลต่องานนั้นๆ

5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ เมื่อมีการกำหนดตำแหน่งงานใหม่และดำเนินการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน แล้วยังไม่ได้หมายความว่าเกิดความสมบูรณ์ในข้อมูลต่าง ๆ สิ่งสำคัญที่ผู้สรรหาจะต้องตระหนัก คือ การศึกษาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้จัดการ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้เกิดความสมบูรณ์ของสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพราะบางครั้ง สารสนเทศที่ได้อาจจะล้าสมัยไปจากที่เป็นจริงในปัจจุบัน หรือกล่าวได้ว่าข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

6. การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับสารสนเทศของการวิเคราะห์งานมาแล้ว รวมทั้งมีการตรวจสอบจากระดับบริหาร จึงทำการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตรงกับงานที่องค์กรต้องการจริง ๆ

7. การกำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทาง และแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

8. การเกิดศูนย์รวมของผู้สมัครที่องค์กรพึงพอใจ เมื่อศึกษากระบวนการสรรหาเป็นลำดับขั้นแล้ว ในขั้นสุดท้ายจะก่อให้เกิดความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 120 - 123) ได้อธิบายขั้นตอนการสรรหาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้



- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- ขั้นตอนที่ 2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ
- ขั้นตอนที่ 3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร
- ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์
- ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ
- ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน
- ขั้นตอนที่ 7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา
- ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการสรรหา
- ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการสรรหา
- ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผล

วรณารถ แสงมณี (2547 : 5 - 3) ได้กล่าวถึงกระบวนการที่ควรนำมาพิจารณา

ในการสรรหา คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ
3. การระบุตำแหน่งที่จะรับบุคลากรใหม่
4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์
5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน
7. กำหนดวิธีการสรรหา
8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร

สรุปได้ว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหาและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้มาสมัครงานในองค์การ โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การเพื่อดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป

## 1.2 การคัดเลือก

เป็นวิธีการอีกแบบหนึ่งของการเลือกสรรบุคคล เป็นการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ได้สรรหาไว้แล้วให้ได้บุคคลตามที่กำหนดและเหมาะสมที่สุดที่จะเข้ามาในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 138) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคคลากรว่า การคัดเลือกบุคคลากรหมายถึง การคัดเลือกพนักงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อจะได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการเลือกพนักงานนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่องค์การจะต้องมีกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าเป็น กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องกำหนดขึ้น เพื่อกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 147) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกหมายถึง กระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่มาสมัครงานเพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการกำลังคน โดยวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบผลสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด ดังนั้นการคัดเลือกจึงนับเป็นจุดเริ่มต้นของการมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์การในอนาคต การจัดให้มีระบบการคัดเลือกที่ดี ตลอดจนมีนโยบายและวิธีการที่มีหลักวิชาการ และมีความเที่ยงตรงจึงย่อมส่งผลดีต่อองค์การในภาพรวม

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การคัดเลือกเป็นการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดและเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานในองค์การ

## 1.3 กระบวนการคัดเลือก

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1976 : 167) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการคัดเลือกควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้การพัฒนานโยบายและกระบวนการคัดเลือก ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายและกระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคคลภายในและภายนอก

2. กำหนดบทบาทของตำแหน่ง ได้แก่ การระบุถึงบทบาทสำหรับตำแหน่งซึ่งเป็นพฤติกรรมที่คาดหวัง

3. กำหนดลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมสำหรับตำแหน่ง ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับวิชาชีพ บุคคล ร่างกายและจิตใจ เพื่อที่จะเปรียบเทียบพฤติกรรมที่ต้องการและที่คาดหวัง

การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การเป็นกระบวนการของการพิจารณาความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมของบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกจึงนับว่ามีความสำคัญ เพราะถ้าเราได้คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติที่ดี เหมาะสมกับการทำงาน ย่อมจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องผ่านกระบวนการในการคัดเลือกที่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 142) ได้อธิบายขบวนการคัดเลือกดังนี้

1. การรับผู้สมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การให้กรอกใบสมัคร
4. การทดสอบ
5. การสัมภาษณ์
6. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายการพนักงาน
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในจุดของสายงานที่จะรับพนักงาน
9. การตรวจร่างกาย

สมชาย นิรัญกิตติ (2542 : 113) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดมาทำงานโดยมกระบวน การคัดเลือกดังนี้

1. แต่ละบุคคลที่ได้รับการสรรหาแล้ว
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น

3. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน
4. แบบทดสอบการคัดเลือก
5. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน
6. การอ้างอิงและตรวจสอบประวัติ
7. การตัดสินใจคัดเลือก
8. การตรวจสอบสุขภาพ
9. แต่ละบุคคลที่ได้รับการจ้างงาน

หลังจากที่ผู้สมัครงานกรอกแบบฟอร์มใบสมัครงานเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดสำหรับงานต่างๆ ซึ่งจะต้องใช้เครื่องมือในการกลั่นกรอง รวมทั้งการทดสอบศูนย์การประเมิน การตรวจสอบภูมิหลังและการอ้างอิง หลังจากนั้นผู้สมัครจะได้รับการสัมภาษณ์เพื่อนายจ้างจะได้ตัดสินใจว่าควรจ้างผู้ใด

จุมพล หนิมพานิช (2543 : 132 - 133) ได้กล่าวถึง กระบวนการคัดเลือกว่าเป็นขั้นตอนของการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องกัน พยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป ซึ่งมีข้อสังเกตในการคัดเลือกว่าเมื่อใดก็ตามที่องค์การต้องการแรงงานอย่างเร่งด่วน หรือเมื่อใดก็ตามที่มีผู้สนใจมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก องค์การอาจจะใช้วิธีการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นโดยการให้ผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์ ปรากฏว่าใบสมัครและมาทดสอบขั้นต้นก็ได้ ทั้งนี้เพื่อกันบุคคลหรือผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมอย่างเห็นได้ชัดออกไปก่อน บุคคลเหล่านี้จะไม่ได้รับการว่าจ้างแม้ว่าคุณสมบัติของเขาเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง เมื่อบุคคลผ่านขั้นตอนของการกลั่นกรองขั้นต้นมาแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการของการคัดเลือกที่วางแผนไว้สำหรับการตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครที่มีรายละเอียดมีขั้นตอนมากขึ้น สำหรับองค์การที่มีโครงการการว่าจ้างที่สมบูรณ์ กระบวนการของการคัดเลือกมักจะประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การสัมภาษณ์ขั้นต้น
2. การกรอกใบสมัคร
3. การตรวจการกรอกใบสมัครและการตรวจสอบการอ้างอิง
4. การดำเนินการทดสอบ
5. การตรวจสอบสุขภาพ

## 6. การว่าจ้างและการสัมภาษณ์เพื่อการบรรจุ

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 145 - 153) ได้กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือก คือ กระบวนการที่นำหลักการและวิธีการต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่องค์การประกาศรับตามลำดับดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร
2. การทดสอบ
3. การสัมภาษณ์
4. การตรวจสอบภูมิหลัง
5. การตรวจสอบสุขภาพ
6. การประชุมปรึกษาพิจารณา
7. การทดลองทำงาน
8. การตัดสินใจจ้าง

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2546 : 99 - 102) กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น
3. การกรอกใบสมัคร
4. การคัดเลือก
5. การสัมภาษณ์
6. การสอบประวัติ
7. การตรวจสุขภาพ
8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย
9. การรับเข้าทำงาน

สรุปกระบวนการคัดเลือก คือขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน โดยมีขั้นตอนการกรอกใบสมัคร การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานของผู้สมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตัดสินใจคัดเลือกและบรรจุเข้าทำงาน การตรวจร่างกาย การบรรจุเข้าทำงาน

## 2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกตอนหนึ่งในการบริหารบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดั่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 156) งานพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์การยุคปัจจุบัน โดยได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547 : 243) การพัฒนาองค์การคือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยภาพรวม โดยผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อประสิทธิภาพและการเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 228) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนา หมายถึง กระบวนการซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้รับประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ๆ ที่ถูกต้องที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบและสามารถประสพความสำเร็จในฐานะของหัวหน้างานที่ดี

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 81) กล่าวว่าในกระบวนการพัฒนาใช้คำอยู่ 2 คำ คือ การฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Educating) ความหมายแรกจะมีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนคำว่าการศึกษาเน้นมุ่งพุ่งเล็งถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 248) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพใน การทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1976 : 271) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า เป็นการจัดและเตรียมการต่างๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

สรุปการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

## 2.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 243) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีกระบวนการในการพัฒนาโดยเริ่มจากการตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์การ และการพยายามวิเคราะห์ปัญหา การวินิจฉัยว่าปัญหานั้นเกิดจากสาเหตุใดแล้วจึงทำการพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดียิ่งกว่าเดิม

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 118 - 119) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่ามีขั้นตอน ดังนี้

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

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

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้นุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรองค์การจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาก่อน โดยพิจารณาลักษณะของงานเป็นหลัก จึงจะจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นมา และต้องมีการประเมิน ติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอด้วย เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนานำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในครั้งต่อไป

วรรณารถ แสงมณี (2547 : 7-1 – 7-2) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาพนักงานหรือในอีกลักษณะหนึ่งคือ การมุ่งไปที่งานในอนาคตขององค์กรซึ่งเหมือนกับความก้าวหน้าในงานและอาชีพของบุคคล ทักษะใหม่ ๆ และความสามารถที่จำเป็นตามท้องค้การต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์ (2546 : 170) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาอาชีพเป็น กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปตามทิศทางของ องค์การ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพ และพัฒนาการได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสาย อาชีพของตน

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้นุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานที่ดี ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2.2 ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์การจะครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

2.2.1 การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการโดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.2 การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วย การเรียนรู้ทักษะใหม่ ช่วยให้นุคลากรที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม



2.2.3 การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารให้ขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไป พร้อม ๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวมาสรุปได้ว่า การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา มีความหมาย และความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันมาก ซึ่งวิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดเพื่อพัฒนาบุคลากร

### 3. คำตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

การจ่ายคำตอบแทนแบบจูงใจจะเป็นเครื่องมือที่ยังคงมีความสำคัญยิ่งและจะให้ผลต่อ ความสำเร็จที่สามารถเห็นได้ชัด

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 281) ได้ให้ความหมายของค่าจ้างหรือการจ่ายคำตอบแทนว่า หมายถึง รางวัลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานเพื่อสำหรับงานที่พนักงานเหล่านั้นได้ ทำให้

เสนาะ ดิยาวิ (2543 : 256) ได้กล่าวถึงความหมายของคำตอบแทนว่า ค่าจ้างและ เงินเดือน ก็คือ คำตอบแทนที่เป็นเงินและแม้ว่าความหมายของค่าจ้างและคำตอบแทนจะต่างกันตามรูปของศัพท์ แต่ในความหมายกว้างๆแล้วไม่ต่างกัน ซึ่งหมายถึงการจ่ายเงินเป็นการตอบแทนการทำงานนั่นเอง

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 170) ได้ให้ความหมายของคำตอบแทนไว้ว่า มนุษย์ต้องการ ผลตอบแทน ผลตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้ตนดำรงอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคม เปลี่ยนไปมีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ผลตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็นเงินที่เรียกกันว่า ค่าจ้าง และต่อมาได้มีการขยายคำนี้ให้กว้างขวางขึ้นเป็นคำตอบแทน

1. คำตอบแทน เป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อ ตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจได้

2. คำตอบแทน เป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจและยอมรับว่าตนเป็นคนมี คุณค่าคนหนึ่งซึ่งในสังคมที่สามารถทำอะไรๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำจนกระทั่งมีการให้คำตอบแทน เป็น สิ่งตอบแทนการกระทำนั้น ๆ

3. คำตอบแทน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้น มีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรง ของคำตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งคำตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความ พึงพอใจใน การทำงาน ผลงานออกมามีคุณภาพ

ณัฐพันธ์ เชนันท์ (2546 : 214 - 215) ได้ให้ความหมายคำว่าค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชยหรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์การได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

วรรณารต แสงมณี (2547 : 9) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่าหมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานที่อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงที่ทำงาน ส่วนเงินเดือนได้แก่รายได้ที่ได้ประจำ

สรุปความหมายของค่าตอบแทน คือ การตอบแทนการทำงานแก่บุคลากรซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน หรือการตอบแทนด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เป็นเงินเพียงอย่างเดียว

### 3.1 ความสำคัญของค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมาก ดังนี้

3.1.1 ค่าตอบแทน เป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจได้

3.1.2 ค่าตอบแทน เป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจและยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่าคนหนึ่งในสังคมที่สามารถทำอะไรให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำจนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้น ๆ

3.1.3 ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงไปได้ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึง ผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานออกมาดีมีคุณภาพ

สมคิด บางโม (2538: 166) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสม พร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วยที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าและมีโอกาสไปศึกษาต่อ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบการให้สวัสดิการต่างๆ ตามความจำเป็น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา

5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักบริษัท เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรแก่บริษัท ให้แก่หน่วยงาน เมื่อบริษัทมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

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

1. ค่าตอบแทนที่ให้แก่วุฒิบติงงานโดยตรง ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นการจ่ายเพื่อให้แก่วุฒิบติงงานที่ทำงาน โดยมิ่ววิธีการคิดคำนวณเงินตามระยะเวลา เช่น เงินเดือน

2. ค่าตอบแทนที่ให้แก่วุฒิบติงงานพิเศษนอกเหนือจากที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ ค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น

3. ค่าตอบแทนในลักษณะให้การสงเคราะห์ เป็นค่าตอบแทนเพื่อช่วยเหลือในด้านสวัสดิการ โดยไม่ต้องทำงานเพิ่มขึ้น เช่น เงินค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น

4. การตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การตอบแทนด้วยการประกาศเกียรติคุณ การมอบเครื่องหมายหรือรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินเพื่อเชิดชูเกียรติหรือคุณความดีที่ทำงานเป็นที่ประจักษ์

สรุปความสำคัญของค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ คือ การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

### 3.2 วิธีการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

วิธีการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ อาจมีกระบวนการหลากหลายวิธี ดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึง ดังนี้

คาสเตทเตอร์ (Casterter, 1976 : 350 - 352) ได้จัดกระบวนการตอบแทนบุคคลากรประกอบด้วยกระบวนการย่อย 6 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. จัดทำนโยบายตอบแทนบุคคลากร

2. การจัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง
3. การกำหนดค่าทางเศรษฐกิจของตำแหน่ง
4. การวัดค่าทางเศรษฐกิจของผู้ถือครองตำแหน่ง
5. การจัดกระบวนการบริหารแผนงานตอบแทนบุคลากร

นอกจากนี้การจัดสวัสดิการต่างๆ แม้กระทั่งการจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ ล้วนเป็นกระบวนการที่จะเอื้อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง ผู้บริหารที่ดีต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และความต้องการความช่วยเหลือ บางประการของบุคคล การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่นคือ สนองความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุดในหน่วยงานเสียก่อน อาจแบ่งแยกสวัสดิการออกได้ 5 ประเภท ดังนี้

3.2.1 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินทุนกู้ยืม การจัดร้านสหกรณ์ การจำหน่ายสินค้าราคาถูก จัดรถรับส่ง เป็นต้น

3.2.2 สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น ทุนการศึกษาหรือทุนฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น

3.2.3 สวัสดิการด้านการสังคมสงเคราะห์ เช่น จัดกองทุนช่วยเหลือคนงานที่ได้รับบาดเจ็บ ช่วยค่ารักษาพยาบาล จัดสถานพยาบาลให้ เป็นต้น

3.2.4 สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดทัศนศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ จัดสโมสร สนามกีฬา เป็นต้น

3.2.5 สวัสดิการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต สมาคมฌาปนกิจศพ โครงการจัดหาที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สรุปได้ว่า วิธีการให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ คือ กระบวนการต่างๆ ที่องค์การได้จัดขึ้นเพื่อตอบแทนการทำงานของบุคลากรโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดให้สวัสดิการ การให้เงิน สิ่งของ และการให้แรงจูงใจด้วยวิธีต่าง ๆ

#### 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้หลายท่าน ซึ่ง ผู้ศึกษาค้นคว้าขอเสนอเป็นบางท่านพอสังเขป ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 194 - 195) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยที่วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. การให้ผลตอบแทน
2. การปฏิบัติงาน
3. การเปลี่ยนตำแหน่ง
4. การฝึกอบรม
5. การบันทึกข้อมูลพนักงาน
6. การบริหารงาน

การให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่าจะมีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

การปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ของบุคลากรมีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

การฝึกอบรม ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

การบันทึกข้อมูลพนักงาน ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

การบริหารงาน ใช้ประกอบการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างคุณธรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

ดำรง ชัยสนิทและประสาน หอมพูล (2542 : 121) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผล การปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญอย่างมาก สำหรับการพัฒนาองค์การเพราะว่าบุคลากรในองค์การมีอยู่ เป็นจำนวนมาก จึงต้องเกณฑ์ให้บุคลากรได้พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและการทำงานของบุคลากรนั้นจะต้องได้รับการตรวจสอบและประเมินผลงาน ที่ได้ปฏิบัติเป็นระยะ เพราะถ้ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นก็สามารถแก้ไขได้ทันที่ นอกจากนี้ การประเมินผล การปฏิบัติงานยังช่วยให้เกิดความยุติธรรมและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับ ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 251) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงานหมายถึง กิจกรรม ทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

วรนาถ แสงมณี (2547 : 8 - 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การระยะยาว คือ ความสามารถที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดีเพียงใด และได้ใช้ข้อมูลเพื่อให้มั่นใจว่างานได้ มาตรฐานและมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาอย่างไร ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ได้อ้างอิงถึง การประเมินผล การปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการทำงานของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการ เพื่อประเมินค่าของบุคลากรว่าปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพียงใด ผลการประเมินนำมาใช้ในการ ตัดสินใจเพื่อปรับปรุงบุคคลหรือระบบการทำงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งให้ เหมาะสมกับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ

### กระบวนการประเมินผลการทำงาน

กระบวนการของการประเมินผลการทำงาน เป็นงานที่กระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือก พนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการให้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว เพื่อให้ทราบถึง ผลงานที่ปฏิบัติออกมาและสามารถประเมินค่าได้ ดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 284 - 288) ระบบกระบวนการการประเมินผลการทำงาน จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับมานั้นถูกต้อง หน่วยงานจึงต้อง พัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบ ถึงแม้ว่าขั้นตอนที่ใช้ในแต่ละหน่วยงานอาจแตกต่างกันออกไป แต่ขั้นตอนสำคัญของระบบการประเมินผลการทำงานมีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการทำงาน

3. การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
4. การกำหนดรูปแบบและมิติของลักษณะงานที่จะประเมิน
5. การกำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน
6. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
7. การอภิปรายร่วมกับพนักงาน
8. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 251) กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำหลังจากได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการให้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะๆ ว่าผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างไร ถ้าได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาให้คนงานมีประสิทธิภาพต่อไปคือ อาจจะเลื่อนขั้นให้พร้อมผลตอบแทนที่ให้เพิ่มเติม ในความดีความชอบ หรืออาจโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือแก้ไขด้วยวิธีการอื่นๆ ซึ่งหากกระทำถูกต้อง นอกจากจะช่วยให้การผลิตการทำงานมีประสิทธิภาพตลอดไปแล้ว ยังช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

วรรณารถ แสงมณี (2547 : 8-1 – 8-2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากพนักงาน ภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใด และแนะนำให้พนักงานรู้ถึงวิธีการที่พวกเขาจะต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรไปในทางทิศใด ถ้าใช้อย่างมี ประสิทธิภาพแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทาง ตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างเหมาะสมกระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

ณัฐพันธ์ เชาจนันทน์ (2546 : 203 - 206) กล่าวว่า ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรที่จะต้องมีความรู้ ความคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะเช่นไร มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 9 วิธี



1. การกำหนดมาตราส่วน
2. การจัดลำดับ
3. การกระจายตามหลักสถิติ
4. การตรวจสอบรายการ
5. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ
6. การพิจารณาการปฏิบัติงาน
7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน
8. การประเมินผลโดยกลุ่ม
9. การประเมินผลตามผลงาน

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1976 : 250) ได้ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

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

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์การทราบผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร เป็นการประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้น การปรับเงินเดือน การพิจารณาความดี ความชอบ เป็นต้น

ขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่แบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำไปใช้



2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ซึ่งในบางกรณีอาจมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย)

4. การนำผลที่ประเมินได้ มาถกและพิจารณากับพนักงาน

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอคือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือในวิธีที่ไม่เป็นทางการนั้น มักจะให้หัวหน้างานพนักงานนั้นๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนคืออย่างไรใน การทำงาน ซึ่งวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้จะมีปัจจัยเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่างๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอ และมักจะทำให้หัวหน้างานมีความลำเอียงที่จะเห็นคนใดคนหนึ่ง ดีกว่าอีกคนหนึ่ง ด้วยจุดอ่อนดังกล่าวองค์การส่วนมากจึงต้องมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้นซึ่งจะเป็นระบบสำหรับที่จะใช้เป็นประจำตามปกติและมีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลดังกล่าวสมเหตุผลและ มีความยุติธรรม ซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

สรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของแต่ละคน สามารถนำมาใช้ในการพิจารณาถึงการพัฒนางาน การให้คำตอบแทน การจูงใจหรือส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ

### แนวทางการจัดการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชน คือ การแบ่งเบาภาระจากรัฐบาลโดยเอกชนมาลงทุน ซึ่งถือว่าการศึกษาเป็นการลงทุนของนักธุรกิจมืออาชีพ แต่มีจิตสำนึกของความเป็นครู เพราะมิได้ทำเพื่อกอบโกยผลกำไรให้สูงสุด แต่คำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษาด้วยการตอบแทนสังคมด้วย

เป้าหมายของการศึกษาเอกชน คุณภาพของการศึกษาเอกชนต้องจัดได้ดีกว่า หรืออย่างน้อยก็ทัดเทียมกับการศึกษาที่จัดโดยรัฐ เพราะหากคุณภาพเท่ากันแต่โรงเรียนของรัฐประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าผู้เรียนย่อมต้องเลือกบริการที่ถูกลงกว่า (นิชามา ประสพอรยา , 2543 : 40)

รัฐได้ตระหนักในคุณค่าและข้อเท็จจริงดังที่กล่าวถึง จึงให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาภาคเอกชน ทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงานต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. ให้ชุมชนและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล การพัฒนาท้องถิ่น และการพัฒนาประเทศ

2. ส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชนในการลงทุนด้านการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐ โดย สนับสนุนการกู้เงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำ บัตรลดหนี้ค่าเล่าเรียน และยกเลิกระเบียบให้เกิด ความคล่องตัวในการดำเนินกิจการ

### รูปแบบและประเภทการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำแนกรูปแบบและประเภทการศึกษาที่จัดให้ดังนี้

ก. รูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน การจัดการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1 ประเภทสามัญศึกษา การจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญในระดับการศึกษาต่างๆ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ได้แก่โรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาของเอกชนทั่วไป โรงเรียนที่ดำเนินการโดยมูลนิธิ โรงเรียนเอกชนที่สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต และโรงเรียนเอกชนเพื่อสงเคราะห์เด็กยากจน ตามพระราชประสงค์ โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์และหรือพระราชูปถัมภ์ที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล และโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

2 ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการอาชีวศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในหลักสูตร ต่างๆทั้งที่เป็นหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการและตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ได้แก่โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และหลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.)

ข. รูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน การจัดการศึกษาแบ่งออกได้ 7 ประเภท ประกอบด้วย

1 ประเภทการศึกษานอกโรงเรียน เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตามหลักสูตร มัธยมศึกษาตอนปลายนอกโรงเรียน โรงเรียนประเภทนี้ ได้แก่ โรงเรียนการศึกษาผู้ใหญ่ที่สอน หลักสูตรดังกล่าว

2 ประเภทเฉพาะกาล เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยมีการกำหนดเวลาการศึกษาเป็น ครั้งคราวโรงเรียนประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนนานาชาติ เป็นต้น

3 ประเภทสอนศาสนา เป็นการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับศาสนาต่างๆโรงเรียนประเภท นี้ได้แก่ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โรงเรียนสอนศาสนาซิกข์ และโรงเรียนสอนศาสนาคริสต์

4. ประเภทส่งคำสอน เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยวิธีส่งคำสอนให้แก่ผู้เรียน

5. ประเภททกววิชา เป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนในวิชาบางวิชา

6. ประเภทศิลปศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนในทางศิลปะต่างๆโรงเรียนประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนนาฏศิลป์ โรงเรียนสอนดนตรี เป็นต้น

7. ประเภทอาชีพศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับวิชาชีพ และการอาชีพในสาขาวิชาต่างๆ ในระยะเวลาสั้นๆโรงเรียนประเภทนี้ได้แก่ โรงเรียนสอนขับรถยนต์ โรงเรียนเสริมสวย โรงเรียนตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

ค. รูปแบบการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ การจัดการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ประเภทการศึกษาพิเศษ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือ ผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ในโรงเรียนการศึกษาพิเศษต่างๆเช่น โรงเรียนสอนคนตาบอด โรงเรียนสอนคนหูหนวก เป็นต้น

2. ประเภทการศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ยากไร้หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษา ในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์

ในจำนวนโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาตามรูปแบบและประเภทต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นจะมีโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่รัฐมีนโยบายในการดำเนินการเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. โรงเรียนนโยบายพิเศษ เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามนโยบายที่รัฐกำหนดไว้เป็นพิเศษ เพื่อความมั่นคงของประเทศเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

1.1 โรงเรียนนานาชาติ ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรของประเทศต่างๆเพื่อสนองตอบความต้องการของชาวต่างชาติที่เข้ามาประกอบอาชีพเป็นการชั่วคราวในประเทศไทย

1.2 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งจัดการศึกษาวิชาศาสนา วิชาสามัญ และวิชาชีพให้แก่ผู้ที่นับถือศาสนาอิสลาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 11 จังหวัดชายแดนภาคใต้

1.3 โรงเรียนเอกชนเพื่อสอนภาษาจีน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ โรงเรียนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญในระดับประถมศึกษาปีที่1-6 ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับอนุญาตให้สอนวิชาภาษาจีนเป็นวิชาเอกหลักสูตรในชั้นประถมศึกษาปีที่1-4 ได้สัปดาห์ละไม่เกินชั่วโมง โดยใช้แบบเรียนของกระทรวงศึกษาธิการอีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนประเภทอาชีพศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาจีน โดยใช้หลักสูตรและแบบเรียนตามที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ

2. โรงเรียนเอกชนการกุศล เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการกุศลอย่างแท้จริง โดยการจัดการศึกษาสำหรับเด็กยากจน เด็กกำพร้า เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการทั้งทางร่างกายและสติปัญญา ประกอบด้วย

2.1 โรงเรียนเอกชนที่สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต และโรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์

2.2 โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ และหรือพระราชูปถัมภ์ที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล

2.3 โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

2.4 โรงเรียนการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์

สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาของเอกชนนั้นมีรูปแบบที่ต่างจากภาครัฐโดยมีการจัดการศึกษาทั้งในระบบที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจนถึงระดับก่อนประถมศึกษา และจัดการศึกษานอกระบบเช่นการสอนอาชีพสาขาต่างๆที่ใช้ระยะเวลาสั้น การสอนศาสนา การศึกษาผู้ใหญ่ กวดวิชานอกจากนี้ยังมีการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ที่จัดให้สำหรับผู้พิการและผู้ยากไร้การศึกษาเอกชนจึงหน่วยงานเดียวที่จัดการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จสามารถแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาจากภาครัฐได้เป็นอย่างมาก

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิทธิชัย ลีวเวหา (2534 : ก) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในด้านการจัดหาโรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้อมาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นเป็นส่วนใหญ่และได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ในด้านการบำรุงรักษาผู้บริหารได้มีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลดีอย่างมากคือ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอโดยการใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายไปมากที่สุดและปัญหาในการบริหารงานบุคคลที่พบมาก ในด้านการจัดหา ได้แก่ ครูมีวุฒิไม่ตรงตามความต้องการ การได้ครูมาล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ ในด้านการบำรุงรักษาได้แก่การจัดครูเข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก เพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการและครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนา ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

จิกรม ศาศวัตวงศ์กร (2535 : 120-121) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร เขตการศึกษา 4 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในด้านพัฒนาบุคคลที่โรงเรียนเป็นอันดับ 1 ด้านการธำรงรักษามูลค่าเป็นอันดับ 2 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงานเป็นอันดับ 3 และด้านการแสวงหาบุคคลเป็นอันดับ 4 งานบริหารบุคคลที่โรงเรียนดำเนินการส่วนใหญ่เป็นงานในด้านการธำรงรักษาและพัฒนาบุคคล และปัญหาที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอนเห็นตรงกันว่าเป็นปัญหาที่อยู่ในระดับที่เป็นปัญหามากมีปัญหาคือ ระบุว่าโรงเรียนไม่สามารถกำหนดคุณวุฒิ วิชาเอกของครูในโรงเรียนเองได้ ส่วนที่เป็นปัญหาในระดับปานกลางมีอยู่ 5 ปัญหาดังนี้

1. โรงเรียนมีครูที่มีคุณวุฒิไม่ตรงกับงาน
2. โรงเรียนไม่สามารถจัดสวัสดิการอื่นๆให้แก่ครูได้
3. ขาดเกณฑ์ที่แน่นอนในการพิจารณาความดีความชอบในเชิงปฏิบัติ
4. ครูที่ลาศึกษาต่อเต็มเวลา ต้องขาดสิทธิ์ในการพิจารณาความดีความชอบในเชิงปฏิบัติ
5. การดำเนินการโอน - ย้ายของครูมีความล่าช้า

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2537 : ก) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ ดูงานและศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินแผน/โครงการพัฒนาบุคลากรหลังสิ้นสุดการดำเนินงานและปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาและบุคคลที่ผ่านการพัฒนามาแล้วไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

จารุพรรณ คุณพันธ์ (2538 ) ได้ศึกษาวิจัยการศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบสภาพและปัญหาคือ

1. โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีการบริหารบุคลากรใน 7 ด้านดังนี้ คือ โรงเรียนดำเนินการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดระยะเวลาล่วงหน้า 1 ปี การสรรหาและการ

คัดเลือกโรงเรียนประชาสัมพันธให้ทราบโดยทั่วไป คัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน ในการธำรงรักษาบุคลากรได้แนะนำบุคลากรใหม่ให้เข้าใจภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ครูได้รับอัตราเงินเดือนเท่าวุฒิ โรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้ บุคลากรครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินมาใช้ ในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดในรูปแบบของการประชุมอบรมบุคลากรครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานของบุคลากรครูส่วนใหญ่ลาออกไปบรรจุเป็นครูโรงเรียนรัฐบาล

2. โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีปัญหาการบริหารบุคลากรครูด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานและการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยมาก

วาระน.(Warren. 1974) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการโดยการสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ระดับ 5 – 9 จากทุกรัฐของสหรัฐอเมริกา พบว่า

1. ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีกระบวนการประเมินความต้องการและความสนใจของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำ

ไปพิจารณาสำหรับการศึกษาในโอกาสต่อไป

3. ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการจัดทำแผนเสนอวิธีการจัดส่งเสริมครูประจำการด้วย
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง
5. ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษนอกเหนือจากวันเปิดเรียนปกติ
6. ควรใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกฝนแบบจุลภาคด้วย
7. ควรมีการวางโครงสร้างให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง ๆ

แฮร์ริช (Harris .1979) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี ผลการวิจัยสรุปว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านบริหารบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการคือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่องและการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะมีการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารบุคคลของ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสภาพปัญหาที่พบมาเป็นแนวกรอบในการศึกษางานวิจัยนี้ เพราะในแต่ละงานวิจัย มีภารกิจที่มีความครอบคลุมในทุกส่วนของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่มีความจำเป็นในการศึกษา ในครั้งนี้

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเป็นลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จาก 13 โรงเรียน จำนวน 318 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จาก 13 โรงเรียน จำนวน 177 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของยามานะ (Yamane) ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นจากประชากรทั้งหมด



ตารางที่ 1 จำแนกประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	จำนวน	
			N	N
1	ชินได้ทั้ง	เล็ก	12	7
2	บางโพศึกษา	เล็ก	13	7
3	กุลวรรณ	เล็ก	14	8
4	ปิ่นวัฒนา	เล็ก	14	8
5	ชูธรรมานุสรณ์	เล็ก	17	9
6	วีระพิทยา	เล็ก	18	10
7	ดาราทร	เล็ก	18	10
8	นวพัฒน์วิทยา	เล็ก	20	11
9	สมศรีรัตนศึกษา	เล็ก	20	11
10	ประชากราชฎร์พิทยา	เล็ก	22	12
11	รัตนวิทยียบางซื่อ	กลาง	25	14
12	ผดุงศิษย์พิทยา	กลาง	60	34
13	เทพสัมฤทธิ์วิทยา	กลาง	65	36
	รวม		318	177

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน  
กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ

5	หมายถึง	มีสภาพและปัญหามากที่สุด
4	หมายถึง	มีสภาพและปัญหามาก
3	หมายถึง	มีสภาพและปัญหาปานกลาง
2	หมายถึง	มีสภาพและปัญหาน้อย
1	หมายถึง	มีสภาพและปัญหาน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลของค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารงานบุคคลน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารงานบุคคลปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารงานบุคคลมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีสภาพและปัญหาในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาถึงขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามจากทฤษฎี หลักการ

และแนวคิดจากเอกสาร ตำรา บทความ และสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแบบ  
แนวคิดของตัวแปร

ขั้นที่ 2 สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิด โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ  
และแก้ไข หลังจากนั้นส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง  
ตามเนื้อหาและเหมาะสมของการใช้ภาษา

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงจัดพิมพ์

แบบสอบถามเพื่อนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) กับผู้บริหาร ครอบคลุมตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ วุฒิ  
การศึกษา อายุการทำงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น  
(Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการ  
ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.99

ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามที่หาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นแล้ว ไปดำเนินการจัดพิมพ์เป็น  
แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยยื่นคำร้องต่อบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อให้ออกหนังสือขอความร่วมมือและขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน วิเคราะห์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์ข้อมูลด้านปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
4. เปรียบเทียบสภาพและปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าสถิติ t – test F – test

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t – distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F – distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน	ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### การเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

ตอนที่ 3 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา

เอกชน จำแนกตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และอายุการทำงาน จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

### ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และอายุการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละและนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย ดังนี้

ตาราง 2 สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งที่รับผิดชอบ		
ผู้บริหารโรงเรียน	27	15.25
ครูผู้ปฏิบัติการสอน	150	84.75
รวม	177	100.00
2. เพศ		
ชาย	33	18.64
หญิง	144	81.36
รวม	177	100.00
3. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	7	3.96
25 – 34 ปี	42	23.73
35 – 44 ปี	59	33.33
45 – 54 ปี	57	32.20
มากกว่า 54 ปี	12	6.78
รวม	177	100.00
4. วุฒิทางการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	8.47
ปริญญาตรี	124	70.06
ปริญญาโท	26	14.69
สูงกว่าปริญญาโท	12	6.78
รวม	177	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. อายุการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	41	23.16
5 – 9 ปี	26	14.69
10 – 14 ปี	50	28.25
มากกว่า 14 ปี	60	33.90
รวม	177	100.00

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ส่วนใหญ่มีตำแหน่งที่รับผิดชอบ เป็นครูผู้ปฏิบัติการสอน คิดเป็นร้อยละ 84.75 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.36 มีอายุ 35 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 จบวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.06 และมีอายุการทำงานมากกว่า 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.90

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

ตาราง 3 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมทุกด้าน

การบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนเอกชน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสรรหาและการ คัดเลือก	3.48	0.78	ปานกลาง	2.69	0.88	ปานกลาง
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.54	0.86	มาก	2.65	0.85	ปานกลาง
3. ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	3.16	0.99	ปานกลาง	2.80	1.00	ปานกลาง
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	3.27	0.83	ปานกลาง	2.66	0.83	ปานกลาง
รวม	3.36	0.88	ปาน กลาง	2.70	0.90	ปาน กลาง

จากตาราง 3 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.54$ ) รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ( $\bar{x} = 3.48$ ) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.27$ ) ส่วนสภาพการบริหารงานบุคลากรด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.16$ )

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 2.80$ ) รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ( $\bar{x} = 2.69$ ) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.66$ ) ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 2.65$ )

ตาราง 4 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก

ด้านการสรรหาและการคัดเลือก	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. โรงเรียนได้จัดทำแผนการวางตัวบุคลากรล่วงหน้าตามเกณฑ์ ก.ค.	3.46	0.71	ปานกลาง	2.71	0.76	ปานกลาง
2. โรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดหาบุคลากรได้ทันกับความต้องการ	3.33	0.73	ปานกลาง	2.79	0.86	ปานกลาง
3. โรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมเข้าสู่สถานศึกษา	3.64	0.73	มาก	2.69	0.93	ปานกลาง
4. โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการสอนของครูที่ทดลองงาน	3.49	0.87	ปานกลาง	2.60	0.93	ปานกลาง
5. โรงเรียนจัดระบบประเมินการทดลองปฏิบัติงานของครูก่อนการบรรจุเข้าทำงาน	3.51	0.83	มาก	2.66	0.93	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.48</b>	<b>0.78</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>2.69</b>	<b>0.88</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นโรงเรียนได้จัดทำแผนการวางตัวบุคลากรล่วงหน้าตามเกณฑ์ ก.ค. โรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดหาบุคลากรได้ทันกับความต้องการ และโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการสอนของครูที่ทดลองงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมเข้าสู่สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.64$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนจัดระบบประเมินการทดลองปฏิบัติงานของครูก่อนการบรรจุเข้าทำงาน ( $\bar{x} = 3.51$ ) และโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการสอนของครูที่ทดลองงาน ( $\bar{x} = 3.49$ ) ส่วนสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดหาบุคลากรได้ทันกับความต้องการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.33$ )



ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดหาบุคลากรได้ทันกับความต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 2.79$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนได้จัดทำแผนการวางตัวบุคลากรล่วงหน้าตามเกณฑ์ ของคณะกรรมการครู(ก.ค.) ( $\bar{x} = 2.71$ ) และโรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมเข้าสู่สถานศึกษา ( $\bar{x} = 2.69$ ) ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการสอนของครูที่ทดลองงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 2.60$ )

ตาราง 5 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการพัฒนาบุคลากร

ด้านการพัฒนาบุคลากร	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรู้	3.52	0.79	มาก	2.67	0.80	ปานกลาง
2. กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.55	0.82	มาก	2.72	0.86	ปานกลาง
3. โรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยนิเทศ การฝึกอบรมการศึกษาต่อ	3.55	0.85	มาก	2.73	0.82	ปานกลาง
4. โรงเรียนมีการแต่งตั้งให้ครูที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายหรือผู้ช่วยผู้บริหาร	3.59	0.88	มาก	2.62	0.86	ปานกลาง
5. โรงเรียนมีการแต่งตั้งครูผู้สอนให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	3.46	0.94	ปานกลาง	2.51	0.90	ปานกลาง
รวม	3.54	0.86	มาก	2.65	0.85	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นโรงเรียนมีการแต่งตั้งครูผู้สอนให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการแต่งตั้งให้ครูที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายหรือผู้ช่วยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.59$ ) รองลงมา คือ กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยนิเทศ การฝึกอบรมการศึกษาต่อ ( $\bar{x} = 3.55$ ) และโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ( $\bar{x} = 3.52$ ) ส่วนสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการแต่งตั้งครูผู้สอนให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.46$ )

๖  
71.02  
57867  
2549  
๑

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยนิเทศการฝึกอบรมการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 2.73$ ) รองลงมา คือ กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.72$ ) และโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อนส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ( $\bar{x} = 2.67$ ) ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการแต่งตั้งครูผู้สอนให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 2.51$ )

ตาราง 6 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ

ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. โรงเรียนให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับคุณวุฒิและ ความสามารถในการทำงาน	3.37	0.84	ปานกลาง	2.86	0.94	ปานกลาง
2. โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการ พิจารณาความดีความชอบในการ ปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและ ยุติธรรม	3.22	0.95	ปานกลาง	2.89	0.98	ปานกลาง
3. โรงเรียนจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.15	0.89	ปานกลาง	2.76	1.00	ปานกลาง
4. โรงเรียนได้จัดระบบการพัฒนางานโดย ให้เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบตาม ขั้นตอนและพิจารณาให้ค่าตอบแทนประจำ ตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.93	1.01	ปานกลาง	2.92	1.00	ปานกลาง
5.โรงเรียนได้ขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครูทุกคนเมื่อ ครบเกณฑ์ที่กำหนด	3.15	1.19	ปานกลาง	2.55	1.04	ปานกลาง
รวม	3.16	0.99	ปาน กลาง	2.80	1.00	ปาน กลาง

จากตาราง 6 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับคุณวุฒิและความสามารถในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.37$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและยุติธรรม ( $\bar{x} = 3.22$ ) และโรงเรียนจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนได้ขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครูทุกคนเมื่อครบเกณฑ์ที่กำหนด ( $\bar{x} = 3.15$ ) ส่วนสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนได้จัดระบบการพัฒนางานโดยให้เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนและพิจารณาให้ค่าตอบแทนประจำตำแหน่งที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 2.93$ )

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนได้จัดระบบการพัฒนางานโดยให้เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนและพิจารณาให้ค่าตอบแทนประจำตำแหน่งที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 2.92$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและยุติธรรม ( $\bar{x} = 2.89$ ) และ โรงเรียนให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับคุณวุฒิและความสามารถในการทำงาน ( $\bar{x} = 2.86$ ) ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนได้ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครูทุกคนเมื่อครบเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 2.55$ )

ตาราง 7 สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	สภาพ		ระดับ สภาพ	ปัญหา		ระดับ ปัญหา
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. โรงเรียนมีการตรวจสอบและประเมินผล ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน กิจกรรม โครงการ การจัดการเรียนการสอนของครู อย่างต่อเนื่อง	3.29	0.87	ปานกลาง	2.65	0.84	ปานกลาง
2. โรงเรียนมีการนิเทศภายในที่สอดคล้องกับ ปัญหาและความต้องการของครู	3.31	0.87	ปานกลาง	2.71	0.76	ปานกลาง
3. โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตาม การปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและเป็น ธรรม	3.23	0.77	ปานกลาง	2.69	0.84	ปานกลาง
4. โรงเรียนจัดการประเมินบุคลากรภายใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.19	0.75	ปานกลาง	2.61	0.89	ปานกลาง
5. โรงเรียนมีการวางระบบและกลไกที่ดีใน การประกันคุณภาพภายในด้วยความร่วมมือ กับคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา	3.35	0.87	ปานกลาง	2.66	0.83	ปานกลาง
<b>รวม</b>	3.27	0.83	<b>ปาน กลาง</b>	2.66	0.83	<b>ปาน กลาง</b>

จากตาราง 7 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อโดยสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในด้วยความร่วมมือกับคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.35$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนมีการนิเทศภายในที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของครู ( $\bar{x} = 3.31$ ) และโรงเรียนมีการตรวจสอบและประเมินผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน กิจกรรม โครงการ การจัดการเรียนการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.29$ ) ส่วนสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดการประเมินบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.19$ )

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการนิเทศภายในที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 2.71$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม ( $\bar{x} = 2.69$ ) และโรงเรียนมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในด้วยความร่วมมือกับคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ( $\bar{x} = 2.66$ ) ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนจัดการประเมินบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 2.61$ )

ตอนที่ 3 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ เพศ  
อายุ วุฒิการศึกษา และอายุการทำงาน จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

ตาราง 8 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตาม  
ตำแหน่งที่รับผิดชอบ ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

สภาพการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนเอกชน	ตำแหน่ง ที่รับผิดชอบ	N	$\bar{X}$	S.D.	t
1. ด้านการสรรหาและการ คัดเลือก	ผู้บริหารโรงเรียน	27	16.59	2.34	1.69
	ครูผู้ปฏิบัติการสอน	150	17.57	2.85	
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหารโรงเรียน	27	17.26	2.81	0.71
	ครูผู้ปฏิบัติการสอน	150	17.75	3.39	
3. ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ผู้บริหารโรงเรียน	27	15.89	3.06	0.12
	ครูผู้ปฏิบัติการสอน	150	15.81	3.27	
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ผู้บริหารโรงเรียน	27	16.37	2.42	0.01
	ครูผู้ปฏิบัติการสอน	150	16.36	3.55	
รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	27	66.11	8.08	0.67
	ครูผู้ปฏิบัติการสอน	150	67.49	10.13	

จากตาราง 8 พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อ  
จำแนกตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ รายด้านและโดยรวมทุกด้านมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ตาราง 9 การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามเพศ  
ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

สภาพการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนเอกชน	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t
1. ด้านการสรรหาและการคัดเลือก	ชาย	33	16.33	2.37	2.52*
	หญิง	144	17.67	2.83	
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ชาย	33	17.52	3.21	0.32
	หญิง	144	17.72	3.34	
3. ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ชาย	33	16.15	2.84	0.65
	หญิง	144	15.74	3.32	
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ชาย	33	16.03	2.91	0.62
	หญิง	144	16.44	3.50	
รวม	ชาย	33	66.03	8.33	0.81
	หญิง	144	67.57	10.15	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อ  
จำแนกตามเพศ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่าง มี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ และโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

ตาราง 10 การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามอายุ  
ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

สภาพการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนเอกชน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F
1. ด้านการสรรหาและการ คัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	37.63	4	9.41	1.21
	ภายในกลุ่ม	1335.59	172	7.77	
	รวม	1373.22	176		
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	41.43	4	10.36	0.95
	ภายในกลุ่ม	1883.21	172	10.95	
	รวม	1924.64	176		
3. ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	31.91	4	7.98	0.76
	ภายในกลุ่ม	1808.30	172	10.51	
	รวม	1840.21	176		
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	94.28	4	23.57	2.10
	ภายในกลุ่ม	1932.58	172	11.24	
	รวม	2026.86	176		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	433.45	4	108.36	1.12
	ภายในกลุ่ม	16592.43	172	96.47	
	รวม	17025.88	176		

จากตาราง 10 พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน  
เมื่อจำแนกตามอายุ รายด้านและโดยรวมทุกด้านมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มี  
นัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 11 การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

สภาพการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนเอกชน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F
1. ด้านการสรรหาและการ คัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	39.45	3	13.15	1.71
	ภายในกลุ่ม	1333.77	173	7.71	
	รวม	1373.22	176		
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	44.48	3	14.83	1.36
	ภายในกลุ่ม	1880.17	173	10.87	
	รวม	1924.64	176		
3. ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	12.55	3	4.18	0.40
	ภายในกลุ่ม	1827.66	173	10.56	
	รวม	1840.21	176		
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	267.21	3	89.07	8.76**
	ภายในกลุ่ม	1759.65	173	10.17	
	รวม	2026.86	176		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	271.87	3	90.62	0.94
	ภายในกลุ่ม	16754.01	173	96.84	
	รวม	17025.88	176		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 11 พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ และโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เนื่องจากการสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธีของเซฟเฟ ผลปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน  
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

วุฒิทางการศึกษา		ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	สูงกว่า ปริญญาโท
	$\bar{X}$	16.53	16.95	15.31	12.33
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16.53	-	0.42	1.23	4.20*
ปริญญาตรี	16.95		-	1.64	4.62**
ปริญญาโท	15.31			-	2.97
สูงกว่าปริญญาโท	12.33				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่จบวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาโท มีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจบวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาโทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มตัวอย่างที่จบวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสูงกว่าจบวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และจบวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 13 การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จำแนกตามอายุการทำงาน ซึ่งจำแนกเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

สภาพการบริหารงาน บุคลากรในโรงเรียนเอกชน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F
1. ด้านการสรรหาและการ คัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	55.22	3	18.41	2.42
	ภายในกลุ่ม	1318.00	173	7.62	
	รวม	1373.22	176		
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	122.20	3	40.73	3.91**
	ภายในกลุ่ม	1802.44	173	10.42	
	รวม	1924.64	176		
3. ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	43.81	3	14.60	1.41
	ภายในกลุ่ม	1796.40	173	10.38	
	รวม	1840.21	176		
4. ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	100.28	3	33.43	3.00*
	ภายในกลุ่ม	1926.57	173	11.14	
	รวม	2026.86	176		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1148.48	3	382.83	4.17**
	ภายในกลุ่ม	15877.39	173	91.78	
	รวม	17025.88	176		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อจำแนกตามอายุการทำงาน โดยรวมทุกด้าน ด้านการพัฒนาบุคลากรมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการพัฒนาบุคลากรมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ และโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

เนื่องจากการสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อจำแนกตามอายุการทำงาน พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธีของเซฟเฟ ผลปรากฏดังตาราง 14 - 16

ตาราง 14 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 9 ปี	10 - 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		น้อยกว่า 5 ปี	68.17	-	4.48
5 - 9 ปี	72.65		-	6.01	7.77**
10 - 14 ปี	66.64			-	1.76
มากกว่า 14 ปี	64.88				-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5 - 9 ปี กับมากกว่า 14 ปี มีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5 - 9 ปี มีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสูงกว่ามีอายุการทำงาน มากกว่า 14 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 15 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน  
ด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 9 ปี	10 – 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		17.56	19.58	17.60	17.00
น้อยกว่า 5 ปี	17.56	-	2.02	0.04	0.56
5 – 9 ปี	19.58		-	1.98	2.58*
10 – 14 ปี	17.60			-	0.60
มากกว่า 14 ปี	17.00				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5 – 9 ปี กับมากกว่า 14 ปี มีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5 – 9 ปี มีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสูงกว่ามีอายุการทำงาน มากกว่า 14 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 16 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน  
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามด้านการพัฒนาบุคลากร

อายุการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 9 ปี	10 – 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		น้อยกว่า 5 ปี	16.90	-	0.75
5 – 9 ปี	17.65	-	-	1.37	2.15
10 – 14 ปี	16.28	-	-	-	0.78
มากกว่า 14 ปี	15.50	-	-	-	-

จากตาราง 16 พบว่า เมื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานมีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้ ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตาม ทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนก ตามตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา อายุการ ทำงาน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน เอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน จาก 13 โรงเรียน จำนวน 318 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนใน โรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จาก 13 โรงเรียน จำนวน 177 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างตามแนวคิดของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ประชากร 318 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 177 คน โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นจากประชากรทั้งหมด

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเอกชน
- กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน วิเคราะห์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์ข้อมูลด้านปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
4. เปรียบเทียบสภาพในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยใช้ค่าสถิติ t - test F - test

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับสภาพการบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียนเอกชนด้านการพัฒนาบุคคลากรอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนสภาพการบริหารงานบุคคลากรด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมแต่ละด้านพบว่า

1.1 สภาพการบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพการบริหารงานบุคคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการคัดเลือกบุคคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมเข้าสู่สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนจัดระบบประเมิน

การทดลองปฏิบัติงานของครูก่อนการบรรจุเข้าทำงาน และโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการ  
สอนของครูที่ทดลองงาน ตามลำดับ

1.2 สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการแต่งตั้งให้ครูที่มีความรู้  
ความสามารถปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายหรือผู้ช่วยผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กำหนด  
แผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โรงเรียนดำเนินการพัฒนา  
บุคลากรด้วยการนิเทศการฝึกอบรมการศึกษาต่อ และโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรู้  
ตามลำดับ

1.3 สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนให้ค่าตอบแทนในการ  
ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับคุณวุฒิ และความสามารถในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
รองลงมา คือ โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของ  
ครูอย่างเป็นระบบและยุติธรรม และโรงเรียนจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อนสนับสนุนการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร โรงเรียนได้ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครูทุกคนเมื่อครบเกณฑ์ที่กำหนด  
ตามลำดับ

1.4 สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการวางระบบและ  
กลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในด้วยความร่วมมือกับคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีการนิเทศภายในที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของ  
ครู และโรงเรียนมีการตรวจสอบและประเมินผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน กิจกรรม โครงการ  
การจัดการเรียนการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

2. ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้าน โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนปัญหาการ  
บริหารงานบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับและเมื่อพิจารณาวิเคราะห์ระดับ  
การมีส่วนร่วมแต่ละด้าน พบว่า

2.1 ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดหา  
บุคลากรได้ทันกับความต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนได้จัดทำแผนการวางตัว

บุคลากรล่งหน้าตามเกณฑ์ ก.ค. และโรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมเข้าสู่สถานศึกษา ตามลำดับ

2.2 ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยการนิเทศการฝึกอบรมการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อนส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ตามลำดับ

2.3 ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนได้จัดระบบการพัฒนาโดยให้เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน และพิจารณาให้ค่าตอบแทนประจำตำแหน่งที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและยุติธรรม และโรงเรียนให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับคุณวุฒิและความสามารถในการทำงาน ตามลำดับ

2.4 ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการนิเทศภายในที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม และโรงเรียนมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในด้วยความร่วมมือกับคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ตามลำดับ

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนเมื่อจำแนกตามตำแหน่งที่รับผิดชอบรายด้านและโดยรวมทุกด้านมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อพิจารณาวิเคราะห์การจำแนกแต่ละด้านพบว่า

3.1 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อจำแนกตามเพศ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ และโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อจำแนกตามอายุ รายด้านและโดยรวมทุกด้านมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.4 กลุ่มตัวอย่างที่จบวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาโท มีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และจบวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาโทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยกลุ่มตัวอย่างที่จบวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสูงกว่าจบวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและจบวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท ตามลำดับ

3.5 ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน เมื่อจำแนกตามอายุการทำงานด้านการพัฒนาบุคลากรมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ.01 และด้านการพัฒนาบุคลากรมีสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ตามลำดับเนื่องจากการสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนเมื่อจำแนกตามอายุการทำงาน พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.6 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5 – 9 ปีกับมากกว่า 14 ปี มีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5 – 9 ปี มีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสูงกว่ามีอายุการทำงาน มากกว่า 14 ปี ตามลำดับ

3.7 พิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานมีสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีประเด็นที่ นำมาอภิปรายดังนี้

### 1.สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.1 ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ผลการวิจัยพบว่าการสรรหาและการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพการบริหารงานบุคคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการคัดเลือกบุคคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมเข้าสู่สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งตรงกับที่ วรรณถ แสงมณี (2547) กล่าวว่า ขั้นตอนและวิธีการในการสรรหา คัดเลือกและต้อนรับพนักงานเข้าสู่สังคมของกิจการจึงเป็นเรื่องที่ นับว่ามีความสำคัญค่อนข้างมาก ซึ่งในเบื้องต้นจะต้องทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดลึกซึ้งให้ได้ว่า คน ประเภทไหนหรือมีคุณลักษณะสำคัญอย่างไรที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มี อำนาจในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรได้เองคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคคลากรขึ้นอยู่กับสถานะภาพของ โรงเรียน ส่วนสภาพการบริหารงานบุคคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดหาบุคคลากรให้ได้ทันกับ ความต้องการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจเป็นเพราะการโยกย้ายของบุคคลากรไม่มีความแน่นอนจนความจำเป็น เร่งด่วนทำให้โรงเรียนเอกชนลดขั้นตอนในการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของสิทธิ ชัย ลิวเวหา(2534) ที่ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ในด้านการจัดหาโรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้มาเป็น ครูที่ย้ายมาจากที่อื่นเป็นส่วนใหญ่ได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน

1.2 ด้านการพัฒนาบุคคลากร ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาบุคคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับสภาพการบริหารงานบุคคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการแต่งตั้งให้ครูที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายหรือผู้ช่วยผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากการบริหารงานการพัฒนาบุคคลากร เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกตอนหนึ่งในการบริหารบุคคลากร ซึ่งเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ โดยมอบตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น โดยมีการพิจารณาพิจารณา ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพัฒนาบุคคลากรโดยการ นำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ๆมาดำเนินการพัฒนาให้บุคคลากรเข้าใจและปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้อง กับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ในเรื่องของบุคคลากรทางการศึกษาโดยมีการเน้นการพัฒนา บุคคลากรอย่างต่อเนื่องให้ทันกับเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในการพัฒนาบุคคลากร มักจะพัฒนาโดยการฝึกอบรม การเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ และมีการติดตามผลการ พัฒนาบุคคลากรด้วยการสุรปรายงานเสนอผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่าย พร้อมนำเสนอรายงานในที่ประชุม



เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบและเข้าใจตรงกัน และนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผลวิจัยของวิกรม ศาสวัตศิกร (2535) ที่ทำวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมุกดาหาร พบว่าโรงเรียนได้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคคลที่โรงเรียนเป็นอันดับ 1 ส่วนสภาพการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวกับโรงเรียนมีการแต่งตั้งครูผู้สอนให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจเป็นเพราะโรงเรียนเอกชนมีการบริหารงานในระบบเครือญาติหรือครอบครัวมีข้อมูลบางประการที่ไม่ต้องการให้ผู้อื่นรู้

1.3 ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนให้ค่าตอบแทน ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติเหมาะสมกับคุณวุฒิ และความสามารถในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบและยุติธรรมอีกทั้งโรงเรียนจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น โรงเรียนได้ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครูทุกคนเมื่อครบเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ (2542) ที่กล่าวถึงค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การประกาศเกียรติคุณ การมอบเครื่องหมายเพื่อเชิดชูเกียรติ เป็นต้น ส่วนสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนได้จัดระบบการพัฒนางานโดยให้เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนและพิจารณาให้ค่าตอบแทนประจำตำแหน่งที่สูงขึ้นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอาจเป็นเพราะระบบการพัฒนางานไม่มีความแน่นอนชัดเจนปรับเปลี่ยนไปตามความพอใจของผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช(2547) ที่กล่าวว่าการพัฒนาองค์การคือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยภาพรวมโดยมีผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายใน ด้วยความร่วมมือกับคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นเพราะว่าโรงเรียนเอกชนมีความตื่นตัวสูงในการเข้าสู่การประเมินคุณภาพการศึกษาดังนั้นจึงพยายามจัดระบบการบริหารด้วยการให้คณะครูเข้าร่วมการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของนุชนรา รัตนศิริระประภา(2543) เรื่ององค์ประกอบโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 สรุปว่าองค์ประกอบด้านบุคลากรโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเนื่องจากบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานเป็นผู้สร้างผลผลิตของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนสภาพการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับการจัดประเมินบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

อาจเป็นเพราะผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมิน จึงไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินบุคลากร อีกทั้งเกรงว่าผู้รับการประเมินอาจไม่ยอมรับผลการประเมินซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาบุคลากรลาออกจนขาดแคลนบุคลากร

## 2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2.1 ด้านการสรรหาและการคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดหาบุคลากรได้ทันกับความต้องการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เป็นไปตามความต้องการแต่ไม่มีบุคลากรมาสมัครตามที่ต้องการจึงทำให้เกิดความล่าช้า ถ้าตรงการบุคลากรให้ทันต่อความต้องการโรงเรียนต้องลดขั้นตอนบ้างอย่างลง เช่น ไม่ระบุคุณวุฒิ วิชาเอก ประสบการณ์หรืออายุก็จะได้บุคลากรตามความต้องการ ซึ่งผลวิจัยของวิกรม ศาสตราจารย์(2535)พบว่าปัญหาที่อยู่ในระดับมากที่มีปัญหาเดียวคือระบุว่าโรงเรียนไม่สามารถกำหนดคุณวุฒิ วิชาเอกของครูในโรงเรียนเองได้

2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยนิเทศการฝึกอบรม การศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องจากบุคลากรไม่สนใจ ไม่มีเวลา เงินเดือนน้อย หรือผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าเมื่ออบรมไปแล้วบุคลากรยังคงมีพฤติกรรมการเรียนการสอนเหมือนเดิมจึงไปคิดดำเนินงานพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารไม่ได้ศึกษาระบบการนิเทศจึงทำให้ระบบนิเทศไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากผลวิจัยของจตุภูมิ แจ่มหม้อ(2537) พบว่าเพราะบุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาและบุคคลที่ผ่านการพัฒนามาแล้วไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

2.3 ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนได้จัดระบบการพัฒนางานโดยให้เลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน และพิจารณาให้ค่าตอบแทนประจำตำแหน่งที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะระบบการเลื่อนขั้นการพิจารณาค่าตอบแทนของโรงเรียนเอกชนขาดระบบที่ชัดเจนยุติธรรมดังที่เคยกล่าวมาแล้วมา โรงเรียนเอกชนมีระบบการบริหารแบบครอบครัวซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของวิกรม ศาสตราจารย์(2535) ที่กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา หนึ่งในปัญหาคือโรงเรียนขาดเกณฑ์ที่แน่นอนในการพิจารณาความดีความชอบในเชิงปฏิบัติ

2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับโรงเรียนมีการนิเทศภายในที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้บริหารไม่มีความรู้ ความเข้าใจระบบการนิเทศภายในหรือ



ระบบนิเทศภายในของสถานศึกษานั้นขาดความยุติธรรมจึงทำให้ระบบนิเทศภายในล้มเหลว ผู้ถูกนิเทศไม่เชื่อถือศรัทธา ซึ่งผลการวิจัยของสิทธิชัย ลีวเวหา(2534)กล่าวถึงการให้พ้นจากงานได้แก่ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย และในด้านการพัฒนาครูไม่เห็นความสำคัญต่อการสร้างผลงานทางวิชาการ นั้นอาจเป็นเพราะระบบนิเทศภายใน

ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 มีข้อน่าสังเกตว่าปัญหาในการบริหารงาน จากผลการวิจัยพบว่า เป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบบริหารจัดการในโรงเรียนเอกชนจะมีความรวดเร็ว สะดวก และมีความคล่องตัว การบริหารงานต่างๆมีกระบวนการที่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งบางโรงเรียนอาจมีผู้บริหารเพียงคนเดียว บางโรงเรียนมีผู้จัดการและผู้บริหารทำงานร่วมกัน หรือบางโรงเรียนอาจมีการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารงานที่ไม่ซับซ้อน แต่มีความสำเร็จในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542สาระสำคัญที่เน้นให้โรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทำให้โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้สอดคล้องกับสาระสำคัญดังกล่าว ส่งผลให้การบริหารงานโรงเรียนโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียน

จากผลการวิจัยการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนกลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกโรงเรียนควรให้ความสำคัญและมีการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานโดยเฉพาะด้านการสอน ควรคัดเลือกบุคลากรให้สอนตามคุณวุฒิ เพราะครูที่ศึกษา มาทางด้านใดมักจะมีความรู้ ความถนัดทางด้านที่ศึกษามา แต่ปัจจุบันมักพบว่าโรงเรียนสรรหาและคัดเลือกครูเข้าทำงานเนื่องจากการขาดครู และจะให้สอนในวิชาที่ขาดครูสอนจึงทำให้การบริหารงานบุคคลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนควรให้ความสนใจในการจัดการอบรม หรือส่งครูเข้ารับการ ประชุมสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่องในทุกปีการศึกษา และครูผู้สอนทุกคนจะต้องได้รับการอบรม อย่างทั่วถึง เพื่อจะได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิชาการไปในทิศทางเดียวกัน

3. ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ เป็นขวัญและกำลังใจอย่างยิ่งของครู ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจ และมีการจัดสิ่งจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี อันจะ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรบริหารจัดการนิเทศการสอนหรือประเมินผล การทำงานของบุคลากรอย่างจริงจัง และควบคุมทุกฝ่าย เพื่อนำผลวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาที่ ถูกทาง ซึ่งจะทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานต้นสังกัด

1. ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ความสามารถ เท่าเทียมกับบุคลากรของโรงเรียนภาครัฐ

2. มีการสร้างขวัญกำลังใจรูปแบบต่าง ๆ ที่รัฐจัดให้โรงเรียนของรัฐหน่วยงานต้นสังกัดควรเป็น

3. ตัวแทนโรงเรียนเอกชนยื่นขอให้บุคลากรโรงเรียนเอกชนบ้าง เช่น เงินเพิ่มวิทยฐานะตำแหน่ง ทางการศึกษา

4. การประเมินผลงานหน่วยงานต้นสังกัดควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อสร้างความ มั่นใจให้กับครู

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนในทุกเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษา
2. ควรศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาคณาจารย์ในโรงเรียนเอกชนตามทัศนะของครูผู้สอน
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการพัฒนาคณาจารย์ในโรงเรียนเอกชนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีดิลก. (2532). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : อักษรา  
พัฒนา.
- กรมวิชาการ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- กองโรงเรียนสามัญศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2538). ใน **เอกสารประกอบ  
การประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาชุดที่ 1** นโยบาย  
และแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงเรียนเอเชีย.
- กฤษดา สมวธา. (2544). **การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชน สายสามัญ  
ศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่.
- จารุพรรณ คุณพันธ์. (2537). **การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ระดับประถม  
ศึกษาเขตการศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- จุมพล นิมพานิช. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ณัฐ  
พันธ์ เขจรนันท์. (2546). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และประสาน หอมพูล. (2542). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : วัจอักษร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิชภา ประสพอารยา. (2543). **การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุชนรา รัตนศิริประภา. (2543) **องค์ประกอบโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2547). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กเพรส.
- ประคอง กรรณสูตร. (2540). **สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สมาจำกัด.
- ไพบูลย์ คุณชมภู. (2545). **การบริหารบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการ**

- ประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- วรรณารถ แสงมณี. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล.** กรุงเทพฯ : ประสิทธิ์ภักดิ์ แอนด์ พรีนติ้ง.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2542). **แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศุภลักษณ์ สระแก้ว. (2544). **สภาพปฏิบัติงาน ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานระบบการบริหารจัดการตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**
- ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). **ปฏิรูปการศึกษา : ก้าวอย่างมั่นใจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- สังเวียน ดังคณาพร. (2538). **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- สนิท สายปinya. (2545). **การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- สรินา เมธธาธิป. (2545). **ความต้องการการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- สุชาติ กิระนันท์. (2538). **ทฤษฎีและวิธีการสำรวจตัวอย่าง.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์ .
- สมคิด บางโม. (2538). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- สมจินตนา ภักดีศรีวงศ์. (2539). "การศึกษาเอกชน," ใน **วารสารการศึกษาเอกชน.** กรุงเทพฯ : กองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน.
- สมใจ ลักษณะ. (2547). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สมชาย นิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- โตมนัส ทองงาม. (2546). **แนวทางการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำรุง จันทวานิช. (2542). "การพัฒนาคน," ใน **วารสารวิชาการ**. 2 : 2
- Blanks, Everell Barbara. (1991). "A Model Job Description for the Personnel Administrator Position in North Carolina Public School System," **Dissertation Abstracts International**. 8, 6 (September) : 2766 – A.
- Castetter, William B. (1976). **The Personnel Function in Educational Administration**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Mcmillan.
- Collette, Pauline Marie. (1995). "Professional Development Needs of Human Resource Management Practitioners," **Dissertation Abstracts International**. 12, 3 (August) : 1039 – A.
- Cronbach, Lee J. (1970). **Essentials of Psychological Testing**. 3<sup>rd</sup> ed. N.Y. : Harper and Row.
- Dessler Gray, (1997). **Human Resource Management**. 7<sup>th</sup> ed. Cupper Saddle River, New Jersey : Prentice – Hall.
- Harris, Ben M. et al. (1979). **Personnel Administration in Education**. Boston : Allyn and Bacon.
- Hutchison, Charrles W. (1972). "Measurring Job Satisfaction of Classification School Employees," **Dissertation Abstracts International**. 32, 18 (February) : 4289 – A.
- Owens, Robert. G. (1970). **Organization Behavior in School**. New Jersey : Prentice – Hall.
- Wayne, Mondy R. and Robert . M. Noe, (1990). **Human Resource Management**. 4<sup>th</sup> ed. Boston Allyn and Bacon.
- Sullivan, Elaine C. (1994). "A Case Study of the Principalship, the School Work Culture, and the Human Resources Management Development System in a Medium – Sized Florida School District," **Dissertation Abstracts International**. 36, 12 (November) : 1163 - A.
- Warren , Fianberg Marvin. (1974). "Analysis of Guidelines for Inservice Teacher Education Practices In Selected School - Grade 5 – 9," **Dissertation Abstracts**. 35, 6

(December) : 356 - A.

Yamane, T. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper & Row Publishers.

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- |                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ดร.เอื้อมพร | เจียรศิริบุญ |
| 2. อาจารย์อภา                | วรรณฉวี      |
| 3. อาจารย์ปรีชา              | สุทธิรัตนชัย |

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 คำตอบ

กำหนดระดับปัญหาเป็น 5 ระดับแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีสภาพและเป็นปัญหามากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพและเป็นปัญหามาก
- 3 หมายถึง มีสภาพและเป็นปัญหาปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสภาพและเป็นปัญหาน้อย
- 1 หมายถึง มีสภาพและเป็นปัญหาน้อยที่สุด

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษา สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง

ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อหรือทุกรายการ โดยการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ไม่กระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใดและข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน กลุ่มที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนต่อไป

นายพิสิษฐ์ คชวิเชียร

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม****คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง**1. ตำแหน่งหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน**

- ผู้บริหารโรงเรียน
- ครูผู้ปฏิบัติการสอน

**2. เพศ**

- ชาย
- หญิง

**3. อายุ**

- น้อยกว่า 25 ปี
- 25 - 34 ปี
- 35 - 44 ปี
- 45 - 54 ปี
- มากกว่า 54 ปี

**4. วุฒิการศึกษา**

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- สูงกว่าปริญญาโท

**5. อายุการทำงาน**

- น้อยกว่า 5 ปี
- 5 - 9 ปี
- 10-14 ปี
- มากกว่า 14 ปี







ภาคผนวก ค  
ประวัติผู้วิจัย



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายพิสิษฐ์ คชวิเชียร
วันเดือนปีเกิด	2 พฤษภาคม 2497
ภูมิลำเนา	70 ซอยโชติวัฒน์ 1 ถนนประชาชื่น เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
ที่อยู่ปัจจุบัน	756 ถนนบ้านแค ตำบลตลาด อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2511	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนโยธินบูรณะ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2514	ระดับอุดมศึกษาประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ.2527	การศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2522 - 2540	โรงเรียนเทพวิทยา กรุงเทพมหานคร ตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายปกครอง
พ.ศ. 2541 - ปัจจุบัน	โรงเรียนรัตนวิทยาบางซื่อ กรุงเทพมหานคร ตำแหน่งครูใหญ่