

ศึกษาสภาพ และความต้องการการบริหารบุคลากร  
ของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร  
A STUDY OF CONDITION AND NEED OF PERSONNEL  
ADMINISTRATION OF BANGKOK GOVERNMENT  
VOCATIONAL SCHOOL.

นางสาวสุวารี ศรีคำ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๓

ศึกษาสภาพ และความต้องการการบริหารบุคลากร  
ของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร

นางสาวสุวารี ศรีคำ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๓

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

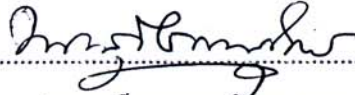
**A STUDY OF CONDITION AND NEED OF PERSONNEL  
ADMINISTRATION OF BANGKOK GOVERNMENT  
VOCATIONAL SCHOOL.**

**MS. Suvaree Srikam**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for The Degree of  
Master of Arts  
(Educational Administration)  
Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E. 2010

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับ  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



(พระสุธีธรรมานวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์



(พระมหาสม กลฺยาโณ, ดร.)

ประธานกรรมการ



(รศ.พิเศษ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี)

กรรมการ



(ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์)

กรรมการ



(พระมหาสหัส จิตสารโ, ผศ.)

กรรมการ



(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์

ประธานกรรมการ

พระมหาสหัส จิตสารโ, ผศ.

กรรมการ

ผศ.ดร.สิน งามประโคน

กรรมการ

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : ศึกษาสภาพ และความต้องการการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร
- ผู้วิจัย** : นางสาวสุวารีย์ ศรีคำ
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : ผศ. ดร. ชวาล ศิริวัฒน์, พธ.บ., M.A.(M.Ed), Ph.D
  - : พระมหาสหัส จิฐิตสาโร, ผศ. ป.ธ.๔, พม., พธ.บ., M.A.
  - : ผศ.ดร.สิน งามประโคน พธ.ม., M.A., Ph.D.
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๔

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ๒. เพื่อศึกษาอุปสรรคและแนวทางการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว วิทยากร จำนวน ๑๐ โรงเรียน รวม ๑๕๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน ๑๕๔ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ แบ่งเป็น ๒ ส่วน ส่วนที่ ๑ สถิติพรรณนา เพื่อวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนที่ ๒ สถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

### ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๐ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๒ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติการ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๓ ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๕

ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอາชีพกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๑ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๑ ด้านการพัฒนาด้วยตนเองอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบแล้วพบว่า การบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” และ มีการแก้ปัญหาอยู่ในระดับ “มาก”

**Thesis Title** : A Study of Condition Administration of Bangkok Government Vocational School.

**Researcher** : MS. Suvaree Srikam.

**Degree** : Mater of Art (Educational Administration)

**Thesis Supervisory Committee.**

: Asst. Prof. Dr. Chaval Siriwat M.A.,M.Ed., Ph.D.

: Phramaha Sahas Thitasaro Pali IV, B.A.,M.A., (Public, Admin.),  
M.A.( Bud.St.).

: Asst. Prof. Dr. Sin Ngamprakhon B.A., M.A., Ph.D.

**Date of Graduation** : 23 March 2011

**Abstract**

The objectives of this research were to study the condition personnel resource management, Bangkok Vocational School, To compare the opinions of administrators and teachers to the conditions and needs. Personnel administration, the population of this study is a vocational training school personnel in Bangkok, including Government Employees. Temporary lecturer of 10 primary schools, 154 students used in the study was a questionnaire which was developed more Questionnaires were completed, including 154 questionnaires or 100 percent of data analysis were using SPSS in social science is divided into two parts, the first descriptive statistics to analyze the status of respondents by percentage, mean and standard deviation. Section 2 : inferential statistics. To analyze the correlation coefficient Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient).

**The results of research were as follows :**

Problems and difficulties in the management of the Bangkok government. In the Bangkok area, the overall level of “moderate level” with a mean of 3.07, when considered, was that Training. Is rated “moderate level” with a mean of 3.00 on the send personnel to training or study visits. Is rated “moderate level” with a mean of 2.92 of personnel development process operating at a high level, “medium level” with a mean of 3.23 in developing yourself in at “moderate level” with a mean of 3.07 on staff development by management process is at “moderate level” with a mean of 3.15.

The school's problem solving Bangkok government vocational school. The overall level of "high level" with a mean of 3.99, when considered, were training at a high level "High level" with a mean of 4.03 on the send personnel to the educational training or visit the class. "more" The average was 4.04 in the personal development process operating at a high level "High level" with mean of 4.03 in the development of self-level "High level" with mean of 4.02 in the development of people with management processes are in rated "high level" with a mean of 3.85 level. When the study and found that Management Bangkok government vocational school, Bangkok. Images can have problems in "moderate level" and the glass is a problem in "high level".



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวาล ศิริวัฒน์ ผู้เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และพระมหาหัส จิฐิตสาโร, ผศ. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.วิชชุดา หุ่นวิไล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญเลิศ จิรภัทร์ และ คุณรุ่งกานดา พงศ์ธรรกุลพานิช ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาจนสามารถปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์คือ พระมหาสม กลฺยาโณ ดร., รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน ที่ให้คำแนะนำ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณและขอบใจอย่างสุดซึ้งต่อคณบดีศึกษาร่วมรุ่นของหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกรูป/คนที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่กันและกันเป็นอย่างดี

งานวิทยานิพนธ์นี้ไม่อาจสำเร็จโดยสมบูรณ์ได้ หากมิได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากท่านที่ได้กล่าวนามมาแล้วและที่ไม่อาจกล่าวนามทั้งหมดได้ หากคุณประโยชน์อันทรงคุณค่าประการใดอันจะพึงเกิดขึ้นจากผลงานนี้ขอให้ท่านทั้งหลายที่ได้กล่าวนามไว้ในกิตติกรรมประกาศนี้ จงมีแต่ความสุขความเจริญตลอดไป

ความผิดพลาดหรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนอันเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ข้าพเจ้าขอรับไว้แต่เพียงผู้เดียว ข้าพเจ้าได้แต่หวังว่า จะมีการต่อยอดทางการศึกษาให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไปเพื่อประโยชน์แก่การบริหารสถาบันโรงเรียน และแก่วงการการศึกษาตลอดชั่วกาลนาน

นางสาวสุวารีย์ ศรีคำ

กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	น
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ญ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๔
๑.๔ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๕ วิธีดำเนินการวิจัย	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๘
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๙</b>
๒.๑ แนวคิดของการบริหาร	๙
๒.๒ ทฤษฎีของการบริหาร	๑๐
๒.๓ แนวคิดของการบริหารโรงเรียน	๑๕
๒.๔ แนวคิดของการบริหารบุคคล	๑๖
๒.๕ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล	๑๗
๒.๖ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล	๒๐
๒.๗ หลักในการบริหารงานบุคคล	๒๒
๒.๘ กระบวนการบริหารงานบุคคล	๒๔
๒.๙ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘๐
๒.๑๐ กรอบแนวคิดของการวิจัย	๘๕

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	๘๖
๓.๑ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง	๘๖
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๘๗
๓.๓ การสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือ	๘๘
๓.๔ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	๘๙
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวล	๙๐
<b>บทที่ ๔ การวิเคราะห์ผลข้อมูล</b>	๙๒
๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	๙๓
๔.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทาง ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร	๑๐๓
<b>บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	๑๑๕
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๑๕
๕.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และ แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียน ฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร	๑๒๑
๕.๓ อภิปรายผลการวิจัย	๑๒๒
๕.๔ ข้อเสนอแนะ	๑๒๕
บรรณานุกรม	๑๒๖
ภาคผนวก	๑๓๓
ก. หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	๑๓๔
ข. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๔๑
ค. ประวัติผู้วิจัย	๑๕๑

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ ๓.๑	แสดงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	๘๓
ตารางที่ ๔.๑	จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านเพศ	๘๓
ตารางที่ ๔.๒	จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านอายุ	๘๔
ตารางที่ ๔.๓	จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านสถานภาพ	๘๕
ตารางที่ ๔.๔	จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านระดับการศึกษา	๘๖
ตารางที่ ๔.๕	จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านตำแหน่งหน้าที่	๘๗
ตารางที่ ๔.๖	จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านโรงเรียนที่สอน	๘๘
ตารางที่ ๔.๗	จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านอายุการทำงาน	๑๐๐
ตารางที่ ๔.๘	จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านเงินเดือน	๑๐๒
ตารางที่ ๔.๙	ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	๑๐๓
ตารางที่ ๔.๑๐	ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรม	๑๐๕

<p>ตารางที่ ๔.๑๑</p>	<p>ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน</p>	<p>๑๐๘</p>
<p>ตารางที่ ๔.๑๒</p>	<p>ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการ</p>	<p>๑๑๐</p>
<p>ตารางที่ ๔.๑๓</p>	<p>ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง</p>	<p>๑๑๓</p>
<p>ตารางที่ ๔.๑๔</p>	<p>ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร</p>	<p>๑๑๖</p>

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

หน้า

๘๕

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในระยะเวลา ๔-๖ ปีที่ผ่านมาประเทศไทยต้องประสบปัญหากับภาวะเศรษฐกิจยุคฟองสบู่แตก ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ได้รับความเสียหายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจหลายประการต้องปิดกิจการลง ที่ยังคงอยู่ได้ก็ต้องมีการปลดพนักงานออกเพื่อความอยู่รอดของกิจการ ส่งผลให้ประชาชนเกิดการตกงานกัน โดยทั่วไป คนที่ตกงานออกมาก็ไม่สามารถจะหางานใหม่ได้ถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถในสาขาที่เคยทำงานมา ประกอบกับมีผู้ที่จบการศึกษาออกมามากในแต่ละปี ทำให้หลายคนไม่สามารถที่จะทำงานในสาขาที่เรียนจบออกมาหรือถนัดได้ และยังมีบุคคลที่ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเล่าเรียนในระบบการศึกษาได้เล็งเห็นถึงปัญหาเหล่านี้และเห็นว่า

กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานหลักแห่งหนึ่งของรัฐบาล มีหน้าที่จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ ทั้งการศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียนนั้น ทางกรุงเทพมหานครได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษอาชีวศึกษา ซึ่งในแผนพัฒนากรุงเทพมหานครฉบับที่ ๒ (๒๕๒๕ - ๒๕๒๙) ได้ให้มีการส่งเสริมพัฒนาอาชีพแก่ประชาชนที่ความเป็นอยู่ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยกำหนดประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ๕ ประเภท ได้แก่ เด็กเยาวชนและสตรี ประชาชนที่อยู่ในชุมชนแออัด ผู้พ้้นโทษ คนชรา ผู้ทุพพลภาพ ส่วนแผนพัฒนากรุงเทพฯ ฉบับที่ ๓ (๒๕๓๐ - ๒๕๓๔) ทางกรุงเทพมหานครได้กำหนดแผนและโครงการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา ทั้งในด้านเพิ่มปริมาณและปรับปรุงคุณภาพ ได้แก่ การจัดตั้งโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พร้อมกับการขยายเปิดสอนวิชาชีพต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานพัฒนาอุปกรณ์การสอนและการฝึกงานให้ทันสมัยยิ่งขึ้น แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ ๔ (๒๕๓๕ - ๒๕๓๙) ได้เน้นให้ประชาชนเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรู้ในการประกอบอาชีพตามความสนใจ ลดจำนวนผู้ไม่รู้หนังสือให้มีความรอบรู้ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ ๕ (๒๕๔๐ - ๒๕๔๔) ได้จัดการศึกษาวิชาชีพให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

---

๑ ingsitaxayorabkrasaeilokavitnkrasaeekseerachijapoepeingadordhssipnuhakwamoonae (๑ กันยายน ๒๕๔๙), ผู้จัดการรายสัปดาห์, หน้า ๑๙.

ของท้องถิ่น มุ่งอบรมอาชีพแก่ผู้ด้อยโอกาสให้มีทักษะวิชาชีพเพิ่มขึ้น สร้างระบบเครือข่ายด้านอาชีพ ปรับปรุงหลักสูตรให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานและควรมุ่งให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ความรู้ ความชำนาญ นำไปประกอบอาชีพได้จริง หลักสูตรและการเรียนการสอนต้องไม่มีหลักสูตรตายตัว ต้องยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ซึ่งในแง่เนื้อหาสาระและวิธีการเรียนการสอนระยะเวลาอาจไม่เท่ากันในแต่ละคนแต่ไม่สามารถไปถึงจุดหมายปลายทางเดียวกัน<sup>๒</sup>

โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครจัดตั้งขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. ๒๕๐๔ คำสั่งที่ ๒๖๖๓-๒/๒๕๐๓ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๐๓ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมอาชีพราษฎรและได้จัดตั้งสถานฝึกอาชีพเครื่องยนต์ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อย ผู้ตกงานว่างงานและเด็กนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ไม่มีโอกาสได้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ปัจจุบันสังกัดฝ่ายการศึกษาอาชีพ กองส่งเสริมอาชีพ สำนักพัฒนาสังคม<sup>๓</sup>

ในการจะพัฒนาให้การศึกษาทุกอย่างมีคุณภาพนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติ ซึ่งการที่จะปฏิบัติให้ได้ผลดีมากหรือน้อยนั้น ความสำคัญอยู่ที่ การพัฒนาบุคลากร<sup>๔</sup>

การบริหารบุคลากรในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวชที่ต้องการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ในคณะสงฆ์ในการใช้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบบัญญัติจุดดุดกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท

การศึกษอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยพระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญมากก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เธอทั้งหลายควรทำความเพียรเองเถิด พระตถาคตเป็นเพียงผู้บอกเท่านั้น”

<sup>๒</sup> กรุงเทพมหานคร, สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๐, หน้า ๕๐.

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๑.

<sup>๔</sup> มานะ รัตน์ โกเสศ. แนวคิดในการปรับปรุงนักศึกษาวิชาการทหารกองทัพบก (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยกองทัพบก, ๒๕๑๓), หน้า ๒.



บุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรร ภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอกทัคคะในด้านต่าง ๆ

การบริหารบุคลากรในพระพุทธศาสนา มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบกับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบัน นั่นคือใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ดังพระบาลีที่ว่า “พึงชมคนที่ควรชม ยกย่องคนที่ควรยกย่อง”

การบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภารกิจทุก ๆ งานบรรลุเป้าหมายด้วยความราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าบุคคลขาดความรู้ ความสามารถ ขาดประสบการณ์ ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ก็ย่อมก่อให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นของหน่วยงานทุกหน่วยงาน สภาพการณ์ในปัจจุบันความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลง ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานด้านบุคลากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เทคนิคและวิทยาการที่ก้าวหน้าทุกอย่างล้วนแต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานยุคใหม่ ความล้ำสมัยจึงเกิดขึ้นได้กับผู้บริหารทุกคนที่ไม่ได้มีการติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและทางเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือในทางกลับกันก็คือเทคนิควิทยาการหรือวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่ใช้อยู่ นั้น อาจจะหมดความจำเป็นไปแล้ว ผู้บริหารขาดการติดตามหรือทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพราะความรู้ใหม่ ๆ มักเป็นสิ่งจำเป็นต้องนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สภาพปัจจุบันบุคลากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ได้ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมเกิดความเคยชินกับการปฏิบัติงานในลักษณะเดิม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไม่สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และถ่ายทอดทางวัฒนธรรม โดยผ่านสื่อสารมวลชนด้านต่าง ๆ ในด้านการศึกษา หลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน ได้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ดังนี้ เพื่อรองรับความเจริญก้าวหน้าในอนาคต บุคลากรจึงควรได้รับการพัฒนา เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนต้องเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง และถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และทุกสิ่งทุกอย่างแก่นักเรียนโดยตรง ซึ่งการพัฒนาบุคลากร ๕ วิธีได้แก่ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเองและการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ตามแต่วิธีใดจะเหมาะสมเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๑๘๓.

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ความต้องการของการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ซึ่งทำให้โรงเรียนมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป สามารถสร้างผลงานให้เป็นที่เชื่อถือของประชาชนต่อไป ผู้วิจัยเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงสนใจที่จะศึกษาความต้องการของการบริหารบุคลากรโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร เพื่อช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารสำนักพัฒนาชุมชน ได้มองเห็นความสำคัญของปัจจัยที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการนำไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมบุคลากรมีคุณภาพ ในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร

## ๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

๑. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือบุคลากร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว วิทยากร จำนวน ๑๐ โรงเรียน รวม ๑๕๔ คน เนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนฝึกอาชีพมีน้อย ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ดินแดน ๑)	จำนวน	๑๘ คน
๒) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ดินแดน ๒)	จำนวน	๑๔ คน
๓) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (คลองเตย)	จำนวน	๑๔ คน
๔) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (บ่อนไก่)	จำนวน	๑๖ คน
๕) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (หนองจอก)	จำนวน	๑๓ คน
๖) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (กาญจนสิงหาสน์ฯ)	จำนวน	๑๖ คน
๗) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (หลวงพ่อวิศค์คีรีฯ)	จำนวน	๑๕ คน
๘) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (อาทรสังข์วัฒนะ)	จำนวน	๑๘ คน
๙) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร(บางรัก)	จำนวน	๑๕ คน
๑๐) โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ม้วน บำรุงศิลป์)	จำนวน	๑๕ คน

๒. ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว  
วิทยากรจำนวนรวม ๑๕๔ คน

๓. วิธีการบริหารบุคลากรจะศึกษาใน ๕ วิธี ดังนี้

- ๑) การฝึกอบรม
- ๒) การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน
- ๓) การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
- ๔) การพัฒนาด้วยตนเอง
- ๕) การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร

#### ๑.๔ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑. การบริหารบุคลากรทั้ง ๕ วิธี<sup>๖</sup> หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาด้านบุคลิกภาพ  
ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู ได้แก่ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา  
ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การ  
พัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

๑.๑ การฝึกอบรม หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง  
หรือหลายเรื่อง เป็นการเฉพาะในระยะเวลาจำกัด โดยจัดกิจกรรมเป็นกลุ่มที่มีขนาดแตกต่างกันตาม  
ความเหมาะสม และตามความจำเป็นอย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมาก

๑.๒ การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน หมายถึง การให้บุคลากรได้ศึกษา  
ต่อส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นส่วนบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ไปพัฒนาภายนอกหน่วยงานเฉพาะ  
หลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานต่าง ๆ

๑.๓ การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้บุคลากรได้รับ  
การพัฒนาความสามารถ เพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญ หรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงาน การนำ  
ประชุมชี้แจง การศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าการให้เข้าร่วมประชุม  
สัมมนา การเป็นวิทยากร เขียนบทความ หรือเอกสารหมุนเวียน หรือการย้ายสลับเปลี่ยนตำแหน่ง

---

<sup>๖</sup> วนิดา บุรณพงษ์ทอง, “สภาพปัจจุบันและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐), หน้า ๖-๗.

๑.๔ การพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึง การจัดและส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการด้วยตนเอง

๑.๕ การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร หมายถึง การจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในเรื่องการพัฒนาทีมงาน พัฒนาการทำงานร่วมกัน การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์การบริหารแบบมีส่วนร่วม

๒. โรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงเรียนที่ฝึกออาชีพให้กับผู้ว่างงานและผู้ด้อยโอกาส ที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร

๓. สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะโดยทั่วไปในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร

๔. ความต้องการ หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนฝึกออาชีพในสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร

๕. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน และผู้อำนวยการ โรงเรียนในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ในสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร

๖. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพในสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร

๗. การบริหารบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานครในสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร

#### ๑.๕ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานและความคาดหวังที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ๕ วิธี เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของบุคลากรในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานครศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ก. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ข. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- ค. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ง. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่

### ๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือบุคลากรโรงเรียนฝึกอາซิฟกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว วิทยากร จำนวน ๑๐ โรงเรียน รวม ๑๕๔ คน เนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนฝึกอาซิฟมีน้อย ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาบุคลากร
๒. ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปฏิบัติและความคาดหวังของผู้บริหารและครูผู้สอน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

### ๓. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม

๔. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบคุณภาพ ความชัดเจนของภาษา และสำนวนที่ใช้ให้มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ ท่าน

### ๕. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

### ๖. นำแบบสอบถามไปทดลอง

### วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากประชากร โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอหนังสือจากโครงการปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อนำเสนอไปถึงผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอาซิฟ กรุงเทพมหานคร ในสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือเพื่อการเก็บข้อมูล

๒. ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามด้วยตนเองไปยังกลุ่มประชากร ๑๐ โรงเรียนฝึกอาซิฟ กรุงเทพมหานคร ในสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๕๔ ฉบับ

๓. ผู้วิจัยได้ กำหนดการเก็บแบบสอบถามที่ชัดเจน โดยกำหนดวันเก็บ ๑ สัปดาห์ หลังจากที่ได้จัดส่งแบบสอบถาม และประสานงานเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### วิธีจัดกระทำข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม ผู้วิจัยเลือกใช้กระบวนการดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบการบรรยาย

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความต้องการของผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีต่อสภาพการปฏิบัติและความต้องการการบริหารบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู ในสังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ๕ วิธี

๑. การฝึกอบรม

๒. การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน

๓. การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน

๔. การพัฒนาด้วยตนเอง

๕. การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร

### ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ ทำให้ทราบสภาพและความต้องการการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๒ ทำให้ทราบปัญหาอุปสรรคและแนวทางการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าจากตำรา บทความ และเอกสารงานวิจัยที่น่าสนใจ ในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป สามารถนำมาช่วยเสริมความรู้เชื่อมโยงเข้าหากันได้ ซึ่งข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

๒.๑ แนวคิดของการบริหาร

๒.๒ ทฤษฎีของการบริหาร

๒.๓ แนวคิดของการบริหารโรงเรียน

๒.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

๒.๕ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

๒.๖ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

๒.๗ หลักการในการบริหารงานบุคคล

๒.๘ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ๒.๑ แนวคิดของการบริหาร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหาร” ไว้ดังนี้  
**สุนทร โคตรบรรเทา**<sup>๑</sup> กล่าวว่า “การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับและโดยแต่ละบุคคลและกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ”

**วิจิตร ศรีสะอ้าน**<sup>๒</sup> กล่าวว่า “การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการบริหารก็คือการประสานความพยายามของคนเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้”

---

<sup>๑</sup> สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓.

<sup>๒</sup> วิจิตร ศรีสะอ้าน, **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑ - ๑๕**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๕.

**ไซมอน และคณะ (Simon and others)**<sup>๓</sup> กล่าวว่า “การบริหาร คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administration resource) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการในการทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒.๒ ทฤษฎีของการบริหาร

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

**การดี อนันต์นาวี**<sup>๔</sup> กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิตและการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณา โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานใน การทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่

<sup>๓</sup> Simon, H.A., Smithburg, S.W. and V.A. Thompson, **Public Administration**, (New York : Alfred A.Knopf, 1960), p.33.

<sup>๔</sup> การดี อนันต์นาวี, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.



เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้น การทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูก กำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการ ทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้อง ฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมใน ด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการ ทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมา ใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสาน สัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการ ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

การดี อนันต์นำวิ<sup>๕</sup> ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ คือ

๑. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนา ที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้น ภายในองค์การ ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจ กันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้น ให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

การดี อนันต์นำวิ<sup>๖</sup> ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการ คือ

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด

<sup>๕</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๓๐.

<sup>๖</sup> อ้างแล้ว. หน้า ๑๑๕.

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๑. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

ภารตี อนันต์นารี<sup>๑</sup> ยังได้กล่าวถึงระดับความต้องการ ๕ ระดับ คือ

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการดำรงชีวิตอยู่ได้

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยทางร่างกายในการดำรงชีวิตและการทำงานจนเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่น

๓. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นการปรับตัวให้เข้ากับสังคม เป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ จะไม่เกิดความโดดเดี่ยว

๔. ความต้องการชื่อเสียง (Esteem Needs) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นและจากตนเอง

๕. ความต้องการความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากความสามารถของตนเองในการแสดงออกเพื่อความสำเร็จอันสูงสุด ซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด

ภารตี อนันต์นารี<sup>๒</sup> ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการ คือ

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือการทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

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

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

<sup>๑</sup> อ้างแล้ว. หน้า ๑๗.

<sup>๒</sup> อ้างแล้ว. หน้า ๑๘.

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว เพื่อความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกัน ควร มีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหาร ไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลัก ความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาวะทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพ ของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการการมอบอำนาจให้ ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตาม ความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของ องค์กร บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของ การบังคับบัญชาลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสาย การบังคับบัญชาได้

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็น คำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคน โดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ใน ตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งานเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคลากร

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และเกิด ความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ<sup>๕</sup> ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

๓. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

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

๕. การประสานงาน (CO- Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

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

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารองค์กรทาง

<sup>๕</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

การศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

### ๒.๓ แนวคิดของการบริหารโรงเรียน

การจะบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ว่ามีความรู้ความสามารถในด้านหลักการบริหารที่คืออะไร เพราะผู้บริหารเป็นหัวหน้าหรือนายใหญ่ในสถานศึกษานั้น ๆ หลังจากได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่างในสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ นลินี ทวีสิน<sup>๑๑</sup> ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจตัดสินใจทั้งด้านการวางแผนการจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความร่วมมือ โดยอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม”

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหารโรงเรียน” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันที่น่าสนใจ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

**นิพนธ์ กินาวงศ์<sup>๑๒</sup>** กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้”

**แคมป์เบลล์ (Campbell)<sup>๑๓</sup>** กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเป็นการจัดแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งผู้ที่จัดยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหารศึกษา”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึงกระบวนการดำเนินงานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาเด็ก และเยาวชนให้มีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม และนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุขผู้บริหาร

<sup>๑๑</sup> นลินี ทวีสิน, การศึกษาอัฟเกรด สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD), ผู้บริหารสถานศึกษา, <http://vcharkarn.com/varticle/33299>, เข้าถึงเมื่อ 19 August 2009.

<sup>๑๒</sup> นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๓๓), หน้า ๑๒.

<sup>๑๓</sup> Campbell, R.F, *Introduction to Educational Administration*, (Boston : Allyn and Baconinc, 1972), p.2.

ครู และผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการร่วมกันได้ โดยอาศัยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้มาก และมีประสิทธิภาพที่สุด

#### ๒.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดการฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การเจ้าหน้าที่ การบริหารงานเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคลากร หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหา บุคลากร และการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงานเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ **ชาร์รีฟท์ ลีโอนี**<sup>๑๓</sup> ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “4Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resourced) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น”

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

**อุทัย หิรัญโต**<sup>๑๔</sup> กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”

<sup>๑๓</sup> ชาร์รีฟท์ ลีโอนี, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

<sup>๑๔</sup> อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

**ณัฐพันธ์ เขจรนันท์**<sup>๕๕</sup> กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือก และ บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมี คุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการ ร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”

**ธงชัย สันติวงษ์**<sup>๕๖</sup> กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”

**พยอม วงศ์สารศรี**<sup>๕๗</sup> กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและ กลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้น จากการทำงานด้วยเหตุต่าง ๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์กร การบำรุงรักษา และ พัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

## ๒.๕ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้ ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอ “วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล” ไว้ดังนี้

<sup>๕๕</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

<sup>๕๖</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

<sup>๕๗</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะ วิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

พยอม วงศ์สารศรี<sup>๑๘</sup> กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล ๓ ประการ คือ

๑. ความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) รวมถึงสิทธิผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับต่อบุคคลและสังคมโดยรวม และความสำคัญด้านมนุษยธรรม กฎหมาย และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

๒. ความคาดหวังด้านการบริหาร(Management's Expectations) คือ การเจริญเติบโตขององค์กร การให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยมีการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

๓. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมที่จะทำควรเน้นความเข้าใจและรักในการทำงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้าย คือความเจริญเติบโตขององค์กร

อำนาจ แสงสว่าง<sup>๑๙</sup> ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการ คือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) เพื่อสร้างความรับผิดชอบ ขจัดและระงับการดำเนินกิจการที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

๒. ด้านองค์กร (Organizational Objectives) เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์กรตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์กร

๓. ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) คือฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่และรับผิดชอบในการช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์กรให้ไปอย่างเหมาะสม จะเห็นได้ว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ก็จะเกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

๔. ด้านบุคคล (Personnel Objectives) มีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว เพราะความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนในองค์กรจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรไปด้วย การจะทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย

<sup>๑๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

<sup>๑๙</sup>อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๕.



ได้นั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการชี้แจงและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้โดยการจัดให้มีการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากรองค์การไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

สมเกียรติ พ่วงรอด<sup>๒๐</sup> ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือควรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

๓. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผลติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน<sup>๒๑</sup> กล่าวว่า “วัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานบุคคลคือ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการกิจการหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล นั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วย เช่น นโยบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษา การพัฒนา หรือการให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น เหล่านี้ที่จะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และบุคลากรในองค์กรต่างก็มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป

จะเห็นได้ว่า ตามปกติสังคม โดยทั่วไปแล้วต่างก็ต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข สามารถพัฒนาและพึ่งพาตนเองอยู่ได้ในขณะเดียวกัน องค์กรก็

<sup>๒๐</sup> สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ๒๕๔๔), หน้า ๕.

<sup>๒๑</sup> สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูป และส่งเสริมการศึกษาเอกชน, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๑.

ต้องการความสามารถในการดำเนินงานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในอัตราที่เหมาะสม ตลอดจนถึงบุคลากรในองค์กรก็ต้องการความมั่นคงในอาชีพ มีมาตรฐานการครองชีพ ครอบครัวสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้มีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรที่ดีและได้ผลนั้น ควรคำนึงถึงเหตุผลอันเป็นปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้เป็นหลัก เพื่อผลประโยชน์ที่สมบูรณ์ตามความต้องการของทุกฝ่ายนั่นเอง

## ๒.๖ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายในองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย “คน” เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด มีคุณค่าสูงสุดมีประโยชน์มากที่สุด และทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เพราะคนเป็นกุญแจแห่งประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่าง ๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารได้นั้น จะต้องคำนึงถึงการมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี ที่สามารถดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง “ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้

คิงส์บรี และ โจเซฟ บูช (Kingsbury & Joseph Bush)<sup>๒๒</sup> กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร คนมีความสำคัญกว่าทรัพยากรต่าง ๆ ของการบริหารถ้าขาดคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานก็จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้”

วรณารถ แสงมณี<sup>๒๓</sup> ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการดังนี้

๑. มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใด องค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร

<sup>๒๒</sup> Kingsbury, Joseph Bush, **Personnel administration for Thai students**, (Bangkok : Institute of Public Administration, 1963), p.3.

<sup>๒๓</sup> วรณารถ แสงมณี, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

ไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำเพื่อให้ระบบการทำงานเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลรักษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

๔. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์กรไม่ได้มีอิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกรบกวนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

กิติมา ปรีดีติลล<sup>๒๔</sup> กล่าวว่า “องค์กรจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาต่าง ๆ ได้ หากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้อง”

<sup>๒๔</sup> กิติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรบัณฑิต, ๒๕๓๒), หน้า ๘๓.

อภัสตรี ไชยคุณา<sup>๒๕</sup> กล่าวว่า “บุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงาน เป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาบุคลากรในกาปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของเวลา วัสดุ และงบประมาณอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามมา”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ เป็นกระบวนการบริหารที่มีผลกระทบที่สำคัญที่สุดขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ ศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหารงาน มิเช่นนั้นแล้วย่อมจะเกิดปัญหาได้ในทุกภารกิจที่เกี่ยวข้องและทุกขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ถ้าจัดคนให้เหมาะสมกับงาน องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ เพราะถือว่าความสำเร็จต่าง ๆ เกิดจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเป็นสำคัญ

## ๒.๖ หลักการในการบริหารงานบุคคล

การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรักทุ่มเท รับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพเป็นต้น เหล่านี้เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง “หลักการในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้

สุกิจ จุลละนันท์<sup>๒๖</sup> อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่า การบริหารงานบุคคลมีหลักการสำคัญ ๑๒ ประการ ดังนี้

๑. หลักความเสมอภาค เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนสมัครเข้าทำงานไม่กีดกัน
๒. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
๓. หลักความมั่นคง มีเหตุผล เน้นปฏิบัติงานระยะยาว เมื่อมีปัญหาในการทำงาน

<sup>๒๕</sup> อภัสตรี ไชยคุณา, การบริหารงานบุคคล, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

<sup>๒๖</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารบุคคลในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : ฌนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๘-๑๙.

๔. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

๕. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุนพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๖. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

๗. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยไม่เอาเปรียบเล่นพรรคพวกและล่องเินทางเพศ

๘. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร มีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

๙. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรมและคุณภาพ ทั้งในการป้องกันการทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

๑๐. หลักมนุษย์สัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

๑๑. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑๒. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำเอาผลของการวิจัยและแนวคิดที่ได้ มาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

**อัญชลี ประกายเกียรติ<sup>๒๗</sup>** ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนให้แก่บุคลากรทุกคน

๒. บริหารอย่างมีความยืดหยุ่นในอันที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

๓. ดำเนินการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร

<sup>๒๗</sup> อัญชลี ประกายเกียรติ, การบริหารงานบุคคล, <<http://sn.ac.th/person/uncharee.htm>> เข้าถึงเมื่อ

๔. มีการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบในการพิจารณา และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๕. มอบหมายอำนาจหน้าที่หรืองานที่ได้รับผิดชอบ ตามความชำนาญการของแต่ละคน

๖. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละบุคคล และทุกคนรับทราบ

๗. ดำเนินการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน และความรู้

๘. จัดกิจกรรมการบำรุงขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรอย่างหลากหลาย

**บรรยงค์ โตจินดา**<sup>๒๔</sup> กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล ควรยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพงาน มีการแจ้งข่าวคราวความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเป็นกันเองกับบุคลากร การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ต้องถือว่าบุคลากรมีความสามารถด้วยกันทุกคน”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการในการบริหารงานบุคคล คือ แนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้บุคคลมีขวัญ กำลังใจ ทুমเท รับผิดชอบงานและถือว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ สักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้หลักในการบริหารทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษย์สัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การ การประสานงาน การประสานผลประโยชน์ ความมั่นคง ที่สำคัญจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน การแจ้งข่าวให้บุคลากรทราบ การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ” ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์การดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมาย

## ๒.๘ กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การได้มาซึ่งบุคคล ตลอดจนจนถึงการให้บุคคลพ้นออกจากงาน การบริหารงานบุคคลจึงต้องอาศัยการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอกระบวนการของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

<sup>๒๔</sup> บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๕๔.

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)<sup>๒๘</sup> ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ คือ

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resources Planning Recruitment and Selection)

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)

๓. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)

๔. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

๕. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)

๖. ภายวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Research)

สมคิด บางโม<sup>๓๐</sup> ได้ให้กระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ขั้นตอนคือ

๑. ขั้นการวางแผนกำลังและตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง

๒. ขั้นการแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ

๓. ขั้นการพัฒนาบุคคล

๔. ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๕. ขั้นการบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ

๖. ขั้นการให้บุคคลพ้นจากงาน

ธนพร จูเที่ยง<sup>๓๑</sup> ได้เสนอว่า กระบวนการในการบริหารงานบุคคลมี ๔ ประการ คือ

๑. การวางแผนอัตรากำลัง

๒. การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรทางการศึกษา

๓. การนิเทศงานและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บุคลากรพ้นจากงาน

---

<sup>๒๘</sup> Mondy.W.R. & Noe. R.M, **Human Resource Management**, (Boston : Allyn & Bacom, 1990), p. 9-10.

<sup>๓๐</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : นานีอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๖.

<sup>๓๑</sup> ธรพร จูเที่ยง, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, <<http://personal.swu.th/facstaffs/huan>> เข้าถึงเมื่อ 19 August 2009.

**ธัญญา ผลอนันต์**<sup>๓๒</sup> กล่าวว่า “กระบวนการในการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การสรรหา การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ บุคลากรและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอุทธรณ์และร้องทุกข์ วินัยและการรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ”

**ธงชัย สันติวงษ์**<sup>๓๓</sup> ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๑ ประการ คือ “การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ การบรรจุบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล”

**พยอม วงศ์สารศรี**<sup>๓๔</sup> ได้ให้กระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ ๕ ประการ คือ “การวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และปฐมนิเทศ การพิจารณา ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง และการบำรุงรักษา”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่ กระบวนการวางแผนกำลังคน สรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลอง ปฏิบัติราชการ การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงานซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการและเป็นระบบ อันเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ตามที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยขอสรุปและนำเสนอใน ๖ ประเด็นหลัก ดังนี้

๑. การวางแผนอัตรากำลัง
๒. การสรรหาบุคลากร
๓. การบำรุงรักษาบุคลากร

<sup>๓๒</sup> ธัญญา ผลอนันต์, “การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

<sup>๓๓</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๓.

<sup>๓๔</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๓.



๔. การพัฒนาบุคลากร

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๖. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

### ๒.๘.๑ การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)

การวางแผนอัตรากำลังเป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งให้หน่วยงานมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องจัดหาคนมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างสลับต่อกันไป โดยไม่ขาดตอน งานที่สำคัญได้แก่ การกำหนดปริมาณของบุคคลและคุณภาพของบุคคลที่ต้องการ รวมทั้งการหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคลเหล่านั้น โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น ความเจริญทางเทคโนโลยีและการขยายงานขององค์กร การลาออก การตาย การเกษียณอายุ เป็นต้น จึงต้องมีการจัดหาคนเพิ่มเติมชดเชยในส่วนที่ขาดไปนั่นเอง

#### ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การวางแผนอัตรากำลัง” ไว้ดังนี้

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๓๕</sup>** ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า “เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลสำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคนในจำนวนที่พอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ”

**เสนาะ ดิยาว<sup>๓๖</sup>** กล่าวว่า “การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ”

**สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์<sup>๓๗</sup>** ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า “เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด”

<sup>๓๕</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๓.

<sup>๓๖</sup> เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๓.

<sup>๓๗</sup> สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>๓๘</sup> ได้กล่าวไว้ว่า “สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคตแล้ว จึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานต้องการว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด จำนวนเท่าใด เมื่อไร ได้มาจากไหน ด้วยวิธีใด และเมื่อได้มาแล้วจะเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

### กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้  
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง<sup>๓๙</sup> ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๓ ประการ คือ

๑. การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Human Resource inventory) เป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ว่าอยู่ในระดับใด เพียงพอกับสายงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการสรรหา และพัฒนาต่อไป

๒. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit) เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันเป็นผลมาจากการโอน การย้าย เป็นต้น

๓. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจากภายนอก องค์กรทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อน และจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่า ตำแหน่งใดที่ต้องการคนใหม่ กำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหาได้จากภายในองค์กร ช่วยให้ผู้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้

<sup>๓๘</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี, ๒๕๔๑), หน้า ๑๒๒.

<sup>๓๙</sup> เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

พยอม วงศ์สารศรี<sup>๔๐</sup> ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนอัตรากำลังออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. พิจารณาเป้าหมายขององค์กร ดำเนินการศึกษา พิจารณาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

๒. การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคลากรในปัจจุบัน สํารวจทั้งหมดที่มีอยู่โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ ลักษณะของงาน แผนก อายุ และระดับการศึกษา เป็นต้น

๓. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึงจำนวนแลกเปลี่ยนประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการรับใหม่

๔. การตรวจสอบปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์<sup>๔๑</sup> ได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมการ (Preparation) ต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดที่สำคัญต่าง ๆ และมีผลต่อการวางแผนตามลำดับต่อไปนี้ คือ ศึกษาและวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายของแผนงาน พิจารณาความสอดคล้อง และพิจารณาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างแผน (Plan Formulation) คือ กำหนดแผนการปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งจะประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ กำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๓ การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) คือ กำหนดบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความเข้าใจ และการควบคุม

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผล (Plan Evaluation) ตาม ๓ ขั้นตอน คือ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ วิเคราะห์ปัญหาและเสนอความคิด

---

<sup>๔๐</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๖.

<sup>๔๑</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ เป็นการศึกษาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญ ขั้นการสร้างแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และ ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

### ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้

**พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์<sup>๔๒</sup>** กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนนอกจากจะช่วยเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานแล้ว หน่วยงานยังได้รับประโยชน์อื่น ๆ อีกดังนี้

๑. ช่วยปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้ดีขึ้น
๒. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบุคลากรใหม่
๓. ช่วยประสานโครงการด้านบริหารบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
๔. ช่วยปรับปรุงการวางแผน การมอบหมายงาน การพัฒนาในแต่ละด้านที่หลากหลาย
๕. ช่วยปรับปรุง วิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรได้ดี คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๖. ช่วยให้สรรหากำลังคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

๗. ช่วยประสานกิจกรรมด้านบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในองค์การ  
**สมเกียรติ พ่วงรอด<sup>๔๓</sup>** ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังดังนี้

๑. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลระยะยาว สามารถจัดเตรียมการด้านอัตรางบประมาณ และอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ทำให้มองภาพอนาคตของการพัฒนาและเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสม

๓. ช่วยให้สามารถใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น

๔. ช่วยในการขยายงานและการปรับปรุงองค์การในอนาคตได้ดีขึ้น

**ชูศักดิ์ เทียงตรง<sup>๔๔</sup>** ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ประการ คือ

<sup>๔๒</sup> พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐.

<sup>๔๓</sup> สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖.

<sup>๔๔</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, แนวคิดของการวางแผนสังคม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓.

๑. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ง่ายต่อการคำนวณงบประมาณ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษ ตลอดจนถึงแนวทางในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร

๒. ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลัง และการพัฒนาบุคลากร ได้อย่างชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่การงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม

๓. ช่วยขยายหรือปรับปรุงองค์การในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป็นวิถีทางหนึ่งของการพัฒนากำลังคน และเลือกใช้ประโยชน์จากกำลังคนเพื่อให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวางแผนอัตราากำลัง คือ ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคน เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงกับภารกิจหน้าที่ เพื่อปรับปรุงองค์การและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาเพิ่มควบคู่กับแผนพัฒนา และแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

#### ๒.๘๒ การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment)

การสรรหาบุคลากร เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเลือกบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน เป็นความพยายามให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อันมีผลต่อการผลิตผลงานและคุณภาพของหน่วยงานโดยตรง ซึ่งย่อหมายถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการนั่นเอง

กระบวนการสรรหาบุคลากร มี ๕ ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

#### ความหมายของการสรรหาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

สมาน รังสิโนกฤษฎ์<sup>๔๕</sup> ได้กล่าวว่า “การสรรหาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกัน และภายนอกหน่วยงาน”

<sup>๔๕</sup> สมาน รังสิโนกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑.

สุรินทร์ เลहनันท์<sup>๔๖</sup> ได้อธิบายความหมายของการสรรหาว่า “เป็นกระบวนการแสวงหา และจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลอดแรงงานรับทราบซึ่งเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้”

อำนาจ แสงสว่าง<sup>๔๗</sup> กล่าวว่า “การสรรหา คือกระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร”

ธงชัย สันติวงษ์<sup>๔๘</sup> ได้ให้คำนิยามว่า “การสรรหาบุคลากร เป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการเข้ามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์”

พนัส หันหาคินทร์<sup>๔๙</sup> เสนอว่า “การสรรหา คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ต่อมาเสนอตัวให้องค์กรได้เลือกเข้าทำงานในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ในการแสวงหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานและครบตามที่ต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร และช่วยลดปัญหาที่จะตามมาระหว่างงาน บุคคล และองค์กรอีกด้วย

#### กระบวนการในการสรรหาบุคลากร

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)<sup>๕๐</sup> กล่าวว่า “กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ต้องอาศัยขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เพื่อป้องกัน

<sup>๔๖</sup> สุรินทร์ เลहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

<sup>๔๗</sup> อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๕๕.

<sup>๔๘</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๓.

<sup>๔๙</sup> พนัส หันหาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

<sup>๕๐</sup> Mondy.W.R.and Noe.R.M., Human Resorce Management, อ่างแล้ว, p.175.

ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาบุคลากร (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทางเลือกในการสรรหา การสรรหา (วิธีการสรรหาแหล่งภายใน และภายนอก) และบุคคลที่สรรหาได้”

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๕๑</sup>** ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการในการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

๑. การกำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

๒. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่จะใช้สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใดและด้วยวิธีการใด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสม

๓. กำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการจูงใจให้บุคคลมาสมัครงาน เช่น กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งในแง่ของคุณลักษณะบุคคล วัตถุประสงค์ ผลตอบแทน และรางวัล

๔. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

**เพ็ญศรี วายวานนท์<sup>๕๒</sup>** กล่าวว่า “กระบวนการสรรหาเป็นการวิเคราะห์งานและการทำประมาณกำลังคน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการบรรจุ ทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในปริมาณที่ต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า “กระบวนการในการสรรหาบุคลากรนั้น เริ่มจากการทำแผนเพื่อกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร แหล่งเสาะหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามต้องการที่ต้องการ

## ๒ การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

### ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอความหมายของการคัดเลือกบุคลากร ไว้ดังนี้

**ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์<sup>๕๓</sup>** ได้ให้ความหมายว่า “การคัดเลือก เป็นการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มผู้สมัครที่องค์การกำหนด”

<sup>๕๑</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแก้ว, หน้า ๑๒๕.

<sup>๕๒</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, การจัดการทรัพยากรคน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๘๑.

<sup>๕๓</sup> ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแก้ว, หน้า ๘๘.

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๕๔</sup>** ได้ให้ความหมายว่า “การคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกคนที่องค์การกำหนดว่าดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงเกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนดไว้มากที่สุด ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกายตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง เพื่อเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ บุคลากร และ โรงเรียน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การพิจารณาและการตัดสินใจรับผู้สมัครบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเข้ามาทำงานในองค์การ โดยมีกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นธรรมเป็นองค์ประกอบ การตัดสินใจ

#### กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๕๕</sup>** ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรไว้ ๘ ประการ คือ

๑. การรับผู้สมัคร (Reception of Applications)
๒. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
๓. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
๔. การทดสอบ (Employment Test)
๕. การสัมภาษณ์ (Interview)
๖. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
๗. การคัดเลือกผ่านทางบุคลากร (Preliminary Selection in Employment Department)
๘. การตัดสินใจรับโดยเจ้าหน้าที่ในสายงาน (Final Selection by Supervisor)
๙. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)

**วรรณารถ แสงมณี<sup>๕๖</sup>** ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่า ประกอบด้วยแบบมาตรฐานที่เริ่มด้วยการสัมภาษณ์ และสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงานมี ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การพิจารณาเบื้องต้น คือ การพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์
๒. การกรอกใบสมัคร

<sup>๕๔</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๘.

<sup>๕๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๒.

<sup>๕๖</sup> วรรณารถ แสงมณี, การบริหารบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๕๕.



๓. การทดสอบเบื้องต้น เกี่ยวกับความฉลาด ทักษะคิด ความสามารถ และความสนใจ
๔. การสัมภาษณ์อย่างละเอียด เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน
๕. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน ประวัติ ความสามารถ การศึกษา บุคคลอ้างอิง
๖. การทดสอบร่างกาย
๗. การให้งานเป็นการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

**บรรจงค์ ไตจินดา<sup>๕๗</sup>** ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกนั้นมี ๒ องค์ประกอบ คือ

๑. ขั้นตอน คือ ต้อนรับผู้สมัคร มีการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อย การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสืบประวัติ การเลือกขั้นรอโดยหัวหน้างาน เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน ตรวจสอบภาพ บรรจุทดลองงาน แต่งตั้ง และติดตามประเมินผล

๒. วิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่ วิธีการทดสอบรายตัว วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน การคัดเลือกจากสถานศึกษา การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และติดต่อผ่านสหภาพแรงงาน

**อำนาจ แสงสว่าง<sup>๕๘</sup>** กล่าวว่า “กระบวนการคัดเลือกบุคลากรขึ้นอยู่กับความรู้จักตัดสินใจมิได้เกี่ยวข้องกับผู้สมัครเข้าทำงานแต่จัดว่าเป็นเรื่องของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับอาชีพ กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงานมี ๗ ขั้นตอน ได้แก่ รับสมัครงาน ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน การตรวจร่างกาย และประกาศผลการคัดเลือก”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกถือเป็นขั้นตอนที่จะได้บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร โดยดูจากความเหมาะสม ตรงกับความต้องการและตำแหน่งงานมากที่สุด ซึ่งกระบวนการคัดเลือกจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ ทดสอบ สัมภาษณ์ ตรวจร่างกาย ทดลองปฏิบัติงาน บรรจุ และการติดตามผล การปฏิบัติซึ่งแต่ละองค์การต้องมีหลักการคัดเลือกที่ดีจึงจะทำให้ได้คนมาทำงานในองค์กรจนบรรลุเป้าหมาย

#### **ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร**

นักการศึกษา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร ไว้ดังนี้

<sup>๕๗</sup> บรรจงค์ ไตจินดา, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๔๕.

<sup>๕๘</sup> อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๕.

อำนาจ แสงสว่าง<sup>๕๕</sup> กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมประจำอยู่ในองค์กรเพื่อได้ปฏิบัติงานตามสายงาน ซึ่งมีเหตุผลสำคัญ ๖ ประการ คือ

ประการที่ ๑ นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษย์สัมพันธ์ และสุขภาพอนามัย

ประการที่ ๒ ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอกลั่นกรองคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ ๔ การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร

ประการที่ ๕ การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติ

ประการที่ ๓ ใช้การพิจารณาให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงาน

ประการที่ ๖ คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรนั้น จะต้องเป็นทีมงานที่มีทั้งความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี

พยอม วงศ์สารศรี<sup>๖๐</sup> กล่าวว่า “การคัดเลือกบุคลากร ทำให้ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น เรียนรู้จุดอ่อน ข้อจำกัด เทคนิคการคัดเลือกต่าง ๆ เรียนรู้ลักษณะของกฎหมายที่ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความซับซ้อนในแง่มุมของกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมาย เพราะการคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ และมีความยากลำบาก ดังนั้นการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร และเกิดความพึงพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร เป็นการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยตรง และเกิดความพึงพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย

### ๓ การปฐมนิเทศ(Orientation)

#### ความหมายของการปฐมนิเทศ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอความหมายของการปฐมนิเทศบุคลากรไว้ต่างกัันดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์<sup>๖๑</sup> กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน หน้าที่ที่ต้องทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอื่น ๆ”

<sup>๕๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๒.

<sup>๖๐</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๘.

<sup>๖๑</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๘๐.

**บรรยงค์ โตจินดา**<sup>๖๒</sup> กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ คือ วิธีการแนะนำชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนรู้จักหน่วยงานที่ตนจะต้องเข้าสังกัดหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้และเข้าใจ สามารถปรับตัวอยู่ในองค์กรได้อย่างปกติสุข เป็นกาลคปัญหาค่าที่อาจจะเกิดขึ้นได้”

**เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์**<sup>๖๓</sup> กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ เป็นการให้ความรู้เบื้องต้นแก่บุคลากรใหม่เกี่ยวกับองค์กรนับตั้งแต่เรื่องของนโยบาย ปรัชญา อุดมการณ์ วัตถุประสงค์ ตลอดจนถึงช่วงเวลาทำงาน การแต่งกาย การพุดจา กลวิธีการทำงาน เหตุที่ทำให้พ้นจากการเป็นบุคลากร”

**ชูชัย สมितिไกร**<sup>๖๔</sup> กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องการจัดให้มีแก่บุคลากรใหม่ของตน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ลดความวิตกกังวล ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่ถูกต้องและสร้างเสริมการยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่มบุคลากร”

**อำนาจ แสงสว่าง**<sup>๖๕</sup> กล่าวว่า “การปฐมนิเทศ คือ การจัดให้บุคลากรที่มารับตำแหน่งใหม่ได้รับข่าวสารขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพที่ทำงานก่อให้เกิดความเข้าใจ เช่น การทำบัตรประจำตัว ชั่วโมงการทำงาน การเลิกงาน การทำงานกับบุคคลใดบ้าง การเบิกเงิน และให้ความรู้ทางด้านเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบของพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน รู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ รู้จักผู้บังคับบัญชา รู้จักผู้ร่วมงาน รู้จักเวลา และรู้จักวัฒนธรรมขององค์กรที่ควรปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้เบื้องต้นก่อนเริ่มงานอันเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง และเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมที่ดี ลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานใหม่

### กระบวนการปฐมนิเทศ

นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอกระบวนการในการปฐมนิเทศบุคลากรไว้ต่างกันดังนี้ **วรารอด แสงมณี**<sup>๖๖</sup> ได้กล่าวถึงกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

๑. ปฐมนิเทศเรื่องที่ทำเป็นและสำคัญให้ทราบเป็นลำดับ แล้วนำไปสู่การชี้แจงนโยบาย

<sup>๖๒</sup> บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖๔.

<sup>๖๓</sup> เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบขององค์กร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศึกษา, ๒๕๔๒), หน้า ๘๘.

<sup>๖๔</sup> ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๒๗๕.

<sup>๖๕</sup> อำนาจ แสงสว่าง, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิสุทธิ, ๒๕๓๖), หน้า ๑๐๖.

<sup>๖๖</sup> วรารอด แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๑.

๒. มีการแนะนำหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เวลาในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ได้หมั่นศึกษาหาความรู้ ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ

๑. บุคลากรใหม่ควรอยู่ในความดูแลของบุคลากรเก่าที่มีความชำนาญแล้วอย่างใกล้ชิด
๔. ควรติดตามผลและคอยกำกับให้บุคลากรใหม่เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
๕. ต้องให้โอกาสแก่บุคลากรใหม่ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๖๓</sup>** ได้เสนอกระบวนการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

๑. ปฐมนิเทศแนวทางปฏิบัติและชี้แจงนโยบาย
๒. ให้ข้อมูลที่บุคลากรใหม่พึงทราบและปฏิบัติ
๓. อยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของหัวหน้าฝ่าย
๔. ติดตามให้คำแนะนำ
๕. ให้เวลาและให้โอกาสแก่บุคลากรใหม่ในการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับงาน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการปฐมนิเทศควรเน้นในเรื่องที่จำเป็น เช่น การชี้แจงนโยบาย ให้ข้อมูลที่บุคลากรใหม่พึงทราบและปฏิบัติ มีการแนะนำบุคลากรในหน่วยงาน การแนะนำเพื่อนร่วมงาน ควรให้โอกาสในการสอบถามข้อสงสัย การได้แสดงความสามารถและการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ เป็นต้น

#### **วัตถุประสงค์ของการจัดปฐมนิเทศบุคลากร**

การปฐมนิเทศ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ อีกขั้นตอนหนึ่งหลังจากผ่านกระบวนการคัดเลือกให้เข้ามาทำงานแล้ว จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการบริหารงานบุคลากรที่จะต้องแนะนำให้บุคลากรใหม่รู้จัก กฎระเบียบ ข้อบังคับ งานที่จะต้องทำ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ของการเข้าทำงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการและนักการศึกษา ที่ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๖๔</sup>** กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดปฐมนิเทศบุคลากร ไว้ดังนี้

๑. เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวกับต้นทุนอันเนื่องมาจากบุคลากรที่เข้าใหม่
๒. ช่วยลดปัญหาความกังวล และขจัดการแทรกแซงของบุคลากรเก่า
๓. ช่วยลดอัตราบุคลากรลาออก
๔. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

<sup>๖๓</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๑๘๖.

<sup>๖๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๒.

๕. ช่วยให้ผู้บุคลากรใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหวังต่าง ๆ ต่องาน มีทัศนคติในทางที่ดีต่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานและเพื่อให้มีความเข้าใจในงานที่ทำด้วย

**ชูชัย สมितिไกร<sup>๖๕</sup>** ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างความประทับใจตั้งแต่แรกเข้า กล่าวคือ การปฐมนิเทศที่ดีช่วยให้บุคลากรใหม่มีความรู้สึกที่ดีหรือประทับใจต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง งานที่ทำ และองค์กร สร้างสัมพันธภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น ส่วนการปฐมนิเทศที่ไม่ดีและไม่มีประสิทธิภาพย่อมเกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคต กล่าวคือ ส่งผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ลดลง ก่อให้เกิดปัญหาความไม่พึงพอใจและลาออกจากงานตามมาได้

๒. เพื่อสร้างความยอมรับ สร้างความคุ้นเคย ลดความวิตกกังวล ลดความรู้สึกอึดอัดระหว่างบุคลากรใหม่และเก่าได้

๓. เพื่อช่วยเหลือในเรื่องของการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ลดปัญหาการปรับตัวของบุคลากรใหม่ ด้วยการสร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ความเชื่อมั่นและความรู้สึกส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีผลต่อการทำงาน เพราะเป็นธรรมดาที่บุคลากรใหม่รู้สึกกลัวว่าตนเองจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี และมีความรู้สึกวิตกกังวลเมื่ออยู่ต่อหน้าบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์สูง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ นอกจากจะเป็นการชี้แจงนโยบายหรือให้ข้อมูลที่บุคลากรใหม่พึงทราบและนำไปปฏิบัติ แล้วยังเป็นการมุ่งสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความรู้สึกดี ๆ ระหว่างบุคลากรใหม่ต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและองค์กรเพื่อขจัดปัญหาความรู้สึกวิตกกังวลอึดอัดของบุคลากรใหม่อีกด้วย

#### **๔ การทดลองปฏิบัติงาน (Employment Test)**

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ ดังนี้

**สมาน รัลโยกฤษฎ์<sup>๖๖</sup>** ได้กล่าวว่า “การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน ปกติจะกำหนดเวลา ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เพื่อทดสอบว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความประพฤติเหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้าเหมาะสมก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป”

<sup>๖๕</sup> ชูชัย สมितिไกร, การฝึกกอบบรม, อ้างแล้ว, หน้า ๒๗๘.

<sup>๖๖</sup> สมาน รัลโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.ก.พ., ๒๕๔๐), หน้า ๗๒.

ซาร์รีฟท์ สือนิ<sup>๑๑</sup> ได้กล่าวว่า “การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด สิ่งนี้จะทราบได้ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติงานสักระยะเวลาหนึ่งตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นราชการมีกำหนด ๖ เดือน ถึง ๑ ปี การทดลองปฏิบัติหน้าที่จะช่วยให้เลือกคนได้ถูกต้องยิ่งขึ้น”

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์<sup>๑๒</sup> ได้เสนอว่า “องค์กรได้กำหนดให้มีระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานไว้ซึ่งมีกำหนดระยะเวลา ๖ เดือน ซึ่งในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ บุคลากรใหม่จะต้องทำให้ดีที่สุด และจะถูกประเมินตามเกณฑ์การประเมินผลงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินแล้วจึงจะได้บรรจุแต่งตั้งเป็นบุคลากรที่แท้จริงขององค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ เป็นการปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาที่องค์กรกำหนดก่อนได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นบุคลากรที่แท้จริงขององค์กร เพื่อจะทดสอบดูว่าบุคลากรใหม่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่อย่างไร ตลอดจนถึงเป็นการช่วยให้เลือกคนปฏิบัติงานได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

#### ๕ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของวิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อเลือกมาทำงานในองค์กร ซึ่งในระบบราชการไทยยึดหลักความรู้และความสามารถในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้และความสามารถดีไว้ก่อน วิธีการเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ คือ การสอบหรือการคัดเลือกที่หลากหลาย โดยเลือกเอาคนที่ดีที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับหนึ่งหรือลำดับต้น ๆ ย่อมมีสิทธิได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงความหมายและขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง<sup>๑๓</sup> กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงาน เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานและมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้น ๆ”

<sup>๑๑</sup> ซาร์รีฟท์ สือนิ. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, อ่างแล้ว, หน้า ๓๔.

<sup>๑๒</sup> เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิด กลยุทธ์ในการปรับระบบขององค์กร, อ่างแล้ว, หน้า ๘๕.

<sup>๑๓</sup> เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗๑.

**บุญเลิศ ไพรินทร์**<sup>๓๔</sup> กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสอบแข่งขัน การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นเป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก”

**ศรีอรุณ เรศานนท์**<sup>๓๕</sup> ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานไว้ว่า เริ่มตั้งแต่ “การทำสัญญาว่าจ้าง การแจกระเบียบการ ข้อบังคับ คู่มือบุคลากรและเอกสารสำคัญเข้าแฟ้มไว้การกรอกหรือจัดทำเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบประกันภาษี การทำประกันชีวิต และการปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้าใหม่ได้คุ้นเคยรู้วิธีการและนโยบายโดยทั่วไป”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้ง เป็นการรับบุคคลเข้าทำงานและให้รับผิดชอบในหน้าที่นั้น ๆ ต่อไป และมีขั้นตอนการดำเนินการบรรจุเริ่มตั้งแต่การแจกระเบียบการทำหนังสือสัญญา จัดทำประวัติ จัดทำระบบการเสียภาษี การทำประกันชีวิตและปฐมนิเทศ เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การสรรหาบุคลากร” สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ และการบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีความเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ และมีความสำคัญต่อองค์กรมาก โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด ตรงตามท้องที่การกำหนดทุกประการ

### ๒.๘.๓ การบำรุงรักษาบุคลากร (Personnel Maintenance)

#### ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ดังนี้ **อิวานอวิช (Ivanovic)**<sup>๓๖</sup> ได้เสนอความหมายว่า “การบำรุงรักษาเป็นความต้องการที่จะให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอยู่กับองค์การตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน”

**दनัย เทียนพุดิ**<sup>๓๗</sup> ได้กล่าวว่า “การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การพยายามให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน”

<sup>๓๔</sup> บุญเลิศ ไพรินทร์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑.

<sup>๓๕</sup> ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๖๕.

<sup>๓๖</sup> Ivanovic, A, **Dictionary of Personnel Management**, (Suffolk. Great Britain : Richard D.Lrwin.tnc, 1989), p.166.

<sup>๓๗</sup> ดนัย เทียนพุดิ, การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

วิโรจน์ สารรัตนะ<sup>๓๘</sup> ได้อธิบายว่า “การธำรงรักษานุคลากร เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ พัฒนา และช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นบทบาท เป็นหน้าที่หรือเป็นความรับผิดชอบของคนอยู่เสมอ”

อำนาจ แสงสว่าง<sup>๓๙</sup> กล่าวว่า “การบำรุงรักษา เป็นความสามารถในการบริหารงานบุคคลขององค์การในการจงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานให้มีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์การ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบำรุงรักษานุคลากร คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลทำงานอยู่กับหน่วยงาน ได้นานที่สุดมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้งานในองค์การประสบความสำเร็จโดยอาศัยหลักการบำรุงรักษานุคลากรและการจงใจในงานให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า เหตุใด คนจึงต้องทำงาน อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจให้คนทำงาน และอะไรเป็นสาเหตุให้คนล้มเลิกความตั้งใจหรือท้อในการทำงาน เพื่อผู้บริหารจะได้จัดสรรกิจกรรมบำรุงรักษาทั้งบุคลากรและงานขององค์การควบคู่กันไปอย่างเหมาะสมทั้งสองฝ่ายต่อไป

#### ความสำคัญของการบำรุงรักษานุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง<sup>๔๐</sup> ได้เสนอว่า “การบำรุงรักษานุคลากร เป็นการช่วยรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้กับองค์การได้ตลอดไป สามารถดำเนินงานธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียงที่ดี มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยปราศจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน และช่วยในด้านเศรษฐกิจ”

พยอม วงศ์สารศรี<sup>๔๑</sup> ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบำรุงรักษา ไว้ดังนี้<sup>๔๒</sup>

๑. ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

<sup>๓๘</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

<sup>๓๙</sup> อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ่างแก้ว, หน้า ๒๒๘.

<sup>๔๐</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๔๑</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแก้ว, หน้า ๒๑๐.



๒. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก ในเรื่องของการยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่จะใช้งานเพื่อเพิ่มปริมาณงานเพียงอย่างเดียว

๓. ช่วยส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะบุคลากรไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบำรุงรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีและมีความสามารถจึงเป็นกิจกรรมที่องค์การจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

จากแนวคิดกล่าว สรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นวิธีการช่วยสร้างขวัญกำลังใจ รักษาหัวใจและความปลอดภัยของบุคลากรที่ทำงานในองค์การ โดยที่ไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป อีกทั้งยังส่งผลดีต่อองค์การ โดยตรง เช่น สร้างภาพพจน์ที่ดี สร้างความมั่นคงก้าวหน้า ลดการสูญเสียทรัพย์สิน ได้รับความจริงใจและไว้วางใจจากบุคลากร เกิดความสามัคคีและมีความสุขในองค์การ

จะเห็นได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์การได้ด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญกำลังใจ และเน้นความปลอดภัยในการทำงาน ในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับโรงเรียน หน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนนั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

วิธีการบำรุงรักษาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

๑) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

๒) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

๓) การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

๖ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้

ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง<sup>๕๒</sup> ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ เป็นการบริหารที่มุ่งให้ประโยชน์แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรักและผูกพันกันโรงเรียนต่อไป”

อาภากร ไชยคุณา<sup>๕๓</sup> ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การมอบผลประโยชน์ที่บุคลากรควรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตังเงินหรือมิใช่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะได้ในรูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าใช้จ่ายปกติ”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>๕๔</sup> ได้เสนอว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การจัดประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กรและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า Equal Work Equal Pay”

ณัฐพันธ์ เขจรนนทน<sup>๕๕</sup> กล่าวว่า “การจัดสวัสดิการ หมายถึง การให้ประโยชน์ที่มีอยู่ในรูปของค่าตอบแทนหรือสิ่งทีนอกเหนือจากการจ้างโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งทีสำคัญและเป็นสิ่งทีเขาต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่กุลนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ทีนอกเหนือจากเงินเดือนประจำทีได้รับ อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน

#### หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่กุล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอหลักการในการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่กุลไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนนทน<sup>๕๖</sup> ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงและความปลอดภัย

<sup>๕๒</sup> อำนาจ แสงสว่าง, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๔๖.

<sup>๕๓</sup> อาภัสสร ไชยคุณา, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖๒.

<sup>๕๔</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต. ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๐.

<sup>๕๕</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนนทน, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓๗.

<sup>๕๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๓ - ๒๔๔.

๒. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงและแก้ไขระบบสวัสดิการเดิม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับและได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญคือจะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

๓. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่ดีนอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว ยังต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. ความยืดหยุ่นความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเสียเปล่าในการลงทุน

๕. ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการ มีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องจัดให้เป็นเรื่องเบาใจ ไม่ใช่ทำให้หนักใจ และต้องจัดร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร ต้องวางแผนการจัดสวัสดิการไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>๔๗</sup> ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการว่าเป็นการจัดผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กรมี ๖ ประการ คือ

๑. จัดอย่างเป็นธรรม คือ ทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องอย่างทั่วกัน
๒. จัดอย่างสมดุล คือ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องอย่างมีเหตุผล
๓. จัดในปริมาณที่เหมาะสม หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไปและเป็นส่วนที่หน่วยงานสามารถจัดได้
๔. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จ่ายอย่างสม่ำเสมอให้บุคลากรมีความมั่นคงทางรายได้

<sup>๔๗</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๔๐ – ๒๔๑.

๕. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์แก่ลูกใช้เป็นเครื่องจงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้บุคลากร บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายได้รับ

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๘๘</sup>** ได้เสนอหลักของการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่ลูกดังนี้

๑. ควรตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร
๒. ควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล
๓. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
๔. ระบบการจ่ายจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบและมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง

๕. การให้นั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมในแง่ต่าง ๆ ด้วย

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่ลูกนั้นควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการให้ ให้ในสิ่งที่บุคลากรปรารถนา จัดอย่างเป็นธรรม มั่นคง ทัวถึงเป็นที่ยอมรับโดยไม่กระทบถึงสิทธิและผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายตามความเป็นจริง

**ประเภทของการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่ลูก**

**ณัฐพันธ์ เจริญนันท์<sup>๘๙</sup>** ได้เสนอประเภทของสวัสดิการในองค์การ โดยพิจารณาจากข้อความของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของสวัสดิการออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. สวัสดิการการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้บุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น เป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากร ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

๒. สวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์การเอง ความร่วมมือระหว่างองค์การกับบุคลากรหรือการร้องขอจากบุคลากร เช่น ธรรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษกิจกรรมนันทนาการและกีฬา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและความพอใจในการทำงาน

<sup>๘๘</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๓๖๐.

<sup>๘๙</sup> ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓๗.

และ ฅฎฐพ้ันท์ เฆจรน้ันท์<sup>๕๐</sup> ได้แบ่งชนิดของการจัดสวัสดิการออกเป็น ๑๐ ประการคือ

๑. บริการด้านสุขภาพ (Health Service) เป็นการดูแลสุขภาพและพลานามัยของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ และการให้ข้อมูลด้านสุขภาพเป็นต้น

๒. ด้านความปลอดภัย (Security Service) เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อม เป็นต้น

๓. บริการด้านความมั่นคง (Security Service) เป็นการสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น

๔. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ (Payment for Entitle Leave) เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาพักผ่อนในวันหยุด ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัวหรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันลาภิจ และวันลาป่วย เป็นต้น

๕. บริการด้านการศึกษา (Education Service) เป็นการส่งเสริมด้านการศึกษา การหาความรู้เพิ่มเติม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากร เช่น การให้ทุนพัฒนาบุคลากร การให้ลาเพื่อไปศึกษาต่อ และการจัดตารางเวลาการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น

๖. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Service) เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการครองชีพและการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

๗. บริการด้านนันทนาการ (Recreational Service) เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคี ในหมู่คณะ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อน ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมกีฬา การจัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬาและการจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี เป็นต้น

๘. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Service) เป็นการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาและการปฏิบัติตนให้แก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ความขัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัวและกฎหมาย เป็นต้น

๙. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award) เป็นการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น เงินโบนัสเงินประจำปี รางวัลบุคลากรดีเด่น และรางวัลบุคลากรซื่อสัตย์ เป็นต้น

<sup>๕๐</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๑.

๑๐. บริการด้านอื่น ๆ (Other Service) เป็นการสนับสนุนที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่น และบ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการ เป็นวิธีการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงานมี ๒ ประเภท คือ สวัสดิการตามกฎหมายกำหนด และสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด และมี ๑๐ ชนิด คือ บริการด้านสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัยบริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษ บริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการด้านนันทนาการ โบนัส และเงินสวัสดิการ บริการให้คำปรึกษา และการให้บริการด้านอื่น ๆ

#### ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>๕๐</sup> ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดสวัสดิการไว้ ๒ ประการคือ

๑. ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร คือ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น มีการอยู่ดีกินดี มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเพราะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานน้อยลง มีความเข้าใจถึงนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงานดีขึ้น

๒. ประโยชน์ที่มีต่อหน่วยงาน คือ หน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ได้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิบัติงานมีการประสานงานมากขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานลดลง บุคลากรกับหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีโอกาสได้ชี้แจงอธิบายถึงนโยบายและหลักการของหน่วยงาน และสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องสรรหาและคัดเลือก บรรจุ และฝึกอบรม

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ มี ๒ ประเด็นคือ มีประโยชน์ต่อบุคลากร กล่าวคือทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจเต็มใจและมั่นใจในการทำงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรตลอดจนถึง เป็นการช่วยสร้างความสามัคคีและมีความสุขกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรต่อไป และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรกล่าวคือ

<sup>๕๐</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๕), หน้า ๓๐๒.

เมื่อบุคลากรมีความเชื่อมั่นในองค์กรแล้ว พวกเขาจะทุ่มเทให้กับการทำงานแล้วผลที่ออกมาก็จะ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ๒.๘.๓.๑ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

#### ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้  
**ปรียาพร วงอนุตรโรจน์**<sup>๕๒</sup> กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นสถานการณ์ ทางจิตใจซึ่งหมายถึงการทำงานอย่างเป็นสุข การปรับตัวที่ดีของบุคลากรต่อหน่วยงานการไม่มีข้อ ขัดแย้งในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และทุกคนยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน”

**สมคิด บางโม**<sup>๕๓</sup> ได้ให้ความหมายว่า “ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความพึงพอใจและ ความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และน้ำใจ ในการทำงานนั้น ย่อมจะมีความรักความพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน โดยที่ไม่มีใครมาบีบบังคับให้ทำงาน เรื่องขวัญกำลังใจบุคลากร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญและกำลังใจหรือน้ำใจบุคลากร คือ รายได้ สวัสดิการและความภาคภูมิใจในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง วิธีการ สำหรับผู้บริหารในการให้ความรู้สึที่ดี ๆ ในรูปแบบต่างๆต่อบุคลากรในองค์กร ให้มีเจตคติที่ดีต่อ การปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจ ตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท รักและ ศรัทธาในการทำงาน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดตามกำลังของตน

#### วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

**สมคิด บางโม**<sup>๕๔</sup> ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน ดังนี้

๑. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง
๓. ปรับปรุงสถานที่ทำงาน
๔. ให้ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน

<sup>๕๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๖.

<sup>๕๓</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๖.

<sup>๕๔</sup> เรื่องเดียวกัน.

๕. ให้โอกาสแก่บุคลากรได้ก้าวหน้า

๖. สร้างรายได้และมอบสวัสดิการที่ดีให้

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>๕๕</sup> ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคลากรไว้ ดังนี้

๑. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้บุคลากรมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติ อาจตอบแทนในรูปของวัตถุและบำรุงจิตใจด้วย กล่าวคือ บุคลากรจะได้รู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล

๒. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดให้บุคลากรมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

๓. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเยี่ยมชมบุคลากร โดยให้คำแนะนำจัดการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของบุคลากร

๔. การจัดหาผู้ให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่บุคลากรฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล

๕. การเข้าปัญหาของบุคลากร ใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์สามารถนำมาใช้ได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งปัญหาในที่นี้หมายถึงรวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคลากรและฝ่ายบริหารก็ได้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์<sup>๕๖</sup> ได้เสนอการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานว่า “มีสวัสดิการที่ดีและเหมาะสม มีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตยในระบบสากลมีการบริหารงานที่ดี (ผู้บริหารดี) ระบบการเงินที่ดี ระบบการเงินดี มีอุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมข้อมูลมีการให้รางวัลและการทำโทษอย่างมีเหตุผล และมีการส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรเป็นประจำและต่อเนื่อง”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เช่นการให้ค่าตอบแทนในรูปของเงินหรือวัตถุ การจัดแหล่งสันทนาการ การสอบถามดูแลความสุขความทุกข์อย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษา ให้คำชื่นชมหรือประกาศความดี ให้การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

<sup>๕๕</sup> ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๔๑.

<sup>๕๖</sup> เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิด กลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร, อ่างแล้ว, หน้า ๘๒.



## ๒.๘.๓.๒ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

ความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

**มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)<sup>๕๓</sup>** ได้ให้ความหมายว่า “ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึงการคุ้มครองบุคลากรจากอุบัติเหตุในการทำงาน”

**พยอม วงศ์สารศรี<sup>๕๔</sup>** ให้กล่าวถึงความปลอดภัยในการทำงานว่า “เป็นการหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้กี่ตาม ซึ่งอาจจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ”

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นการจัดเตรียมเพื่อป้องกันอันตรายหรือเป็นการคุ้มครองบุคลากรที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจรู้สึกถึงปลอดภัยในการทำงาน มีความเชื่อมั่นต่อองค์กรที่เจคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงานและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

### หลักการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

**พยอม วงศ์สารศรี<sup>๕๕</sup>** ได้เสนอวิธีการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ๔ ข้อ คือ

๑. ผู้บริหารต้องตระหนักในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย
๒. บุคลากรต้องยอมรับและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
๓. จัดให้มีการศึกษาและการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
๔. สร้างความสนใจในด้านความปลอดภัย เช่นภาพโปสเตอร์ ภาพเตือน เป็นต้น

**ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>๕๖</sup>** ได้เสนอแนวทางในการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า “มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยมีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านความปลอดภัย มีการจัดหาเครื่องมือการป้องกันอุบัติเหตุ มีการจ่ายค่าตอบแทนต่อผู้ที่ดูแลด้านความปลอดภัย และมีการจัดการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย”

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้รู้สึกถึงความปลอดภัยและความมั่นคงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสนับสนุน ส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ ภาพสื่อสารเตือนภัย เป็นต้น แต่

<sup>๕๓</sup> Mondy, W.R. & Noe, R.M., *Human Resource Management*, อ่างแล้ว, p.523.

<sup>๕๔</sup> พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, อ่างแล้ว, ๒๕๔๐, หน้า ๒๑๒.

<sup>๕๕</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๕๖</sup> ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*, อ่างแล้ว, หน้า ๓๑๓.

ทั้งนี้ทั้งนั้น ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือด้วยแล้วจะประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างความปลอดภัยที่แท้จริง

### วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์<sup>๑๑๑</sup> ได้ให้เหตุผลสำคัญที่องค์กรควรมีการจัดระบบความปลอดภัย ๓ ประการ คือ

๑. เหตุผลด้านศีลธรรมต้องตระหนักถึงความสำคัญของการปกกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจจะกระทบถึงตัวบุคคลที่เป็นเรื่องของมนุษยธรรม

๒. เหตุผลด้านกฎหมาย เพราะในสภาพสังคมที่มีความเจริญ รัฐบาลได้กำหนดข้อกฎหมายต่างๆ เพื่อบังคับให้องค์กรได้ใช้กำกับดูแลถึงสวัสดิการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและด้านสุขภาพและมีวิธีในการลงโทษสำหรับผู้ละเลยหรือไม่ปฏิบัติตาม

๓. เหตุผลด้านเศรษฐกิจ การตระหนักถึงผลเสียอันเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่งเป็นต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการรักษา ค่าชดเชย ค่าปลอบขวัญและกำลังใจอื่น ๆ ที่กระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นควรที่จะมีวิธีป้องกันไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียตามมา

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน มี ๓ ประการคือ เป็นการส่งเสริมด้านมนุษยธรรม เป็นข้อกำหนดตามกฎหมาย และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การบำรุงรักษาบุคลากร” สรุปได้ว่า เป็นขั้นตอนหลังจากการที่ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว และพยายามหาวิธีการที่จะให้บุคคลคงอยู่กับองค์กรตลอดไปอยู่ด้วยใจรัก มีความจงรักภักดี มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร และพร้อมที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและดีที่สุดในสิ่งที่ทำได้ นั่นหมายถึงองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากรซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธี เช่นการจัดสวัสดิการและการให้ประโยชน์แก่บุคคล การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสร้างความรู้สึกลดภัยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### ๒.๘.๔ การพัฒนาบุคลากร(Personnel Development)

การพัฒนาบุคลากร ถือว่าเป็นปัจจัยและกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรสำหรับการบริหารงานบุคลากรเพราะคนเป็นตัวการสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลังจากได้เลือกสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการ

<sup>๑๑๑</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๓๖๘.

พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่เสมอ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลงานที่ดีและมีมากขึ้นต่อไป

#### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติที่น่าสนใจไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก<sup>๑๐๒</sup> กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กรและตอบสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ความสามารถจะกระทำได้โดยการจัดทำกระบวนการพัฒนาตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรตามนโยบายขององค์กร จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ ประเมินผลการพัฒนา”

พนัส หันนาคินทร์<sup>๑๐๓</sup> ได้กล่าวว่า “การพัฒนา คือการฝึกฝนกับการให้การศึกษาซึ่งการฝึกฝนเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่”

พยอม วงศ์สารศรี<sup>๑๐๔</sup> ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า “เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร”

สมาน รังสิโยกฤษณ์<sup>๑๐๕</sup> กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น”

สมคิด บางโม<sup>๑๐๖</sup> กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร คือ กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความ

<sup>๑๐๒</sup> กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๘

<sup>๑๐๓</sup> พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๘๐.

<sup>๑๐๔</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖๗.

<sup>๑๐๕</sup> สมาน รังสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๘๐.

<sup>๑๐๖</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๘.

รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น”

**ศรีอรุณ เรศานนท์<sup>๑๐๓</sup>** ได้ในความหมายไว้ว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดี มีกำลังในการทำงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมปรับปรุงศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายเช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน เป็นต้น

#### กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญต่อองค์กรซึ่งจะต้องมีและเตรียมพร้อมในการดำเนินงานให้เป็นระบบ และตระหนักอยู่เสมอว่า บุคลากรต่าง ๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ถึงแม้จะได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษามาอย่างดีแล้วก็ตาม ย่อมมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ประกอบกับบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ยังไม่ทราบเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างแจ่มแจ้ง จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้ความเข้าใจให้ดีเสียก่อน จึงจะปฏิบัติได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นอกจากนั้นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วยเช่นกัน เพราะวิทยาการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอฉะนั้นเอง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

**เมธี ปิณฑนานนท์<sup>๑๐๔</sup>** กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่ามี ๖ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ ๑ กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทขององค์กรในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

ขั้นที่ ๒ จัดตั้งคณะบุคคลเพื่อดำเนินการรับผิดชอบ

ขั้นที่ ๓ กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน แผนก และบุคคล

ขั้นที่ ๔ เตรียมแผนพัฒนาบุคลากรทั้งหมดไว้ในฝ่ายบริหารส่วนกลาง

<sup>๑๐๓</sup> ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๓๔๓.

<sup>๑๐๔</sup> เมธี ปิณฑนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๕.

ขั้นที่ ๕ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ ๖ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์<sup>๑๐๕</sup> ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

๑. กำหนดขอบเขตและทิศทาง เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกๆฝ่ายในองค์กร ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์

๒. วางแผนพัฒนาบุคลากรตามนโยบายขององค์กร โดยกำหนดว่าจัดทำไม่ จัดอย่างไร จัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครรับผิดชอบ งบประมาณเท่าไร ประเมินอย่างไร

๓. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วม

๔. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการประเมิน ๒ ประการ คือ ประเมินวิธีการดำเนินการ และประเมินผลหลังการดำเนินการ

ส่วน กรกฎ สิงโกวินท์<sup>๑๐๖</sup> ได้กล่าวสนับสนุนสำหรับนำไปพิจารณาถึงมูลเหตุที่ต้องมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

๑. ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับเทคโนโลยีใหม่ได้

๒. ความสลับซับซ้อนของระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงาน สืบเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการขยายขอบเขตในการปฏิบัติงาน ทำให้มีการปรับปรุงระบบงาน โครงสร้างและหน่วยงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้

๓. หน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน ภาครัฐบาลถือเป็นหน่วยงานที่มีได้หวังผลกำไร เหมือนภาคเอกชนจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายหลังการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็นประการแรก ส่วนองค์กรเอกชนเป็นองค์กรที่มุ่งผลกำไร มีการพัฒนาบุคลากรหนักกว่าและรวดเร็วตลอดเวลา เพราะมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจเดียวกัน พร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรจะต้องหุ้วตากว้างและมีความจับไว้ใน การตัดสินใจในการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนจะต้องพร้อมเสมอที่จะเป็นผู้รับการพัฒนาตลอดเวลา

<sup>๑๐๕</sup> พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๕.

<sup>๑๐๖</sup> กรกฎ สิงโกวินท์, การอบรมและการพัฒนาบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๒๖.

๔. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ โยกย้ายสับเปลี่ยน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้ผู้ที่ได้รับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ด้วยดี

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มีระบบ ระเบียบแบบแผน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะ อุปนิสัย และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและเจตคติ โดยทั่วไปแล้วคนสามารถพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยการบอกเล่าจากคนอื่น และการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

**กิติมา ปรีดีดิลก<sup>๑๑๑</sup>** กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรว่าประกอบด้วย “การปฐมนิเทศการสอนงานการมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักรับผิดชอบงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน การให้รักษาการแทน การพาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส การส่งไปศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนาและการฝึกอบรมการส่งเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การฟังปาฐกถาทางวิชาการ การให้ทำการทดลองการวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนการให้มีการปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน การนิเทศของผู้บริหาร”

**วิน เชื้อโพธิ์หัก<sup>๑๑๒</sup>** ได้กล่าวสนับสนุนถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ ดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติ
๒. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรได้มีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
  ๑. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง
  ๔. การส่งไปศึกษาต่อ เพื่อค้นหาความรู้และเพิ่มทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่

<sup>๑๑๑</sup> กิติมา ปรีดีดิลก, การบริหารงานและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๖๕.

<sup>๑๑๒</sup> วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท โอ.เอส. พรินติ้ง เฮาส์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๐ - ๒๒.

๕. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้นเพื่อให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน

๖. การให้รักษาการแทน ใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ซึ่งผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

๗. การสับโยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคลากรเรียนรู้งานมากขึ้น การทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์เป็นอย่างดี การทำงานจะประสานสัมพันธ์กันได้นั้นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ ฝ่ายเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี

๘. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นฝึกให้บุคลากรเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

๙. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ

๑๐. ให้มีคู่มือการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

๑๑. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม

๑๒. การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะได้รับความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ เจตคติที่ดีและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

๑๓. การฝึกอบรม ถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

**บาดอร์ และบลูม (Badar & Bloom)<sup>๑๑๑</sup>** กล่าวว่า “การพัฒนาฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ตามโครงสร้างของ The High Impact Training Model มี ๕ ขั้นตอน คือระบุความต้องการในการอบรม การวางแผนวิธีการอบรม การสร้างเครื่องมือการเรียนรู้ การทำเทคนิคการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้และสรุปประเมินผล” จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรในการทำงานให้กับองค์กร ให้การพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงพัฒนาแนวคิด เจตคติที่ดีโดยกระบวนการที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะสังคมและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาดังนั้นครูผู้สอนซึ่งถือว่าเป็นผู้นำทางสังคมที่จะต้องนำเอาความรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางวัตถุ เทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ มาถ่ายทอดให้กับผู้เรียน จะต้องมีการตื่นตัวและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้จะต้องได้รับ

---

<sup>๑๑๑</sup> Bader, G.E.& A.F. Bloom, **Make Your Training Results Last : A Practical Guide To Successful Training Follow Through**, (London : Kogam Page Ltd, 1995), p. 24.

การช่วยเหลือจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสนใจต่อครูผู้สอน และวิธีการในการพัฒนาครูผู้สอนไม่ว่าจะเป็นการพัฒนารายบุคคลหรือหมู่คณะ เพื่อให้ได้รับความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้  
พนัส หันนาคินทร์<sup>๑๑๔</sup> ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ๒ ประการดังนี้

#### ๑. วัตถุประสงค์ขององค์การคือ

๑) เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

๒) เพื่อลดความสูญเสียจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้ง

ความไม่รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

๓) เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน เพราะจากประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างและความขัดแย้ง

๔) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการ การจัดระบบการจัดการต่าง ๆ

๕) เพื่อเตรียมหรือทดแทนบุคคลที่จะต้องเปลี่ยนหน้าที่หรือต้องสูญเสียไป

#### ๒. วัตถุประสงค์ของบุคลากรในองค์การคือ

๑) เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงสุดของบุคคล

๒) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้ได้รับความเอาใจใส่และเห็นคุณค่าจากองค์การอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

๓) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

๔) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบาย และความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้บริหารในองค์การหรือหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์<sup>๑๑๕</sup> ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า “เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร เพื่อให้ถูกต้องตามมนุษยธรรมประเพณีปฏิบัติที่ต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่บุคลากรของตน และเพื่อให้เป็นเครื่องมือช่วยลดปัญหาหรือป้องกันการล้มสมัยในการบริหาร”

<sup>๑๑๔</sup> พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๗๘.

<sup>๑๑๕</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓๑.



จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนานุคลากร มี ๒ ประการ คือ

๑. เพื่อการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. เพื่อพัฒนาศักยภาพเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในการทำงานและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานุคลากรที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้ทราบว่าเป็นวิธีการพัฒนานุคลากรให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ตามที่องค์การกำหนด สามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น

- ๑) การฝึกอบรม
- ๒) การสัมมนา
- ๓) การศึกษาดูงาน
- ๔) การศึกษาต่อ เป็นต้น

ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

#### ๑. การฝึกอบรม (Training)

##### ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

**ณัฐพันธ์ เขจรนันท์<sup>๑๑๖</sup>** กล่าวว่า “การฝึกอบรม คือ วิธีการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

**วรนารถ แสงมณี<sup>๑๑๗</sup>** ได้ให้คำอธิบายว่า “การฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการ และระเบียบแบบแผนเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ”

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๑๑๘</sup>** กล่าวว่า “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อันเป็นผลนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”

<sup>๑๑๖</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๖.

<sup>๑๑๗</sup> วรนารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๕.

<sup>๑๑๘</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๑๓.

**ฟลิปโป (Flippo)**<sup>๑๑๕</sup> ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า “เป็นวิธีการเพิ่มความรู้และทักษะแก่บุคลากร และมีความสำคัญต่อองค์กร เช่น เพิ่มความสามารถในการผลิต เพิ่มกำลังใจในการทำงาน ลดการควบคุมดูแลงานและบุคลากร ลดอุบัติเหตุหรือปัญหา และเพิ่มเสถียรภาพในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ประสบการณ์ เพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ และสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

### กระบวนการในการฝึกอบรม

**ประเวศน์ มหารัตน์สกุล**<sup>๑๒๐</sup> ได้เสนอกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Assessment Phase) คือ เป็นการศึกษาจากวัตถุประสงค์ นโยบาย และภารกิจของโรงเรียน ซึ่งมี ๓ วิธีคือ

๑) การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) วิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจ คุณสมบัติที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับใด

๒) การวิเคราะห์การทำงาน (Operational Analysis) เนื้อหาและหลักสูตรอบรม

๓) การวิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ตรงกับงาน

๒. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development Phase) คือ หลักสูตรและวิธีการสอนที่ได้กำหนดและคัดเลือกมานั้นว่ามีความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

๓. การประเมินผล (Evaluation Phase) ต้องใช้เวลาพอสมควร (๑ - ๑๒ เดือน หรือมากกว่า) เป็นการประเมินความสำเร็จที่แท้จริง (Output Evaluation)

**เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง**<sup>๑๒๑</sup> ได้กล่าวสนับสนุนว่า กระบวนการในการฝึกอบรม มี ๓ ประการ คือ “การประเมินความต้องการ (Need Assessment) การพัฒนาและการดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) และการประเมินผล (Evaluation)”

<sup>๑๑๕</sup> Flippo, Edwin B, **Principle of Personnel Management**, (New York : McGraw-Hill, 1971), p.194.

<sup>๑๒๐</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : ศ.ว.ท., ๒๕๔๓), หน้า ๖๕.

<sup>๑๒๑</sup> เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, อ่างแก้ว, หน้า ๑๕๑.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการฝึกอบรมมี ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมินความต้องการ คือ ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นขององค์กร ขั้นดำเนินการฝึกอบรม และขั้นการประเมินผลความสำเร็จที่แท้จริง

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

อากัสตรี ไชยคุนา<sup>๑๒๒</sup> ได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ เจตคติที่มีและความสนใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
๒. ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ถูกต้อง
๓. ช่วยจัดระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๔. ช่วยพัฒนาฝีมือและทักษะในการปฏิบัติงาน
๕. ช่วยลดความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
๖. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
๗. ช่วยพัฒนาการบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารและการสานงานที่ดี
๘. ช่วยฝึกฝนบุคลากรสำหรับการขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
๙. ช่วยแก้ไขและลดปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การไม่รู้หรือขาดทักษะ
๑๐. เพื่อให้บุคลากรมีชีวิตชีวามากขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์<sup>๑๒๓</sup> ได้เสนอประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะแล้ว ยังช่วยกระตุ้นบุคลากร ให้มีความสนใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์กร และยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอยู่เสมอ

๒. ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อย ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการในระยะเวลาที่ตั้งไว้

๓. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน เมื่อมีความรู้ในวิธีการปฏิบัติงานแล้ว ก็สามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานขณะทำงานมากนัก

<sup>๑๒๒</sup> อากัสตรี ไชยคุนา, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๒ - ๑๓๓.

<sup>๑๒๓</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๑ - ๑๓๒.

๔. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงสอนงาน และไปควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคลากร ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

๕. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของคน มีการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า ได้รับการฝึกอบรมความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมาแล้ว

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรม คือเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเกิดการประหยัด ลดปัญหาและระยะเวลาการเรียนรู้งาน ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน และเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทั้งส่วนองค์กร และส่วนบุคคลด้วย

## ๒. การสัมมนา (Seminar)

### ความหมายและความสำคัญของการสัมมนา

กิติมา ปรีดีดิถ <sup>๒๔</sup> ได้ให้ความหมายของการสัมมนาว่า “มีลักษณะเหมือนกับการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อสรุปมาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประชุมและสัมมนา จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่”

ประทวน สมบูรณ์ <sup>๒๕</sup> กล่าวว่า “การสัมมนา หรือการสัมมนาทางวิชาการ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ความรู้ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่ามุ่งศึกษาในด้านทฤษฎีหรือหลักการ มีการแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรมาให้ความรู้พื้นฐานที่ได้ศึกษาค้นคว้าอย่างดี ดังนั้นการสัมมนาจึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรดียิ่งวิธีหนึ่ง”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสัมมนา การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมสัมมนา วิชาการ หรือการประชุมสัมมนาวิชาการเชิงปฏิบัติการเหล่านี้ ก็ล้วนเป็นความหมายเดียวกับคำว่า

<sup>๒๔</sup> กิติมา ปรีดีดิถ, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๘.

<sup>๒๕</sup> ประทวน สมบูรณ์, “การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๔๐, หน้า ๕๕.

สัมมนา เช่นเดียวกัน แตกต่างก็เพียงวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเท่านั้น กล่าวคือ เป็นการเข้าร่วมประชุมแบ่งกลุ่ม ค้นคว้าสรุปปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ และปัญหาที่สอดคล้องกับหัวข้อหลักในการสัมมนา มีวิทยากรดำเนินรายการ มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ความรู้และแนวคิดใหม่นั้นเอง

### ๓. การศึกษาดูงาน (Field Study)

ถึงแม้ว่าในหน่วยงานจะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วก็ตามแต่นั้นก็ไม่ได้หมายความว่า องค์การจะมีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมทางด้านบุคลากรเสมอไปเพราะว่า วิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานและสังเกตการณ์ทำงานในหน่วยงานอื่นซึ่งมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นสายงานลักษณะเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง หรือประยุกต์เข้ากับองค์การของตน ซึ่งเป็นวิธีที่ทุกองค์การในปัจจุบันเริ่มหันมาสนใจและนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น

#### ความหมายและความสำคัญของการศึกษาดูงาน

นักการศึกษา ได้เนอความหมายของการศึกษาดูงานพร้อมระบุถึงความสำคัญไว้ดังนี้  
**กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา<sup>๒๖</sup>** ได้กล่าวว่า “การศึกษาดูงานมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากร เป็นการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน”

**สมพงษ์ เกษมสิน<sup>๒๗</sup>** ได้กล่าวว่า “การพาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการหรือไปดูการแสดงการจัดนิทรรศการหรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน เหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง ทำให้เกิดทัศนคติใหม่ในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นหรือได้ปฏิบัติด้วยตนเอง”

---

<sup>๒๖</sup> กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา, “บทเรียนจากเสมา ๔๕”, มติชน. ฉบับวันที่ ๒๔, (ส.ค. ๒๕๔๕) : ๑๕.

<sup>๒๗</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๘๕.

สมศักดิ์ กระจ่างทอง<sup>๒๘</sup> ได้แสดงทัศนะไว้ว่า “การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้รับประสบการณ์ และเทคนิคใหม่ ๆ พร้อมขึ้น และนำสิ่งนั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในองค์กรนั้น ๆ พร้อมทั้งปรับแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรใน องค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ นอกสถานที่หรือสถาบัน อื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพ วิสัยทัศน์และเพิ่มแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากร พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ๔. การศึกษาต่อ (Upgrading)

##### ความหมายและความสำคัญของการศึกษาต่อ

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการศึกษาต่อพร้อมทั้งระบุถึงความสำคัญไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ<sup>๒๙</sup> ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การ ฟังการสนทนา การสืบสานทางวัฒนธรรมการสร้างสรรค้จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต”

อุดร ชื่นกลิ่นรูป<sup>๓๐</sup> ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยงานนั้น และรวมถึงการฝึกฝนด้านภาษา การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตามหลักสูตร”

กัญญา สาทร<sup>๓๑</sup> ได้กล่าวว่า “การศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากร ในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูงเพราะบุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในหน่วยงานหรือสถาบัน

<sup>๒๘</sup> สมศักดิ์ กระจ่างทอง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร), ๒๕๔๔, หน้า ๓๖.

<sup>๒๙</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, มาตรา ๔, หน้า ๖.

<sup>๓๐</sup> อุดร ชื่นกลิ่นรูป, การบริหารบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยากร, ๒๕๓๑), หน้า ๗๕๘.

<sup>๓๑</sup> กัญญา สาทร, รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๑๖๖.

แม้จะมีความรู้ ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความสามารถ ความชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ ก็ย่อมจะอ่อนลงไป เพราะวิธีการปฏิบัติงานและเครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะด้วยการเรียนด้วยการเรียนตามหลักสูตรในสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตร หรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้มีความมั่นใจในตัวเองเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น มีโอกาสที่จะได้เลื่อนวิทยฐานะหรือขั้นก็มีมากขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การพัฒนาบุคลากร” สรุปได้ว่า คือ การส่งเสริมปรับปรุงศักยภาพให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบระเบียบแบบแผน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์หลักคือ

๑) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

๒) เพื่อพัฒนาศักยภาพเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในการทำงาน และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

### ๒.๘.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

ในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ จะมีการประเมินผลงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตาม ควบคุมดูแลตรวจสอบและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน การประเมินผลงานอาจจะไม่ใช่วิธีการก็ได้แต่ต้องมีเป้าหมายและมีการวางแผนที่ชัดเจน สอดคล้องกับ รีบอร์ (Rebore)<sup>๑๑๒</sup> ที่ได้กล่าวไว้ว่า “การประเมินผลงานจะทำให้ได้กรอบหรือแนวทางในการวางแผนองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งในการประเมินความต้องการนั้น จะต้องมีทั้งของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร โดยพิจารณาพื้นฐานความแตกต่างของสิ่งที่มีอยู่จริงกับสมรรถภาพของคณะทำงาน”

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องระดมพลังของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งประกอบกันเป็นผลงานขององค์กรนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินผล

<sup>๑๑๒</sup> Rebore.R.W., *Personnel Administration*, 4 ed, (Boston : Allyn and Bacon, 1995), p.165.

ว่างานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล<sup>๑๓๓</sup> กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือประเมินว่าทำงานได้ผลเท่าที่ควรหรือไม่ ดีน้อยกว่าหรือดีกว่า คຸ້มคຸ້มกับเงินเดือนและตำแหน่งหรือไม่

ชนชัย ยมจินดา<sup>๑๓๔</sup> กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินคุณภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ผลการปฏิบัติงานและในแง่โอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นต่อไป”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ<sup>๑๓๕</sup> กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการ และกิจกรรมขององค์การเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วยนโยบาย องค์การ กระบวนการ ทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนกิจกรรม การประเมินผลการทำงาน”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านผลการปฏิบัติงาน และผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่องค์การหรือหน่วยงานอื่นทางสังคมกำหนด และเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทุกด้านในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

### กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี<sup>๑๓๖</sup> ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “มีการกำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า มีความยุติธรรมในการประเมิน ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและกระทำเป็นการทั่วไป ผลของการ

<sup>๑๓๓</sup> จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๓.

<sup>๑๓๔</sup> ชนชัย ยมจินดา, การประเมินผลการปฏิบัติงาน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ ๖, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๔.

<sup>๑๓๕</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิถีพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓.

<sup>๑๓๖</sup> กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๘๗.



ประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ การประเมินไม่ควรใช้เป็นเครื่องมือในการจับผิด หรือนำผลไปใช้ในการลงโทษ และในการวางแผน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็นขั้น ๆ”

กิติมา ปรีดีติลล<sup>๑๓๖</sup> ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
๒. กำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน
๓. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด
๔. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามลักษณะของงานที่จะประเมิน
๕. วิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้จริงตามวัตถุประสงค์

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ๕ ขั้นตอน คือขั้นการวางแผน ขั้นเตรียมข้อมูล ขั้นดำเนินการ ขั้นการสร้างบรรยากาศที่ดีและขั้นการติดตามประเมินผล ซึ่งกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสมบูรณ์ที่สุดได้นั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และกระทำอย่างต่อเนื่อง แล้วนำผลของการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างแท้จริง

#### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัชฌุกร<sup>๑๓๗</sup> ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบแบบแผนอย่างถ่วงน้ำหนัก เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
๒. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน อาจมีการปรับตำแหน่งเพื่อให้เหมาะสม ส่วนบุคลากรที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน จะได้รับการพิจารณาให้ออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
๓. ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
๔. ใช้กำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์การให้ถูกต้องตามความจำเป็นและตามความต้องการในแต่ละประเภทงาน หน้าที่ และสาขาวิชาชีพ

<sup>๑๓๖</sup> กิติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๗.

<sup>๑๓๗</sup> สมิต สัชฌุกร, การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕๕.

๕. ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอย่างไรบ้างเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข

๖. เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องกังวลกับการหาวิธีประจบผู้บัญชาเชื่อว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

๗. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

๘. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะนำ การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน

และในขณะเดียวกัน สมิต สัญกร<sup>๑๓๕</sup> ยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าจะให้ผลทั้ง ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ให้ผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องหรือไม่ หน่วยงานก็จะได้ให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้วก็จะได้รับปรับปรุงให้มีความสูงขึ้น

๒. ให้ผลต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่สำคัญของผู้บัญชาคือ การรับผิดชอบงานทั้งหมดในหน่วยงานของตน ผลงานทั้งหมดของหน่วยงานย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งผลการปฏิบัติงานในส่วนรวมจะดีหรือไม่ ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรหาวิธีส่งเสริมรักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ แล้วนำผลที่ได้ไปปรับปรุงใช้ในการบริหารบุคลากรต่อไป

๓. ให้ผลต่อองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาแนวทางปรับปรุงหรือจัดให้เหมาะสมกับความสามารถ ทั้งทำให้ได้รู้ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เสนาะ ดิยาว<sup>๑๔๐</sup> ได้กล่าวถึงการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ ๒ ประการคือ

๑. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อกำหนดค่าตอบแทน เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพื่อเลิกจ้าง

<sup>๑๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๒.

<sup>๑๔๐</sup> เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๗๗.

๒. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร บุคลากรรู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ ส่วนผู้บังคับบัญชาก็รู้เจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และความรับผิดชอบในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะส่งผลทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรโดยตรงเช่น ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานความก้าวหน้า หรือการพัฒนาการของการปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยตัดสินใจในการทำงาน และกระตุ้นการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

### ๒.๘.๖ การให้บุคลากรพ้นจากงาน (Personnel Dismissal)

การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นกระบวนการพิจารณาให้บุคคลในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่ราชการหรือหมุดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือน ไม่ว่าจะเป็นการพ้นจากงานด้วยประการใดก็ตาม การพ้นจากงานด้วยความสมัครใจเช่น การลาออก หรือการพ้นจากงานด้วยความไม่สมัครใจ เช่น การถูกไล่ออก การถูกปลดออก การเกษียณอายุราชการ เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ความหมายของการให้บุคลากรพ้นจากงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง<sup>๑๔๑</sup> ได้กล่าวว่า “การพ้นจากงานเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคลและองค์กร เกิดขึ้นอันเนื่องจากทางวินัย สภาพทางเศรษฐกิจ หรือเหตุผลส่วนตัวของบุคลากรเอง”

อุทัย ธรรมเตโช<sup>๑๔๒</sup> ได้ให้ความหมายว่า “การให้บุคลากรพ้นจากงานหมายถึง การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่และขาดการได้รับเงินเดือนจากหน่วยหรือองค์กรต่อไป”

โสรัจ แสนศิริ และคณะ<sup>๑๔๓</sup> กล่าวว่า “การพ้นจากงานหมายถึง การออกจากราชการไปด้วยความสมัครใจ หรือไม่สมัครใจ ด้วยทั้งเหตุผลขององค์กรและเหตุผลส่วนบุคคลเอง”

อำนาจ แสงสว่าง<sup>๑๔๔</sup> กล่าวว่า “การให้พ้นจากงาน (Severance) คือ การที่บุคลากรที่ทำงานประจำอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร จะต้องพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ประจำหรือให้พ้นจากงานนั้น ๆ ด้วยการได้รับคำสั่งจากองค์กร”

<sup>๑๔๑</sup> เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗๖.

<sup>๑๔๒</sup> อุทัย ธรรมเตโช, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๒๑๕.

<sup>๑๔๓</sup> โสรัจ แสนศิริ และคณะ, บุคลากร ๓, (กรุงเทพมหานคร : คุณพิมพ์อักษรกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๕๐.

<sup>๑๔๔</sup> อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า ๒๑๕.

**สมคิด บางโม**<sup>๑๔๕</sup> ได้กล่าวถึง การให้บุคลากรพ้นจากงานว่า “เป็นการให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุงตนเองให้พ้นจากงานเป็นสิ่งที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศสำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคล จึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้นคือ ต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริง ๆ”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล เป็นวิธีการที่ให้บุคคลในหน่วยงานต้องพ้นจากหน้าที่หรือหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือน ไม่ว่าจะการพ้นจากงานด้วยประการใดก็ตาม ด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจ ด้วยทั้งเหตุผลขององค์กรและเหตุผลส่วนบุคคลเองเช่น การลาออก การเกษียณอายุ หรือการถูกไล่ออกเมื่อพ้นจากงานแล้วก็ไม่สามารถทำงานและได้รับเงินเดือนจากหน่วยงานหรือองค์กรต่อไป

#### หลักในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน

**สมคิด บางโม**<sup>๑๔๖</sup> ได้กล่าวถึงหลักในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ๔ ประการ ดังนี้

๑. พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรเช่น แยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายเริ่มมาเรื่อยๆ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไข

๒. ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับ ถ้าบุคลากรได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่นหรือต่ำกว่าความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีเหล่านี้จะเป็นสาเหตุให้บุคลากรแสวงหางานแห่งอื่นทำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร

๓. เมื่อบุคลากรคนใดต้องพ้นจากหน้าที่ไปแน่นอน ควรหาทางสัมภาษณ์ผู้นั้นเพื่อให้ออกถึงข้อขัดข้องหรือความบกพร่องขององค์กรว่ามีอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไปแก้ไขปรับปรุง

๔. พิจารณาตำแหน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้ววางแผนปรับปรุงตำแหน่งนั้นให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้าทำงาน หากไม่มีความจำเป็นก็ควรยกเลิกตำแหน่งนั้นไป การให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรเป็นไปตามเงื่อนไขข้อบังคับในการจ้างงานขององค์กรที่กำหนด

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า หลักในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานคือ ให้พิจารณาถึงพฤติกรรมการแสดงออก ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับ เหตุผลของบุคคลที่พ้นจากงาน และความจำเป็นของตำแหน่งงาน

<sup>๑๔๕</sup> สมคิด บางโม. หลักการจัดการ, อ่างแล้ว, หน้า๑๔๑

<sup>๑๔๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๒.

### ความมุ่งหมายของการให้บุคคลพ้นจากงาน

สมคิด บางโม<sup>๔๗</sup> ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายให้บุคคลพ้นจากงานไว้ ๕ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีความประสิทธิภาพหรือเฉื่อยชาให้ออกไป
๒. เพื่อจะได้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยนำคนรุ่นใหม่ที่มีความประสิทธิภาพเข้ามาแทนที่
๓. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละบุคคลแทนคนที่ออกไป
๔. เพื่อจัดให้บุคลากรทำงานได้ตรงกับความสามารถ
๕. เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของบุคลากร

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของการให้บุคคลพ้นจากงานคือ เพื่อเปลี่ยนบุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพแล้วนำบุคลากรใหม่ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ กำหนดแทน จะได้ทำงานตรงกับความสามารถ ความชอบ หรือความต้องการของตนเอง เพื่อสร้างความมั่นคงแก่องค์กรและเพื่อเป็นไปตามมนุษยธรรม กฎหมาย และระบบประชาธิปไตยที่พึงปฏิบัติ

สมคิด บางโม<sup>๔๘</sup> กล่าวว่า “สาเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงาน คือออกโดยความสมัครใจของบุคคลเองเช่น ลาออก ออกเพราะองค์การไม่มีเงินจ้าง (Economic Separation) ออกตามวาระเมื่อครบตามที่สัญญาจ้างเช่น ๓ ปี ๕ ปี หรือออกเมื่ออายุครบ ๖๐ ปี และออกเพราะมีความผิด (Discharge Separation) เช่น ทำผิดวินัย ขาดความสามารถ”

โสรัจ แสนศิริ และคณะ<sup>๔๙</sup> ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงานไว้คือ “การลาออกด้วยตนเอง ออกเพราะทำผิด ออกเพราะเป็นนโยบายลดจำนวนบุคลากร ออกเพราะเกษียณอายุ ออกเพราะเหตุจำเป็น และออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ”

ชลิดา ธรรมณี และพูนศรี สงวนชีพ<sup>๕๐</sup> ได้กล่าวถึงเหตุของการให้บุคคลพ้นจากงาน ดังนี้

๑. การลาออก โดยปกติแล้วข้าราชการทุกคนมีอิสระที่จะลาออกจากราชการได้ตามความสมัครใจไม่ว่าจะเป็นเวลาใดหรือด้วยเหตุผลใด หากแต่มีข้อยกเว้นอยู่ ๓ กรณีด้วยกัน คือ

๑) บุคคลนั้นยังมีพันธะผูกพันอยู่กับองค์การเช่น ได้รับทุนการศึกษาต่างประเทศจึงต้องอยู่รับราชการใช้ตามระยะเวลาที่กำหนด

๒) ข้าราชการที่อยู่ในระหว่างสอบสวนคดี และคดียังไม่เสร็จสิ้น

<sup>๔๗</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๔๘</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๒๔๔.

<sup>๔๙</sup> โสรัจ แสนศิริ และคณะ, บุคลากร ๓, อ้างแล้ว, หน้า ๕๐.

<sup>๕๐</sup> ชลิดา ธรรมณี และพูนศรี สงวนชีพ, การบริหารงานบุคคล, อ้างแล้ว, หน้า ๒๖๔-๒๖๕.

๓) ข้าราชการที่กำลังปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอันเป็นหน้าที่การงานที่สำคัญ และอาจเกิดผลเสียหายต่อหน่วยงานได้ หากมีการลาออกไปขณะที่ยังปฏิบัติหน้าที่ไม่เรียบร้อยกรณีดังกล่าว ผู้บังคับบัญชามีสิทธิ์ขยับยั้งการลาออกได้ระยะหนึ่งแต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน ๑ เดือน

๒. การลดจำนวนเจ้าหน้าที่หรือลดงาน จำนวนข้าราชการอาจลดลงได้ เนื่องจากงานตามโครงการหรือแผนงานเสร็จสมบูรณ์ การตัดจ่ายเพื่อความเหมาะสม การจัดหน่วยงานใหม่ การจัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ตลอดจนการนำเครื่องจักร และเครื่องผ่อนแรงมาใช้ หากแต่ข้าราชการที่ตำแหน่งหมดความจำเป็นไปด้วยเหตุใดเหตุหนึ่งดังกล่าวจนถูกให้ออกจากงานนั้นไป จะมีสิทธิได้รับการบรรจุในหน่วยงานเดิมหรือหน่วยงานอื่นของทางราชการหากว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ การลดจำนวนบุคลากรนั้น ทางหน่วยงานมักจะพยายามหางานใหม่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทำแทน หรือช่วยอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้สามารถหางานทำใหม่ได้รวดเร็ว

๓. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เป็นการให้บุคลากรในหน่วยงานต้องออกจากงานไป เพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน หรือพฤติกรรมไม่เหมาะสมเป็นต้น ซึ่งการให้ออกจากราชการเพราะมีเหตุเสียหายนั้นจะต้องอาศัยกฎหมายระบุให้ชัดเจนจึงจะทำได้

๔. เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ ระบบราชการกำหนดให้บำเหน็จบำนาญแก่ข้าราชการที่ออกจากราชการเพราะเหตุ สูงอายุ หรือทุพพลภาพอันเป็นสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้ประชาชนเลือกอาชีพราชการ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดอายุของข้าราชการ เพื่อให้ออกจากราชการด้วยเหตุเกษียณอายุ เพื่อให้ข้าราชการที่สูงอายุหรือผลงานไม่มีประสิทธิภาพออกจากงานไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่ต่ำกว่าได้มีโอกาสเลื่อนขึ้นมาแทน จุดประสงค์ของระบบการให้ออกจากงานเพราะเกษียณอายุจึงไม่เพียงแต่เป็นการตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติราชการมาเป็นเวลานานเท่านั้น แต่ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการด้วย การออกจากราชการด้วยเหตุทุพพลภาพ จะต้องมีการรับรองแพทย์เป็นหลักฐานว่าเจ็บป่วยถึงขั้น ไม่สามารถปฏิบัติราชการในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ต่อไปได้ ส่วนการกำหนดอายุเกษียณของข้าราชการไทยคือเมื่อครบ ๖๐ ปี บริบูรณ์

๕. การตายเป็นลักษณะของการหมดสภาพความเป็นข้าราชการไปโดยปริยาย และในกรณีที่ข้าราชการตายในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ ย่อมได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วยบำเหน็จบำนาญหมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลอย่างหนึ่งซึ่งเป็นรายได้ค้นนอกเหนือจากค่าจ้าง หรือเงินเดือนประจำตามปกติ โดยไม่ต้องทำงานเพิ่มเติม

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า สาเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงาน มีหลายประการเช่น การลาออกด้วยตนเอง ถูกให้ออกเพราะทำผิดวินัย ออกเพราะเป็นนโยบายลดจำนวนบุคลากร ออกเพราะเกษียณอายุ ออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ ออกเพราะบาดเจ็บ ทุพพลภาพ ออกเพราะเสียชีวิต และออกเพราะเหตุจำเป็นส่วนบุคคล

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน” สามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานได้ว่ามี ๕ ประการคือ การลงโทษทางวินัย การปลดออกจากตำแหน่ง การไล่ออก การลาออก การเกษียณอายุราชการ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

#### ๑. การลงโทษทางวินัย (Discipline)

วินัยเป็นแบบอย่างของคน คนที่ตั้งตนอยู่ในวินัยแล้วชื่อว่าเป็นคนดีแน่นอน เปรียบดั่งดิน หิน ปูน หรือโลหะ ถ้านำมาหลอมในแบบเป็นพระพุทธรูปแล้วก็กลายเป็นของดีที่ทุกคนเคารพ การบ่มโหว่ คนเราก็มียแบบ คือ “วินัย” เป็นแบบที่ปั้นหลอมทำให้คนเป็นคนดีนั่นเอง

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์<sup>๕๑</sup> ได้ให้คำนิยามของวินัยไว้ ดังนี้

๑. วินัย หมายถึง รูปแบบสำหรับฝึกอบรม แก้ไข หล่อหลอมให้ถูกต้อง สมบูรณ์

๒. วินัย หมายถึง การลงโทษหรือการตำหนิว่ากล่าว

๓. วินัย หมายถึง การควบคุมให้เกิดผลดี โดยการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความประพฤติไปในทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง

สนิท คงภักดี<sup>๕๒</sup> ได้ให้ความหมายว่า “วินัย คือ แบบแผนความประพฤติหรือข้อกำหนดเชิงพฤติกรรมสำหรับควบคุมเองและให้ผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติหรือปฏิบัติตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องต่อระเบียบขององค์กร”

สมเดช สีแสง<sup>๕๓</sup> ได้ให้ความหมายว่า “วินัย หมายถึง ระเบียบแบบแผนข้อปฏิบัติที่กำหนดขึ้นสำหรับให้บุคลากรในองค์กรเดียวกันยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยอาศัยวิธีการให้รางวัลผู้ที่มีความประพฤติดี และลงโทษผู้ที่มีความประพฤติขัดต่อระเบียบขององค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วินัย คือ ระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้ปฏิบัติตาม โดยมีจุดประสงค์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ไม่มีปัญหา และเมื่อมีผู้ใดกระทำความผิดวินัย จะมีการลงโทษเกิดขึ้น อาจเป็นการลงโทษจากเขาไปหาหนักหรือตามความเหมาะสมของกฎเกณฑ์ที่วางไว้

<sup>๕๑</sup> ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อ่างแล้ว, หน้า๒๖๔.

<sup>๕๒</sup> สนิท คงภักดี, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา. สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรีเขต ๒”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชรินทร์ ชลบุรี), ๒๕๔๕, หน้า ๓๓.

<sup>๕๓</sup> สมเดช สีแสง, คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา, (พิษณุโลก : ริมปีงการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘๒๘.

จะเห็นได้ว่า วินัย เป็นกลวิธีในการควบคุมให้บุคคลที่อยู่ภายใต้ต้องการปฏิบัติตามอาจอยู่ในรูปแบบของคำสั่งบังคับบัญชา เป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นสิ่งที่มาจากพื้นฐานทางจิตใจ ถ้าต้องการให้คนในองค์กรมีระเบียบวินัยต้องปรับพฤติกรรม ต้องพัฒนาจิตต้องนำ ต้องกำกับด้วยระเบียบวินัย มีทั้งลักษณะที่ใช้วินัยเป็นเครื่องจูงใจในทางบวก (Positive discipline) เช่น ให้ความคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรรักษาระเบียบวินัยด้วยตนเอง อีกลักษณะหนึ่ง คือ การใช้วินัยเป็นเครื่องจูงใจในทางลบ (Negative discipline) เช่น การกำหนดเงินเดือน การให้พักงาน การปรับ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการลงโทษที่ใช้บังคับแก่ผู้ที่ฝ่าฝืน หรือนำความเสื่อมเสียมาสู่องค์กร เพื่อควบคุมให้บุคคลประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยขององค์กรนั้น

#### แนวทางในการดำเนินการทางวินัย

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์<sup>๑๕๔</sup> ได้กล่าวว่า วินัยจะเป็นกรอบครอบคลุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร ทุกคนต้องยอมรับ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

๑. การตักเตือน (Warming) เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทางวินัยที่มีความรุนแรงน้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรเริ่มรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่มีความรุนแรงมีอยู่ ๓ ระดับ คือ การตักเตือนด้วยวาจา (Verbal Warming) การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมด้วยบันทึกข้อมูล (Written Verbal Warming) และการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Warming)

๒. การพักงาน (Suspension) ถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลหรือการทำผิดในขั้นที่รุนแรง เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึก แะะปรับปรุงตัวให้เหมาะสม

๓. การลดขั้น (Demotion) กรณีไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ อาจนำวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กร

๔. การตัดเงินเดือน (Pay cut) การตัดเงินเดือนถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้ายแทนการไล่ออก เนื่องจากการไล่ออกจะก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

๕. การไล่ออก (Dismissal) การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์กรนำมาใช้กับบุคลากรที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำผิดทางวินัยอย่างรุนแรง วิธีการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์กรเลือกมาใช้

<sup>๑๕๔</sup> ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๘๓.



ธงชัย สันติวงษ์<sup>๑๕๕</sup> ได้เสนอวิธีการดำเนินการทางวินัยไว้ดังนี้

๑. การให้คำปรึกษาคือ ชี้แจงให้เข้าใจว่าการปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนนั้น มีความสำคัญอย่างไร และสร้างความตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรม

๒. การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการทำผิดซ้ำสองหรือมีความผิดที่หนักกว่าเดิม ผู้บังคับบัญชาจะกล่าวตักเตือนหรือให้คำแนะนำแต่ต้องบันทึกสิ่งที่ทำไปไว้ในประวัติ

๓. การปลดออก ถ้าการให้คำปรึกษา และกล่าวตักเตือนไม่เป็นผลเนื่องจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจ แต่สำหรับกรณีที่เขาอาจมีการตัดเงินเดือนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

๔. การเลิกจ้าง ใช้สำหรับความผิดหรือการลงโทษที่รุนแรงยิ่งขึ้นหรือรุนแรงที่สุด เพื่อเป็นผลดีที่จะเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรคนอื่น

๕. การไล่ออกเป็นการลงโทษหลังจากที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า แนวทางในการดำเนินการทางวินัย มีหลายวิธีเช่นการกล่าวตักเตือนด้วยวาจา ด้วยลายลักษณ์อักษร การพักงาน การลดขั้น การตัดเงินเดือน และการไล่ออกตามเหตุผล ความเหมาะสม หลักมนุษยธรรม กฎหมาย และระบบประชาธิปไตยที่พึงปฏิบัติ

**วัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางวินัย**

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์<sup>๑๕๖</sup> ได้เสนอวัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางวินัย ๒ ประการคือ

๑. เพื่อส่งเสริมพฤติกรรม ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้ในการส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้สมาชิกแสดงออก โดยการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ประพฤติตัวเหมาะสม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรรักษาและพัฒนาพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง

๒. เพื่อป้องกันพฤติกรรม ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้กับสมาชิกเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยการลงโทษ การตักเตือน หรือให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่ประพฤติตนไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อบุคลากรจะได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามข้อกำหนดขององค์กร

<sup>๑๕๕</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๓๘๑.

<sup>๑๕๖</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๒๑๖.

**ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์<sup>๑๕๗</sup>** ได้กล่าวถึงความสำคัญในการดำเนินการทางวินัย ๒ ประการ ดังนี้

๑. มีความสำคัญในด้านการบริหารงานบุคคล ในหน่วยงานย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย หลายฝ่าย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นเป็นข้อปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ง่ายและไม่เป็นปัญหาต่อระบบงาน

๒. มีความสำคัญในด้านพฤติกรรมของบุคคล ช่วยกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ถูกต้องตามจารีตประเพณี และสิ่งที่สังคมต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าแก่ตนเอง ย่อมต้องมีวินัยต่อผู้อื่นด้วย ซึ่งทำให้บุคลากรเหล่านี้สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างไม่เป็นปัญหาต่อหน่วยงานของตนเองและสังคม

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์และความสำคัญในการดำเนินการทางวินัย มี ๒ ประการคือ ด้านการบริหารงานบุคคลในองค์กร และด้านพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรในการส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การลงโทษทางวินัย” สรุปได้ว่า เป็นวิธีที่องค์กรได้กำหนดไว้เพื่อนำไปใช้สำหรับลงโทษบุคคลผู้ที่ฝ่าฝืนหรือมีความประพฤติขัดต่อระเบียบขององค์กร อันเป็นเหตุนำมาซึ่งความเสียหายหรือเกิดปัญหาต่อองค์กร มีการลงโทษจากเบาไปหนัก หรือตามเหตุและผล เช่น การกล่าวตักเตือนด้วยวาจา ด้วยลายลักษณ์อักษร การพักงาน การลดขั้น การตัดเงินเดือน และการไล่ออก ทั้งนี้ก็เพื่อความมีประสิทธิภาพในด้านการบริหารงานบุคคล ส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์กร

## ๒. การปลดออกจากตำแหน่ง (Dismissal)

**ธงชัย สันติวงษ์<sup>๑๕๘</sup>** ได้ให้ความหมาย “การปลดออกจากตำแหน่ง เป็นให้บุคคลออกโดยไม่มีกำหนดและลดการจ่ายค่าเงินเดือน แต่ยังมีโอกาสกลับมาทำงานใหม่โดยยังมีข้อสัญญาซึ่งต่างกันจากการไล่ออกที่บุคคลนั้นจะต้องแยกออกจากงานในปัจจุบันเพราะทำผิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การปลดออกจากตำแหน่งเป็นการหยุดทำงานในตำแหน่งนั้นชั่วคราวในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งยังมีโอกาสกลับมาทำงานใหม่ได้ถ้าหากปฏิบัติตามข้อสัญญา แต่การกลับมาทำงานใหม่อาจจะไม่ใช้ในตำแหน่งเดิมเท่านั้น

<sup>๑๕๗</sup> ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, การบริหารงานบุคคลในองค์กรทางการศึกษา, (ปัตตานี : ภาควิชาการบริหารทางการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๓๑), หน้า ๑๖๗.

<sup>๑๕๘</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแก้ว, หน้า ๒๗๕.

### ๓. การไล่ออก (Dismissal)

**ธงชัย สันติวงษ์**<sup>๑๕๕</sup> กล่าวว่า “การไล่ออก คือการให้บุคลากรออกไปอย่างถาวรจากการทำงานและรับเงินเดือนในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีการประพฤติดื้อปฏิบัติต่อองค์กรที่ร้ายแรงหรือ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรง”

**สมคิด บางโม**<sup>๑๖๐</sup> ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการไล่ออกว่า เป็นการเลิกจ้างบุคลากรในกรณีที่บุคลากรได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง มีกรณีดังนี้

๑. พูกริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
๒. จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย
๓. ผ่าฝืนกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของ นายจ้าง และนายจ้างได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้วเว้นแต่กรณีที่ร้ายแรงนายจ้าง ไม่จำเป็นต้องตักเตือน
๔. ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา ๓ วัน ขาดการติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร
๕. ประมาณเลินเล่ออันเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
๖. ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยความประมาท หรือความผิดลหุโทษ

การเลิกจ้างตามข้อ ๑-๖ นี้ จะไม่ได้รับการจ่ายเงินค่าชดเชยจากนายจ้าง

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การไล่ออก คือการให้บุคลากรออกจากการทำงานและงดรับเงินเดือนในองค์กรอย่างถาวร เนื่องจากได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงต่อองค์กรหรือได้กระทำความผิดต่อกฎหมายทางสังคมและจะต้องถูกดำเนินคดี

### ๔. การลาออก (Resign)

**ประสงค์ เอี่ยมเวียง**<sup>๑๖๑</sup> ได้กล่าวว่า “การลาออก เป็นการสมัครใจของบุคคลที่จะออกจากตำแหน่งหน้าที่ที่ตนทำในองค์กรด้วยเหตุผลเพื่อไปทำงานในหน่วยงานหรืออาชีพอื่น เพื่อพักผ่อนรักษาสุขภาพ เพื่อไปศึกษาต่อ เพื่ออุปสมบท อาจมีปัญหาอันเป็นเหตุผลส่วนตัว หรือลาออกเนื่องจากถูกบีบบังคับให้ออกหรือขอร้องให้ลาออก เป็นต้น”

<sup>๑๕๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๗.

<sup>๑๖๐</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, อ้างแล้ว, หน้า๑๔๑.

<sup>๑๖๑</sup> ประสงค์ เอี่ยมเวียง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต ๒”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย), ๒๕๔๘, หน้า ๖๗

เสนาะ ตีเขาว์<sup>๑๖๒</sup> ได้กล่าวสนับสนุนว่าด้วยการลาออกว่า “เมื่อมีข้าราชการลาออก องค์การไม่ควรปล่อยให้ลาออกโดยไม่ทราบสาเหตุ จะต้องสนใจและหาเหตุผลว่า เหตุใดจึงลาออกจากราชการ เนื่องจากกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานในอนาคต หากการลาออกของข้าราชการเกิดขึ้นจากความไม่พอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาแก้ไข”

เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง<sup>๑๖๓</sup> ได้กล่าวว่า “การลาออก เห็นการตัดสินใจออกจากงานด้วยตนเองเพราะเหตุผลต่าง ๆ เช่น ได้งานใหม่ ไม่พอใจในการทำงาน สภาพงานหรือสภาพแวดล้อม การลาออกจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ ซึ่งการลาออกนี้จะไม่ได้ประโยชน์แก่กุลใด ๆ จากองค์การนั้น ๆ”

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การลาออก คือการที่บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อขอลาออกจากงานที่ทำอยู่ในองค์การอันเนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ เช่น เพื่อไปประกอบอาชีพอื่น เพื่อไปทำงานในหน่วยงานอื่น เพื่อไปพักผ่อนรักษาสุขภาพร่างกาย เพื่อไปศึกษาต่อ เพื่ออุปสมบท หรือเป็นนักบวช ออกเพราะเหตุผลส่วนตัว ถูกบีบบังคับให้ออก หรือขอร้องให้ลาออกเป็นต้น

#### ๕. การเกษียณอายุราชการ (Retire meat)

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมาย และความสำคัญของการเกษียณอายุไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง<sup>๑๖๔</sup> ได้ให้ความหมายว่า “การเกษียณอายุราชการ คือการสิ้นสุดอาชีพของบุคลากร บุคลากรต้องการประโยชน์แก่กุลในการเกษียณจากองค์การ ซึ่งเป็นรายได้ที่ออมไว้ให้บุคลากร เป็นความมั่นคงทางสังคม และองค์การมีแผนเกษียณอายุไว้ล่วงหน้า”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การเกษียณอายุราชการเป็นการสิ้นสุดการทำงานของบุคลากร เนื่องจากครบวาระการทำงาน หรือมีความต้องการเกษียณก่อนอายุราชการ (Early Retire) ซึ่งจะได้รับสวัสดิการต่าง ๆ หลังจากการเกษียณ เช่นเงินบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

กิติมา ปรีดีติลล<sup>๑๖๕</sup> ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ควรได้รับบำเหน็จบำนาญ ๔ ประเภท คือ

๑. เหตุทดแทน คือ ออกเพราะยกเลิกตำแหน่งหรือให้ออกจากราชการโดยไม่มีความคิด
๒. เหตุทุพพลภาพ คือ ออกเพราะเจ็บป่วยจนไม่สามารถรับราชการในหน้าที่ที่ปฏิบัติได้
๓. เหตุสูงอายุ คือ เมื่ออายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ หรือลาออกเมื่อมีอายุครบ ๕๐ ปีบริบูรณ์
๔. เหตุรับราชการนาน คือ ให้ออกเมื่อมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ ๓๐ ปีบริบูรณ์ หรือลาออกเมื่อมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ ๒๕ ปี บริบูรณ์

<sup>๑๖๒</sup> เสนาะ ตีเขาว์, การบริหารงานบุคคล, อ่างแล้ว, หน้า ๑๕๕.

<sup>๑๖๓</sup> เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๗.

<sup>๑๖๔</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๑๖๕</sup> กิติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗๒.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้ควรได้รับบำเหน็จบำนาญหลังจากออกราชการ มี ๔ ประการ คือ ออกจากงานโดยไม่มีความคิด ออกเพราะทุพพลภาพ ออกเพราะเกษียณ และเป็นบุคคลที่รับราชการในองค์การนั้นมานาน

**สมชาย หิรัญภิตติ<sup>๑๖๖</sup>** กล่าวถึงผลประโยชน์ที่มอบให้บุคลากรหลังจากเกษียณอายุไว้ดังนี้

๑. จากการประกันสังคม (Social Security) หรือแผนความมั่นคงทางด้านสังคม เป็นระบบการบริการของรัฐเพื่อผลประโยชน์แก่บุคลากรเมื่อเจ็บป่วยหรือไร้ความสามารถ โดยจัดหาโรงพยาบาล และการรักษาพยาบาลแก่บุคคลที่ต้องหยุดงาน การประกันสังคมจัดผลประโยชน์ให้ ๓ ประเภทคือ

๑) รับผลประโยชน์จากการเกษียณอายุ ต่อจากนั้นยังได้รับจากการประกันสังคม

๒) มีผลประโยชน์ให้กับการยังมีชีวิตหรือเสียชีวิต โดยการจ่ายเป็นรายเดือนให้กับอดีตบุคลากร หรือทายาท

๓) จ่ายเพราะไร้ความสามารถ โดยจ่ายเป็นรายเดือนให้กับบุคลากร หรือทายาท ถ้าไม่สามารถทำงานโดยสิ้นเชิง โดยมีแผนการดูแลสุขภาพให้จนถึงอายุ ๖๕ ปี หรือมากกว่า

๒. จากแผนบำนาญ (Pension Plans) เป็นแผนซึ่งให้ผลประโยชน์จำนวนหนึ่งแก่บุคลากร เมื่อมีอายุถึงขั้นเกษียณ หรือขั้นที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือเมื่อไม่สามารถทำงานได้อีก

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ที่มาของผลประโยชน์จากการเกษียณอายุ คือจากระบบประกันสังคมของรัฐบาล และแผนบำเหน็จ บำนาญขององค์การนั้น ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การเกษียณอายุ” สรุปได้ว่า เป็นการสิ้นสุด หรือครบวาระการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ หลังจากการเกษียณที่เรียกว่า “เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ” ซึ่งผู้ควรได้รับบำเหน็จบำนาญหลังจากออกราชการ คือออกจากงานโดยไม่มีความคิด ออกเพราะอุบัติเหตุ ออกเพราะเกษียณ และเป็นบุคคลที่รับราชการในองค์การนั้นมานาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นการตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการมานาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ยังปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่นั่นเอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การให้บุคลากรพ้นจากงาน” ที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า คือ การอนุมัติให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การพ้นสภาพจากการเป็นบุคลากรขององค์การ ไม่สามารถทำงาน และรับเงินเดือนจากองค์การ และไม่มีสิทธิใด ๆ ในองค์การได้อีกต่อไป เนื่องจาก ถูกลงโทษ

<sup>๑๖๖</sup> สมชาย หิรัญภิตติ, การบริหารทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม, ๒๕๔๒), หน้า ๒๘๔.

ทางวินัยถูกปลดออกจากตำแหน่ง ถูกไล่ออก ได้ลาออกแล้ว และการเกษียณอายุราชการหรือเสียชีวิต ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลัก คือเพื่อเปลี่ยนบุคลากรใหม่แทนบุคลากรเก่าที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นคงแก่องค์กร เพื่อให้เป็นไปตามหลักมนุษยธรรม กฎหมาย และระบบประชาธิปไตยที่พึงปฏิบัติร่วมกัน และมีจุดมุ่งหมายรอง คือบุคลากรที่พ้นจากงานจะได้หางานทำตรงกับความสามารถ หรือความต้องการของตน เพราะนั่นหมายถึงอนาคตที่ดี และความมั่นคงของนั่นเอง

**สรุป :** การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะและประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบที่สำคัญที่สุดต่อความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ ศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

มีหลักในการบริหารทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษย์สัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กร การประสานงาน การประสานผลประโยชน์หลัก ความมั่นคง และหลักความเป็นมนุษยธรรม ที่สำคัญหลักในการบริหารเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบาย ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน การแข่งขันทำให้บุคลากรทราบ การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม หรือเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้บุคคลมีขวัญกำลังใจ ทุ่มเท รับผิดชอบงาน และถือว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ

มีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการ และเป็นระบบ อันเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

## ๒.๕. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ก. เอกสาร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ แนวความคิด ทักษะประสบการณ์

ในกระบวนการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีค่ามากที่สุดที่ผู้บริหารต้องตระหนัก และดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้หลายความหมาย ดังต่อไปนี้

**รองศาสตราจารย์หวน พินธุพันธ์<sup>๑๖๖</sup>** ได้สรุปหลักสำหรับการบริหาร ไว้ในหนังสือนักบริหารมืออาชีพไว้ว่า คำว่า การบริหาร มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายทั้งคล้าย ๆ กันและกัน แตกต่างกัน ขอยกตัวอย่างสัก ๖ ความหมายดังนี้

การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์เดียวกัน

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) มาประกอบการตามกระบวนการการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

จากความหมายทั้ง ๖ พอสรุปได้ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้”

**สมพงษ์ เกษมสิน<sup>๑๖๗</sup>** ได้กล่าวไว้ในการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ว่า “การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังมีมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

<sup>๑๖๖</sup> รองศาสตราจารย์หวน พินธุพันธ์, นักบริหารมืออาชีพ, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕), หน้า ๑

<sup>๑๖๗</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๕๓๑.

**โชคชัย ไกรนรา**<sup>๑๖๕</sup> ได้กล่าวไว้ในทัศนะคติของครูต่อบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ถ้าบุคลากรได้พัฒนาและได้ใช้ทักษะต่าง ๆ ของเขาอย่างสูงสุด และเต็มความสามารถแล้วเขาก็จะมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง และต้องมีช่องทางให้เขาได้ใช้ทักษะสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การสนทนาทางวิชาการ การนิเทศงานให้บุคลากรคล่องตัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีส่วนช่วยจัดวางแผนและให้มีกิจกรรมของการพัฒนาบุคลากร

**พระศรีปริยัติโมลี**<sup>๑๖๖</sup> ได้กล่าว พุทธวิธีในการบริหารไว้ในหนังสือ การบริหารแบบพุทธสรุปความได้ว่า การบริหารแบบพุทธแบ่งออกเป็น ๖ หัวข้อ ดังนี้

๑. การบริหารตน
๒. การบริหารคน
๓. การบริหารเวลา
๔. การบริหารทุน
๕. การบริหารงาน
๖. การบริหารจิต

ซึ่งการบริหารดังกล่าวต้องก้าวไปพร้อมกัน ไม่ใช่เป็นไปแยกส่วน มิฉะนั้นแล้วจะไม่มีพลังพอที่จะทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์ในลักษณะงานก็ได้ผล คนก็ได้เป็นสุขได้

**พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล)**<sup>๑๖๗</sup> ได้กล่าวคุณลักษณะของผู้นำในด้านการบริหารที่ดีไว้ในหนังสือ หลักธรรมาภิบาลสรุปได้ความว่า “หลักธรรมาภิบาล” คือ หลักธรรมาปฏิบัติช่วยให้การปกครองการบริหารแบบบูรณาการของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (CEO-Chief Executive Officer) ตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับ ให้สามารถปกครองและบริหารที่ดี (Good Governance) อันเป็นคุณสมบัติที่ดี ที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายบริหาร ตลอดจนมาถึงหัวหน้างานทุกระดับให้สามารถ

<sup>๑๖๕</sup> โชคชัย ไกรนรา, “ทัศนะของครูต่อบทบาทการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช”, *ปริญญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, ๒๕๒๕, หน้า ๓ - ๔.

<sup>๑๖๖</sup> พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), *การบริหารแบบพุทธ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕-๒๖.

<sup>๑๖๗</sup> พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), *หลักธรรมาภิบาล*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๘.



ปกครอง และบริหารองค์กรที่ตนรับผิดชอบ ให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง และให้ถึงความเจริญและสันติสุขอย่างมั่นคงในกาลทุกเมื่อ ไม่กลับกลายเป็นความทุกข์เดือดร้อนอีกได้ในภายหลัง เป็นเสมือนนายสารตีผู้ขับรถเทียมม้า หรือเป็นเสมือนนายวงดนตรี ผู้ควบคุมวงดนตรีที่สามารถฉันทัด ฉันทัน

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต)**<sup>๑๒</sup> ได้กล่าวเรื่องการบริหารเชิงพุทธ ไว้ในหนังสือพุทธวิธีในการบริหาร สรุปความว่าการบริหารหมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through people) เมื่อว่าดังนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ พุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญ ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักบริหารพุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย ในระบอบการปกครองที่ยึดธรรมาธิปไตย ผู้บริหารสูงสุดต้องมีทั้งอัตตहितสมบัติ คือ ยึดธรรมประจำใจและปรहितสมบัติ คือปฏิบัติมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขร่วมส่วนร่วม เมื่อผู้นำประพฤติปฏิบัติธรรม สังคมส่วนรวมก็อยู่เป็นสุข

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)**<sup>๑๓</sup> ได้กล่าว หลักการบริหารเชิงพุทธ ไว้ในโรงเรียนวิถีพุทธ สรุปความว่า การบริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษานั้น ต้องมีการปฏิรูปประชาธิปไตยด้วย ได้ให้การศึกษาเอื้อประชาธิปไตย เพราะว่าประชาธิปไตยจะเป็นไม่ได้ถ้าในใจคนไม่มีธรรมาธิปไตย หมายถึงว่า คนต้องมีความรักในธรรม ใฝ่ปรารถนาความชอบธรรมการบริหารการศึกษาดังกล่าวต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนให้สามารถสานประโยชน์ของทั้งสองด้านคือประโยชน์ด้านชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้ดำรงอยู่ด้วยกันได้อย่างเชื่อมโยงกลมกลืนเกื้อกูลกันและสมดุลกัน

#### ข. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**วรเกศ สุวรรณรัตน์**<sup>๑๔</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้สรุปผลการวิจัยดังนี้ การพัฒนาบุคลากรจากการวิจัยพบว่าโรงเรียนได้นำ

<sup>๑๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), *พุทธวิธีในการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๓๒๒.

<sup>๑๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *โรงเรียนวิถีพุทธปฏิรูปการศึกษาย่างบูรณาการ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๖ - ๑๗.

<sup>๑๔</sup> วรเกศ สุวรรณรัตน์, “การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์), ๒๕๔๔, หน้า ๑๐๕ - ๑๐๖.

เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ มาใช้ในหน่วยงาน ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมสร้างสื่อการสอน ประชุม สัมมนา ดูงานและศึกษาต่อ จึงมีข้อเสนอแนะให้มีการขยายผลหลังกลับจากการอบรม ประชุม สัมมนา ดูงานให้กับบุคคลใน โรงเรียนอย่างหลากหลาย และจะต้องจัดพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

วินิตา บุรณ์พงษ์ทอง<sup>๑๑๕</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบันและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มาสรุปผลการวิจัยดังนี้ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการฝึกอบรม การส่งบุคลากร การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน

พัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน โดยภาพรวม พบว่า การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางส่วนความคาดหวังอยู่ในระดับมาก

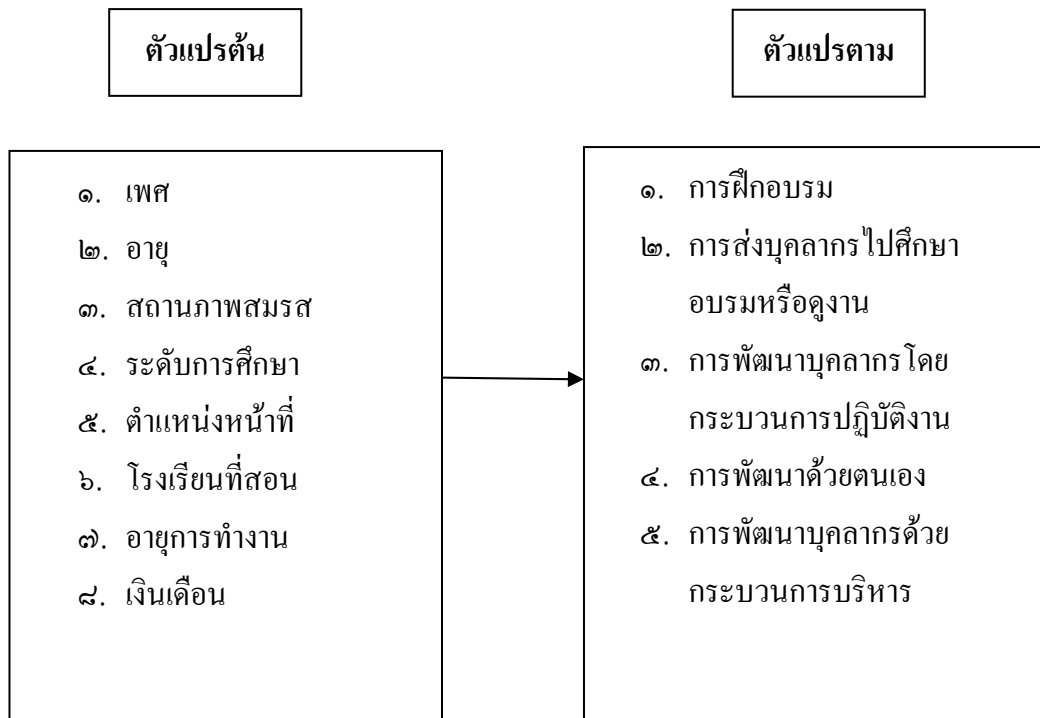
ชุตินา เฟื่องฟู้ง<sup>๑๑๖</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยการพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ได้สรุปผลการวิจัยดังนี้ ด้านความสำเร็จในงาน หมายความว่า ถ้าความถึงพอใจในด้านความสำเร็จในงานสูงจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสูงขึ้นด้วย เนื่องจากอาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องให้ความรู้แก่ผู้ที่มาเรียน การที่ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่สอน ย่อมถือว่าผู้สอนประสบความสำเร็จในการทำงาน ประกอบกับในการเรียนการสอนของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร เป็นการสอนระยะสั้นเน้นการปฏิบัติในการสอนแต่ละครั้ง จึงจะเห็นความสำเร็จของงานในทันที จึงทำให้ความพึงพอใจด้านที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

---

<sup>๑๑๕</sup> วินิตา บุรณ์พงษ์ทอง, “สภาพปัญหาและความคาดหวังที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๐, หน้า ๕๑-๕๒.

<sup>๑๑๖</sup> ชุตินา เฟื่องฟู้ง, “การศึกษาปัจจัยความพึงพอใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบุคลากร โรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดและประเมินผลการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๕, หน้า ๗๘.

## ๒.๑๐ กรอบแนวคิดของการวิจัย



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๓ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

#### ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

๑. ประชากรที่เป็นข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากร ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ในจำนวน ๑๐ โรงเรียน รวมทั้งสิ้น ๑๕๔ คน

ตารางที่ ๓.๑ แสดงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานครซึ่งมีข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว วิทยากรจำนวนทั้งสิ้น ๑๐ โรงเรียน รวม ๑๕๔ คน ดังนี้

โรงเรียน	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	วิทยากร	รวม
๑. ฝึกอาชีพรุงเทพ ดินแดง ๑	๑๐	๒	๒	๔	๑๘
๒. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ ดินแดง ๒	๘	๒	๑	๓	๑๔
๓. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ คลองเตย	๖	๓	๑	๔	๑๔
๔. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ บ่อนไก่	๘	๓	๒	๓	๑๖
๕. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ หนองจอก	๖	๒	๑	๔	๑๓
๖. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ กาญจนสิงหასัน	๑๐	๑	๑	๔	๑๖
๗. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ หลวงพ่อทวีศักดิ์	๕	๑	๑	๔	๑๑
๘. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ อาหาร สังฆวฒณะ	๑๐	๓	๒	๓	๑๘
๙. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ บางรัก	๘	๒	๑	๔	๑๕
๑๐. ฝึกอาชีพรุงเทพฯลฯ ม้วน บำรุงศิลป์	๘	๒	๒	๓	๑๕
รวม	๘๓	๒๑	๑๔	๓๖	๑๕๔

### ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงมาจากแบบประเมินมาตรฐานของโรงเรียนฝึกอาชีพในกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ซึ่งถามเกี่ยวกับสถานภาพ อายุ ตำแหน่ง และคุณวุฒิทางการศึกษา แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร ทั้ง ๕ ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง และด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการ

\* กองพุทธศาสนสถาน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ทำเนียบวัดพัฒนาตัวอย่างที่มีผลงานดีเด่น วัดพัฒนาตัวอย่าง อุทยานการศึกษาในวัด, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๑-๓.

บริหาร เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)<sup>๒</sup> โดยแบ่งระดับสภาพปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับดังนี้

๑. แบบสอบถามสภาพปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร

ระดับ ๔.๕๑ – ๕.๐๐ หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานมากที่สุด

ระดับ ๓.๕๑ – ๔.๕๐ หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานมาก

ระดับ ๒.๕๑ – ๓.๕๐ หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานปานกลาง

ระดับ ๑.๕๑ – ๒.๐๐ หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานน้อย

ระดับ ๑.๐๐ – ๑.๕๐ หมายถึง มีปัญหาการบริหารงานน้อยที่สุด

๒. แบบสอบถามแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร

ระดับ ๔.๕๑ – ๕.๐๐ หมายถึง ควรแก้ไขปัญหาการบริหารงานมากที่สุด

ระดับ ๓.๕๑ – ๔.๕๐ หมายถึง ควรแก้ไขปัญหาการบริหารงานมาก

ระดับ ๒.๕๑ – ๓.๕๐ หมายถึง ควรแก้ไขปัญหาการบริหารงานปานกลาง

ระดับ ๑.๕๑ – ๒.๐๐ หมายถึง ควรแก้ไขปัญหาการบริหารงานน้อย

ระดับ ๑.๐๐ – ๑.๕๐ หมายถึง ควรแก้ไขปัญหาการบริหารงานน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพและความต้องการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

### ๓.๓ การสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือ

๑. ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยศึกษาทฤษฎีหลักการ เอกสาร คู่มือการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสร้างแบบสอบถามเพื่อให้สอดคล้องวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้คำถามปลายปิด (Close Ended Question) มีทั้งให้เลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนเป็น ๕ ระดับและคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและตอบได้โดยเสรี

<sup>๒</sup> พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๓๘, หน้า ๔๒.

๒ เมื่อได้สร้างแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามทั้ง ๒ ประเภท เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ ๓ ท่าน ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตรวจสอบความถูกต้องของภาษา ความชัดเจนของภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา ซึ่งได้ค่า I.O.C อยู่ระหว่าง ๐.๖๖ – ๑.๐๐ และผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๓. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try - Out) กับโรงเรียนฝึกอาชีพกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ จำนวน ๑ โรงเรียน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๓๐ คน และนำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)<sup>๓</sup> ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านที่ ๑ แบบสอบถามสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ได้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ๖๐ ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๖ และเมื่อวิเคราะห์รายด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้ ด้านการฝึกอบรม ๐.๘๕ การดูงาน ๐.๘๔ ด้านการพัฒนาโดยการปฏิบัติการ ๐.๘๒ ด้านการพัฒนาตนเอง ๐.๘๒ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการอบรมการบริหาร ๐.๘๔

ด้านที่ ๒ แบบสอบถามแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ได้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ๖๐ ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๖ และเมื่อวิเคราะห์รายด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้ ด้านการปกครอง ๐.๘๖ ด้านการศึกษา ๐.๘๕ ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ๐.๘๕ ด้านการเผยแพร่ ๐.๘๔ ด้านการสาธารณูปการ ๐.๘๔ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ ๐.๘๕

๔. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปพบอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเดิม เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและเสนอแนะจนได้รับความเห็นชอบ จึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

### ๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามที่มีความเชื่อถือได้ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ตรงประเด็นที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

๑. ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

<sup>๓</sup>บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, อ่างแก้ว, หน้า ๘๖.

๒. ผู้วิจัยทำหน้าที่จากคณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากผู้บริหารบุคลากรจากโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓. ผู้วิจัยประสานงานไปยัง โรงเรียนที่ได้สุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

๔. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

๕. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลตรวจสอบแบบสอบถาม และได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น ๑๕๔ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ในจำนวน ๑๐ โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๕๓ ถึง วันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๕๓ เป็นเวลาทั้งสิ้น ๑๕ วัน

๖. เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อัปโหลดขึ้นเว็บไซต์

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำไปวิเคราะห์คำนวณ หาค่าสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version ๑๑.๕ ดังนี้

๑. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยค่าร้อยละ (Percentage)

๒. ข้อมูลสภาพปัญหาการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารงาน วิเคราะห์โดยค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้<sup>๔</sup>

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๑ - ๕.๐๐ หมายความว่า มีปัญหาการบริหารงาน/ควรแก้ไขปัญหา  
การบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๑ - ๔.๕๐ หมายความว่า มีปัญหาการบริหารงาน/ควรแก้ไขปัญหา  
การบริหารงานอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๑ - ๓.๕๐ หมายความว่า มีปัญหาการบริหารงาน/ควรแก้ไขปัญหา  
การบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๑ - ๒.๕๐ หมายความว่า มีปัญหาการบริหารงาน/ควรแก้ไขปัญหา  
การบริหารงานอยู่ในระดับน้อย

<sup>๔</sup> เรืองเคียงกัน, หน้า ๑๐๐.



คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๕๐ หมายความว่า มีปัญหาการบริหารงาน/ควรแก้ไขปัญหา  
การบริหารงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

๑. สำหรับข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม จักรวบรวมข้อมูลโดยจัดลำดับตามความถี่  
โดยการนำเสนอเป็นรายด้าน

สูตรการหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

๑) การหาค่าร้อยละ (Percentage)<sup>๕</sup>

$$P = \frac{X \times 100}{N}$$

$$P = \text{ค่าร้อยละ}$$

$$X = \text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}$$

$$N = \text{จำนวนประชากร}$$

๒) การหาค่าเฉลี่ย (Mean)<sup>๖</sup>

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{N}$$

$$\bar{X} = \text{ค่าเฉลี่ย}$$

$$\sum fx = \text{ผลรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม}$$

$$N = \text{จำนวนประชากร}$$

๓) การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)<sup>๗</sup>

$$S = \sqrt{\frac{N \sum fx^2 - (\sum fx)^2}{N(N-1)}}$$

$$S = \text{ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)}$$

$$\sum fx = \text{ผลรวมของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละระดับ}$$

$$N = \text{จำนวนประชากร}$$

<sup>๕</sup> นิภา เมธชาวิชัย, วิทยาการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๘.

<sup>๖</sup> ส่องศรี ชมภูวงศ์, การวิจัย, (นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๗),  
หน้า ๕๕.

<sup>๗</sup> ส้วน สายยศและอังคณา สายยศ, เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น,  
๒๕๔๐), หน้า ๕๑.

## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

- ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านเพศ
- ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านอายุ
- ๓ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพสมรส
- ๔ ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการศึกษา
- ๕ ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่
- ๖ ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนที่สอน
- ๗ ข้อมูลเกี่ยวกับอายุการทำงาน
- ๘ ข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือน

#### ๔.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและต้องการในวิธีการพัฒนาบุคลากร

- ๑ การฝึกอบรม
- ๒ การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน
- ๓ การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติการ
- ๔ การพัฒนาด้วยตนเอง
- ๕ การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร

#### ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

##### ๑. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยด้านเพศ

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านเพศของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๖๖ รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๓๔

ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านเพศที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒๐ รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๘๐ ตามตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากร ในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านเพศ

เพศ	สภาพปัญหา		มีแนวทางแก้ปัญหา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๓๙	๖๐.๖๖	๓๓	๕๘.๒๐
หญิง	๓๕	๓๙.๓๔	๓๓	๔๑.๘๐
รวม	๑๕๔	๑๐๐.๐๐	๑๕๔	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น ๑๕๔ คน ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านเพศที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒๐ รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๘๐

## ๒. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยด้านอายุ

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านอายุของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร งานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๓๕-๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๖๔ รองลงมา มีอายุสูงกว่า ๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๒๓ และมีอายุระหว่าง ๒๕-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๑๓

ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านอายุที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง ๓๕-๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๘๒ รองลงมา มีอายุสูงกว่า ๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๘๗ และมีอายุระหว่าง ๒๕-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๓๑ ตามตารางที่ ๔.๒

ตารางที่ ๔.๒ จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านอายุ

อายุ	สภาพปัญหา		มีแนวทางแก้ปัญหา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระหว่าง ๒๕-๓๕ ปี	๓๒	๒๒.๑๓	๓๕	๒๑.๓๑
ระหว่าง ๓๕-๕๕ ปี	๖๕	๕๑.๖๔	๖๒	๕๐.๘๒
สูงกว่า ๕๕ ปี	๕๓	๒๖.๒๓	๕๗	๒๗.๘๗
<b>รวม</b>	<b>๑๕๐</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๒ กลุ่มตัวอย่างด้านอายุที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง ๓๕-๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๘๒ รองลงมา มีอายุสูงกว่า ๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๘๗ และมีอายุระหว่าง ๒๕-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๓๑

### ๓. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยด้านสถานภาพ

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านสถานภาพของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๑๐ รองลงมา มีสถานภาพเป็น โสด คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๕๘ มีสถานภาพเป็น หม้าย คิดเป็นร้อยละ ๓.๒๘ และมีสถานภาพอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔

ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านสถานภาพที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓๘ รองลงมา มีสถานภาพเป็น โสด คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๗๐ มีสถานภาพเป็น หม้าย คิดเป็นร้อยละ ๓.๒๘ และมีสถานภาพอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔ ตามตารางที่ ๔.๓

ตารางที่ ๔.๓ จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านสถานภาพ

สถานภาพ	สภาพปัญหา		มีแนวทางแก้ปัญหา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	๕๐	๔๐.๕๘	๔๖	๓๗.๗๐
สมรส	๖๖	๕๔.๑๐	๗๐	๕๗.๓๘
หม้าย	๒๔	๓.๒๘	๒๔	๓.๒๘
อื่น ๆ	๑๔	๑.๖๔	๑๔	๑.๖๔
<b>รวม</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๓ กลุ่มตัวอย่างด้านสถานภาพที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓๘ รองลงมา มีสถานภาพเป็น โสด คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๗๐ มีสถานภาพเป็น หม้าย คิดเป็นร้อยละ ๓.๒๘ และมีสถานภาพอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔

#### ๔. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยด้านระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านระดับการศึกษาของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๐๒ รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๖๘ มีระดับการศึกษาชั้น ปวส. คิดเป็นร้อยละ ๕.๓๔ มีระดับการศึกษาชั้น ม.๖ หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ ๔.๕๒ และมีระดับการศึกษาชั้นต่ำกว่า ม.๖ หรือปวช. คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔

ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านระดับการศึกษาที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒๐ รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๘๖ มีระดับการศึกษาชั้น ปวส. คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ มีระดับการศึกษาชั้น ม.๖ หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ ๔.๕๒ และมีระดับการศึกษาชั้นต่ำกว่า ม.๖ หรือปวช. คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔ ตามตารางที่ ๔.๔

ตารางที่ ๔.๔ จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	สภาพปัญหา		มีแนวทางแก้ปัญหา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าม.๖ หรือ ปวช.	๒	๑.๖๔	๒	๑.๖๔
ม.๖ หรือ ปวช.	๑๕	๔.๕๒	๑๕	๔.๕๒
ปวส.	๑๗	๕.๓๔	๑๗	๗.๓๘
ปริญญาตรี	๗๕	๕๕.๐๒	๗๕	๕๘.๒๐
สูงกว่าปริญญาตรี	๓๕	๒๘.๖๘	๓๕	๒๗.๘๖
<b>รวม</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๔ กลุ่มตัวอย่างด้านระดับการศึกษาที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒๐ รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๘๖ มีระดับการศึกษาชั้น ปวส. คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ มีระดับการศึกษาชั้น ม.๖ หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ ๔.๕๒ และมีระดับการศึกษาชั้นต่ำกว่า ม.๖ หรือปวช. คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔

### ๕. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยด้านตำแหน่งหน้าที่

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรใน โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ รับราชการ คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๓๕ รองลงมามีตำแหน่งเป็นวิทยากร คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓๕ มีตำแหน่งเป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ และมีตำแหน่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ ๓.๒๘

ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งรับราชการ คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๕๓ มีตำแหน่งเป็นวิทยากร คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓๕ มีตำแหน่งเป็น ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๓๕ และมีตำแหน่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ ๓.๒๘ ตามตารางที่ ๔.๕

ตารางที่ ๔.๕ จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวและวิทยากรใน โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	สภาพปัญหา		มีแนวทางแก้ปัญหา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รับราชการ	๘๕	๖๖.๓๕	๘๔	๖๕.๕๓
ลูกจ้างประจำ	๔๐	๑๓.๕๓	๔๑	๑๔.๓๕
ลูกจ้างชั่วคราว	๔	๓.๒๘	๔	๓.๒๘
วิทยากร	๒๕	๑๖.๓๕	๒๕	๑๖.๓๕
<b>รวม</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๕ กลุ่มตัวอย่างด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งรับราชการ คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๕๓ มีตำแหน่งเป็นวิทยากร คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓๕ มีตำแหน่งเป็น ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๓๕ และมีตำแหน่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ ๓.๒๘

## ๖. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยด้านโรงเรียนที่สอน

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านโรงเรียนที่สอนของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ม้วน บำรุงศิลป์) คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (กาญจนาสิงหาสน์ฯ) คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (อาทรสังข์วัฒนะ) คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บางรัก) คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๑๑ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๑) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (คลองเตย) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บ่อนไก่) คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หนองจอก) คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หลวงพ่อกวีศักดิ์) คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๔ และสอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๒) คิดเป็นร้อยละ ๔.๘๒

ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านโรงเรียนที่สอนตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (อาทรสังข์วัฒนะ) คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (กาญจนาสิงหาสน์ฯ) คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘๓ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บางรัก) คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๑๑ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ม้วน บำรุงศิลป์) คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๖ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๒) คิดเป็นร้อยละ ๘.๘๔ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บ่อนไก่) คิดเป็นร้อยละ ๘.๐๒ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๑) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (คลองเตย) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หนองจอก) คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ และสอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หลวงพ่อกวีศักดิ์) คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๔ ตามตารางที่ ๔.๖



ตารางที่ ๔.๖ จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรใน  
โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านโรงเรียนที่สอน

โรงเรียนที่สอน	สภาพปัญหา		มีแนวทางแก้ปัญหา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๑)	๒๐	๘.๒๐	๒๐	๘.๒๐
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๒)	๑๐	๔.๕๒	๑๑	๕.๘๔
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (คลองเตย)	๒๐	๘.๒๐	๒๐	๘.๒๐
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ป้อมไก่อ)	๕	๒.๑๗	๑๐	๔.๐๒
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หนองจอก)	๑๑	๖.๕๖	๕	๖.๕๖
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (กาญจนสิงหาสน์ฯ)	๑๘	๑๔.๗๕	๑๘	๑๓.๕๓
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หลวงพ่อกวีศักดิ์)	๑๐	๕.๗๔	๑๐	๕.๗๔
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (อาทรสังข์วัฒนะ)	๑๘	๑๔.๗๕	๑๘	๑๔.๗๕
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บางรัก)	๑๘	๑๓.๑๑	๒๐	๑๓.๑๑
โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ม้วน บำรุงศิลป์)	๒๐	๑๖.๓๕	๑๘	๑๐.๖๖
<b>รวม</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๖ กลุ่มตัวอย่างด้านโรงเรียนที่สอนตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (อาทรสังข์วัฒนะ) คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (กาญจนสิงหาสน์ฯ) คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บางรัก) คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๑๑ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ม้วน บำรุงศิลป์) คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๖ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๒) คิดเป็นร้อยละ ๕.๘๔ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ป้อมไก่อ) คิดเป็นร้อยละ ๕.๐๒ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๑) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (คลองเตย) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หนองจอก) คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ และสอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หลวงพ่อกวีศักดิ์) คิดเป็นร้อยละ ๕.๗๔

### ๗. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยด้านอายุการทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านอายุการทำงานของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๕๐ มีอายุการทำงาน ๗-๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๘๕ มีอายุการทำงาน ๔-๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๕ มีอายุการทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๓๐ มีอายุการทำงาน ๑-๓ ปี คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ และมีอายุการทำงานต่ำกว่า ๑ ปี คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๒

ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านอายุการทำงานที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐๘ มีอายุการทำงาน ๗-๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐๓ มีอายุการทำงาน ๔-๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๕ มีอายุการทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ มีอายุการทำงาน ๑-๓ ปี คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ มีอายุการทำงานต่ำกว่า ๑ ปี คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๒ ตามตารางที่ ๔.๗

ตารางที่ ๔.๗ จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	สภาพปัญหา		มีแนวทางแก้ปัญหา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า ๑ ปี	๑	๐.๘๒	๑	๐.๘๒
อายุ ๑-๓ ปี	๕	๗.๓๘	๕	๗.๓๘
อายุ ๔-๖ ปี	๒๘	๑๔.๗๕	๒๘	๑๔.๗๕
อายุ ๗-๑๐ ปี	๒๓	๑๘.๘๕	๒๒	๑๘.๐๓
อายุ ๑๑-๑๕ ปี	๕๖	๔๕.๕๐	๕๓	๔๕.๐๘
อายุ ๑๖ ปีขึ้นไป	๓๗	๑๒.๓๐	๓๗	๑๓.๕๓
<b>รวม</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๗ กลุ่มตัวอย่างด้านอายุการทำงานที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐๘ มีอายุการทำงาน ๗-๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐๓ มีอายุการทำงาน ๔-๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๕ มีอายุการทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ มีอายุการทำงาน ๑-๓ ปี คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ มีอายุการทำงานต่ำกว่า ๑ ปี คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๒

## ๘. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยด้านเงินเดือน

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านอายุการทำงานของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่าส่วนใหญ่ มีรายได้ระหว่าง ๑๖,๐๐๑ บาทขึ้นไป ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๕๘ มีรายได้ระหว่าง ๑๒,๐๐๑-๑๔,๐๐๐ บาทต่อเดือน ๑๕.๕๗ มีรายได้ระหว่าง ๑๐,๐๐๑-๑๒,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ มีรายได้ระหว่าง ๑๔,๐๐๑-๑๖,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ มีรายได้ระหว่าง ๖,๐๐๑-๘,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ มีรายได้ระหว่าง ๘,๐๐๑-๑๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ และมีรายได้ระหว่าง ๔,๐๐๐-๖,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔

ส่วนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านอายุการทำงานที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง ๑๖,๐๐๑ บาทขึ้นไป ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑๖ มีรายได้ระหว่าง ๑๔,๐๐๑-๑๖,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๕๗ มีรายได้ระหว่าง ๑๒,๐๐๑-๑๔,๐๐๐ บาทต่อเดือน ๑๔.๗๕ มีรายได้ระหว่าง ๑๐,๐๐๑-๑๒,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๗๕ มีรายได้ระหว่าง ๖,๐๐๑-๘,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ มีรายได้ระหว่าง ๘,๐๐๑-๑๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ และมีรายได้ระหว่าง ๔,๐๐๐-๖,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔ ตามตารางที่ ๔.๘

ตารางที่ ๔.๘ จำนวน และค่าร้อยละของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และวิทยากรใน  
โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านเงินเดือน

เงินเดือน	สภาพปัญหา		มีแนวทางแก้ปัญหา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
๔,๐๐๐-๖,๐๐๐ บาทต่อเดือน	๒	๑.๖๔	๒	๑.๖๔
๖,๐๐๑-๘,๐๐๐ บาทต่อเดือน	๘	๖.๕๖	๘	๖.๕๖
๘,๐๐๑-๑๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน	๕	๓.๙๖	๘	๖.๕๖
๑๐,๐๐๑-๑๒,๐๐๐ บาทต่อเดือน	๓๓	๒๖.๖๓	๓๘	๓๐.๖๕
๑๒,๐๐๑-๑๔,๐๐๐ บาทต่อเดือน	๓๕	๒๘.๕๗	๓๘	๓๐.๖๕
๑๔,๐๐๑-๑๖,๐๐๐ บาทต่อเดือน	๓๓	๒๖.๖๓	๓๘	๓๐.๖๕
๑๖,๐๐๑ บาทขึ้นไป ต่อเดือน	๖๒	๕๐.๕๘	๖๒	๕๐.๖๖
<b>รวม</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>	<b>๑๕๔</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๘ กลุ่มตัวอย่างด้านอายุการทำงานที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการ  
แก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง  
๑๖,๐๐๑ บาทขึ้นไป ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๖๖ มีรายได้ระหว่าง ๑๔,๐๐๑-๑๖,๐๐๐ บาทต่อ  
เดือน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖๓ มีรายได้ระหว่าง ๑๒,๐๐๑-๑๔,๐๐๐ บาทต่อเดือน ๓๐.๖๕ มีรายได้  
ระหว่าง ๑๐,๐๐๑-๑๒,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖๓ มีรายได้ระหว่าง ๖,๐๐๑-๘,๐๐๐  
บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ มีรายได้ระหว่าง ๘,๐๐๑-๑๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ  
๖.๕๖ และมีรายได้ระหว่าง ๔,๐๐๐-๖,๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔

#### ๔.๒. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสภาพปัญหาปัจจุบันและการแก้ปัญหา มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

##### ๔.๒.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ดังตารางที่แสดง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

โดยภาพรวม	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการฝึกอบรม	๓.๐๐	๐.๕๑	ปานกลาง	๔.๐๓	๐.๗๕	มาก
๒. ด้านการส่งบุคลากรไป ศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน	๒.๕๒	๐.๕๘	ปานกลาง	๔.๐๔	๐.๘๑	มาก
๓. ด้านการพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการปฏิบัติการ	๓.๒๓	๐.๕๐	ปานกลาง	๔.๐๓	๐.๗๖	มาก
๔. ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง	๓.๐๗	๑.๐๐	ปานกลาง	๔.๐๒	๐.๘๑	มาก
๕. ด้านการพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการบริหาร	๓.๑๕	๐.๕๓	ปานกลาง	๓.๘๕	๐.๘๓	มาก
รวม	๓.๐๗	๐.๕๔	ปานกลาง	๓.๕๕	๐.๗๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๐ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๘๒ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๓ ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๕

ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓ ด้านการพัฒนาด้วยตนเองอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบแล้วพบว่า การบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” และ มีการแก้ปัญหาอยู่ในระดับ “มาก”

๔.๒.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรม ดังตารางที่แสดง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๐ ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรม

ด้านการฝึกอบรม	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. จัดให้มีการสำรวจความต้องการก่อนการจัดฝึกอบรม	๓.๑๗	๐.๕๕	ปานกลาง	๓.๕๗	๐.๗๒	มาก
๒. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดฝึกอบรม	๓.๒๕	๐.๕๕	ปานกลาง	๔.๐๖	๐.๗๒	มาก
๓. วางแผนการจัดการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ	๓.๒๐	๐.๕๔	ปานกลาง	๓.๕๑	๐.๘๖	มาก
๔. จัดการทดสอบผู้เข้ารับการอบรมก่อนฝึกอบรม	๒.๗๔	๑.๐๓	ปานกลาง	๓.๗๕	๐.๕๕	มาก
๕. นำเทคนิควิธีการใหม่ๆมาใช้ในการฝึกอบรม	๓.๔๑	๐.๘๑	ปานกลาง	๔.๒๕	๐.๗๔	มาก
๖. ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบการฝึกอบรม	๓.๓๖	๐.๕๐	ปานกลาง	๔.๒๗	๐.๘๑	มาก
๗. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรม	๓.๕๕	๐.๗๖	มาก	๔.๐๕	๐.๖๘	มาก
๘. จัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้	๓.๕๗	๐.๕๐	มาก	๔.๒๒	๐.๖๗	มาก
๙. จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมอง	๓.๒๐	๐.๕๐	ปานกลาง	๓.๘๗	๐.๗๒	มาก
๑๐. ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมอภิปรายซักถามปัญหา	๓.๔๗	๐.๘๕	ปานกลาง	๓.๕๕	๐.๗๑	มาก

ตารางที่ ๔.๑๐ (ต่อ)

ด้านการฝึกอบรม	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑๑. จัดทำเอกสารประกอบการฝึก อบรมให้ตรงประเด็นและเพียงพอ	๓.๔๓	๐.๘๐	ปานกลาง	๔.๐๒	๐.๗๒	มาก
๑๒. ให้มีติดตามประเมินผลหลังการ ฝึกอบรม	๓.๒๕	๑.๐๐	ปานกลาง	๓.๕๓	๐.๗๘	มาก
<b>รวม</b>	<b>๓.๐๐</b>	<b>๐.๕๑</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>๔.๐๓</b>	<b>๐.๗๕</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๐ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จากข้อคำถามที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ จากข้อคำถามที่ว่าจัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๗ จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้มีการสำรวจความต้องการก่อนการจัดฝึกอบรม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๗ จากข้อคำถามที่ว่าให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดฝึกอบรม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๕ จากข้อคำถามที่ว่าวางแผนการจัดการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๐ จากข้อคำถามที่ว่าจัดการทดสอบผู้เข้ารับการอบรมก่อนฝึกอบรมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๗๔ จากข้อคำถามที่ว่านำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๑ จากข้อคำถามที่ว่าใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบการฝึกอบรมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๖ จากข้อคำถามที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ จากข้อคำถามที่ว่าจัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๗ จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๐ จากข้อคำถามที่ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมอภิปรายซักถามปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๗ จากข้อคำถามที่ว่าจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ตรงประเด็นและเพียงพออยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๓ และจากข้อคำถามที่ให้มีติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๕



ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๑ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้มีการสำรวจความต้องการก่อนการจัดฝึกอบรม อยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๕ จากข้อคำถามที่ว่าให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการจัดฝึกอบรม อยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ จากข้อคำถามที่ว่าวางแผนการจัดการจัดการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๑ จากข้อคำถามที่ว่าจัดการทดสอบผู้เข้ารับการอบรมก่อนฝึกอบรมอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๕ จากข้อคำถามที่ว่านำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๕ จากข้อคำถามที่ว่าใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบ การฝึกอบรมอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๗ จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมสมองอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๗ จากข้อคำถามที่ว่าให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมอภิปรายซักถามปัญหาอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ จากข้อคำถามที่ว่าจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้ตรงประเด็นและเพียงพออยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ จากข้อคำถามที่ว่าให้มีติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับ “มาก” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๓

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบโดยค่าเฉลี่ย พบว่า มีแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากกว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร

๔.๒.๓ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ดังตารางที่แสดง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๑ ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน

ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรม หรือดูงาน	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารส่วนงานแจ้งข้อมูล			ปาน			
ข่าวสารให้ครูทราบล่วงหน้า	๓.๒๗	๐.๕๓	กลาง	๔.๑๔	๐.๗๒	มาก
๒. ให้มีการสำรวจข้อมูลมีปัญหา			ปาน			
ความต้องการศึกษาดูงาน	๒.๘๘	๐.๕๒	กลาง	๔.๑๑	๐.๗๖	มาก
๓. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาดูงาน			ปาน			
แผนการศึกษาดูงาน	๒.๗๖	๐.๕๕	กลาง	๔.๐๗	๐.๘๑	มาก
๔. มอบหมายให้ครูไปศึกษาดูงานใน			ปาน			
หน้าที่รับผิดชอบ	๒.๕๕	๐.๕๑	กลาง	๔.๑๓	๐.๗๗	มาก
๕. โรงเรียนจัดหาข้อมูลข่าวสาร			ปาน			
เกี่ยวกับการศึกษาต่อ	๒.๗๓	๑.๐๒	กลาง	๓.๕๘	๐.๕๑	มาก
๖. เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาต่อ			ปาน			
หรือดูงานตามความสมัครใจ	๒.๕๘	๑.๐๘	กลาง	๔.๐๕	๐.๗๗	มาก
๗. ให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงานสรุปรายงาน			ปาน			
การศึกษาดูงาน	๓.๐๒	๐.๕๔	กลาง	๓.๕๒	๐.๘๖	มาก
๘. ให้ผู้ไปศึกษาดูงานเผยแพร่ โดย			ปาน			
บรรยายสรุปให้แก่ผู้ร่วมงาน	๒.๗๕	๑.๐๕	กลาง	๓.๕๑	๐.๘๘	มาก
รวม			ปาน			
	๒.๕๒	๐.๕๘	กลาง	๔.๐๔	๐.๘๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๒ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จากข้อคำถามที่ว่า ผู้บริหารส่วนงานแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ครูทราบล่วงหน้า อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๒๗ จากข้อคำถามที่ว่า ให้มีการสำรวจข้อมูลมีปัญหาคือความต้องการศึกษาดูงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๘๘ จากข้อคำถามที่ว่า ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาดูงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๗๖ จากข้อคำถามที่ว่า มอบหมายให้ครูไปศึกษาดูงานในหน้าที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๕ จากข้อคำถามที่ว่า โรงเรียนจัดหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาต่อ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๗๓ จากข้อคำถามที่ว่า เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาต่อหรือดูงานตามความสมัครใจ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๘ จากข้อคำถามที่ว่า ให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงานสรุปรายงานการศึกษาดูงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๒ จากข้อคำถามที่ว่า ให้ผู้ไปศึกษาดูงานเผยแพร่ โดยบรรยายสรุปให้แก่ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๗๕

ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จากข้อคำถามที่ว่า ผู้บริหารส่วนงานแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ครูทราบล่วงหน้าอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๔ จากข้อคำถามที่ว่า ให้มีการสำรวจข้อมูลมีปัญหาคือความต้องการศึกษาดูงานอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑ จากข้อคำถามที่ว่า ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาดูงานอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ จากข้อคำถามที่ว่า มอบหมายให้ครูไปศึกษาดูงานในหน้าที่รับผิดชอบอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ จากข้อคำถามที่ว่า โรงเรียนจัดหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาต่ออยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘ จากข้อคำถามที่ว่า เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาต่อหรือดูงานตามความสมัครใจอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๕ จากข้อคำถามที่ว่า ให้ผู้ที่ไปศึกษาดูงานสรุปรายงานการศึกษาดูงานอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๒ จากข้อคำถามที่ว่า ให้ผู้ไปศึกษาดูงานเผยแพร่ โดยบรรยายสรุปให้แก่ผู้ร่วมงานอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๑

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน โดยค่าเฉลี่ย พบว่า มีแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากกว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร

๔.๒.๔ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการ ดังตารางที่แสดง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการ

ด้านการพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการปฏิบัติการ	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจง รายละเอียดการปฏิบัติงานในหน้าที่ ของฝ่ายต่าง ๆ	๓.๒๕	๐.๘๐	ปานกลาง	๓.๘๖	๐.๓๒	มาก
๒. สำรวจข้อมูลส่วนบุคคลด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์	๓.๒๓	๐.๕๒	ปานกลาง	๓.๕๘	๐.๓๕	มาก
๓. ผู้บริหารจัดบุคคลให้เข้าปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์	๓.๔๓	๐.๕๓	ปานกลาง	๔.๐๓	๐.๘๕	มาก
๔. จัดหาเอกสารคู่มือต่าง ๆ ให้ครูได้ ศึกษาการปฏิบัติงาน	๓.๑๑	๐.๕๓	ปานกลาง	๔.๑๕	๐.๓๐	มาก
๕. จัดหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ครูได้ศึกษา	๒.๕๓	๐.๕๘	ปานกลาง	๔.๑๖	๐.๓๕	มาก
๖. มอบหมายให้ครูศึกษาและถ่ายทอด การปฏิบัติงานจากเอกสารคู่มือ	๓.๑๔	๐.๘๓	ปานกลาง	๔.๐๒	๐.๓๘	มาก
๗. จัดให้มีการศึกษาและถ่ายทอดการ ปฏิบัติงานในหน่วยงานระหว่าง ผู้ร่วมงาน	๒.๕๗	๐.๕๘	ปานกลาง	๓.๕๑	๐.๖๗	มาก
๘. ให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุม วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาร่วมกัน	๓.๒๗	๐.๕๕	ปานกลาง	๔.๐๖	๐.๓๒	มาก

ตารางที่ ๔.๑๒ (ต่อ)

ด้านการพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการปฏิบัติการ	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๕. โรงเรียนจัดสายงานบังคับบัญชา อย่างเป็นระบบชัดเจน	๓.๔๕	๐.๕๐	ปานกลาง	๔.๑๖	๐.๘๗	มาก
๑๐. จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	๓.๒๓	๐.๕๐	ปานกลาง	๓.๕๔	๐.๘๑	มาก
<b>รวม</b>	<b>๓.๒๓</b>	<b>๐.๕๐</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>๔.๐๓</b>	<b>๐.๗๖</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติการ โดยกระบวนการปฏิบัติการ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๓ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า จากข้อคำถามที่ว่าจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงรายละเอียดการปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๕ จากข้อคำถามที่ว่าสำรวจข้อมูลส่วนบุคคลด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๓ จากข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารจัดบุคคลให้เข้าปฏิบัติงานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๓ จากข้อคำถามที่ว่าจัดหาเอกสารคู่มือต่าง ๆ ให้ครูได้ศึกษาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๑ จากข้อคำถามที่ว่าจัดหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ครูได้ศึกษาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๓ จากข้อคำถามที่ว่ามอบหมายให้ครูศึกษาและถ่ายทอดการปฏิบัติงานจากเอกสารคู่มือ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๔ จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้มีการศึกษาและถ่ายทอดการปฏิบัติงานในหน่วยงานระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๗ จากข้อคำถามที่ว่าให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาร่วมกันอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๗ จากข้อคำถามที่ว่าโรงเรียนจัดสายงานบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบชัดเจนอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่องอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๓

ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จากข้อคำถามที่ว่าจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงรายละเอียดการปฏิบัติงาน

ในหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๖ จากข้อคำถามที่ว่าสำรวจข้อมูลส่วนบุคคลด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ จากข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารจัดบุคคลให้เข้าปฏิบัติงานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓ จากข้อคำถามที่ว่าจัดหาเอกสารคู่มือต่าง ๆ ให้ครูได้ศึกษา การปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๕ จากข้อคำถามที่ว่าจัดหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ครูได้ศึกษา อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๖ จากข้อคำถามที่ว่ามอบหมายให้ครูศึกษาและถ่ายทอดการปฏิบัติงานจากเอกสารคู่มือ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้มีการศึกษาและถ่ายทอดการปฏิบัติงานในหน่วยงานระหว่างผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๑ จากข้อคำถามที่ว่าให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาาร่วมกัน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ จากข้อคำถามที่ว่าโรงเรียนจัดสายงานบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบชัดเจน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๖ จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการ พบว่า มีแนวทางการแก้ปัญหของโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากกว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร

๔.๒.๕ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอາชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ดังตารางที่แสดง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๓ ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง

ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. โรงเรียนแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ	๓.๑๑	๑.๐๕	ปาน	๔.๐๔	๐.๘๒	มาก
๒. สํารวจความต้องการของครูที่ประสงค์ที่จะศึกษาต่อ	๒.๘๓	๑.๐๕	ปาน	๓.๕๘	๐.๕๐	มาก
๓. สํารวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองเฉพาะด้าน	๒.๕๐	๑.๐๖	ปาน	๔.๐๘	๐.๘๒	มาก
๔. ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาตนเอง	๓.๐๗	๑.๐๕	ปาน	๓.๕๐	๐.๘๕	มาก
๕. จัดหาเอกสารวารสาร คู่มือการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า	๒.๘๓	๑.๐๔	ปาน	๓.๕๕	๐.๘๖	มาก
๖. ส่งเสริมให้แสดงผลการปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสม	๓.๐๖	๐.๕๔	ปาน	๓.๕๘	๐.๘๑	มาก
๗. ส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	๓.๔๕	๐.๕๕	ปาน	๔.๑๓	๐.๗๔	มาก
๘. จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	๓.๒๐	๐.๕๖	ปาน	๔.๐๗	๐.๖๘	มาก
๙. เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้เฉพาะด้าน	๓.๐๗	๐.๕๕	ปาน	๔.๐๗	๐.๘๕	มาก

ตารางที่ ๔.๑๓ (ต่อ)

ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑๐. เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้ เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้อื่น	๓.๑๕	๐.๕๔	ปานกลาง	๓.๕๕	๐.๘๔	มาก
รวม	๓.๐๗	๑.๐๐	ปานกลาง	๔.๐๒	๐.๘๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า จากข้อคำถามที่ว่า โรงเรียนแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์และส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๑ จากข้อคำถามที่ว่าสำรวจความต้องการของครูที่ประสงค์ที่จะศึกษาต่อ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๘๗ จากข้อคำถามที่ว่าสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองเฉพาะด้าน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๐ จากข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ จากข้อคำถามที่ว่าจัดหาเอกสารวารสารคู่มือการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๘๑ จากข้อคำถามที่ว่าส่งเสริมให้แสดงผลการปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๖ จากข้อคำถามที่ว่าส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ จากข้อคำถามที่ว่าจัดให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่องอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๐ จากข้อคำถามที่ว่าเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้เฉพาะด้าน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ จากข้อคำถามที่ว่าเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้อื่น อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๕

ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จากข้อคำถามที่ว่า โรงเรียนแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์และส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ จากข้อคำถามที่ว่าสำรวจความต้องการของครูที่ประสงค์ที่จะศึกษาต่อ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘ จากข้อคำถามที่ว่าสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเองเฉพาะด้าน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘ จากข้อคำถามที่ว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้



เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๐ จากข้อคำถามที่ว่า จัดหาเอกสารวารสาร คู่มือการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ จากข้อคำถามที่ว่า ส่งเสริมให้แสดงผลการปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสม อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘ จากข้อคำถามที่ว่า ส่งเสริมให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๓ จากข้อคำถามที่ว่า จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ จากข้อคำถามที่ว่า เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้เฉพาะด้าน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ จากข้อคำถามที่ว่า เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้อื่น อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบ ด้านการพัฒนาด้วยตนเองโดยกระบวนการปฏิบัติการ พบว่า มีแนวทางการแก้ปัญหาของ โรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากกว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของ โรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร

๔.๒.๖ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๔ ผลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

ด้านการพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการบริหาร	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. จัดระบบบริหารสายงานบังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ	๓.๔๓	๐.๘๒	ปานกลาง	๓.๕๔	๐.๘๑	มาก
๒. จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายตามความสนใจ	๓.๓๕	๐.๘๖	ปานกลาง	๓.๘๕	๐.๗๖	มาก
๓. ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม	๓.๓๗	๐.๕๒	ปานกลาง	๓.๘๐	๐.๗๕	มาก
๔. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน	๓.๒๐	๑.๐๒	ปานกลาง	๓.๗๗	๐.๕๓	มาก
๕. จัดให้มีภาคปฏิบัติงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ	๓.๓๐	๐.๕๒	ปานกลาง	๓.๘๐	๐.๘๐	มาก
๖. จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมพลังสมองเพื่อพัฒนาทีมงาน	๓.๑๑	๐.๕๐	ปานกลาง	๓.๘๐	๐.๗๐	มาก
๗. จัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ	๒.๕๕	๐.๘๐	ปานกลาง	๓.๕๖	๐.๗๘	มาก
๘. ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นกล้าแสดงออกตามวิถีประชาธิปไตย	๓.๒๐	๐.๕๓	ปานกลาง	๔.๐๒	๐.๘๒	มาก
๙. เปิดโอกาสให้แต่ละสายงานได้แสดงผลงานโดยการจัดนิทรรศการ	๒.๗๘	๑.๐๒	ปานกลาง	๓.๘๐	๐.๕๓	มาก

ตารางที่ ๔.๑๔ (ต่อ)

ด้านการพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการบริหาร	สภาพปัญหา			มีแนวทางแก้ปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑๐. เปิดโอกาสให้ทีมงานได้ นำเสนอผลงานและส่งเข้า ประกวดแข่งขัน			ปาน			
	๒.๘๘	๑.๐๗	กลาง	๓.๗๕	๐.๕๖	มาก
๑๑. ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน			ปาน			
	๓.๐๗	๑.๐๑	กลาง	๓.๘๗	๐.๘๔	มาก
๑๒ .การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการเป็นระยะต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบ			ปาน			
	๓.๒๑	๐.๕๐	กลาง	๓.๕๕	๐.๘๐	มาก
<b>รวม</b>			<b>ปาน</b>			
	๓.๑๕	๐.๕๓	กลาง	๓.๘๕	๐.๘๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร โดยกระบวนการบริหารอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๕ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จากข้อคำถามที่ว่า จัดระบบบริหารสายงานบังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๓ จากข้อคำถามที่ว่า จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายตามความสนใจ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๕ จากข้อคำถามที่ว่า ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๗ จากข้อคำถามที่ว่า ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๐ จากข้อคำถามที่ว่า จัดให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๑ จากข้อคำถามที่ว่า จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมพลังสมองเพื่อพัฒนาทีมงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๐ จากข้อคำถามที่ว่า จัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๘๕ จากข้อคำถามที่ว่า ส่งเสริมใ้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นกล้าแสดงออกตามวิถีประชาธิปไตย อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๐ จากข้อคำถามที่ว่า เปิดโอกาสให้แต่ละสายงานได้แสดงผลงานโดยการจัดนิทรรศการ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๗๘ จากข้อคำถามที่ว่า เปิดโอกาสให้ทีมงานได้นำเสนอผลงานและส่งเข้าประกวดแข่งขัน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ ๒.๘๘ จากข้อคำถามที่ว่า ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ จากข้อคำถามที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการเป็นระยะต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๑

ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารโดยกระบวนการบริหาร อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จากข้อคำถามที่ว่า จัดระบบบริหารสายงานบังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๔ จากข้อคำถามที่ว่า จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายตามความสนใจ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕ จากข้อคำถามที่ว่า ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐ จากข้อคำถามที่ว่า ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ จากข้อคำถามที่ว่า จัดให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐ จากข้อคำถามที่ว่า จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมพลังสมองเพื่อพัฒนาทีมงาน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐ จากข้อคำถามที่ว่า จัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๖ จากข้อคำถามที่ว่า ส่งเสริมให้นักศึกษารกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นกล้าแสดงออกตามวิถีประชาธิปไตย อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ จากข้อคำถามที่ว่า เปิดโอกาสให้แต่ละสายงานได้แสดงผลงาน โดยการจัดนิทรรศการ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๐ จากข้อคำถามที่ว่า เปิดโอกาสให้ทีมงานได้นำเสนอผลงานและส่งเข้าประกวดแข่งขัน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๕ จากข้อคำถามที่ว่า ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๗ จากข้อคำถามที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการเป็นระยะต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารพบว่า มีแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากกว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพรุงเทพมหานคร

## บทที่ ๕

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านเพศของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว วิทยากรในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๖๖ รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๓๔ และกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒๐ รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๘๐ ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๓๕-๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๖๔ รองลงมามีอายุสูงกว่า ๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๒๑ และมีอายุระหว่าง ๒๕-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๑๖

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง ๓๕-๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๘๒ รองลงมามีอายุสูงกว่า ๕๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๘๗ และมีอายุระหว่าง ๒๕-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๓๑ กลุ่มตัวอย่างด้านสถานภาพที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๑๐ รองลงมามีสถานภาพเป็นโสด คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๘๘ มีสถานภาพเป็นหม้าย คิดเป็นร้อยละ ๓.๒๘ และมีสถานภาพอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๓๘ รองลงมามีสถานภาพเป็นโสด คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๗๐ มีสถานภาพเป็นหม้าย คิดเป็นร้อยละ ๓.๒๘ และมีสถานภาพอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษาที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๐๒ รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๖๘ มีระดับการศึกษาชั้น ปวส. คิดเป็นร้อยละ ๕.๗๔ มีระดับการศึกษาชั้น ม.๖ หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ ๔.๕๒ และมีระดับการศึกษาชั้นต่ำกว่า ม.๖ หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับ

ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒๐ รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๘๖ มีระดับการศึกษาชั้น ปวส. คิดเป็นร้อยละ ๑.๓๘ มีระดับการศึกษาชั้น ม.๖ หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ ๔.๘๒ และมีระดับการศึกษาชั้นต่ำกว่า ม.๖ หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้านตำแหน่งหน้าที่ ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ รับราชการ คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๓๕ รองลงมา มีตำแหน่งเป็นวิทยากร คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓๕ มีตำแหน่งเป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ มีตำแหน่งเป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ และมีตำแหน่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ ๑.๒๘ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีตำแหน่งรับราชการ คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๕๓ มีตำแหน่งเป็นวิทยากร คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓๕ มีตำแหน่งเป็น ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕๓ และมีตำแหน่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ ๑.๒๘

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ม้วน บำรุงศิลป์) คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (กาญจนสิงหสนันฯ) คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (อาทรสังข์วัฒนะ) คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บางรัก) คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๑๑ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๑) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (คลองเตย) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บ่อนไก่) คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หนองจอก) คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หลวงพ่อดำ) คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๔ และสอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๒) คิดเป็นร้อยละ ๔.๘๒

กลุ่มตัวอย่างที่สอนตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (อาทรสังข์วัฒนะ) คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (กาญจนสิงหสนันฯ) คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บางรัก) คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๑๑ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ม้วน บำรุงศิลป์) คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๖ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๒) คิดเป็นร้อยละ ๙.๘๔ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (บ่อนไก่) คิดเป็นร้อยละ ๙.๐๒ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (ดินแดง ๑) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (คลองเตย) คิดเป็นร้อยละ ๘.๒๐ สอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หนองจอก) คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ และสอนอยู่โรงเรียนฝึกอาชีพ กทม. (หลวงพ่อดำ) คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๔ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี

คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๕๐ มีอายุการทำงาน ๗-๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๘๕ มีอายุการทำงาน ๔-๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ มีอายุการทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๓๐ มีอายุการทำงาน ๑-๓ ปี คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ และมีอายุการทำงานต่ำกว่า ๑ ปี คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๒ กลุ่มตัวอย่างด้านอายุการทำงานที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐๘ มีอายุการทำงาน ๗-๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐๓ มีอายุการทำงาน ๔-๖ ปี คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ มีอายุการทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ มีอายุการทำงาน ๑-๓ ปี คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ มีอายุการทำงานต่ำกว่า ๑ ปี คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๒

กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยด้านอายุการทำงานของข้าราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว วิทยากรในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร งานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ มีรายได้ระหว่าง ๑๖๐๐๑ บาทขึ้นไป ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๕๘ มีรายได้ระหว่าง ๑๒๐๐๑-๑๔๐๐๐ บาทต่อเดือน ๑๕.๕๗ มีรายได้ระหว่าง ๑๐๐๑-๑๒๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ มีรายได้ระหว่าง ๑๔๐๐๑-๑๖๐๐๑ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๓ มีรายได้ระหว่าง ๖๐๐๑-๘๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ มีรายได้ระหว่าง ๘๐๐๑-๑๐๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๘ และมีรายได้ระหว่าง ๔๐๐๐-๖๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔ กลุ่มตัวอย่างที่ปัจจัยด้านอายุการทำงานที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง ๑๖๐๐๑ บาทขึ้นไป ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๑๖ มีรายได้ระหว่าง ๑๔๐๐๑-๑๖๐๐๑ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๕๗ มีรายได้ระหว่าง ๑๒๐๐๑-๑๔๐๐๐ บาทต่อเดือน ๑๔.๖๕ มีรายได้ระหว่าง ๑๐๐๑-๑๒๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๖๕ มีรายได้ระหว่าง ๖๐๐๑-๘๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ มีรายได้ระหว่าง ๘๐๐๑-๑๐๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๖ และมีรายได้ระหว่าง ๔๐๐๐-๖๐๐๐ บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๔

## ๕.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๐ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๒ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๓ ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง อยู่ใน

ระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๐๗ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๕

ส่วนแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๔ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ ด้านการพัฒนาด้วยตนเองอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารอยู่ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบแล้วพบว่า การบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” และ มีการแก้ปัญหาอยู่ในระดับ “มาก”

### ๕.๓ อภิปรายผลการวิจัย

๑. การฝึกอบรม สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับ “ปานกลาง” อาจมีสาเหตุมาจากมีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด บางโม ซึ่งกล่าวว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญ ไม่ให้การสนับสนุน ผู้เข้ารับการอบรมขาดความเข้าใจหรือไม่รู้ความหมายของการอบรมที่แท้จริง เมื่อกลับไปปฏิบัติงานแล้วบุคลากรเองไม่ยอมปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการเกิดจากผู้เข้ารับการอบรมไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร ขาดความพร้อมของบุคลากรต่าง ๆ

๒. การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” สอดคล้องกับสุนทร โครตรบรรเทาได้ทำการวิจัยได้พบว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับการบริหารโดยแต่ละบุคคลและกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร ไม่มีการสำรวจปัญหาความต้องการของบุคคลและของหน่วยงาน ขาดการวางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานไม่เห็นความสำคัญสอดคล้องกับนลินี ทวีสิน ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจทั้งด้านการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความร่วมมือ โดยอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม”

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติการ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ไม่มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานทางด้านคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ความถนัด ทักษะ



ของบุคลากร การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับอูทัย หิรัญ โศ กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน การสร้างความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การสร้างทัศนคติและค่านิยม การชี้แจงระบบงานใหม่ ด้านการบริการให้ความรู้ ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ขวัญและกำลังใจในการปรับปรุงพัฒนางาน เอกสารตำรา คู่มือไม่เพียงพอ การส่งเสริมให้ทำการวิจัย และส่งเสริมให้เข้าประชุมในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๔. การพัฒนาด้วยตนเอง และยังคงมีการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่ให้การส่งเสริมสนับสนุน บุคลากรไม่ให้ความสนใจที่พัฒนาตนเองงบประมาณสูงยิ่งการใช้เทคโนโลยีจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก ในหน่วยงาน ไม่มีแหล่งให้ศึกษาค้นคว้า ขาดข่าวสารข้อมูลเป็นปัจจุบัน ขาดแคลนเอกสารตำราคู่มือ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ ความสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ไม่ดี ขาดโอกาสในการเป็นวิทยากร ไม่มีโอกาสนำเสนอผลงานและมีส่วนร่วมในการนำเสนอผลงาน สอดคล้องกับเดิบ โศ คติพจน์ กล่าวว่า เอกสารไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณสนับสนุน โอกาสในการศึกษาต่อของบุคลากรมีน้อยและปัญหาดังกล่าวนี้ เสนาะ ดิยาวี และคนอื่น ๆ ได้กล่าวว่า บุคลากรไม่ค่อยเรียนรู้งานใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ความรู้ความชำนาญมักจะได้อีกจากประสบการณ์หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นบทเรียน การพัฒนาจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายซึ่งมีผลทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง และไม่ตั้งใจศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจเพื่อพัฒนาตนเอง

ความคาดหวังการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นควรจัดหาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า เพื่อครูจะได้โอกาสพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติ ที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนเองไม่มีความรู้ เช่น เกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย และวิธีการปฏิบัติ หรือบุคคล หรือบุคลากรต้องการพัฒนาตัวเอง ด้วยการศึกษาดูด้วยตนเองเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ สอดคล้องกับธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร กระทำได้ในลักษณะกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาต่อ กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่ การศึกษาจากเอกสารการเรียนด้วยตนเอง การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน

การจัดให้มีการสำรวจข้อมูลความต้องการในการศึกษาต่อการพัฒนาตนเองเฉพาะด้านของบุคลากร ก็เพื่อจะได้ทราบความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้บริหารจะได้สนับสนุน

ได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนา ศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจใน การทำงาน สอดคล้องกับโศกิต ภาโนมัย ที่กล่าวว่า ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ และให้ คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาต่อบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือก ให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจในการปรับปรุงพัฒนางาน ควรจัดให้มีเอกสารคู่มือในการศึกษาการปฏิบัติงานในหน้าที่ และส่งเสริมการทำวิจัย

๕. การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหารพบว่า ยังคงมีการปฏิบัติงานปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรไม่ทราบนโยบายที่ชัดเจน การจัดสายงานบังคับบัญชาไม่ชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานน้อยมาก จัดคนไม่เหมาะสมกับงานผู้บริหารมีอำนาจ และอิทธิพลไปในทางเผด็จการโดยธรรมชาติ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นและโต้แย้ง ขาด ความมั่นใจตนเอง ผู้บริหารเล่นพรรคเล่นพวก ขาดความเที่ยงธรรม ขาดความสามัคคีของบุคลากร ทำให้ความสัมพันธ์ในหน่วยงานไม่ดีและการตัดสินใจ วินิจฉัยปัญหาและสั่งการ ส่วนใหญ่ผู้บริหาร ดำเนินการโดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากนัก สอดคล้องกับโศกิต ภาโนมัย ได้วิจัย พบข้อที่เป็นปัญหาในระดับมากคือ การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของ บุคลากร ผู้ที่บรรจุใหม่ โอนหรือย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงพอ การสร้างทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เป็นปัญหามาก บุคลากรจึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เมื่อได้บุคลากรมาแล้วควรมีการพัฒนา เอาใจใส่ปรับปรุงงาน

ความคาดหวังการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหารและครูผู้สอนมี ความเห็นว่า ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ควรจัดบุคลากรตามความเหมาะสมตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ และในกรวางแผนควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่นเรียบร้อยเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร จึงควรดำเนินงานใน รูปแบบคณะกรรมการ เมื่อจัดหายบุคลากรได้เหมาะสมได้ที่งานตรงตามวัตถุประสงค์จะสามารถ ปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยการตัดสินใจของทีมงาน โดยการระดมพลังสมองตาม วิธีประชาธิปไตย ในเมื่อบุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงกับงานผลสรุปในการ ดำเนินงานย่อมออกมาดีทุกขั้นตอน จนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ เมื่อบุคลากรในทีมงานมีคุณลักษณะคล้ายคลึงกันก็สามารถสับเปลี่ยนหน้าที่ทำงานทดแทนกันได้ ในคราวที่จำเป็น สอดคล้องกับวิน เชื้อโพธิ์ ที่กล่าวว่า การบริหารในองการกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศการสอน การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น การสับเปลี่ยนโยกย้าย หน้าที่ การ ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน ให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการให้

บุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความถนัด ความสนใจให้มีการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อระดมพลังสมอง เพื่อพัฒนาทีมงาน

#### ๕.๔ ข้อเสนอแนะ

##### ๕.๔.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ

๒. ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน ควรให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนในการศึกษาดูงาน และโรงเรียนควรจัดหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาต่อให้ผู้ศึกษาดูงานทราบ

๓. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ควรมีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงรายละเอียดการปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ

๔. การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการพัฒนาตัวเอง โรงเรียนควรแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ และควรส่งเสริมให้ผู้บริหารหรืออาจารย์ทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น

๕. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถ และให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน

##### ๕.๔.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารด้านการฝึกอบรม

๑) ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบเทียบการปฏิบัติงานปัจจุบันและความคาดหวังของผู้บริหาร และครูผู้สอนของโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร

๒) ควรมีการวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้บริหาร โดยใช้ตัวแปรตามด้านอื่น ๆ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านจิตวิทยาในการพัฒนา และด้านภาวะผู้นำ

๓) ควรมีการศึกษาวิจัยว่าการพัฒนาบุคลากรแบบใดที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารโรงเรียนมากที่สุด

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### (๑) หนังสือทั่วไป

กรกฎ สิงห์โกวินท์. การอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๗.

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑.

กรุงเทพมหานคร. สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๐.

กองพุทธศาสนสถาน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. ทำเนียบวัดพัฒนาตัวอย่างที่มีผลงานดีเด่น วัดพัฒนาตัวอย่าง อุทยานการศึกษาในวัด. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐.

กิติมา ปริดีติลล. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรบัณฑิต, ๒๕๓๒.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๔๒, หน้า ๑๐๒.

จำเนียร จวงตระกูล. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา. การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา. ปัตตานี : ภาควิชาการบริหารทางการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๓๑.

ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

दनัย เทียนพุฒิ. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๓.

- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕.
- \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒.
- \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.
- \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.
- ชนชัย ยมจินดา. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลหน่วยที่ ๖. พิมพ์ครั้งที่ ๑๕. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๓๓.
- เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์. แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศึกษา, ๒๕๔๒.
- บรรยง โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๑.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๕.
- \_\_\_\_\_. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง, ๒๕๓๒.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทงใหม่. กรุงเทพมหานคร : ส.ว.ท., ๒๕๔๓.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี, ๒๕๔๑.
- \_\_\_\_\_. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๕.
- พนัส หันหาคินทรี. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : พรวานนการพิมพ์, ๒๕๓๑.
- \_\_\_\_\_. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.
- \_\_\_\_\_. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏดุสิต, ๒๕๔๒.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). พุทธวิธีในการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **โรงเรียนวิถีพุทธปฏิรูปการศึกษาย่างบูรณาการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). **หลักสูตรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตฺโต). **การบริหารแบบพุทธ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. **การจัดการทรัพยากรคน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.
- ภารดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒.
- ภิญโญ สาธร. **รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๐.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การบริหารบุคคลในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๒.
- มานะ รัตนโกเศศ. **แนวคิดในการปรับปรุงนักศึกษาวิชาการทหารกองทัพบก**. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยกองทัพบก, ๒๕๑๓.
- เมธี ปิณฑานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๐.
- วรนารถ แสงมณี. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓.
- วิจิตร ศรีสอาน. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑ – ๑๕**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๑.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โอ.เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๓๗.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, ๒๕๔๒.

ศรีอรุณ เรศานนท์. การจัดการงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์และ  
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๕.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท วิสัทธิพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐.

\_\_\_\_\_. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.

สังศรี ชมพูนุท. การวิจัย. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๗.

สมเกียรติ พ่วงรอด. การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขล  
นครินทร์, ๒๕๔๔.

สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.

สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์ม, ๒๕๔๒.

สมเดช สีแสง. คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. พิษณุโลก : ริมปิงการพิมพ์, ๒๕๓๕.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ กรุงเทพมหานคร :  
จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการ  
ข้าราชการพลเรือน.ก.พ., ๒๕๔๐.

สมิต สัจฉกร. การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
สุขภาพใจ, ๒๕๓๘.

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูป และส่งเสริม  
การศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕.

สุนทร โคตรบรรเทา. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
ปัญญาชน, ๒๕๕๑

สุนันทา เลาหนันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

เสนาะ ดิยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์. ๒๕๓๒.

\_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
๒๕๓๗.

โสร้ง แสนศิริ และคณะ. บุคลากร ๓. กรุงเทพมหานคร : คุณพิมพ์อักษรกิจ, ๒๕๔๔.

หวน พันธุ์พันธ์, รศ. นักบริหารมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕.

อากัสตรี ไชยคุณนา. การบริหารงานบุคคล. เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

อำนวยการ แสงสว่าง. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิสุทธิ, ๒๕๓๖.

\_\_\_\_\_. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔.

อุคร ชื่นกลิ่นรูป. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยากร, ๒๕๓๓.

อุทัย ธรรมเดโช. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์, ๒๕๓๑.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

## (๒) วารสาร

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. “บทเรียนจากเสมา๔๕”. มติชน. ฉบับวันที่ ๒๔, (ส.ค. ๒๕๔๕) : ๑๕.

“จึงตาข่ายรองรับกระแสโลกาภิวัตน์กระแทกเศรษฐกิจพอเพียงถดถอยหวั่นไหวความอ่อนแอ”, ผู้จัดการรายสัปดาห์. (๑ กันยายน ๒๕๔๕)

## (๓) เอกสารในอินเทอร์เน็ต

ชนพร จูเที่ยง. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. <[http://personal swu.ac.th/facstaffs/huan](http://personal.swu.ac.th/facstaffs/huan)>, เข้าถึงเมื่อ 19 August 2009.

นลินี ทวีสิน. การศึกษาอัปเกรด สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD) ผู้บริหารสถานศึกษา. <<http://vcharkarn.com/varticle/33299>>, เข้าถึงเมื่อ 19 August 2009.

อัญชลี ประกายเกียรติ. การบริหารงานบุคคล. <<http://sn.ac.th/person/uncharee.htm>>, เข้าถึงเมื่อ 19 August 2009.

## (๔) วิทยานิพนธ์

ชุตินา เพ็องฟูง. “การศึกษาปัจจัยความพึงพอใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบุคลากร โรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดและประเมินผลการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.

โชคชัย ไกรนรา. “ทัศนคติของครูต่อบทบาทการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน ประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช”. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, ๒๕๒๕.



- ซาร์รี่พท์ ลีโอนี. “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ๑ จังหวัดชายแดนภาคใต้”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖.**
- ธัญญา พลอนันต์. “การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๔๖.**
- ประทวน สมบูรณ์. “การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย ขอนแก่น, ๒๕๔๐.**
- ประสงค์ เอี่ยมเวียง. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘.**
- วนิดา บุรณ์พงษ์ทอง. “สภาพปัจจุบันและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐.**
- วรงค์ สุวรรณรัตน์. “การบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการรับรอง มาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน”. **วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔.**
- สนธิ คงภักดี. “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา. สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราช นครินทร์ ชลบุรี, ๒๕๔๕.**
- สมศักดิ์ กระจ่างทอง. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๔.**

## ๒. ภาษาอังกฤษ

- Bader, G.E. & A.F. Bloom. **Make Your Training Results Last : A Practical Guide To Successful Training Follow Through.** London : Kogam Page Ltd, 1995.
- Campbell, R.F. **Introduction to Educational Administration.** Boston : Allyn and Baconinc, 1972.
- Flippo, Edwin B. **Principle of Personnel Management.** New York : McGraw-Hill, 1971.

Kingsbury, Joseph Bush. **Personnel administration for Thai students.** Bangkok : Institute of Public Administration, 1963.

Mondy.W.R. & Noe. R.M. **Human Resource Management.** Boston : Allyn & Bacon, 1990.

Rebore, R.W. **Personnel Administration.** 4 ed. Boston : Allyn and Bacon, 1995.

Simon, H.A., Smithburg, S.W. and V.A. Thompson. **Public Administration.** New York : Alfred A.Knopf, 1960.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑. รองศาสตราจารย์ พิเศษ, ดร.วิชชุดา หุ่นวิไล อาจารย์พิเศษที่คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร
๒. ผศ. ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย อาจารย์บรรยายประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร
๓. ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก อาจารย์บรรยายประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร
๔. ผศ.บุญเลิศ จีร์ภัทร์ อาจารย์บรรยายประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร
๕. คุณรุ่งกานดา พงศ์ธรกุลพานิช นักสังคมสงเคราะห์ ๘ ว. กรุงเทพมหานคร



## บันทึกออก

ส่วนงาน..... คณะครุศาสตร์ มจร. วัดศรีสุदारาม บางกอกน้อย กรุงเทพฯ โทร./โทรสาร. ๐๘๑-๘๓๘-๒๔๑๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๗๕..... วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๕๓.....

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญเลิศ จิรภัทร์

ด้วย นางสาวสุวารี ศรีคำ ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาสภาพและความต้องการการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร : A STUDY OF CONDITION AND NEED OF PERSONNEL ADMINISTRATION OF BANGKOK GOVERNMENT VOCATIONAL SCHOOLS. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |             |               |
|---------------|-------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.ชวาล | ศิริวัฒน์   | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสหัส | จิตสาโร ผศ, | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.ดร.สิน  | งามประโคน   | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์  
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



## บันทึกออก

ส่วนงาน..... คณะครุศาสตร์ มจร. วัดศรีสุदारาม บางกอกน้อย กรุงเทพฯ โทร./โทรสาร. ๐๘๑-๘๓๘-๒๔๑๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๗๕..... วันที่ .. ๗ กันยายน ๒๕๕๓.....

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....

เรียน คุณรุ่งกานดา พงศ์ธรกุลพานิช นักสังคมสงเคราะห์ ๘ ว.

ด้วย นางสาวสุวารีย์ ศรีคำ ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาสภาพและความต้องการการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร : A STUDY OF CONDITION AND NEED OF PERSONNEL ADMINISTRATION OF BANGKOK GOVERNMENT VOCATIONAL SCHOOLS. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |             |               |
|---------------|-------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.ชวาล | ศิริวัฒน์   | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสหัส | จิตสาโร ผศ, | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.ดร.สิน  | งามประโคน   | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์  
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



## บันทึกออก

ส่วนงาน..... คณะครุศาสตร์ มจร. วัดศรีสุदारาม บางกอกน้อย กรุงเทพฯ โทร./โทรสาร. ๐๘๑-๘๓๘-๒๔๑๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๗๕..... วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ด้วย นางสาวสุวารีย์ ศรีคำ ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาสภาพและความต้องการการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร : A STUDY OF CONDITION AND NEED OF PERSONNEL ADMINISTRATION OF BANGKOK GOVERNMENT VOCATIONAL SCHOOLS. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |             |               |
|---------------|-------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.ชวาล | ศิริวัฒน์   | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสหัส | ฐิตสารโ ผศ, | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.ดร.สิน  | งามประโคน   | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์  
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา





## บันทึกออก

ส่วนงาน คณะครุศาสตร์ มจร. วัดศรีสุदारาม บางกอกน้อย กรุงเทพฯ โทร./โทรสาร. ๐๘๑-๘๓๘-๒๔๑๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๗๕ ..... วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๕๓ .....

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก

ด้วย นางสาวสุวารี ศรีคำ ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาสภาพและความต้องการการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร : A STUDY OF CONDITION AND NEED OF PERSONNEL ADMINISTRATION OF BANGKOK GOVERNMENT VOCATIONAL SCHOOLS. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |             |               |
|---------------|-------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.ชวาล | ศิริวัฒน์   | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสหัส | ฐิตสารโ ผศ, | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.ดร.สิน  | งามประโคน   | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์  
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



## บันทึกออก

ส่วนงาน..... คณะครุศาสตร์ มจร. วัดศรีสุทธาราม บางกอกน้อย กรุงเทพฯ โทร./โทรสาร. ๐๘๑-๘๓๘-๒๔๑๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๗๕..... วันที่ .. ๗ กันยายน ๒๕๕๓.....

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....

เรียน รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) วิชชุดา หุ่นวิไล

ด้วย นางสาวสุวารี ศรีคำ ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาสภาพและความต้องการการบริหารบุคลากรของโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร : A STUDY OF CONDITION AND NEED OF PERSONNEL ADMINISTRATION OF BANGKOK GOVERNMENT VOCATIONAL SCHOOLS. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |               |             |               |
|---------------|-------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.ชวาล | ศิริวัฒน์   | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสหัส | จิตสาโร ผศ, | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.ดร.สิน  | งามประโคน   | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์  
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

ศึกษาสภาพและความต้องการการบริหารบุคลากร  
ของโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร และศึกษาความต้องการของผู้บริหาร โรงเรียนต่อครูผู้สอน และครูผู้สอน ต่อผู้บริหาร โรงเรียน ในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ๕ วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากร ไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู

โปรดตอบแบบสอบถามฉบับนี้ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแก้ไขปัญหา และการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในอนาคต

แบบสอบถามฉบับนี้มี ๒ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มี ๘ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการ ในวิธีการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสอนของครู ในโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร มี ๕๒ ข้อ

นางสาวสุวารี ศรีคำ

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรณากาเครื่องหมาย ✓ บนตัวเลือกที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

๑. เพศ

๑. หญิง

๒. ชาย

๒. ปัจจุบันท่านอายุ

๑. ต่ำกว่า ๒๕ ปี

๒. ๒๕ – ๓๕ ปี

๓. มากกว่า ๓๕ – ๔๕ ปี

๔. มากกว่า ๔๕ ปีขึ้นไป

๓. สถานภาพสมรส

๑. โสด

๒. สมรส

๓. หม้าย

๔. อื่นๆ

๔. ระดับการศึกษา

๑. ต่ำกว่า ม.๖ หรือ ปวช.

๒. ม.๖ หรือ ปวช.

๓. ปวส.

๔. ปริญญาตรี

๕. สูงกว่าปริญญาตรี

๖. อื่นๆ

๕. ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน

๑. ข้าราชการ

๒. ลูกจ้างประจำ

๓. ลูกจ้างชั่วคราว

๔. วิทยากร

๖. โรงเรียนที่ท่านทำการสอน

๑. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ดินแดง ๑)
๒. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ดินแดง ๒)
๓. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (คลองเตย)
๔. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (บ่อนไก่)
๕. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (หนองจอก)
๖. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (กาญจนสิงหาสน์ฯ)
๗. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (หลวงพ่อกวีศักดิ์ฯ)
๘. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (อาทรสังข์วัฒนะ)
๙. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (บางรัก)
๑๐. โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ม้วน บำรุงศิลป์)

๗. อายุการทำงาน

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ๑. ต่ำกว่า ๑ ปี | <input type="checkbox"/> ๒. ๑-๓ ปี      |
| <input type="checkbox"/> ๓. ๔-๖ ปี       | <input type="checkbox"/> ๔. ๗-๑๐ ปี     |
| <input type="checkbox"/> ๕. ๑๑-๑๕ ปี     | <input type="checkbox"/> ๖. ๑๖ ปีขึ้นไป |

๘. ท่านได้รับเงินเดือน

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ๑. น้อยกว่า ๔,๐๐๐ บาท | <input type="checkbox"/> ๒. ๔,๐๐๐-๖,๐๐๐ บาท   |
| <input type="checkbox"/> ๓. ๖,๐๐๑-๘,๐๐๐ บาท    | <input type="checkbox"/> ๔. ๘,๐๐๑-๑๐,๐๐๐ บาท  |
| <input type="checkbox"/> ๕. ๑๐,๐๐๑-๑๒,๐๐๐ บาท  | <input type="checkbox"/> ๖. ๑๒,๐๐๑-๑๔,๐๐๐ บาท |
| <input type="checkbox"/> ๗. ๑๔,๐๐๑-๑๖,๐๐๐ บาท  | <input type="checkbox"/> ๘. ๑๖,๐๐๑ บาทขึ้นไป  |













สภาพปัจจุบันและความ ต้องการในวิธีการพัฒนา บุคลากร	สภาพปัจจุบัน					ความต้องการ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
การพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการบริหาร										
๕. จัดให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ										
๖. จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อระดมพลังสมองเพื่อพัฒนา ทีมงาน										
๗. จัดเอกสารคู่มือการ ปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสาร ให้เพียงพอ										
๘. ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่ จะแสดงความคิดเห็นกล้า แสดงออกตามวิธี ประชาธิปไตย										
๙. เปิดโอกาสให้แต่ละสายงาน ได้แสดงผลงานโดยการจัด นิทรรศการ										
๑๐. เปิดโอกาสให้ทีมงานได้ นำเสนอผลงาน และส่งเข้า ประกวดแข่งขัน										
๑๑. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน										
๑๒. การประเมินผลการ ปฏิบัติงานดำเนินการเป็นระยะ ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ										

ขอขอบคุณในความร่วมมือ ตอบแบบสอบถามด้วยความตั้งใจ และตรงตามสภาพความเป็นจริง

ลงชื่อ.....

(นางสาวสุวารีย์ ศรีคำ)

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ค

ประวัติผู้วิจัย

**ประวัติผู้วิจัย**

- ชื่อ – สกุล : นางสาวสุวารีย์ ศรีคำ
- วันเดือนปีเกิด : วันอาทิตย์ที่ ๔ เมษายน ๒๕๑๕
- สถานที่เกิด : จังหวัดนครปฐม
- การศึกษา : ประถมศึกษา โรงเรียนบ้านนา  
มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนราชวินิตมัธยม  
มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีรัตนบุรี  
ปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์ สาขาวิชาสื่อสารมวลชน  
รุ่นที่ ๒๓ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน : เจ้าหน้าที่พัฒนาสังคม สำนักพัฒนาสังคม