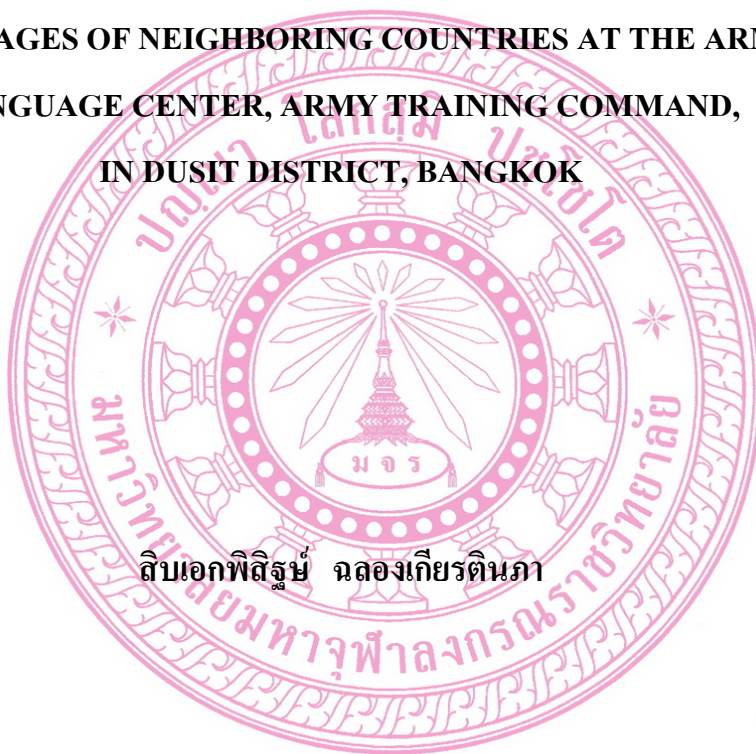




การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา  
กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

**THE PERSONNEL ADMINISTRATION OF THE INSTRUCTION OF  
LANGUAGES OF NEIGHBORING COUNTRIES AT THE ARMY  
LANGUAGE CENTER, ARMY TRAINING COMMAND,  
IN DUSIT DISTRICT, BANGKOK**



สืบเอกพิสิฐษ์ ฉลองเกียรติินภา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา  
กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

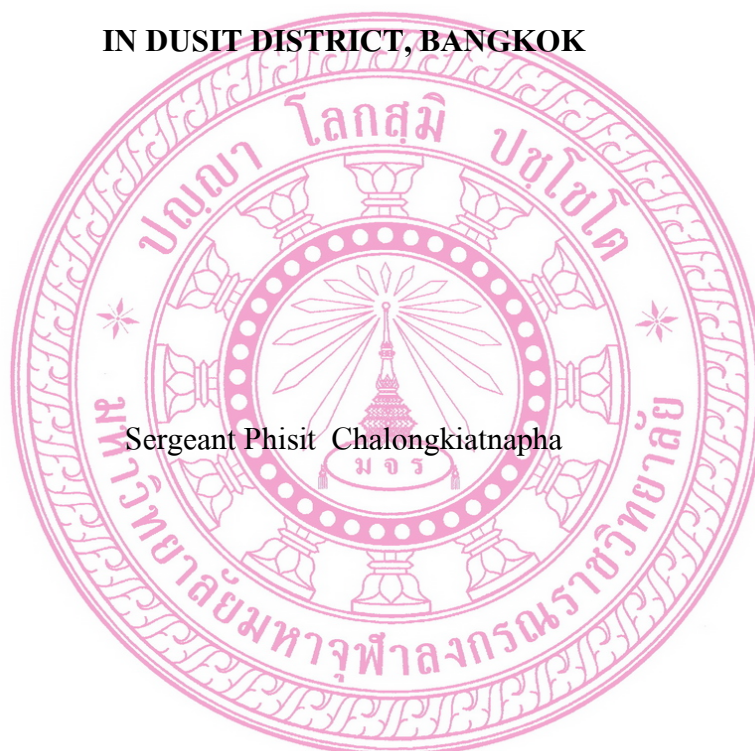


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



**THE PERSONNEL ADMINISTRATION OF THE INSTRUCTION OF  
LANGUAGES OF NEIGHBORING COUNTRIES AT THE ARMY  
LANGUAGE CENTER, ARMY TRAINING COMMAND,  
IN DUSIT DISTRICT, BANGKOK**



Sergeant Phisit Chalongkiatnapha

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. 2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษา ทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระมหาสม กลุยา โณ, ดร.)

ประธานกรรมการ

(รศ.พิเศษ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.สิน งามประโคน

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

กรรมการ

ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปุ

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(สิเบกพิติษฐ ฉลองเกียรติินภา)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** : การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา  
กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

**ชื่อผู้วิจัย** : สิปปเอกพิสิฐชัย ฉลองเกียรติดิภา

**ชื่อปริญญา** : ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

**คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สติน งามประโคน พธ.บ., M.A., Ph.D.

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย พธ.บ., M.Ed., Ph.D.

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ บุญปู่ พธ.บ., M.A., Ph.D.

**วันสำเร็จการศึกษา** : ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร และ ๒. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เข้ารับการศึกษา จำนวน ๑๐๘ นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัย พบว่า

๑. ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร รวมทุกด้าน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการประเมินผลการเรียน รองลงมาคือ ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน และด้านการบำรุงรักษากำลังพล ตามลำดับ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ด้าน คือ การวางแผนกำลังพล และการสรรหากำลังพล ตามลำดับ

๒. ผลการวิจัยข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร พบว่า

๒.๑ ด้านการวางแผนกำลังพล

- ควรวางแผนคัดเลือกกำลังพลผู้เข้ารับการศึกษาให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน

- ควรจัดให้มีการทดสอบหรืออบรมด้านภาษาทุกครั้งก่อนเข้ารับการศึกษา

- ควรเปิดหลักสูตร ระยะเวลา ๒ ปีขึ้นไปเพื่อประสิทธิภาพในการเรียนภาษา

๒.๒ ด้านการสรรหากำลังพล

- ควรคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาด้วยความสมัครใจ

- ควรสรรหากำลังพลที่จะต้องนำความรู้ทางภาษาไปใช้ปฏิบัติงานจริงเข้ารับการศึกษา

การศึกษา

- ควรมีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรภาษาที่จะเปิดสอบให้กำลังพลทราบ

อย่างต่อเนื่อง

- ควรมีการกำหนดคุณสมบัติ เรื่องอายุของผู้เข้ารับการศึกษา

๒.๓ ด้านการบำรุงรักษากำลังพล

- ควรจัดสถานที่พักให้เพียงพอต่อ และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้น่าพักอาศัย

- ควรมีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

- ควรจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

๒.๔ ด้านการประเมินผลการเรียน

- ควรออกข้อสอบให้ตรงกับที่เรียนและให้ได้มาตรฐาน

- ควรเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ

- ควรมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

- ควรมีการประเมินผลหลังจากจบการศึกษาว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงมาก

น้อยเพียงใด

๒.๕ ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน

- ควรทำตามกฎระเบียบของศูนย์ภาษาอย่างเคร่งครัด ควรบังคับใช้กฎระเบียบ

อย่างยุติธรรม ไม่มีอคติ

**Thesis Title** : The Personnel Administration of the Instruction of Languages of Neighboring Countries at the Army Language Center, Army Training Command, in Dusit District, Bangkok

**Researcher's name** : Sergeant Phisit Chalongkiatnapha

**Degree** : Master of Arts (Education Administration)

**Thesis Supervisory Committee**

: Asst.Prof.Dr.Sin Ngamprakhon	B.A., M.A., Ph.D
: Asst.Prof.Dr.Suddhipong Srivichai	B.A., M.Ed., Ph.D.
: Asst.Prof.Dr.Somsak Boonpoo	B.A., M.A., Ph.D

**Date of Graduation** : October 09 2013

#### ABSTRACT

The purpose of this research was to study the conditions of Personnel Administration of the Instruction of Languages of Neighboring Countries at the Army Language Center, Army Training Command, in Dusit District, Bangkok, and to receive the suggestions of the study group. The study group consisted of 108 students. Data was collected using a questionnaire statistically analyzed by percentage, mean score and standard deviation, on a 5-point rating scale.

The findings revealed that:

1. The conditions of Personnel Administration of the Instruction of Languages of neighboring countries at the Army Language Center, Army Training Command, in Dusit District, Bangkok, as viewed by students, were generally found to be at a high level. After the item analysis of five aspects, the results showed a high level ranking in three of those aspects, namely: Education Evaluation, Student Attrition (failure of students to complete the course), and Student Retention (preventing the loss of students due to their failure during the course). The other two aspects – Planning the Course for Students and Recruitment & Selection of Students were ranked at medium level.

## 2. Suggestions in each aspect were as follows:

### 2.1 Planning the Course for Students.

- Recruitment and selection of students should be well planned to match the need for implementation by the units (the duty station of each student).
- Prior to taking language courses at the Army Training Command, the students should receive testing and training in the languages that they will be studying.
- The period of training in the language courses should be extended to more than two years.

### 2.2 Recruitment and Selection of Students.

- Recruitment and selection of students should be done on a voluntary basis.
- The process of recruitment and selection of students should focus on implementation policy: applicants for language courses need to be put in the position where they will use languages they will learn.
- Public relations functions should be performed continuously.
- Age should be considered as a part of each applicant's qualifications.

### 2.3 Student Retention.

- Sufficient accommodations with good conditions should be provided.
- Modern teaching equipment and materials such as computers, internet and applications, as well as a classroom environment that facilitates learning, should be provided.

### 2.4 Education Evaluation.

- Examinations must be standard and should measure what the students learned.
- Data concerning students' personnel records and scores should be maintained on a systemic basis.
- Evaluation should be done consistently.
- Post-evaluation should be done to check whether the courses were effective.

### 2.5 Student Attrition.

- The rules and regulations of the Army Language Center, Army Training Command, should be followed strictly and justifiably, without prejudice.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน ประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำช่วยเหลือและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดีเยี่ยมมาโดยตลอด รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปฏี กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขความถูกต้อง

ขอขอบพระคุณพ.อ.เสกสุข คำธร, พ.อ.หญิง พรรณทิพย์ ชัยชูโชติ, พ.อ.หญิง จุไรรัตน์ หาญไชโยภูมิ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินตา ศิริวรรณ และ ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเครื่องมือวิจัยทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และตรวจแก้ไขแบบสอบถามเครื่องมือวิจัยให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้เกิดความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทศิลปวิทยาให้เกิดความรู้ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ห้องสมุดทุกท่าน พระสุวรรณ อธิปญโญ (แพงกันยา) ที่ให้คำปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ พ.อ.ดร.ชรัติ อุ่ณสัมฤทธิ์ พ.อ.วิสันติ สระศรีดา ข้าราชการกองการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ข้าราชการศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก นายทหารนายสิบนักเรียนภาษาประเทศเพื่อนบ้านและท้องถิ่น ที่ให้ความช่วยเหลือและความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี นายสาธณ ผ่องสวัสดิ์ นางมาลี รักษ์กำเนิด นางสาวกมลทิพย์ ยิ้มจันทร์ ที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดาและคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

สิบเอกพิสิฐษ์ ฉลองเกียรติินภา

ผู้วิจัย

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๓
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๔
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๕
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	๖
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๖
๒.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล	๘
๒.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล	๑๑
๒.๔ หลักการในการบริหารงานบุคคล	๑๔
๒.๕ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๑๗
๒.๖ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล	๒๑
๒.๖.๑ การวางแผนกำลังพล	๒๕
๒.๖.๑.๑ ความหมายของการวางแผนกำลังพล	๒๕
๒.๖.๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังพล	๒๗
๒.๖.๑.๓ ประโยชน์ของการวางแผนกำลังพล	๒๘

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง

หน้า

๒.๖.๑.๔	การวางแผนกำลังพลของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษา ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	๒๕
๒.๖.๒	การสรรหากำลังพล	๓๒
๒.๖.๒.๑	ความหมายของการสรรหากำลังพล	๓๒
๒.๖.๒.๒	การสรรหากุลากร	๓๓
๒.๖.๒.๓	การคัดเลือกกุลากร	๓๖
๒.๖.๒.๔	การสรรหากำลังพลของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษา ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	๓๖
๒.๖.๓	การบำรุงรักษากำลังพล	๓๗
๒.๖.๓.๑	ความหมายของการบำรุงรักษากำลังพล	๓๗
๒.๖.๓.๒	ความสำคัญของการบำรุงรักษากำลังพล	๓๘
๒.๖.๓.๓	การบำรุงรักษากำลังพลระหว่างเข้ารับการศึกษา ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	๔๐
๒.๖.๔	การประเมินผลการเรียน	๔๐
๒.๖.๔.๑	ความหมายของการประเมินผล	๔๐
๒.๖.๔.๒	จุดมุ่งหมายของการประเมินผล	๔๒
๒.๖.๔.๓	การประเมินผลการเรียนของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	๔๒
๒.๖.๕	การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน	๔๕
๒.๖.๕.๑	การลงโทษทางวินัย	๔๕
๒.๖.๕.๒	แนวทางการดำเนินการทางวินัย	๔๖
๒.๖.๕.๓	การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน หลักสูตรภาควิชา ภาษาประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศใกล้เคียง และภาษาท้องถิ่น	๔๗

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๘
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๘
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๕๙</b>
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๕๙
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๐
๓.๓ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๐
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๒
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๒
๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๓
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	<b>๖๕</b>
๔.๑ การวิจัยข้อมูล	๖๕
๔.๒ ผลการวิจัยข้อมูล	๖๕
ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	๖๕
ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพล ด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	๖๘
ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษา ภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	๗๔
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๗๖</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๗๖
๕.๒ อภิปรายผล	๘๐
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๘๓

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บรรณานุกรม	๘๕
ภาคผนวก	๙๑
ผนวก ก ประวัติศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก	๙๒
ผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๙๖
ผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องสอบมือวิจัย	๑๐๔
ผนวก ง หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๑๑
ประวัติผู้วิจัย	๑๑๓



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑.๑	แสดงจำนวนประชากร	๔
๒.๑	แสดงผลการศึกษารายวิชา แทนด้วยอักษรภาษาอังกฤษ และตัวเลขไทย	๔๔
๓.๑	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย	๕๕
๔.๑	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	๖๕
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน รวมทุกด้าน	๖๘
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการวางแผนกำลังพล	๖๕
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการสรรหากำลังพล	๗๐
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการบำรุงรักษากำลังพล	๗๑
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการประเมินผลการเรียน	๗๒
๔.๗	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน	๗๓

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๘	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการวางแผนกำลังพล	๗๔
๔.๙	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการสรรหากำลังพล	๗๔
๔.๑๐	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการบำรุงรักษากำลังพล	๗๕
๔.๑๑	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการประเมินผลการเรียน	๗๕
๔.๑๒	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน	๗๕

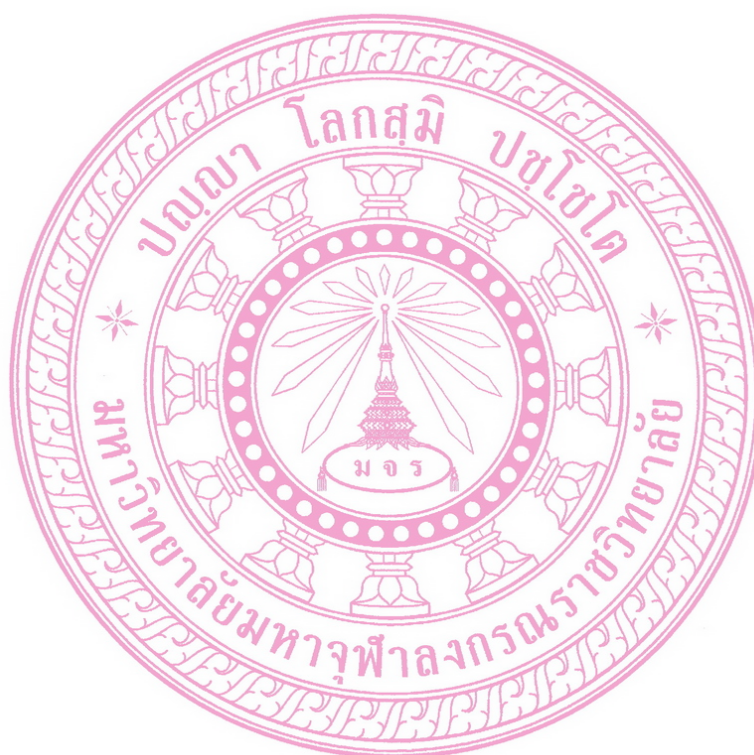
## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

๕๘





## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์ประกอบที่สำคัญสูงสุดที่ทำให้เกิดการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรดังกล่าวจะต้องประกอบไปด้วยคนที่มีคุณภาพที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคนสร้างสรรค้ความเจริญก้าวหน้าแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ในสังคมเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดชีวิต เริ่มจากวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถต่าง ๆ ทั้งการดำรงชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงสร้างสรรค้พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านวิทยาศาสตร์ เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก ปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและท้าทายดังกล่าวได้แก่ คุณภาพของคน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อทำให้ศักยภาพของแต่ละคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่

ทหารเป็นร้วของชาติที่มีหน้าที่ป้องกันประเทศ รักษาความมั่นคงภายใน รักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ และดูแลประชาชนให้อยู่กันอย่างมีความสุข นอกจากนั้นกำลังพลทั้งหลายจะต้องทำหน้าที่อีกชั้นหนึ่ง คือ การศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองทางความคิดให้มีความรู้ ความสามารถก้าวทันความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จะเห็นได้ว่ากำลังพลด้านทหารจำเป็นจะต้องเพิ่มขีดความสามารถให้มีความพร้อมทางด้านกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญา สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องส่งเสริมด้วยการศึกษา

การบริหารงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภารกิจทุก ๆ ด้านบรรลุเป้าหมายด้วยความราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพแต่ถ้าบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถขาดประสบการณ์ ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ก็ย่อมก่อให้เกิดปัญหา ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร

---

<sup>๑</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นของหน่วยงานทุกหน่วยงาน สภาพการณ์ในปัจจุบันความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สภาพสังคมมีการเปลี่ยนไป ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานทั้งด้านบุคลากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เทคนิคและวิทยาการมีความก้าวหน้าทุกอย่างล้วนแต่เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยุคใหม่ ความล้าสมัยจึงเกิดขึ้นได้กับผู้บริหารทุกคนที่ไม่ได้ติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการในการปฏิบัติงาน หรือในทางกลับกันก็คือเทคนิค วิทยาการ หรือวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่ใช้อยู่ในนี้อาจจะหมดความจำเป็นไปแล้ว ถ้าผู้บริหารขาดการติดตามและวิเคราะห์เหตุการณ์ทั้งสองแง่มุมนี้แล้ว ย่อมทำให้อยู่ในภาวะที่ไม่สามารถพัฒนาตนเองหรือตามทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพราะความรู้ใหม่ ๆ มักเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ<sup>๒</sup>

ดังนั้น แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาที่ดีนั้น จำเป็นต้องศึกษาการบริหารกำลังพลเพื่อหาแนวทางการพัฒนาส่งเสริมกำลังพลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การบริหารงานบุคคลในกรมยุทธศึกษาทหารบก จึงเป็นหัวใจสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ

ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก มีหน้าที่ให้การศึกษ ทำการทดสอบภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและท้องถิ่นแก่บุคคลตามนโยบายและความต้องการของกองทัพบกให้คำแนะนำกำกับดูแลด้านการศึกษาภาษาต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และท้องถิ่น<sup>๓</sup>

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เพื่อนำเสนอความคิดเห็นและแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ให้มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

<sup>๒</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร :ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘๓.

<sup>๓</sup>กรมยุทธศึกษาทหารบก, “แผนแม่บทการพัฒนาการศึกษา ศูนย์ภาษากรมยุทธศึกษาทหารบก ประจำปี ๒๕๕๕-๒๕๕๘”, (กรุงเทพมหานคร: มปท., ๒๕๕๕), หน้า ๑. (ถ่ายเอกสารเก็บเล่ม)

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นอย่างไร

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตของเนื้อหาของการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการบริหารงานกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้ง ๕ ด้าน ดังนี้

๑. การวางแผนกำลังพล
๒. การสรรหากำลังพล
๓. การบำรุงรักษากำลังพล
๔. การประเมินผลการเรียน
๕. การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้เข้ารับการศึกษาของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๑๕๐ คน ดังตารางที่ ๑.๑

ตารางที่ ๑.๑ แสดงจำนวนประชากร

ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก	จำนวนประชากร
ผู้เข้ารับการศึกษา	๑๕๐
รวม	๑๕๐

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

เริ่มตั้งแต่ เดือนพฤษภาคม - ตุลาคม พุทธศักราช ๒๕๕๕ รวม ๖ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ คณะผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าแผนกต่างๆ ในกรมยุทธศึกษาทหารบก

๑.๕.๒ ครู อาจารย์ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียนหรือสถานศึกษา

๑.๕.๓ บุคลากรในสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องต่อจากผู้อำนวยการ ในสถานศึกษาทั้งหมด นับตั้งแต่ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกต่างๆ ครูผู้สอน และข้าราชการ ของกรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๔ การบริหารงานกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ภาษาเวียดนาม ภาษาเขมร ภาษาพม่า ภาษามาลาเซีย เป็นต้น ตั้งแต่ การวางแผนกำลังพล การสรรหากำลังพล การบำรุงรักษากำลังพล การพัฒนากำลังพล การประเมินผลการเรียนของกำลังพล และการพิจารณาให้กำลังพลพ้นจากการเรียน ของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๕ การวางแผนกำลังพล หมายถึง การกำหนดปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ หรือการคำนวณ การคาดการณ์ การกำหนดที่นั่งเรียนที่ต้องการของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๖ การสรรหากำลังพล หมายถึง วิธีการหรือขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดขึ้นต่อเนื่องจากการสำรวจการวางแผนกำลังพลโดยจุดประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังพลใหม่ตามที่ต้องการ เริ่มสรรหาตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การรับสมัคร การสอบความรู้ความสามารถ การสอบสัมภาษณ์ การตรวจสอบภูมิหลัง การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การประกาศผล การปฐมนิเทศ ของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษาในศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๗ การบำรุงรักษากำลังพล หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ ผู้เรียนระหว่างเข้ารับการศึกษาในศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญและกำลังใจในการเรียนและการสร้างความปลอดภัยในการเรียน เป็นต้น

๑.๕.๘ การประเมินผลการเรียน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบติดตามผลการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นระบบในด้านผลการเรียนและการพัฒนาการเรียนเพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้แก่บุคลากรในศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๙ การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน หมายถึง กระบวนการที่ทำให้กำลังพลพ้นจากการเรียนด้วยการสมัครใจหรือด้วยความไม่สมัครใจ ด้วยเหตุการณืขององค์การและเหตุผลส่วนบุคคล เช่น การลงโทษทางวินัย การให้พ้นจากการเรียน และการเสียชีวิต เป็นต้น สำหรับกำลังพลในศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๑๐ ศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ทหารบก หมายถึง สถาบันทางภาษาที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อการศึกษาหรืออบรมภาษาสากล ได้แก่ภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศใกล้เคียง และท้องถิ่น ได้แก่ ภาษาเวียดนาม ภาษาจีนกลาง ภาษาเขมร ภาษาพม่า ภาษามลายูเซีย ภาษามลายูถิ่น เป็นต้น แก่กำลังพล ทั้งในและนอกกองทัพบก

## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๒ ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๓ จากผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการศึกษา ปรับปรุงและพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา  
กรมยุทธศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี  
จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

๒.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

๒.๔ หลักการในการบริหารงานบุคคล

๒.๕ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๖ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

๒.๖.๑ การวางแผนกำลังพล

๒.๖.๒ การสรรหากำลังพล

๒.๖.๓ การบำรุงรักษากำลังพล

๒.๖.๔ การประเมินผลการเรียน

๒.๖.๕ การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่จะทำให้  
องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทางด้านบุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่  
สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหา วิธีดำเนินการให้องค์การ  
บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็น ที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลว  
ขององค์การอีกด้วย ในการบริหารประเทศก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
โดยกำหนดไว้ในเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หมายถึง การพัฒนาคุณภาพมนุษย์ให้มีขีดความสามารถเพื่อที่จะพัฒนา ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป<sup>๑</sup>

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

**อุทัย หิรัญโต** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคล ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาตามความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครอง บังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”<sup>๒</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”<sup>๓</sup>

**พยอม วงศ์สารศรี** กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุต่าง ๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”<sup>๔</sup>

**พนัส หันนาคินทร์** ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์กรจัดวาง กระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการ และความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทน พัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงาน และการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้

<sup>๑</sup>พระสมุสสุก ดิสุสวโธ (มโนธรรม), “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๘.

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

<sup>๓</sup>ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทโยพัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

<sup>๔</sup>พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพุดติที่ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้<sup>๕</sup>

เสนาะ ดิเฮอร์ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีความประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน<sup>๖</sup>

สุภาพร พิศาลบุตร ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง ภารกิจ หน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อม ทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ชำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จ ขององค์การ<sup>๗</sup>

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่า หมายถึงกระบวนการ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผน และการวางระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานทั้งนี้เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษาไว้ซึ่ง ทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์<sup>๘</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ และเหมาะสมกับงาน โดยเริ่มตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก การสรรหา บรรจุ พัฒนา ชำรงรักษา การประเมินผลและการให้พ้นจากตำแหน่ง โดยต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเพื่อพัฒนา องค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้

<sup>๕</sup>พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

<sup>๖</sup>เสนาะ ดิเฮอร์, การบริหารงานบุคคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

<sup>๗</sup>สุภาพร พิศาลบุตร, การสรรหาและบรรจุพนักงาน, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

<sup>๘</sup>สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : น้ากการพิมพ์, ๒๕๓๕,) หน้า ๑.



## ๒.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์การให้ได้ประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จ ควรดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีนักวิชาการได้ให้วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กล่าวว่าวัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานบุคลากร คือ หน่วยงาน มีบุคลากรคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการกิจการหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์การ<sup>๕</sup>

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล ๓ ประการ คือ<sup>๖</sup>

๑. ความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) รวมถึง สิทธิ ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับต่อบุคคลและสังคมโดยรวม และความสำคัญด้านมนุษยธรรม กฎหมาย และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

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

๓. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employees Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมที่จะทำควรเน้นความเข้าใจและรักในการทำงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลที่จะได้รับขั้นสุดท้าย คือ ความเจริญเติบโตขององค์การ

<sup>๕</sup>สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๑.

<sup>๖</sup>พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๘.

สมเกียรติ พ่วงรอด ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการ ดังนี้<sup>๑๑</sup>

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ควรได้บุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานมีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

๓. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะที่ทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผลติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการคือ<sup>๑๒</sup>

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม ขจัดและระงับการดำเนินกิจการ ที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

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

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

๔. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personnel Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการชี้แจงและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้ โดยการจัดให้มีการจูงใจให้

<sup>๑๑</sup>สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

<sup>๑๒</sup>อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากองค์กร ไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่คิดว่าจะแน่นอน

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลเพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพ บุคลากรมีความพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถบริหารจัดการ องค์กรให้บรรลุจุดหมายที่วางไว้ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ด้านสังคม องค์กร หน้าที่และบุคคล

### ๒.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญสำหรับองค์กร เพราะสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๑๓</sup>

กิติมา ปรีดีดิถก กล่าวว่า “ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารเพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไป บรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร”<sup>๑๔</sup>

<sup>๑๓</sup>สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management ), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

<sup>๑๔</sup>กิติมา ปรีดีดิถก, การบริหารและกรณีศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพัฒนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๗.

วรณารต แสงมณี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ ดังนี้<sup>๕</sup>

๑. มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมืองทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใด องค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับความสำคัญของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญ เฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำให้ระบบในการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลรักษา ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

๔. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์กรไม่ได้มีอิสระที่จะดำเนินงานเอง โดยไม่ถูกรบกวนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขึ้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

**ภิญโญ สาธร** กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคลแม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณจำนวนมากสนับสนุน และมีคนจำนวนมากในหน่วยงานก็

<sup>๕</sup>วรณารต แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

เหมือนไม่มีอะไรสักอย่าง เพราะคนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ใช้ไม่เป็น ขาดสมรรถภาพไม่มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และขาดความรับผิดชอบ ต่างคนก็จะขี้แยแข่งขันหาประโยชน์จากเงินงบประมาณที่มีอยู่ หาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ซึ่งได้มาโดยตำแหน่งและทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยกสามัคคี ต่างคนต่างอยู่ และทำงานไปวัน ๆ โดยไม่ร่วมมือ โครงการทั้งหลายที่ผู้บริหารวางไว้ก็จะล้มเหลว เพราะมีคนก็เหมือนไม่มี ในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือและหย่อนสมรรถภาพ<sup>๑๖</sup>

พยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการดังนี้<sup>๑๗</sup>

๑. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวยอมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ โดยมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์การ ช่วยกันพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

<sup>๑๖</sup> ภิญญา สาร, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖), หน้า ๑๗๒.

<sup>๑๗</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๕ - ๖.

## ๒.๔ หลักการในการบริหารงานบุคคล

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กล่าวถึงการกำหนด หลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้<sup>๑๔</sup>

๑. มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร อย่างชัดเจน คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ คาดหวังจากพวกเขา

๒. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับรับทราบโดยบุคลากรทุกคนขององค์กร กระบวนการนี้ถือเป็นกติกาที่ทุกคนรับรู้รับทราบ เช่น ความชัดเจนเรื่องการ ประเมินผล กระบวนการทางวินัยกระบวนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เป็นต้น

๓. มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงาน การปฏิบัติราชการนั้นต้องมุ่งเป้าหมายผลงานให้เกิดต่อสังคมเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารงานบุคคล ก็ต้องมุ่งให้ผู้ทำงานมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รัฐให้แก่ ผู้ทำงานจึงวัดได้จากผลงานที่เป็นประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. เน้นหลักคุณธรรม คือมีความคงเส้นคงวา ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ หน้าที่ใคร เน้นหลักการ ยึดถือผลงานเป็นหลัก หลักการนี้ถือเอาความรู้ความสามารถ การปฏิบัติตน และผลการทำงานเป็น เครื่องวัดความดี ความชอบ โดยไม่เอาความรู้สึกหรือความรู้สึกมักคุ้น ส่วนตนเป็นตัวกำหนด

บรรยงค์ โตจินดาได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๒ ประการ คือ<sup>๑๕</sup>

๑. หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัคร เข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน

๒. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการ เลือกรองรับบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

๓. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมี ปัญหาในการทำงาน

๔. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

<sup>๑๔</sup> สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙), (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๔.

<sup>๑๕</sup> บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๔.

๕. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการ สนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงาน ที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๖. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

๗. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนด ค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและ ล้วงเงินทางเพศ

๘. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรการ จัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

๙. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการ ป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

๑๐. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความ สัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

๑๑. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑๒. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มี ประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย ปัญหา อุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งๆ ขึ้นไป

เจมส์ เอ แวน ซวอลล์ (Van Zwall) ได้กำหนดหลักการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๒ ประการ ดังนี้<sup>๒๐</sup>

๑. โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายในการให้การศึกษาแก่ประชาชน จุดมุ่งหมายนี้จะสัมฤทธิ์ผลได้ ต้องอาศัยความร่วมมืออันดีของบุคลากรในโรงเรียน ต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากรเพื่อให้บุคลากร ได้ทำงานด้วยประสิทธิภาพที่ตนพอใจ

<sup>๒๐</sup> เจมส์ เอ แวน ซวอลล์ (Van Zwall) อังโน นัยนา วงศ์จรยา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน มัชฌมสาธิต สังกัดสำนักงานสถาบันราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๑), หน้า ๑๔.

๒. จุดมุ่งหมายต่างๆ ของโรงเรียนมาจากประชาชน ซึ่งมีส่วนสร้างหรือเสียภาษีโดยมีความต้องการให้มีระบบการศึกษาที่ดีในโรงเรียน ดังนั้น นโยบายด้านบุคลากรต้องประกอบด้วยนโยบายด้านอื่นๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

๓. ประชาชนกับบุคลากรในโรงเรียนมีความสนใจเบื้องต้นเช่นเดียวกัน คือการที่โรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาให้ดีที่สุด ให้เป็นไปตามอำนาจที่ได้รับมอบหมายตามแนวทางการดำเนินงานต่างๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม

๔. เลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อสนองความต้องการด้านการศึกษาของประชาชน ต้องประสานสัมพันธ์งานประกอบอื่นๆ เช่น บุคลากร อาคาร และวัสดุภัณฑ์มีการมอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสม

๕. พิจารณางานของบุคคลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

๖. มีความระมัดระวังในการที่จะไม่เข้าไปก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของบุคลากรมากเกินไป โดยเฉพาะในกรณีที่เขาต้องการปกปิด ผู้บริหารต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ต่างๆ ของบุคลากรในสถาบันด้วย

๗. มีการจัดระบบการเลื่อนความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากรในระบบโรงเรียนให้รัดกุมและเหมาะสม ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่าตัวประกอบต่างๆ ของมนุษย์เป็นสิ่งที่แปรผันได้ ความแปรผันเหล่านี้เป็นไปได้ทั้งทางที่เกิดประโยชน์และโทษ จึงควรสนับสนุนหรือส่งเสริมความแปรผันให้ก่อประโยชน์ให้มากที่สุด

๘. ตัวประกอบสำคัญที่สุดของบุคลากรคือ ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่องานของเขา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งระบบโรงเรียนที่เขาทำงานอยู่ ผู้บริหารพึงทำให้สิ่งที่เป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่า เขาเป็นคนมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจว่าเขาทำงานอย่างดีที่สุดแล้ว

๙. การได้รับความยกย่องนับถือในความสามารถและปัญญาของบุคลากร เป็นความจำเป็นเบื้องต้น ที่ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้ข่าวสาร ให้การติดต่อพบปะอย่างสะดวก และให้ความเป็นกันเองในการทำงานร่วมกับบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีแก่บุคลากร

๑๐. ปัญหาเรื่องบุคลากร จะต้องแก้ไขตามสถานการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งบางปัญหาผู้บริหารอาจหลีกเลี่ยงไม่ต้องแก้ไขก็ได้ หรืออาจยืดหยุ่นเวลาในการแก้ปัญหา



๑๑. ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเป็นธรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องรางวัลจำนวนชั่วโมงสอน จำนวนชั่วโมงว่างและอื่นๆ เพราะจะส่งผลดีต่อบรรยากาศของการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยรวม

๑๒. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน และระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน โดยสันติ และสร้างสรรค์ความเจริญให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

สรุปได้ว่า หลักการในการบริหารงานบุคคล คือ การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ รู้จักจัดวางตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถ มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร อย่างชัดเจน กระบวนการบริหารงานมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับรับทราบโดยบุคลากรทุกคนขององค์การ มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงานและมุ่งเน้นหลักคุณธรรม ไม่อคติ มีความยุติธรรมแก่ทุกคนในองค์การ

## ๒.๕ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องนำไปใช้เป็นหลักในการบริหาร ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้ต้องนำเอาความรู้ต่างๆ ที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามความเหมาะสมและต้องอาศัยทักษะประสบการณ์ การทำงานจริง สถานการณ์ สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นศิลปะอย่างหนึ่งมาประกอบกับการบริหารงานด้วย ซึ่งนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่น่าสนใจไว้ดังนี้

**เทเลอร์ (Taylor)** กล่าวถึง ทฤษฎีของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ<sup>๒๑</sup>

๑. หลักเรื่องเวลา ถือเป็น การวัดความสามารถในการผลิต โดยการวัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

<sup>๒๑</sup> เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน ภารดี อนันต์นารี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงานฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์ นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

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

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์กรนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

**ลูธอร์ กุลิก และ เลียนดอลล์ เออร์วิกค์ (Luther Gulick & Lyndall Urwick)** ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่<sup>๒๒</sup>

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

<sup>๒๒</sup>ลูธอร์ กุลิก และ เลียนดอลล์ เออร์วิกค์ (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และ หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาคูคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

๔. การอำนวยความสะดวก (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (Co-ordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่อง และเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการ และเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้น ได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงิน และการคลัง

**ฟายอล (Fayol)** ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการคือ<sup>๒๓</sup>

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

๒. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงานผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพ และเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้

<sup>๒๓</sup>ฟายอล (Fayol) อ้างใน ภารดี อนันต์นาควิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘.

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกัน ควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียวภายใต้แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

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

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการ ได้โดยให้ผู้บริหารได้พิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าจะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

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

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกระเปียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนรวมทั้ง มีความเมตตา กรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคน โดยเสมอภาค

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

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

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corp) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดอง และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล เป็นศาสตร์ที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักนำมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์การและใช้ทั้งทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารเพื่อนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

## ๒.๖ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ทรัพยากรอย่างหนึ่งที่สำคัญคือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากรในองค์การนั้น มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทำงานด้วยความตั้งใจ วิธีการที่จะได้คนที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ก็ต้องมีกระบวนการในการบริหารงานบุคคล มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สมคิด บางโม ได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ ๖ ขั้นตอน คือ<sup>๒๔</sup>

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

อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน บุคคล ไว้ ๒๒ ประการ ดังนี้<sup>๒๕</sup>

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

<sup>๒๔</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : นวัตกรรมการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๖.

<sup>๒๕</sup> อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๓ - ๔.

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

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์** ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล มี ๔ ประการ ดังนี้<sup>๒๖</sup>

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

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้กำหนดขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ ดังนี้<sup>๒๗</sup>

๑. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง
๒. การวางแผนกำลังคน

<sup>๒๖</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บพิตรการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๗.

<sup>๒๗</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๔๐.

๓. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
๔. การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๕. การอบรมและพัฒนา
๖. การจ่ายค่าตอบแทน
๗. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์
๘. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล

แคสเท็ตเตอร์ (Casterter) ได้เสนอกระบวนการบริหารบุคคลไว้เป็นขั้นๆ ดังต่อไปนี้<sup>๒๘</sup>

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหลักในเรื่องการคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างขององค์การ การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเน การเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน การทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มกำลังคนและการวางแผนควบคุมกำลังพล

๒. การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) ได้แก่ การแสวงหาแหล่งกำลังคน การวางแผน การสรรหาและการจัดระบบการสรรหา

๓. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลผู้สมัครและการจัดกระบวนการคัดเลือกต่างๆ

๔. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับชุมชนของบุคลากรใหม่ การปรับตัวเข้ากับระบบงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่งและการปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน

๕. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร (Appraisal of Personnel Performance) ได้แก่ การประเมินค่าการปฏิบัติงานต่างๆ การจัดการประสานงาน การพิจารณาผลต่างๆ จากการประเมินค่า

๖. การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) ได้แก่ การใช้แผนพัฒนาการประสานงาน การประเมินผลของการปฏิบัติงาน

๗. ผลการตอบแทนให้บุคลากร (Compensation of Personnel) ได้แก่ เงินเดือนค่าแรง รายได้ที่ไม่ใช่เงินเดือน เงินปันผล

---

<sup>๒๘</sup>แคสเท็ตเตอร์ (Casterter) อ้างใน ภคินีสุนิตย์ ราชจำปี, “การบริหารบุคลากร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดอัครสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๓), หน้า ๒๔-๒๕.

๘. **สวัสดิการ (Security)** การให้สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและบริการต่างๆ การจ้าง การป้องกัน การชู้ญ และการเป็นอิสระทางวิชาการ

๙. **การใช้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service)** ได้แก่ การให้การศึกษาเพิ่มเติม การให้บริการชดเชย การให้ความรู้และการให้บริการ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย

**วิลาศ สิงห์วิสัย และวิจิตร ศรีสอาน** กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคล ในราชการ มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้<sup>๒๘</sup>

๑. การวางแผนกำลังคน
๒. การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
๓. การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ
๔. การบรรจุแต่งตั้ง
๕. การโอนย้าย
๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๗. การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
๘. การดำเนินการเรื่องวินัย
๙. การออกจากราชการ
๑๐. การจัดสวัสดิการ

**ชลิตา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ** ได้จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคคลออกเป็น ดังนี้<sup>๒๙</sup>

๑. การวางแผนนโยบายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
๒. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย
๓. การวางแผนโครงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
๔. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
๕. การจัดชั้นตำแหน่งงาน
๖. การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง

<sup>๒๘</sup>วิลาศ สิงห์วิสัย และวิจิตร ศรีสอาน, การนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : วรุฒิการพิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๕๗๑.

<sup>๒๙</sup>ชลิตา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๖), หน้า ๑.



๗. การสรรหาคนเข้าทำงาน
๘. การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
๙. การทดลองให้ปฏิบัติราชการ
๑๐. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๑๑. การย้าย โอน

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า เพื่อให้องค์การได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ตามที่องค์การต้องการ จึงมีกระบวนการในการบริหารงานเป็นลำดับขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลงาน การพัฒนาบุคลากร การให้บริการ และสวัสดิการ จนกระทั่งถึงการให้พ้นจากตำแหน่งงาน

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นขอบข่ายในการศึกษาและนำเสนอใน ๕ ประเด็นหลักที่เกี่ยวกับการบริหารกำลังพล ดังต่อไปนี้

- ๒.๖.๑ การวางแผนกำลังพล
- ๒.๖.๒ การสรรหากำลังพล
- ๒.๖.๓ การบำรุงรักษากำลังพล
- ๒.๖.๔ การประเมินผลการเรียน
- ๒.๖.๕ การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้
- ๒.๖.๑ การวางแผนกำลังพล

#### ๒.๖.๑.๑ ความหมายของการวางแผนกำลังพล

การวางแผนกำลังพล หรือ ศัพท์ทั่วไปเรียกว่า การวางแผนบุคลากร มีความหมายในลักษณะเดียวกัน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวว่า “การวางแผนบุคลากร คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ร่วมของ

องค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม”<sup>๑๑</sup>

สุภาพร พิศาลบุตร ได้กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการ ในการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์การเกี่ยวกับ ประเภท จำนวนและคุณภาพของ บุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ<sup>๑๒</sup>

สุดา สุวรรณภริมย์ ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากร ไว้ว่าคือ การ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อ ไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่ เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้ง ทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดี มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์การ<sup>๑๓</sup>

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากรไว้ ว่า หมายถึง การคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้ บุคคลในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจน จนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูง ใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๔</sup>

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้สรุปความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของคนในองค์กรเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการ เมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไรและเมื่อใด<sup>๑๕</sup>

<sup>๑๑</sup> ัญญพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๖๗.

<sup>๑๒</sup> สุภาพร พิศาลบุตร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ชนะการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๗๔.

<sup>๑๓</sup> สุดา สุวรรณภริมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

<sup>๑๔</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, การบริหารงานบุคคล, (สำนักพิมพ์ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑), หน้า ๕๗๒.

<sup>๑๕</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังพล คือ การกำหนดปริมาณ และคุณภาพของกำลังพลที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ หรือการคำนวณ การคาดการณ์ขององค์กร ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้ห้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกัน ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร

### ๒.๖.๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังพล

สุดา สุวรรณภริมย์ ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ ดังนี้<sup>๓๖</sup>

๑) เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์กร ได้ทันทีเมื่อองค์กรต้องการ กำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

๒) เป็นการบริหารขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓) เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบัน และในอนาคต รวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่า ความต้องการของหน่วยงานแต่ละ หน่วยงานและของภาพรวมขององค์กร ซึ่งจะทำให้ห้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงใน ท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคน และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ องค์กรต้องสรรหาพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้เป็น ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร

๔) เพื่อใช้เป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคนเป็น การเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๕) เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้พิจารณา เลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร ในการวางแผนบุคลากรนั้น บางกรณีอาจไม่ มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กรทั้งหมด บางครั้งองค์กรสามารถพิจารณา สรรหา คัดเลือก โยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเข้ามาแทนที่ได้โดยอาจ ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความ รับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากร จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่ กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและ ก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

<sup>๓๖</sup>สุดา สุวรรณภริมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), หน้า ๓๘.

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังพล เพื่อให้ได้กำลังพลเข้ามาช่วยปฏิบัติงาน เป็นการบริหารขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังพลในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อใช้เป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังพลและเป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังพลที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร

### ๒.๖.๑.๓ ประโยชน์ของการวางแผนกำลังพล

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากรไว้ ดังนี้<sup>๓๓</sup>

๑) ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะถ้าองค์กรได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบ จะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์กรมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง กล่าวคือ หน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมา จะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกัน หน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางในการพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

๒) ช่วยให้อัตลักษณ์ด้านบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน การวางแผนเป็นการมองอนาคต องค์กรโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้น การขยายตัวขององค์กรนี้ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์กรในระยะแรก ดังนั้น กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์กร จำนวนและคุณสมบัติบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเมื่อองค์กรได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ ย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจในกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

๓) ช่วยให้อัตลักษณ์ด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ เพราะได้มีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า

๔) ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญในองค์กรทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่ เป็นไปตาม

<sup>๓๓</sup>พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

ความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ การที่องค์กรจะกำหนดการรับบุคลากรใหม่ แต่ครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน

๕) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในการวางแผนงานบุคลากรนั้นไม่จำเป็นจะต้องออกมาในรูปการจ้างบุคลากรใหม่ทั้งหมด บุคลากรที่องค์กรต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนงานบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์กร

๖) เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาศนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ เป็นไปตามความต้องการขององค์กร เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหา การว่างงาน หรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวางแผนกำลังพล คือ ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้อิทธิกรรรมด้านบุคลากรและเป้าหมายของ องค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน การวางแผนเป็นการมองอนาคต ช่วยให้อิทธิกรรรมด้านการ บริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงาน ต่าง ๆ ขององค์กร เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการขององค์กร

**๒.๖.๑.๔ การวางแผนกำลังพลของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษาของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร**

#### ๑) การกำหนดแผนการศึกษา

##### ก. ความมุ่งหมาย

(๑) เพื่อให้การดำเนินการด้านการศึกษาของสถาบันการศึกษา โรงเรียน เหล่าและสายวิทยาการ และหน่วยเกี่ยวข้องกับการศึกษา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ ประสิทธิภาพ ตามนโยบายการศึกษาของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๐ – ๒๕๕๔, แผนพัฒนากำลังพล ของกองทัพ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๓ – ๒๕๕๔, แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาระบบ

การศึกษาของกองทัพบก ทั้งนี้ ทุกหน่วยจะต้องปรับแผนงานด้านการศึกษาให้เป็นรูปธรรม ตามนโยบายการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ของ ผบ.ทบ.

(๒) เพื่อให้สถาบันการศึกษาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ และหน่วยที่ได้รับงบประมาณการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาจาก ขส.ทบ. ใช้เป็นข้อมูลและเป็นแนวทางในการวางแผน เตรียมการ และดำเนินการ รวมทั้งการควบคุมกำกับดูแลงานการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

(๓) เพื่อใช้คำสั่งนี้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และปรับปรุงเอกสารตำราหลักนิยม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางทหารในการป้องกันประเทศ ตามคำสั่ง ทบ. ที่ ๑๐๒๐/๒๕๓๑ เรื่องการปรับปรุงระบบการศึกษาและหลักสูตรของโรงเรียนเหล่าสายวิชาการ ลง ๒๑ พ.ย. ๓๑

#### ข. ขอบเขต

(๑) คำสั่งฉบับนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ ๑ ต.ค. ๕๓ ถึง ๓๐ ก.ย. ๕๔ เว้นแต่จะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

(๒) การจัดชั่วโมงการเรียนการสอนให้จัดวันละไม่น้อยกว่า ๗ ชั่วโมง (สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า ๓๕ ชั่วโมง) ในกรณีที่หน่วยสามารถจัดที่พักให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้ ให้จัดชั่วโมงการเรียนการสอนวันละไม่น้อยกว่า ๘ ชั่วโมง (สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า ๔๐ ชั่วโมง) ทั้งนี้ ไม่รวมการเรียนการสอนนอกเวลาและในกรณีที่มีการฝึกปฏิบัติในเวลากลางวัน

(๓) การจัดการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามรายละเอียดในหลักสูตรการศึกษาที่ ทบ. อนุมัติ

#### ค. วัตถุประสงค์ของการดำเนินการศึกษา

(๑) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามคำสั่ง ทบ. ที่ ๑/๒๕๔๕ เรื่องนโยบายการศึกษาของ ทบ. พ.ศ.๒๕๕๐ – ๒๕๕๔ ลง ๖ ก.ย. ๔๕ และคำสั่ง ทบ. (เฉพาะ) ที่ ๗๕๗/๔๕ เรื่องนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของ ทบ. ลง ๑๕ มิ.ย. ๔๕

(๒) เพื่อให้การผลิตกำลังพลของ ทบ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการสร้างความพร้อม ให้กับกำลังพล เพื่อให้สามารถตอบสนองแนวทางการใช้กำลังพลของ ทบ. ๕ ประการ ได้แก่ การป้องกันประเทศ, การรักษาความมั่นคงภายใน, การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ, การพัฒนาประเทศ และการปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ทางทหารที่ไม่ใช่สงคราม ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการใน ทบ.

(๓) การเตรียมกำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งของตน อันจะเป็นผลให้ทุกหน่วยสามารถปฏิบัติการกิจตามคำสั่ง และแผนยุทธการของ ทบ. ได้

อย่างเต็มขีดความสามารถ ส่งผลเป็นส่วนรวมให้ ทบ. มีความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบและความทันสมัย สามารถเผชิญต่อภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ

(๔) เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์ของกำลังพล ให้สามารถใช้งานปรนนิบัติบำรุงและรักษายุทโธปกรณ์ที่กองทัพบกมีอยู่ในปัจจุบันหรือจำเป็นต้องมีในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะเป็นยุทโธปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูงก็ตาม

(๕) เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ทางวิชาการทหาร รวมทั้งในสาขาวิชาต่าง ๆ นอกเหนือจากวิชาการทหารอันจะเป็นผลให้กำลังพลได้รับการพัฒนาทางความคิด และมีความรู้ก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางวิทยาการ โดยให้สามารถนำคุณวุฒิที่สูงขึ้นมาปรับอัตรา/ตำแหน่งให้ตรงตามคุณวุฒิ เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ ทบ. ซึ่งจะเป็นการพัฒนา ทบ. ให้ไปสู่ความทันสมัยในอนาคต

(๖) เพื่อปลูกฝังให้กำลังพล มีลักษณะความเป็นผู้นำหน่วยทหาร มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติและปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม ตลอดจนมีอุดมการณ์ความรักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รวมทั้งมีศรัทธาและยึดมั่นต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(๗) เพื่อให้การศึกษาของกำลังพลสำรองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามระบบการฝึกการศึกษากำลังพลสำรองที่ได้ระบุไว้ในแผนแม่บทการพัฒนาระบบกำลังสำรองฯ โดยกำลังพลสำรองสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุและปฏิบัติงานร่วมกับกำลังพลหรือหน่วยทหารประจำการ ตามแผนป้องกันประเทศได้<sup>๓๔</sup>

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังพล เป็นกระบวนการขั้นแรกในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังพลเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังพลที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังพลที่ดีมีประสิทธิภาพให้อยู่กับหน่วยงานของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

<sup>๓๔</sup> คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ ๑๐๘๖/๕๓ เรื่อง แผนการศึกษา งบประมาณศึกษาตามหลักสูตรประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔, (สำเนา)

## ๒.๖.๒ การสรรหากำลังพล

### ๒.๖.๒.๑ ความหมายของการสรรหากำลังพล

การสรรหากำลังพล หรือ ศัพท์ทั่วไปเรียกว่า การสรรหาบุคลากร นั้นมีความหมายในลักษณะเดียวกัน มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุภรัตน์ รวดเร็ว ให้ความหมายของ การสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรจากแหล่งบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการกระทำต่างๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่ การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การค้นหาบุคคลจากแหล่งบุคลากรต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามงานของการปฏิบัติงานด้วย<sup>๘๕</sup>

จารุพรรณ คุณพันธ์ กล่าวถึงการสรรหาว่า หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำการคัดเลือก เข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมขององค์กร<sup>๘๖</sup>

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง การเสาะแสวงหาชักจูง และจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้มาสมัครทำงาน ในตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงาน<sup>๘๗</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน ได้เสนอแนะว่าวิธีการที่จะสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งการงาน หากได้คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมมาบรรจุแต่งตั้งแล้ว ก็จะทำงานให้เกิดความเจริญแก่หน่วยงานได้ ดังนี้<sup>๘๘</sup>

๑. หลักความสามารถ เป็นการยึดถือความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้สำเร็จ และเป็นหลักใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการปูนบำเหน็จความชอบ

<sup>๘๕</sup>สุภรัตน์ รวดเร็ว, “ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลข้าราชการ ตรวจสอบเข้าเมืองในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๔, หน้า ๓๐.

<sup>๘๖</sup>จารุพรรณ คุณพันธ์, “การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาเขตการศึกษา ๑”, วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕.

<sup>๘๗</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, คู่มือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๖.

<sup>๘๘</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖๕-๗๐.



๒. หลักความเสมอภาค เป็นการเปิดโอกาสอันเท่าเทียมกัน ในการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง เมื่อต่างฝ่ายก็มีคุณสมบัติเท่ากัน ความเสมอภาค ยังรวมถึงค่าตอบแทนได้เท่ากัน ถ้าปริมาณและคุณภาพเท่ากัน และทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๓. หลักความมั่นคง เป็นหลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่าจะไม่ออกจากงาน โดยไม่มีความผิด และยังหมายถึงหลักประกันในอนาคตสำหรับผู้ทำงานด้วยจิตตลอดมา เมื่อถึงวาระที่ต้องออกจากงานจะได้บำเหน็จบำนาญ ได้ค่ารักษาพยาบาล และความช่วยเหลืออื่นๆ อีกด้วย

กิติมา ปรีดีดีลิก ให้ความหมายของการสรรหาตัวบุคคลว่า หมายถึง การเลือกสรรบุคคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ มีการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัครการประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและทั้งนอกหน่วยงาน<sup>๓๓</sup>

สรุปได้ว่า การสรรหากำลังพล คือ กระบวนการเลือกสรรกำลังพลมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการกระทำต่างๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงานนับตั้งแต่ การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การค้นหาบุคคลจากแหล่งต่างๆ โดยยึดหลัก คนดีมีความรู้ ความสามารถ

#### ๒.๖.๒.๒ การสรรหาบุคลากร

สุดา สุวรรณภิรมย์<sup>๓๔</sup> ได้อธิบายถึงการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้

ความหมายของการสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์การเปิดรับสมัครการสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต่าง ๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์การ

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์การ คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม

<sup>๓๓</sup>กิติมา ปรีดีดีลิก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรบัณฑิต, ๒๕๓๒), หน้า ๑๔.

<sup>๓๔</sup>สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา), หน้า ๔๖ - ๔๗.

เข้าเป็นบุคลากรขององค์กร ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

การสรรหาบุคลากรที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้กัน มี ๒ ระบบ คือ

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กรโดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดางานศาสนา มิตร พรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมา มีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยมีต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก จะพบว่าในองค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรจะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงานผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์กรก็ลดน้อยลงและสุดท้ายขององค์กรก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จะต้องปิดกิจการ

ระบบคุณธรรม (Merit System) จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้ หลักแห่งความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๔ ประการ มีดังนี้

ประการที่ ๑ ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัคร ได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ ๒ ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งจะพบว่า การใช้หลักความเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิลำเนา ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติศาสนา ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

ประการที่ ๓ ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกดดันแก่งัดในการทำงานไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือไม่เป็นธรรมเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น

ประกาศที่ ๔ ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคล องค์การจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การวางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใด ๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อุดหนุน ของ พรรคการเมือง หรือ นักการเมือง

คุณสมบัติของผู้สรรหา

คุณภาพของบุคคลที่องค์การรับเข้ามาทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของบุคคลที่จะมาสมัครงานกับองค์การ ผู้ดำเนินการสรรหาต้องดำเนินการค้นหา แสวงหา และจูงใจบุคคลเข้ามาสมัครงานในองค์การ จึงควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้<sup>๔๕</sup>

๑. บุคลิกภาพที่ดีมีการแต่งกายที่สุภาพและเหมาะสม
๒. มีความชอบและพอใจในการทำงานที่ชอบพบปะบุคคลและมีใจรักในการบริการ ให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น
  ๑. เป็นบุคคลช่างสังเกตบุคลิกรูปร่างหน้าตาและการแสดงออกของผู้อื่นได้ดี
  ๔. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ
  ๕. มีความรู้ในการดำเนินงานของบริษัทอย่างครบถ้วนในทุกด้านที่สำคัญ
  ๖. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่
  ๗. มีความรู้ในตำแหน่งงานที่ว่างลงที่กำลังประกาศรับสมัครอยู่
  ๘. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ประวัติโดยย่อของผู้สมัครในด้านต่าง ๆ
  ๙. มีความรู้ประสบการณ์ในการใช้คำถามเพื่อถามผู้สมัครเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญอย่างครบถ้วน
  ๑๐. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ เช่น ตรงต่อเวลา มีความจริงใจและขยันในการทำงาน

<sup>๔๕</sup> อ้างแล้ว.

### ๒.๖.๒.๓ การคัดเลือกบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง ได้กล่าวถึง การคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้<sup>๔๖</sup>

การคัดเลือกบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานความหมายของการคัดเลือกบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรคือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายมีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำเพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์กร

### ๒.๖.๒.๔ การสรรหากำลังพลของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษาของศูนย์ภาษากรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร<sup>๔๗</sup>

#### ๑) ด้านผู้เข้ารับการศึกษา

(๑) ให้หน่วยที่เปิดการศึกษาพิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติกำลังพลที่จะเข้ารับการศึกษาในทุก ๆ หลักสูตร ให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติงานอยู่จริง เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเปล่าทางการศึกษาโดยเน้นให้วางแผนกำหนดผู้เข้ารับการศึกษาล่วงหน้าในระยะยาว ทั้งนี้ให้รายงานให้ ยศ.ทบ. ทราบก่อนเปิดการศึกษาไม่น้อยกว่า ๖๐ วัน

(๒) ปลุกฝังผู้เข้ารับการศึกษาด้านจิตพิสัย ให้มีคุณธรรม จริยธรรม อุดมการณ์ความรักชาติ สัญชาติญาณในการรบ (Willing to fight) ความอยู่รอดในสนามรบควบคู่ไปกับการให้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรผลิตกำลังพล

(๓) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้มีความตั้งใจเข้ารับการศึกษาอย่างจริงจัง เน้นให้ใช้เวลาสำหรับการศึกษาตลอดห่วงหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งในเวลาและนอกเวลาใน

<sup>๔๖</sup> อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, ( กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา, ๒๕๕๔ ), หน้า ๑๓๒ – ๑๓๓.

<sup>๔๗</sup> คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ ๑๐๘๖/๕๓ เรื่อง แผนการศึกษา ขงานศึกษาตามหลักสูตรประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔, (สำเนา).

สถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด เน้นให้มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาก่อนชั่วโมงการเรียนการสอน กับทั้งให้ดำเนินการวัดและประเมินผลการศึกษารายบุคคลอย่างจริงจัง

## ๒) การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าเรียน

ก. เป็นนายทหารสัญญาบัตร ยศ ร.ต. – พ.ต. หรือนายทหารชั้นประทวน ยศ ส.ต. – จ.ส.อ. ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

(๑) ระดับพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ ๖ หรือเทียบเท่า

(๒) มีหน้าที่ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานที่มีแผนจะบรรจุให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้ภาษา

(๓) ไม่เคยเข้ารับการศึกษในหลักสูตรภาษาที่เคยเรียนใน ยศ.ทบ. มาก่อน

(๔) อายุไม่เกิน ๔๕ ปี

ข. เป็นบุคคลที่กองทัพบกกำหนดให้เข้ารับการศึกษ

สรุปได้ว่า การสรรหากำลังพล เป็นวิธีการหรือขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดขึ้นต่อเนื่องจากการสำรวจการวางแผนกำลังพลโดยจุดประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังพลใหม่ตามที่ต้องการ เริ่มสรรหาตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การรับสมัคร การสอบความรู้ความสามารถ การสอบสัมภาษณ์ การตรวจสอบภูมิหลัง การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การประกาศผล การปฐมนิเทศ ของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษในศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

## ๒.๖.๓ การบำรุงรักษากำลังพล

### ๒.๖.๓.๑ ความหมายของการบำรุงรักษากำลังพล

การบำรุงรักษากำลังพล หรือ ศัพท์ทั่วไปเรียกว่า การบำรุงรักษาบุคลากรนั้น มีความหมายในลักษณะเดียวกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

**ปกรณ์ ศรีคอนไผ่** ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากร ว่าหมายถึง การบำรุงรักษาให้บุคคลมีความสุข มีขวัญในการทำงาน ได้รับสวัสดิการเพื่อให้บุคคลอุทิศกายและใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนานที่สุดเท่าที่จะนานได้ การบำรุงรักษาบุคลากร อาศัยสิ่งจูงใจ ๕ ประการ คือ<sup>๔๘</sup>

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของที่ควรให้บุคลากรที่มีความสามารถในการทำงาน

<sup>๔๘</sup> ปกรณ์ ศรีคอนไผ่, การบริหารการศึกษา, (ม.ป.ท : ม.ป.ป.), หน้า ๑๑๘.

๒. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ให้นุคลากรได้มีโอกาส มีชื่อเสียง มีอำนาจ มีตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสศึกษาต่อ

๓. สิ่งจูงใจสภาพการทำงานที่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว และสวัสดิการต่างๆ

๔. สิ่งจูงใจสภาพการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในการทำงาน ความเป็นมิตร ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก

๕. การบำรุงขวัญ หรือกระตุ้นให้นุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน

**สมพงษ์ เกษมสิน** ได้เสนอไว้ว่า การบำรุงรักษานุคลากร เป็นการสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการได้มาซึ่งบุคลากร เมื่อบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานแล้วผู้บริหารจะต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานนานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษานุคลากร มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้<sup>๔๕</sup>

๑. การจูงใจ

๒. ขวัญและกำลังใจ

๓. สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล

**พะยอม วงศ์สารศรี** ได้ให้ความหมาย การธำรงรักษานุคลากร หรือ การบำรุงรักษานุคลากร คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกายและจิตใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ<sup>๔๖</sup>

**วุฒิชัย จานงค์** ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษานุคลากรไว้ว่า เป็นการดำเนินงานที่มุ่งให้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร มีความพึงพอใจ เต็มที่ที่จะทำงานเอื้ออำนวยผลประโยชน์ให้องค์กร<sup>๔๗</sup>

**พนัส หันนาคินทร์** กล่าวถึง การบำรุงรักษานุคลากรไว้ว่า เมื่อครูได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงาน และผ่านระยะทดลองปฏิบัติราชการแล้วก็จำเป็นที่จะต้องจัดมาตรการบางอย่าง

<sup>๔๕</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๓๐๒.

<sup>๔๖</sup>พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๑๐.

<sup>๔๗</sup>วุฒิชัย จานงค์, นโยบายการจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๑.

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและเต็มใจ ที่จะทำงานให้แก่หน่วยงานนั้นๆ ด้วยความเสียสละ ด้วยความมีน้ำใจ และด้วยความจงรักภักดี<sup>๕๒</sup>

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบำรุงรักษากำลังพล คือ กระบวนการจูงใจให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด ให้มีความพึงพอใจกับการทำงาน รักองค์การเสียสละ มีแรงจูงใจกับการทำงาน ยังผลให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

### ๒.๖.๓.๒ ความสำคัญของการบำรุงรักษากำลังพล

อานวย แสงสว่าง ได้ให้ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร ว่าเป็นการช่วยรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้กับองค์การได้ตลอดไป สามารถดำเนินงานธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียงที่ดี มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยปราศจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน และช่วยในด้านเศรษฐกิจ<sup>๕๓</sup>

พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร ไว้ดังนี้<sup>๕๔</sup>

๑) ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

๒) ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก ในเรื่องของการยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่จะใช้งานเพื่อเพิ่มปริมาณงานเพียงอย่างเดียว

๓) ช่วยส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะบุคลากรไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบำรุงรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีและมีความสามารถจึงเป็นกิจกรรมที้องค์การจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

จากความสำคัญของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การบำรุงรักษากำลังพลนั้นมีความสำคัญทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์การได้ด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสุข อันยังความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่องค์การ

<sup>๕๒</sup>พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก, ๒๕๒๔), หน้า ๑๐๗.

<sup>๕๓</sup> อานวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒๘.

<sup>๕๔</sup>พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๑๐.

### ๒.๖.๓.๓ การบำรุงรักษากำลังพลระหว่างเข้ารับการศึกษาของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

เมื่อกำลังพลได้เข้าศึกษาในศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบกแล้ว ระหว่างการเข้ารับการศึกษา มีการสนับสนุนและบริการแก่กำลังพล ดังนี้<sup>๕๕</sup>

๑) ผู้เข้ารับการศึกษาหรืออบรมที่ได้รับเบี้ยเลี้ยงตามสิทธิ แผนกธุรการ ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ดำเนินการเบิกเงินค่าเบี้ยเลี้ยงให้แก่ผู้เข้ารับการศึกษาหรืออบรมที่มีสิทธิ เดือนละครั้งจากกองการเงิน กรมยุทธศึกษาทหารบก เพื่อนำไปจ่ายในวันที่ ๕ หรือ ๑๕ หรือ ๒๕ ถัดไป ทั้งนี้ให้รับและจ่ายเงินในวันเดียวกัน

๒) รับการสนับสนุนการตรวจและรักษาโรคได้ที่หน่วยตรวจโรคของ กรมยุทธศึกษาทหารบก (หน่วยตรวจโรคที่ ๕) และหน่วยแพทย์ของกองทัพบก

๓) ให้แผนกธุรการศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ดำเนินการขอรับการสนับสนุนตัวรถยนต์โดยสาร ตัวรถไฟ หรือยานพาหนะที่ขยับกลับตามสิทธิ จากเจ้าหน้าที่ขนส่งกองบริการ กรมยุทธศึกษาทหารบก

สรุปได้ว่า การบำรุงรักษากำลังพล เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้เรียนระหว่างเข้ารับการศึกษาในศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญและกำลังใจในการเรียนและการสร้างความปลอดภัยในการเรียน เป็นต้น

### ๒.๖.๔ การประเมินผลการเรียน

#### ๒.๖.๔.๑ ความหมายของการประเมินผล

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ ได้ให้ความหมายไว้ว่าการประเมิน หมายถึง กะประมาณค่า หรือราคาที่ควรจะเป็น เช่น ประเมินราคา ส่วนการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การพิจารณาและวัดคุณค่าของกิจกรรมใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น ประเมินผลการสัมมนา ประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีของบริษัท ส่วนในด้านการศึกษา

<sup>๕๕</sup>ระเบียบศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ว่าด้วย การปกครอง การบังคับบัญชา และการอำนวยความสะดวก สำหรับผู้เข้ารับการศึกษา หรืออบรม พ.ศ.๒๕๕๓ ลง ๒๖ มกราคม พ.ศ.๒๕๕๓ (หมวดที่ ๗), หน้า ๑๔-๑๕. (ถ้าขออกสารเขียนเล่ม).



หมายถึง การวัดคุณค่า หรือผลความก้าวหน้าทางการศึกษา เช่น การสอบไล่เป็นวิธีการประเมินผล การศึกษาวิธีหนึ่ง<sup>๕๖</sup>

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นกระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ สำหรับตัดสินคุณค่าของโปรแกรมการศึกษา ผลผลิต กระบวนการ จุดมุ่งหมายของโครงการหรือโปรแกรม หรือการเลือกต่าง ๆ ที่ออกแบบเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย<sup>๕๗</sup>

ประเสริฐ ธรรมโวหาร ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง การประเมินผล เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้และเพื่อการตัดสินผลการเรียนรู้ของนักเรียน จัดเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ครูได้ทราบระดับ ความเจริญงอกงามของเด็กแต่ละคนว่ามีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลงอย่างไร ผู้เรียนได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ เจตคติ และการปฏิบัติตามจุดประสงค์ ของการเรียนรู้เพียงใดหรือไม่<sup>๕๘</sup>

ศิรินารด สุดใจนาค ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ หรือบุคคลโดยวิเคราะห์จากข้อมูล ซึ่งได้มาจากวัดผลแสดงระดับคุณภาพ เช่น แสดงผลการเรียนระดับ ดีมาก ดี ปานกลาง อ่อน<sup>๕๙</sup>

สรุปได้ว่า การประเมินผลการเรียน คือ กระบวนการวัดความรู้ของผู้เรียนว่ามีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ผู้สอนได้สอนไปมากน้อยเพียงใด มีการวัดผลแสดงระดับผลการเรียน เช่น ระดับดีมาก ดี ปานกลาง อ่อน ปรับปรุง เป็นต้น

<sup>๕๖</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิชเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๖๔.

<sup>๕๗</sup> สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, วิทยาการสอน, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๕.

<sup>๕๘</sup> ประเสริฐ ธรรมโวหาร, หลักสูตรและการจัดการมัธยมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๒) หน้า ๑๐๗.

<sup>๕๙</sup> ศิรินารด สุดใจนาค, คู่มือการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ และเขียนแผนการสอนประเภทวิชาคหกรรม, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาชีพศึกษา ๔, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕๗.

### ๒.๖.๔.๒ จุดมุ่งหมายของการประเมินผล

ในการประเมินผลนั้นนอกจากจะเป็นการดูข้อดี และข้อเสียของการสอนแล้ว ยังอาจนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์อื่น ๆ อีกหลายประการ จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการสอน ซึ่งไพฑูรย์ สินลาร์ตัน ได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้<sup>๖๐</sup>

ประการแรก เพื่อปรับปรุงการสอนให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงตัวผู้สอนเองว่าทำอะไร จึงจะสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด เป้าหมายประการนี้จึงเป็นเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และสำคัญที่สุดของการประเมินผลการสอน

ประการที่สอง เพื่อตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล การประเมินการสอนเป็นภารกิจของมหาวิทยาลัย ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาคุณภาพการสอนของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือในการให้ความคิดความชอบกับอาจารย์

ประการที่สาม เพื่อประโยชน์ในการวิจัย และเป็นเครื่องมือการสอนเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาในเรื่องวิธีการสอน ผลของการประเมินข้อมูล เพื่อป้อนให้มีการวิจัยอย่างมีระบบมีข้อมูลรองรับอย่างเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์

นอกจากเป้าหมายทั้ง ๓ ประการ ยังให้ข้อคิดถึงเป้าหมายอีกประการหนึ่ง ก็คือการประเมินผลการสอนก็เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้เรียน การประเมินในลักษณะนี้จึงมีความสำคัญมากกับสถานการณ์ศึกษาระบบเปิด และให้โอกาสในการที่ผู้เรียนจะเลือกเรียนได้ การประเมินผลการสอนจะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้เรียนทราบว่า จะเรียนกับผู้สอนท่านใดจึงจะช่วยให้เขาได้รับความสำเร็จในการเรียนรู้ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นข้อมูลที่นอกจากจะทำให้ผู้เรียนเลือกผู้สอนได้ถูกต้องแล้วยังช่วยผู้เรียนในการปรับตัวอีกด้วย

๒.๖.๔.๓ การประเมินผลการเรียนของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร<sup>๖๑</sup>

ก. หลักสูตรการศึกษาหรืออบรมภาควิชาภาษาประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศใกล้เคียง และท้องถิ่น มีการสอบ ดังนี้

- ๑) สอบย่อยประจำสัปดาห์ หรือเมื่อจบบทเรียน หรือสอบกลางภาคการศึกษา
- ๒) ประจำภาคการศึกษา

<sup>๖๐</sup>ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, รูปแบบและวิธีการในการสอนระดับอุดมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๔.

<sup>๖๑</sup>ระเบียบศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ว่าด้วย การปกครอง การบังคับบัญชา และการอำนวยความสะดวก สำหรับผู้เข้ารับการศึกษา หรืออบรม พ.ศ.๒๕๕๓ ลง ๒๖ มกราคม พ.ศ.๒๕๕๓ (หมวดที่ ๓), หน้า ๔-๘. (ถ้าเอกสารเขียนเล่ม)

๓) เมื่อเรียนจบหลักสูตร

**ข. หลักสูตรภาควิชาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน หรือประเทศใกล้เคียงและท้องถิ่น**  
ทำการสอบโดย

๑) วิธีถาม-ตอบ ด้วยวาจา

๒) เขียนคำตอบลงในกระดาษคำตอบที่จ่ายให้

๓) ทำรายงาน

**ค. เมื่อจบหลักสูตรการศึกษา หรืออบรม ใช้เกณฑ์การวัดผลการศึกษาหรืออบรม**  
**ทุกหลักสูตร ดังนี้**

๑) ผู้ที่สอบได้ต่ำกว่า เกรด ๒.๐๐ ลงมา โดยมีเวลาเรียนไม่ต่ำกว่า ๘๕% และมีเวลาสอบ ไม่ต่ำกว่า ๘๕% เรียกว่า “สำเร็จการศึกษา”

๒) ผู้ที่สอบได้ต่ำกว่า เกรด ๒.๐๐ หรือมีเวลาเรียนต่ำกว่า ๘๕% หรือมีเวลาสอบ ต่ำกว่า ๘๕% ใดๆอย่างหนึ่ง เรียกว่า “ผ่านการศึกษา”

**ง. การดำเนินการต่อผู้เข้ารับการศึกษาหรืออบรมของหลักสูตรการศึกษาหรือ**  
**อบรมภาควิชาภาษาประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศใกล้เคียงและท้องถิ่น**

๑) ในภาคเรียนที่ ๑ ผู้ที่สอบได้ต่ำกว่า เกรด ๑.๕๐ ถือว่า การศึกษาไม่ได้ผล ต้องถูกส่งตัวกลับหน่วยต้นสังกัด ผู้ที่สอบได้ เกรด ๑.๕๐ ขึ้นไป แต่ไม่ถึง เกรด ๒.๐๐ ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก จะให้สอบแก้ตัวอีก ๑ ครั้ง ในสัปดาห์ที่ ๒ ของการเรียนในภาคต่อไป หากสอบได้ไม่ถึงเกรด ๒.๐๐ จะถูกส่งตัวกลับหน่วยต้นสังกัด

๒) ในภาคเรียนที่ ๒ และภาคเรียนต่อไป ผู้ที่สอบได้ต่ำกว่า เกรด ๑.๐๐ ถือว่าการศึกษาไม่ก้าวหน้าต้องถูกส่งตัวกลับหน่วยต้นสังกัด ผู้ที่สอบได้ เกรด ๑.๐๐ ขึ้นไป แต่ไม่ถึง เกรด ๒.๐๐ ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก จะให้สอบแก้ตัวอีก ๑ ครั้ง ในสัปดาห์ที่ ๒ ของการเรียนในภาคต่อไป หากสอบได้ไม่ถึงเกรด ๒.๐๐ จะถูกส่งตัวกลับหน่วยต้นสังกัด

๓) การศึกษาหรืออบรมแต่ละภาค จะให้มีการสอบย่อยประกอบไปด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้นักเรียนมีความสนใจต่อการศึกษายิ่งขึ้น ผลการสอบย่อย จะนำคะแนนไปคิดรวมกับคะแนนสอบประจำภาค ทั้งนี้ คะแนนเต็มของการสอบย่อยทั้งสิ้น จะต้องไม่เกิน ๓๐% ของคะแนนเต็มในหลักสูตร

**จ. เกณฑ์การประเมินผลการสอบตลอดหลักสูตร**

๑) เกณฑ์ที่ ๑

๘๕.๐๐ ขึ้นไป

A

๘๐.๐๐-๘๔.๘๘

B+

๘๕.๐๐-๘๙.๙๙	B
๘๐.๐๐-๘๔.๙๙	C+
๗๕.๐๐-๗๙.๙๙	C
๗๐.๐๐-๗๔.๙๙	D+
๖๕.๐๐-๖๙.๙๙	D
ต่ำกว่า ๖๕.๐๐	F

## ๒) เกณฑ์ที่ ๒

๙๐.๐๐ ขึ้นไป	A
๘๕.๐๐-๘๙.๙๙	B+
๘๐.๐๐-๘๔.๙๙	B
๗๕.๐๐-๗๙.๙๙	C+
๗๐.๐๐-๗๔.๙๙	C
๖๕.๐๐-๖๙.๙๙	D+
๖๐.๐๐-๖๔.๙๙	D
ต่ำกว่า ๖๐.๐๐	F

การตัดสินผลการศึกษารายวิชา แทนด้วยอักษรภาษาอังกฤษ และตัวเลขไทย  
 ดังตารางที่ ๒.๑ ดังต่อไปนี้  
 ตารางที่ ๒.๑ แสดงผลการศึกษารายวิชา แทนด้วยอักษรภาษาอังกฤษ และตัวเลขไทย

ตัวอักษร	ค่าระดับผลการศึกษา	ความหมาย
A	๔.๐๐	ดีมาก
B, B+	๓.๕๐-๓.๐๐	ดี
C, C+	๒.๕๐, ๒.๐๐	พอใช้
D, D+	๑.๕๐, ๑.๐๐	อ่อน
F	๐.๐๐	อ่อนมาก
S	-	เป็นที่พอใจ (ผ่าน)
U	-	ไม่เป็นที่พอใจ (ไม่ผ่าน)
I	-	ไม่สมบูรณ์

เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยสะสมตลอดหลักสูตรที่ใช้รายงานผลการศึกษา ถือเป็นเกณฑ์  
ดังต่อไปนี้

๓.๕๐-๔.๐๐	เกณฑ์	ดีเลิศ
๓.๐๐-๓.๔๙	เกณฑ์	ดีมาก
๒.๕๐-๒.๙๙	เกณฑ์	ดี
๒.๐๐-๒.๔๙	เกณฑ์	พอใช้
ต่ำกว่า ๒.๐๐	เกณฑ์	ไม่พอใช้

### ๒.๖.๕ การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน

#### ๒.๖.๕.๑ การลงโทษทางวินัย

การพิจารณาให้พ้นจากการเรียนเป็นการลงโทษทางวินัยอย่างหนึ่ง เมื่อผู้เข้ารับการศึกษามิปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ วินัยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สังคมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นแบบอย่างของคน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของวินัยไว้ ดังนี้

สนิท คงภักดี ได้ให้ความหมายว่า วินัย คือ แบบแผนความประพฤติหรือข้อกำหนดเชิงพฤติกรรมสำหรับควบคุมตัวเองและให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติหรือปฏิบัติตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมถึงพฤติกรรม<sup>๖๒</sup>

สมเดช สีแสง ได้ให้ความหมายว่า วินัย คือ ระเบียบแบบแผนข้อปฏิบัติที่กำหนดขึ้นสำหรับให้บุคลากรในองค์กรเดียวกันยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยอาศัยวิธีการให้รางวัลผู้ที่มีความประพฤติดี และลงโทษผู้ที่มีความประพฤติขัดต่อระเบียบขององค์กร<sup>๖๓</sup>

เวบสเตอร์ (Webster) ได้ให้คำนิยามของวินัย ไว้ดังนี้<sup>๖๔</sup>

๑. วินัย หมายถึง รูปแบบสำหรับฝึกอบรม แก้ไข หล่อหลอมให้ถูกต้อง สมบูรณ์

๒. วินัย หมายถึง การลงโทษหรือการตำหนิว่ากล่าว

<sup>๖๒</sup>สนิท คงภักดี, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๓.

<sup>๖๓</sup>สมเดช สีแสง, คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา, (พิษณุโลก : ริมปิงการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๘๒๘.

<sup>๖๔</sup>เวบสเตอร์ (Webster) อ่างใน ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๒๗๔.

๓. วินัย หมายถึง การควบคุมให้เกิดผลดี โดยการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความประพฤติไปในทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า วินัย คือ ระเบียบแบบแผนที่ตั้งขึ้นเพื่อให้ทุกคนในสังคมหรือองค์กรได้ปฏิบัติตาม เพื่อให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ไม่มีปัญหา หากผู้ใดกระทำผิด หรือละเมิดวินัย ไม่ปฏิบัติตามวินัย ที่กำหนดไว้ ก็จะมีการลงโทษอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามความเหมาะสมของกฎเกณฑ์ที่วางไว้

#### ๒.๖.๕.๒ แนวทางการดำเนินการทางวินัย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวว่า วินัยจะเป็นกรอบครอบคลุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร ทุกคนต้องยอมรับ ซึ่งมีขั้นตอนปฏิบัติดังนี้<sup>๕</sup>

๑. การตักเตือน (Warning) เป็นขั้นแรกของการดำเนินการทางวินัยที่มีความรุนแรงน้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรเริ่มรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่มีความรุนแรงมีอยู่ ๓ ระดับ คือการตักเตือนด้วยวาจา (Verbal Warning) การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมด้วยบันทึกข้อมูล (“Written Verbal Warning) และการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Warning)

๒. การพักงาน (Suspension) ถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลหรือกระทำผิดในขั้นที่รุนแรง เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึกและปรับปรุงตัวให้เหมาะสม

๓. การลดขั้น (Demotion) กรณีไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้อาจนำวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กร

๔. การตัดเงินเดือน (Pay cut) การตัดเงินเดือนถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้ายแทนการไล่ออก เนื่องจากการไล่ออกจะก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

๕. การไล่ออก (Dismissal) การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์กรนำมาใช้กับบุคลากรที่เห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยอย่างรุนแรง วิธีการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์กรเลือกมาใช้

ธงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอวิธีการดำเนินการทางวินัยไว้ดังนี้<sup>๖</sup>

๑. การให้คำปรึกษา คือ ชี้แจงให้เข้าใจว่าการปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนนั้น มีความสำคัญอย่างไร และสร้างความตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับพฤติกรรม

๒. การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการทำผิดซ้ำสองหรือมีความผิดที่หนักกว่าเดิม ผู้บังคับบัญชาจะกล่าวตักเตือนหรือให้คำแนะนำแต่ต้องบันทึกสิ่งที่ทำไปไว้ในประวัติ

<sup>๕</sup>ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๘๗.

<sup>๖</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๓๘๑.

๓. การปลดออก ถ้าการให้คำปรึกษาและกล่าวตักเตือนไม่เป็นผลเนื่องจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจ แต่สำหรับกรณีที่เขาอาจมีการตัดเงินเดือนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

๔. การเลิกจ้าง ใช้สำหรับความผิดหรือการลงโทษที่รุนแรงยิ่งขึ้นหรือรุนแรงที่สุด เพื่อเป็นผลดีที่จะเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรคนอื่น

๕. การไล่ออก เป็นการลงโทษหลังจากไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติ

สรุปได้ว่า แนวทางในการดำเนินการทางวินัยนั้น จะถูกนำมาใช้ก็ต่อเมื่อบุคลากรทำผิดกฎระเบียบ วินัย ที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งมีหลายวิธีในการดำเนินการ เช่น การให้คำปรึกษา การตักเตือน การพักงาน การลดขั้น การตัดเงินเดือน การไล่ออก เป็นต้น ตามความเหมาะสมในแต่ละกรณีเพื่อควบคุมให้บุคลากรประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยขององค์กรนั้น

**๒.๖.๕.๓ การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน หลักสูตรภาควิชาภาษาประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศใกล้เคียง และภาษาท้องถิ่น**

เมื่อกำลังพลได้เข้ารับการศึกษาศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบกแล้ว หากผู้เข้ารับการศึกษามีไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือได้คะแนนไม่ถึงตามที่กำหนดทางผู้บังคับบัญชาสามารถส่งตัวกลับหน่วยต้นสังกัดได้ ซึ่งศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบกมีหลักการพิจารณาให้ผู้เข้ารับการศึกษารออบรม พ้นจากการเรียน ในกรณีดังต่อไปนี้<sup>๖๓</sup>

๑) ขาดการศึกษาหรืออบรมโดยไม่ทราบสาเหตุและไม่ได้รับการติดต่อภายใน ๓ วัน

๒) ฝ่าฝืนระเบียบ ข้อบังคับของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ที่ได้กำหนดไว้

๓) มีเวลาเรียนต่ำกว่า ๘๕ % ของระยะเวลาการศึกษา หรืออบรม

๔) ถูกตัดคะแนนความประพฤติรวมทั้งสิ้นเกินกว่า ๑๐๐ คะแนน

๕) หน่วยต้นสังกัดมีความประสงค์ขอตัวกลับหน่วย

๖) การศึกษาไม่ก้าวหน้าโดยพิจารณาจาก

(๑) คะแนนสอบประจำภาคเรียนที่ ๑ ต่ำกว่าเกรด ๑.๕๐

(๒) คะแนนสอบประจำภาคต่อ ๆ ไป ได้ต่ำกว่าเกรด ๑.๐๐

(๓) สอบแก้ตัวประจำภาคต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

(๔) สอบได้คะแนนประจำภาคต่ำกว่าเกรด ๒.๓๐ เป็นครั้งที่ ๒

<sup>๖๓</sup>ระเบียบศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ว่าด้วย การปกครอง การบังคับบัญชา และการอำนวยความสะดวก สำหรับผู้เข้ารับการศึกษารออบรม พ.ศ.๒๕๕๓ ลง ๒๖ มกราคม พ.ศ.๒๕๕๓ (หมวดที่ ๓), หน้า ๑๔. (ถ่ายเอกสารเข็บบเล่ม)

สรุปได้ว่า การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน ของหลักสูตรภาควิชาภาษาประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศใกล้เคียงและภาษาท้องถิ่น มีกฎระเบียบที่กำหนดไว้ชัดเจน เมื่อผู้เข้ารับการศึกษามาศึกษาในศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบกแล้ว จะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หากละเมิดกฎระเบียบที่วางไว้ก็จะได้รับการพิจารณาโทษตามสมควรแก่กรณี

## ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาค้นคว้า ทางเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า มีเอกสารงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

**พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี)** ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต ๓ โดยศึกษา ๖ ด้าน คือ ๑) การวางแผนอัตรากำลัง ๒) การสรรหาบุคลากร ๓) การบำรุงรักษาบุคลากร ๔) การพัฒนาบุคลากร ๕) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ๖) การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมมีความคิดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และแนวทางในการพัฒนาการบริหารบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการของสถานศึกษาเป็นหลัก<sup>๖๔</sup>

**พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญฺญาวุฑฺฒโ (อ่อนดี)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ตามลำดับ ส่วนแนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า

<sup>๖๔</sup>พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี), “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต ๓, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๘๖-๘๘.



ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นการแสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ และด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์สอบถามถึงความจริงจากหลายๆ ฝ่ายก่อนตัดสินใจว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิดส่วนความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหา ด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์, ด้านกรุณาบุคลากรเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์, ด้านมุทิตา ผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้น โดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้องมีอคติไม่วางใจเป็นกลาง<sup>๖๕</sup>

พระตรีระศักดิ์ สุเมธ (กัสโก) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักอปริหานิยธรรม ๗ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง ๗ ด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย คือ ด้านกุลสตรีไม่ถูกข่มขืนจิตใจ ด้านเคารพสักการะเจดีย์ทั้งภายในและภายนอก ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้อันขัดต่อหลักการเดิม ด้านหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ด้านท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชีเคารพนับถือท่านเหล่านั้น ด้านพร้อมเพียงกันประชุมพร้อมเพียงกันเล็กประชุม ด้านจัดให้ความอารักขาคุ่มครองป้องกันแก่ผู้ทรงธรรม ตามลำดับส่วนผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักอปริหานิยธรรม ๗ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่า การบริหารงานบุคลากรตามหลักอปริหานิยธรรม ๗ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนการบริหารงานบุคลากรตามหลักอปริหานิยธรรม ๗ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๖๖</sup>

<sup>๖๕</sup> พระมหาบุญญวิฑูรย์ ปญญาวุฑฒโธ (อ่อนดี), “การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๕๒-๕๕.

<sup>๖๖</sup> พระตรีระศักดิ์ สุเมธ (กัสโก), “ศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักอปริหานิยธรรม ๗ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย กรุงเทพ” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๔-๑๐๗.

พระเส็ง ปกสุตโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต ๑ โดยศึกษา ใน ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ๒) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ๓) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ๔.) ด้านวินัยและการรักษา วินัย ๕) ด้านการออกจากราชการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนจำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นมากกว่าครู ในโรงเรียนขนาดกลาง<sup>๑๐</sup>

สุนันทา รุ่งเนียม ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานบุคลากร ในภาพรวมมี สภาพการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๑ อันดับแรกคือ ด้านการจัดปฐมนิเทศ บุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการสรรหา บุคลากรและคัดเลือก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการดำเนินการทางวินัย และร้องทุกข์ ๒) ปัญหาการบริหารงานบุคลากร ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๑ อันดับแรกคือ ด้านการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ รองลงมาคือด้านการสรรหาบุคลากร และคัดเลือก และด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำ ทะเบียนประวัติบุคลากร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน ๒ ด้านคือ ด้านการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ ด้านการดำเนินการทางวินัยและร้องทุกข์ ๓) ผลการเปรียบเทียบสภาพ การบริหารงานบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคลากรแตกต่างจากครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ ๔) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งบุคลากร ประสบการณ์ทำงาน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนจำแนกตาม ตัวแปรที่ตั้ง โรงเรียน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ ๕) ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า

<sup>๑๐</sup> พระเส็ง ปกสุตโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๘๘-๘๙.

บุคลากรมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนจำแนกตามตัวแปรที่ตั้งโรงเรียน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๑๒</sup>

**พเยาว์ แสนวนุราณ** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๑-๕ พบว่า ๑) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการรักษาระเบียบวินัย และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒) ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ยกเว้น ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ๓) การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๔) การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๑๓</sup>

**ประสงค์ เอี่ยมเวียง** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒ ใน ๕ ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมา ได้แก่ วินัยและการรักษาวินัย และการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การออกจากราชการ ส่วนการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคล จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ และประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ ส่วน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕<sup>๑๔</sup>

<sup>๑๒</sup>สุนันทา รุ่งเนียม, “การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น”, *ปริญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

<sup>๑๓</sup>พเยาว์ แสนวนุราณ, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๑-๕”, *ปริญาครุศาสตร มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๗), หน้า ๕๒-๕๗.

<sup>๑๔</sup>ประสงค์ เอี่ยมเวียง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”, *ปริญาครุศาสตร มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐๘-๑๑๒.

พระมหาเกียรติศักดิ์ ญนุทนมุโ (ยันตรุตฺตร) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนามูลค่า และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน พบว่า ๑) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ๓ ด้าน และอยู่ในระดับน้อย ๑ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสรรหาบุคคล รองลงมา คือ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนามูลค่า และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ตามลำดับ ๒) การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และพรรษาของผู้บริหาร พบว่า โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ ๓) แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า ด้านการสรรหาบุคคล ควรประกาศรับสมัครเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่โรงเรียนต้องการ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ควรหางบประมาณเพื่อเพิ่มอัตราเงินเดือนให้เต็มตามวุฒิการศึกษา ด้านการพัฒนามูลค่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ควรพิจารณาจากผลงานของบุคลากร ครูและพิจารณาโยกย้ายตำแหน่ง”<sup>๕</sup>

มรคต วัฒนศักดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ๑ ด้าน ระดับปานกลาง ๓ ด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนามูลค่า ตามลำดับ ๒) ปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ๑ ด้าน ระดับปานกลาง ๒ ด้าน ระดับน้อย ๑ ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนามูลค่า และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ๓) การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคล พบว่า โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จำนวน ๒ ด้าน คือ ด้านการพัฒนามูลค่า และด้านการบำรุงรักษาบุคคล ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง

<sup>๕</sup>พระมหาเกียรติศักดิ์ ญนุทนมุโ (ยันตรุตฺตร), “การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๕-๑๑๕.

กัน ๔) การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน จำนวน ๒ ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการชำระรักษาบุคคล ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ๕) แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล สามารถสรุปได้ดังนี้ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก คือ กำหนดเกณฑ์ในการทดลองงานให้ชัดเจน ควรทดลองงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับคุณสมบัติหรือวุฒิการศึกษาประสบการณ์ที่มีมาก่อน อัตราค่าตอบแทนหลังการทดลองควรมีการกำหนดไว้อย่างเหมาะสมเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคคล คือ ควรส่งครูที่ปฏิบัติภาระงานไม่ตรงตามวุฒิการศึกษาเข้าอบรมเพิ่มเติมตามหน่วยงานต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านการชำระรักษาบุคคล คือ ควรมีการกำหนดนโยบายการชำระรักษา โดยมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน<sup>๖๖</sup>

รุจิราพร มาตย์ภูธร ได้ศึกษาเรื่อง สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร ของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ๓ ด้าน คือ ด้านการจัดหาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคล พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒) ปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากร พบว่า โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านการชำระรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่แตกต่างกัน ๓) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร พบว่า ผู้บริหารควรจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยและเพียงพอ ต่อการบริหารงานของข้าราชการ การประเมินผลการบริหารงานของข้าราชการอย่างต่อเนื่องเป็นธรรมเนียม เป็นระบบ และ

<sup>๖๖</sup>มรกต วัฒนศักดิ์, “การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา”, **ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๑), หน้า ๕๔-๑๐๐.

เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน และการดำเนินโครงการกลยุทธ์อัตรากำลังของข้าราชการให้แล้วเสร็จเป็นรูปธรรม<sup>๓๓</sup>

วิทยา ศรีจันทร์หล้า ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๔ พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งรองลงมา คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการลาออกจากราชการ ๒) ปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีปัญหาสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมา คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ส่วนด้านที่มีปัญหาต่ำสุด คือ ด้านการลาออกจากราชการ ๓) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวม และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และด้านการลาออกจากราชการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งและด้านวินัยและการรักษาวินัย มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ๔) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวม และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและด้านวินัยและการรักษาวินัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งและด้านการลาออกจากราชการ ไม่แตกต่างกัน ๕) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการลาออกจากราชการ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ๖) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการ

<sup>๓๓</sup> รุจิราพร มาตย์ภูธร, “สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร ของ ข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น”, **ปริญาญาคูศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**, (สำนักงานบัณฑิตศึกษา : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๒-๑๐๖.

บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑<sup>๗๔</sup>

**วรายุทธ สุวรรณ** ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ โดยศึกษาใน ๕ ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการลาออกจากราชการ พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านการลาออกจากราชการ อยู่ในระดับน้อย ๒) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ๓) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นการรักษาราชการแทนได้แต่งตั้งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย ๔) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน อยู่ในระดับน้อย ๕) ด้านวินัยและการรักษาวินัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ๖) ด้านการลาออกจากราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับน้อย ยกเว้น ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความเป็นธรรม และแนะนำหรือตักเตือนหรือลงโทษผู้ได้บังคับบัญชา ผิดระเบียบวินัยด้วยความเป็นธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ๗) ผลการเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคล พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๗๕</sup>

<sup>๗๔</sup>วิทยา ศรีจันทร์หล้า, “สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๔”, ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๓), หน้า ๖๑-๖๔.

<sup>๗๕</sup>วรายุทธ สุวรรณ, “สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑”, ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๐), หน้า ๕๒-๕๓.

วรุณ นามวงศ์ ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานบุคคลในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒ พบว่า ๑) การบริหารงานบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ๑ ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับปานกลาง ๓ ด้าน คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง และด้านการออกจากราชการ ส่วนด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง อยู่ในระดับน้อย ๒) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓) ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคล มีดังนี้ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง คือ ควรกำหนดครูให้ครบชั้น วางแผนกำหนดตำแหน่งล่วงหน้าและจัดสรรอัตรากำลังที่ขาดแคลน ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คือ ชุมชนมีส่วนร่วมในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง จัดหาเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงินและพัสดุ และจัดการสรรหาอย่างยุติธรรม ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกด้าน สนับสนุนในการศึกษาดูงาน และชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างโปร่งใส ด้านวินัยและการรักษาวินัย คือ ประชาสัมพันธ์ความรู้เกี่ยวกับวินัย ส่งเสริม สนับสนุนครู ที่ประพฤติเป็นแบบอย่าง และดำเนินการทางวินัยอย่างเคร่งครัด ด้านการออกจากราชการ คือ แต่งตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณาการออกจากราชการ ชุมชนมีส่วนร่วมในการพิจารณาอย่างเหมาะสม และดูแลข้าราชการบุคลากรให้อยู่ได้นานที่สุด<sup>๔๐</sup>

นวัตน์ แนวสุข ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ๑) การบริหารงานบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการรักษาวินัยและวินัย ด้านการลาออกจากราชการอยู่ในระดับปานกลาง ๒) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างกลุ่มผู้แทนฝ่ายบริหารและกลุ่มผู้แทนฝ่ายชุมชนต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ในขณะที่ ด้านการวางแผน

<sup>๔๐</sup>วรุณ นามวงศ์, “ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานบุคคลในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒”, ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๔-๑๑๘.



อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการรักษาวินัยและวินัย ด้านการลาออกจากราชการ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน<sup>๔๑</sup>

สุพิช สมคะเนย์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ พบว่า ๑) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศรีสะเกษ ด้านวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการใช้ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาวินัย และการรักษาวินัย ด้านการชำระรักษาและการออกจากราชการ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ๒) ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ จำแนกตามตำแหน่ง จำแนกตามเพศ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่าง แต่จำแนกตามประสบการณ์ ในการ ทำงาน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๔๒</sup>

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา ศึกษาศาสตร์ศึกษา ศึกษาศาสตร์ศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมส่วนใหญ่จะมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นหลักจะกล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลใน ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ๒) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ๓) ด้านการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากร ๔) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ๕) ด้านการออกจากราชการ หรือการให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วนปัญหานั้นส่วนใหญ่จะมีปัญหาในด้านการขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา บุคลากรที่ได้ไม่ตรงกับสาขาวิชา ปัญหาเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ปัญหาบุคลากรไม่ชอบเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาวิชาชีพ เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเท่าที่ควรและมีส่วนน้อยที่นำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้ และปัญหาการให้บุคลากรพ้นจากงานยังไม่เป็นระบบและไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังพลและเป็นแนวทางในการพัฒนาการ

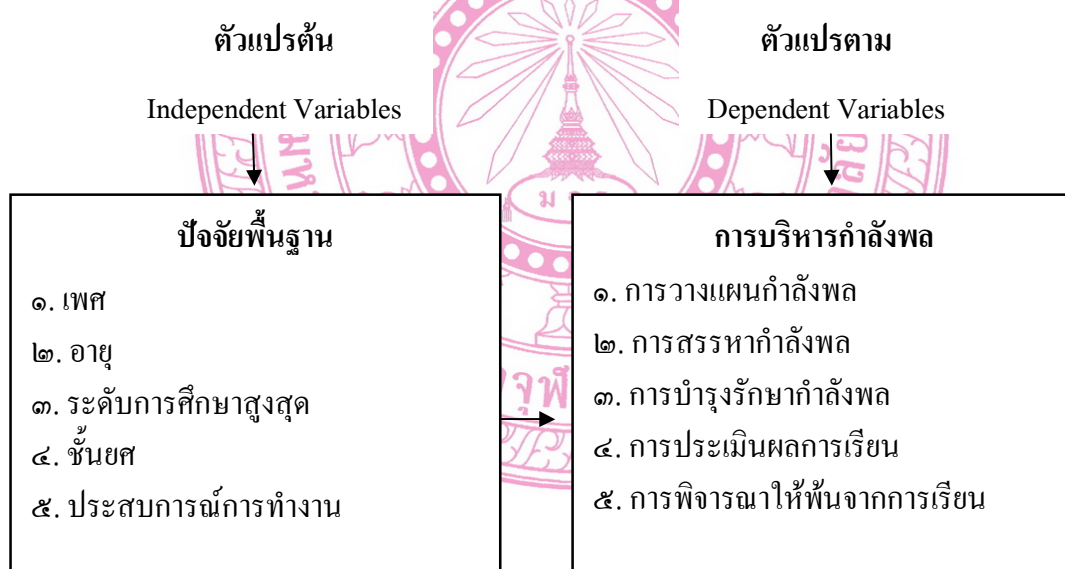
<sup>๔๑</sup> นวทัศน์ แนวสุข, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว”, *ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๘), หน้า ๘๒.

<sup>๔๒</sup> สุพิช สมคะเนย์, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ”, *ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ๒๕๔๘), หน้า ๘๒.

บริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร ต่อไป

## ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วย ตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังแผนภูมิที่ ๒.๑ ดังนี้



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา  
กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey  
Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

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

#### ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้เข้ารับการศึกษาของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษา  
ทหารบก จำนวน ๑๕๐ คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรคำนวณ  
ของ Krejcie and Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๐๘ คน ดังตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้เข้ารับการศึกษา	๑๕๐	๑๐๘
รวม	๑๕๐	๑๐๘

### ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ทัศนคติและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ที่มี ๕ ระดับ

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่าเท่ากับ ๕
เห็นด้วยมาก	ให้ค่าเท่ากับ ๔
เห็นด้วยปานกลาง	ให้ค่าเท่ากับ ๓
เห็นด้วยน้อย	ให้ค่าเท่ากับ ๒
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ค่าเท่ากับ ๑

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

### ๓.๓ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัย ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๓.๓.๑ ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาใน ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการวางแผนกำลังพล ๒) ด้านการสรรหากำลังพล ๓) ด้านการบำรุงรักษากำลังพล ๔) ด้านการประเมินผลการเรียน ๕) ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน เพื่อประมวลข้อมูลที่ได้แล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถาม

๓.๓.๒ นำแบบสอบถามที่ได้ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาว่าตรงกับเนื้อหา และครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาหรือไม่ และปรับปรุงให้เหมาะสม

๓.๓.๓ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเนื้อหา (Content Validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

โดยหาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ หรือคำนิยามศัพท์ของการวิจัยกับรายการข้อคำถาม (Item-Objective Congruence : IOC) ซึ่งพิจารณาใน ๓ กรณี คือ เห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วย ต่อข้อคำถามนั้นๆ โดยกำหนดค่าคะแนนดังนี้

- + ๑ หมายถึง มีความเห็นว่ามีความสอดคล้องสัมพันธ์
- ๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องสัมพันธ์
- ๑ หมายถึง มีความเห็นว่าไม่สอดคล้องสัมพันธ์

หลังจากนั้นใช้วิธีการคำนวณหาค่า IOC ซึ่งใช้สูตร<sup>๑</sup> ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องกับความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและ โครงสร้าง

$\sum R$  = ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

คำนวณหาค่าเฉลี่ยจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด โดยแต่ละข้อของแบบสอบถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้น ไปถือว่าใช้ได้ ส่วนที่มีค่าต่ำกว่า ๐.๕ ต้องดำเนินการ แก้ไขปรับปรุงหรือตัดทิ้งไป ซึ่งแบบสอบถามของผู้วิจัยได้ค่า I.O.C. อยู่ระหว่าง ๐.๘๐-๑.๐๐

๓.๓.๔ หาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบเก็บข้อมูล (Try Out) กับข้าราชการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)<sup>๒</sup> จำนวน ๓๐ ชุด ดังนี้

<sup>๑</sup> สุวิมล ติรกานนท์, ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์แนวทางการปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕.

<sup>๒</sup> ส้วน สายยศ, เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวีริยศาสตร์ จำกัด, ๒๕๓๘), หน้า ๒๐๐.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น  
 $k$  แทน จำนวนของเครื่องมือวัด  
 $\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ  
 $S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ๐.๘๔

๓.๓.๕ นำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาให้แบบสอบถามสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

#### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ ทำหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือเชิญ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

๓.๔.๒ ทำหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือขอความ อนุเคราะห์จากศูนย์ภาษา กรมพุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ในการเก็บข้อมูล

๓.๔.๓ ขอความร่วมมือจากข้าราชการของศูนย์ภาษา กรมพุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ตอบแบบสอบถามจำนวน ๑๐๘ ชุด โดยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

#### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ ดังนี้

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าร้อยละ

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษา ประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา กรมพุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประกอบค่า ๕ ระดับ และเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย

(ฆ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( S.D.) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและแปลผลได้ตาราง ซึ่งแปลความค่าเฉลี่ยโดยใช้แบบอิงเกณฑ์ดังนี้<sup>๓</sup>

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
๔.๕๐ – ๕.๐๐	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
๓.๕๐ – ๔.๔๕	ระดับความคิดเห็นมาก
๒.๕๐ – ๓.๔๕	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
๑.๕๐ – ๒.๔๕	ระดับความคิดเห็นน้อย
๑.๐๐ – ๑.๔๕	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

๓.๕.๓ วิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Contents Analysis)

### ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้คือ

๓.๖.๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การวิเคราะห์หาค่าร้อยละ โดยใช้สูตรค่าร้อยละ (Percentage)<sup>๔</sup>

$$\text{สูตร} \quad P = \frac{X}{N} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าร้อยละ
	X	แทน	จำนวนข้อมูล (ความถี่) ที่ต้องการนำมาหาค่าร้อยละ
	N	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

<sup>๓</sup> บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์นจำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๕๕-๑๐๐.

<sup>๔</sup> ชานินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔๘.

๓.๖.๒ การวิเคราะห์ของค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษา ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

๑) ค่าเฉลี่ย (Mean)<sup>๕</sup>

$$\text{สูตร} \quad \bar{x} = \frac{\sum fx}{N}$$

เมื่อ  $\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum fx$  แทน ผลรวมของค่าความถี่ทั้งหมด  
 โดย  $f$  แทน ค่าความถี่  
 $\bar{x}$  แทน จุดกึ่งกลางของอันตรภาคชั้น  
 $N$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

๒) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)<sup>๖</sup>

$$\text{สูตร} \quad \text{S.D.} = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n-1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $x$  แทน ค่าคะแนนแต่ละกลุ่ม  
 $\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง  
 $n$  แทน จำนวนประชากรทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

<sup>๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๐.

<sup>๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๓.



## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เรียงลำดับการนำเสนอ ดังนี้

#### ๔.๑ การวิจัยข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ชั้นยศ และประสบการณ์การทำงาน ศึกษาโดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษา ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศ เพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์เกษตรเทคโนโลยี กรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Contents Analysis)

#### ๔.๒ ผลการวิจัยข้อมูล

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้เข้ารับการศึกษา จำนวน ๑๐๘ นาย มีข้อมูลทั่วไป ดังตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = ๑๐๘)	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๑๐๑	๙๓.๕
หญิง	๗	๖.๕
รวม	๑๐๘	๑๐๐

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = ๑๐๘)	ร้อยละ
<b>๒. อายุ</b>		
ต่ำกว่า ๓๑ ปี	๔๕	๔๑.๖
๓๑-๔๐ ปี	๓๕	๓๒.๑
๔๑-๕๐ ปี	๒๒	๒๐.๔
๕๑ ปีขึ้นไป	๒	๑.๙
<b>รวม</b>	<b>๑๐๘</b>	<b>๑๐๐</b>
<b>๓. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๔๕	๔๑.๖
ปริญญาตรี	๕๘	๕๓.๖
ปริญญาโท	๔	๓.๖
ปริญญาเอก	๑	๑.๑
<b>รวม</b>	<b>๑๐๘</b>	<b>๑๐๐</b>
<b>๔. ชั้นยศ</b>		
ส.ต.-ส.อ.	๖๑	๕๖.๕
จ.ส.ต.-จ.ส.อ.	๓๗	๓๔.๒
ร.ต.-ร.อ.	๓	๒.๘
พ.ต.-พ.อ.	๗	๖.๕
<b>รวม</b>	<b>๑๐๘</b>	<b>๑๐๐</b>
<b>๕. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ต่ำกว่า ๖ ปี	๒๖	๒๔.๑
๖-๑๐ ปี	๓๕	๓๒.๔
๑๑-๒๐ ปี	๒๗	๒๕.๐
๒๑ ปีขึ้นไป	๒๐	๑๘.๕
<b>รวม</b>	<b>๑๐๘</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๑ ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้เข้ารับการศึกษ จำนวน ๑๐๘ นาย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. เพศ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน ๑๐๑ นาย คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๕ และเป็นเพศหญิง จำนวน ๗ นาย คิดเป็นร้อยละ ๖.๕

๒. อายุ พบว่า มีอายุต่ำกว่า ๓๑ ปี จำนวน ๔๕ นาย คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๗ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๓๙ นาย คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๑ มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๒๒ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๔ และมีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๒ นาย คิดเป็นร้อยละ ๑.๘

๓. ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ๔๕ นาย คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๗ ระดับปริญญาตรี จำนวน ๕๘ นาย คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๗ ระดับปริญญาโท จำนวน ๔ นาย คิดเป็นร้อยละ ๓.๗ และระดับปริญญาเอก จำนวน ๑ นาย คิดเป็นร้อยละ ๐.๙

๔. ชั้นยศ พบว่า มีชั้นยศระหว่าง ส.ต.-ส.อ. จำนวน ๖๑ นาย คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๕ มีชั้นยศระหว่าง จ.ส.ต.-จ.ส.อ. จำนวน ๓๗ นาย คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๓ มีชั้นยศระหว่าง พ.ต.-พ.อ.(พ.) จำนวน ๗ นาย คิดเป็นร้อยละ ๖.๕ และมีชั้นยศระหว่าง ร.ต.-ร.อ. จำนวน ๓ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒.๘

๕. ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า ๖ ปี จำนวน ๒๖ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๑ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๖-๑๐ ปี จำนวน ๓๕ นาย คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๔ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๒๗ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๕ และมีประสบการณ์การทำงาน ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๒๐ นาย คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๕

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษา  
ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์บวร เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร  
ได้ผลแสดง ดังตารางที่ ๔.๒ – ๔.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการ  
ศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน  
รวมทุกด้าน

ข้อที่	การบริหารกำลังพลด้านการศึกษา ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน	สภาพการปฏิบัติงาน (n = ๑๐๘)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	การวางแผนกำลังพล	๓.๔๗	๐.๖๗	ปานกลาง	๔
๒.	การสรรหากำลังพล	๓.๔๗	๐.๘๕	ปานกลาง	๕
๓.	การบำรุงรักษากำลังพล	๓.๕๕	๐.๖๕	มาก	๓
๔.	การประเมินผลการเรียน	๔.๐๒	๐.๗๗	มาก	๑
๕.	การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน	๔.๐๐	๐.๘๒	มาก	๒
	ภาพรวม	๓.๗๑	๐.๖๒	มาก	

จากตารางที่ ๔.๒ ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหาร  
กำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน รวมทุกด้าน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็น  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = ๓.๗๑$ )

ผลการวิจัยเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุดคือ ด้านการประเมินผลการเรียน ( $\bar{X} = ๔.๐๒$ ) รองลงมาคือ ด้านการพิจารณาให้พ้นจาก  
การเรียน ( $\bar{X} = ๔.๐๐$ ) และด้านการบำรุงรักษากำลังพล ( $\bar{X} = ๓.๕๕$ ) ตามลำดับ และมีความคิดเห็น  
อยู่ในระดับปานกลาง ๒ ด้าน คือ การวางแผนกำลังพล ( $\bar{X} = ๓.๔๗$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ  
การสรรหากำลังพล ( $\bar{X} = ๓.๔๗$ )

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการวางแผนกำลังพล

ข้อที่	การวางแผนกำลังพล	สภาพการปฏิบัติงาน (n = ๑๐๘)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	หน่วยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือประวัติของผู้เข้ารับการศึกษอย่างเป็นระบบ	๓.๕๖	๐.๗๗	มาก	๑
๒.	หน่วยมีการจัดทำคู่มือตำแหน่งและจำนวนผู้เข้ารับการศึกษในแต่ละปี	๓.๖๖	๐.๗๑	มาก	๒
๓.	หน่วยมีการคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมของผู้เข้ารับการศึกษ	๓.๔๕	๐.๗๘	ปานกลาง	๔
๔.	หน่วยมีการพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษและเชิญวิทยากรมาบรรยายแล้วฝึกปฏิบัติจริง	๒.๕๐	๐.๕๖	ปานกลาง	๖
๕.	หน่วยมีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและคุณภาพของผู้เข้ารับการศึกษอย่างชัดเจน	๓.๓๓	๑.๐๐	ปานกลาง	๕
๖.	หน่วยมีการวางแผน โครงการปฏิบัติงานหลังจากผู้เข้ารับการศึกษสำเร็จการศึกษา	๓.๕๑	๑.๑๑	มาก	๓
ภาพรวม		๓.๔๗	๐.๖๗	ปานกลาง	

จากตารางที่ ๔.๓ ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการวางแผนกำลังพล พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = ๓.๔๗$ )

ผลการวิจัยเป็นรายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือประวัติของผู้เข้ารับการศึกษอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = ๓.๕๖$ ) รองลงมา คือ หน่วยมีการจัดทำคู่มือตำแหน่งและจำนวนผู้เข้ารับการศึกษในแต่ละปี ( $\bar{X} = ๓.๖๖$ ) และหน่วยมีการวางแผน โครงการปฏิบัติงานหลังจากผู้เข้ารับการศึกษสำเร็จการศึกษา ( $\bar{X} = ๓.๕๑$ ) ตามลำดับ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ๓ ข้อ คือ หน่วยมีการคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมของผู้เข้ารับการศึกษ ( $\bar{X} = ๓.๔๕$ ) หน่วยมีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและคุณภาพของผู้เข้ารับการศึกษอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = ๓.๓๓$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยมีการพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษและเชิญวิทยากรมาบรรยายแล้วฝึกปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = ๒.๕๐$ )

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการสรรหากำลังพล

ข้อที่	การสรรหากำลังพล	สภาพการปฏิบัติงาน (n = ๑๐๘)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	หน่วยมีการคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษารองรับอย่างต่อเนื่องตามแผนการกำหนดอัตราผู้เข้ารับการศึกษารองรับประจำปี	๓.๕๖	๐.๘๓	มาก	๒
๒.	มีคู่มือหรือระเบียบการในการรับสมัคร คัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษารองรับ	๓.๓๕	๐.๕๗	ปานกลาง	๕
๓.	มีการประชาสัมพันธ์หรือประกาศรับสมัครกำลังพลผู้ประสงค์เข้ารับการศึกษารองรับตามสื่อต่าง ๆ อย่างชัดเจน	๓.๒๖	๐.๕๑	ปานกลาง	๖
๔.	มีขั้นตอนในการรับสมัครและปฏิบัติตามขั้นตอนนั้น	๓.๗๑	๓.๐๐	มาก	๑
๕.	มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ในวิธีการสรรหาคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษารองรับ	๓.๕๐	๐.๘๔	มาก	๓
๖.	มีการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาให้ผู้ที่จะเข้ารับการศึกษารองรับใหม่ทราบ	๓.๔๐	๐.๘๗	ปานกลาง	๔
ภาพรวม		๓.๔๗	๐.๘๕	ปานกลาง	

จากตารางที่ ๔.๔ ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการสรรหากำลังพล พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = ๓.๔๗$ )

ผลการวิจัยเป็นรายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีขั้นตอนในการรับสมัครและปฏิบัติตามขั้นตอนนั้น ( $\bar{X} = ๓.๗๑$ ) รองลงมา คือ หน่วยมีการคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษารองรับอย่างต่อเนื่องตามแผนการกำหนดอัตราผู้เข้ารับการศึกษารองรับประจำปี ( $\bar{X} = ๓.๕๖$ ) และมีความโปร่งใสและเป็นธรรม ในวิธีการสรรหาคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษารองรับ ( $\bar{X} = ๓.๕๐$ ) ตามลำดับ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ๓ ข้อ คือ มีการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาให้ผู้ที่จะเข้ารับการศึกษารองรับใหม่ทราบ ( $\bar{X} = ๓.๔๐$ ) มีคู่มือหรือระเบียบการในการรับสมัคร คัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษารองรับ ( $\bar{X} = ๓.๓๕$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการประชาสัมพันธ์หรือประกาศรับสมัครกำลังพลผู้ประสงค์เข้ารับการศึกษารองรับตามสื่อต่างๆ อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = ๓.๒๖$ )

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการบำรุงรักษากำลังพล

ข้อที่	การบำรุงรักษากำลังพล	สภาพการปฏิบัติงาน (n = ๑๐๘)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	จัดกิจกรรมบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้เข้ารับการศึกษาหลากหลาย	๓.๔๖	๐.๘๘	ปานกลาง	๖
๒.	มีการจัดบรรยากาศในสถานที่หรือห้องเรียนเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้	๓.๖๑	๐.๗๕	มาก	๓
๓.	มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษา	๓.๕๐	๐.๗๖	มาก	๕
๔.	มีการเสริมแรงด้วยการยกย่องชมเชยผู้ที่ประพฤติดีหรือมีผลการเรียนดีระหว่างภาคเรียน	๓.๖๑	๐.๗๓	มาก	๔
๕.	มีระบบการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านวิชาการ และด้านอื่นๆ แก่ผู้เข้ารับการศึกษา	๓.๖๔	๐.๕๐	มาก	๒
๖.	มีระบบการให้คำปรึกษาที่เข้าถึงง่ายและไว้วางใจได้	๓.๗๔	๐.๐๕	มาก	๑
	ภาพรวม	๓.๕๕	๐.๖๕	มาก	

จากตารางที่ ๔.๕ ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการบำรุงรักษากำลังพล พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = ๓.๕๕$ )

ผลการวิจัยเป็นรายชื่อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ๕ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีระบบการให้คำปรึกษาที่เข้าถึงง่ายและไว้วางใจได้ ( $\bar{X} = ๓.๗๔$ ) รองลงมา คือ มีระบบการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านวิชาการ และด้านอื่นๆ แก่ผู้เข้ารับการศึกษา ( $\bar{X} = ๓.๖๔$ ) มีการจัดบรรยากาศในสถานที่หรือห้องเรียนเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = ๓.๖๑$ ) มีการเสริมแรงด้วยการยกย่องชมเชยผู้ที่ประพฤติดีหรือมีผลการเรียนดีระหว่างภาคเรียน ( $\bar{X} = ๓.๖๑$ ) และมีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษา ( $\bar{X} = ๓.๕๐$ ) ตามลำดับ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ๑ ข้อ ซึ่งที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดกิจกรรมบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้เข้ารับการศึกษาหลากหลาย ( $\bar{X} = ๓.๔๖$ )

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการประเมินผลการเรียน

ข้อที่	การประเมินผลการเรียน	สภาพการปฏิบัติงาน (n = ๑๐๘)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการเรียนของผู้เข้ารับการศึกษาวี้อย่างชัดเจน	๔.๐๕	๐.๘๕	มาก	๔
๒.	มีการประเมินผลการเรียนด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม	๓.๘๓	๐.๕๑	มาก	๖
๓.	มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนให้ทราบล่วงหน้า	๔.๐๕	๐.๘๖	มาก	๓
๔.	นำผลการประเมินมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาขก่อง ชมเชย เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณผู้มีผลการเรียนดีเลิศ	๔.๐๕	๐.๕๕	มาก	๒
๕.	แจ้งผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการศึกษาทู่ท่านได้รับทราบ	๔.๐๕	๐.๘๓	มาก	๑
๖.	มีการเก็บรวบรวมผลการประเมินของผู้เข้ารับการศึกษาวี้อย่างเป็นระบบ	๓.๕๘	๐.๘๘	มาก	๕
ภาพรวม		๔.๐๒	๐.๗๗	มาก	

จากตารางที่ ๔.๖ ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการประเมินผลการเรียน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๐๒$ )

ผลการวิจัยเป็นรายชื่อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แจ้งผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการศึกษาทู่ท่านได้รับทราบ ( $\bar{X} = ๔.๐๕$ ) รองลงมา คือนำผลการประเมินมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาขก่อง ชมเชย เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณผู้มีผลการเรียนดีเลิศ ( $\bar{X} = ๔.๐๕$ ) มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนให้ทราบล่วงหน้า ( $\bar{X} = ๔.๐๕$ ) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล การเรียนของผู้เข้ารับการศึกษาวี้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = ๔.๐๕$ ) มีการเก็บรวบรวมผลการประเมินของผู้เข้ารับการศึกษาวี้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = ๓.๕๘$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการประเมินผลการเรียนด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม ( $\bar{X} = ๓.๘๓$ )



ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาระดับประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน

ข้อที่	การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน	สภาพการปฏิบัติงาน (n = ๑๐๘)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
๑.	มีการจัดทำคู่มือกำหนดมาตรการทางวินัยสำหรับผู้เข้ารับการศึกษาระดับประเทศเพื่อนบ้าน ให้อย่างชัดเจน ถูกต้องเป็นธรรม และแจกจ่ายให้ทุกคนได้ศึกษา และปฏิบัติตาม	๔.๑๐	๐.๘๖	มาก	๒
๒.	กรณีผู้เข้ารับการศึกษามีผิดวินัยมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ และการพิจารณาโทษตาม ขั้นตอนและมาตรการที่กำหนดไว้	๓.๕๔	๐.๕๘	มาก	๔
๓.	มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการศึกษาระดับประเทศ เพื่อนบ้าน ได้ชี้แจงข้อเท็จจริงก่อนพิจารณาลงโทษ	๓.๕๑	๐.๕๗	มาก	๕
๔.	กรณีที่มีผู้เข้ารับการศึกษาระดับประเทศเพื่อนบ้าน ได้รับ การลงโทษตามระเบียบโดยไม่ละเอียด	๓.๘๘	๐.๑๒	มาก	๖
๕.	มีการรายงานไปยังหน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบ กรณีที่มีผู้เข้ารับการศึกษาลาออกหรือพ้นสภาพจาก การเป็นนักเรียนของสถานศึกษา	๔.๑๒	๐.๘๒	มาก	๑
๖.	มีการเก็บข้อมูลของผู้ที่พ้นสภาพโดยการสัมภาษณ์ และนำปัญหามาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาแนว ทางแก้ไข	๔.๐๓	๐.๘๖	มาก	๓
ภาพรวม		๔.๐๐	๐.๘๒	มาก	

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหาร กำลังพลด้านการศึกษาระดับประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๐๐$ )

ผลการวิจัยเป็นรายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการรายงานไปยังหน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบ กรณีที่มีผู้เข้ารับการศึกษาลาออกหรือพ้น สภาพจากการเป็นนักเรียนของสถานศึกษา ( $\bar{X} = ๔.๑๒$ ) รองลงมา คือ มีการจัดทำคู่มือกำหนด มาตรการทางวินัยสำหรับผู้เข้ารับการศึกษาระดับประเทศเพื่อนบ้าน ให้อย่างชัดเจน ถูกต้องเป็นธรรม และแจกจ่ายให้ทุกคนได้ศึกษาและปฏิบัติตาม ( $\bar{X} = ๔.๑๐$ ) มีการเก็บข้อมูลของผู้ที่พ้นสภาพ

โดยการสัมภาษณ์และนำปัญหามาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข ( $\bar{X} = ๔.๐๓$ ) กรณีผู้เข้ารับการศึกษาทำผิดวินัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และการพิจารณาโทษตามขั้นตอนและมาตรการที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = ๓.๕๔$ ) มีมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการศึกษาผู้ประพฤติผิดวินัย ได้ชี้แจงข้อเท็จจริงก่อนพิจารณาลงโทษ ( $\bar{X} = ๓.๕๑$ ) และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กรณีที่มีผู้เข้ารับการศึกษาประพฤติผิดจะได้รับการลงโทษตามระเบียบโดยไม่ละเลย ( $\bar{X} = ๓.๘๘$ )

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Contents Analysis) ทั้ง ๕ ด้าน ได้ผลสรุปตามตารางที่ ๔.๘ -๔.๑๒ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๘ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการวางแผนกำลังพล		ค่าความถี่	ค่าร้อยละ
ข้อเสนอแนะ ด้านการวางแผนกำลังพล		ค่าความถี่	ค่าร้อยละ
๑) ควรวางแผนคัดเลือกกำลังพลผู้เข้ารับการศึกษาให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน		๑๐	๕๐
๒) ควรมีการทดสอบหรืออบรมด้านภาษาทุกครั้งก่อนเข้ารับการศึกษา		๖	๓๐
๓) ควรเปิดหลักสูตร ระยะเวลา ๒ ปีขึ้นไปเพื่อประสิทธิภาพในการเรียนภาษา		๔	๒๐
<b>รวม</b>		<b>๒๐</b>	<b>๑๐๐</b>

ตารางที่ ๔.๙ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการสรรหากำลังพล		ค่าความถี่	ค่าร้อยละ
ข้อเสนอแนะ ด้านการสรรหากำลังพล		ค่าความถี่	ค่าร้อยละ
๑) ควรคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาด้วยความสมัครใจ		๘	๔๒.๑๑
๒) ควรสรรหากำลังพลที่จะต้องนำความรู้ทางภาษาไปใช้ปฏิบัติงานจริงเข้ารับการศึกษา		๗	๓๖.๘๔
๓) ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลทราบอย่างต่อเนื่อง		๓	๑๕.๗๙
๔) ควรมีการกำหนดคุณสมบัติเรื่องอายุของผู้เข้ารับการศึกษา		๑	๕.๒๖
<b>รวม</b>		<b>๑๙</b>	<b>๑๐๐</b>

ตารางที่ ๔.๑๐ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาระดับ  
เพื่อนบ้าน ด้านการบำรุงรักษากำลังพล

ข้อเสนอแนะ ด้านการบำรุงรักษากำลังพล	ค่าความถี่	ค่าร้อยละ
๑) ควรจัดสถานที่พักให้เพียงพอและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้น่าพักอาศัย	๕	๕๖.๒๕
๒) ควรมีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น	๕	๓๑.๒๕
๓) ควรจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้	๒	๑๒.๕๐
รวม	๑๖	๑๐๐

ตารางที่ ๔.๑๑ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาระดับ  
เพื่อนบ้าน ด้านการประเมินผลการเรียน

ข้อเสนอแนะ ด้านการประเมินผลการเรียน	ค่าความถี่	ค่าร้อยละ
๑) ควรประเมินผลตามความเป็นจริง	๑๐	๕๐
๒) ควรออกข้อสอบให้ตรงกับที่เรียนและให้ได้มาตรฐาน	๕	๒๕
๓) ควรเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ	๓	๑๕
๔) ควรมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ	๑	๕
๕) ควรมีการประเมินผลหลังจากจบการศึกษาว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง อย่างน้อยเพียงใด	๑	๕
รวม	๒๐	๑๐๐

ตารางที่ ๔.๑๒ ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาระดับ  
เพื่อนบ้าน ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน

ข้อเสนอแนะ ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน	ค่าความถี่	ค่าร้อยละ
๑) ควรทำตามกฎระเบียบของศูนย์ภาษาอย่างเคร่งครัด	๑๑	๕๕
๒) ควรบังคับใช้กฎระเบียบอย่างยุติธรรม ไม่มีอคติ	๕	๔๕
รวม	๒๐	๑๐๐

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิจัยเชิงสำรวจ (survey research) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนและได้สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากผลวิจัยการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร สรุปผลได้ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนมากเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนมากมีอายุต่ำกว่า ๓๑ ปี รองลงมาคือ มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี และมีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป ตามลำดับ ส่วนมากมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก ตามลำดับ ส่วนมากมีชั้นยศระหว่าง ส.ต.-ส.อ. รองลงมาคือ มีชั้นยศระหว่าง จ.ส.ต.-จ.ส.อ. มีชั้นยศระหว่าง พ.ต.-พ.อ.(พ.) และมีชั้นยศระหว่าง ร.ต.-ร.อ. ตามลำดับ ส่วนมากมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๖-๑๐ ปี รองลงมาคือ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง ๑๑-๒๐ ปี มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า ๖ ปี และมีประสบการณ์การทำงาน ๒๑ ปีขึ้นไป ตามลำดับ

**ตอนที่ ๒** ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษา  
ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า  
ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษา  
ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน รวมทุกด้าน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการประเมินผลการเรียน ด้านการพิจารณาให้พ้น  
จากการเรียน ด้านการบำรุงรักษากำลังพล การวางแผนกำลังพล และการสรรหากำลังพล ตามลำดับ  
และผลการศึกษาเป็นรายด้านในแต่ละด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ๑. การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการวางแผนกำลังพล

ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศ  
เพื่อนบ้าน ด้านการวางแผนกำลังพล พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง  
และผลการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ๑ ข้อ และ ระดับปานกลาง ๓ ข้อ โดยข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยมาก ๑ ข้อแรกคือ หน่วยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือประวัติของผู้เข้ารับการศึกษาอย่าง  
เป็นระบบ หน่วยมีการจัดทำคู่มือตำแหน่งและจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาในแต่ละปี และหน่วยมีการ  
วางแผน โครงการปฏิบัติงานหลังจากผู้เข้ารับการศึกษาสำเร็จการศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยมีการพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษาและ เชิญวิทยากรมาบรรยายแล้วฝึกปฏิบัติ  
จริง

#### ๒. การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการสรรหากำลังพล

ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อน  
บ้าน ด้านการสรรหากำลังพล พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และผล  
การศึกษาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ๑ ข้อ และ ระดับปานกลาง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
มาก ๑ ข้อแรกคือ มีขั้นตอนในการรับสมัครและปฏิบัติตามขั้นตอนนั้น หน่วยมีการคัดเลือกผู้เข้ารับ  
การศึกษาอย่างต่อเนื่องตามแผนการกำหนดอัตราผู้เข้ารับการศึกษาประจำปี และมีความโปร่งใส  
และเป็นธรรมในวิธีการสรรหา คัดเลือก ผู้เข้ารับการศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ  
มีการประชาสัมพันธ์หรือประกาศรับสมัครกำลังพลผู้ประสงค์เข้ารับการศึกษาตามสื่อต่าง ๆ อย่าง  
ชัดเจน

### ๓. การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการบำรุงรักษา กำลังพล

ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการบำรุงรักษากำลังพล พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาเป็นรายชื่อพบว่ามีอยู่ในระดับมาก ๕ ข้อ และระดับปานกลาง ๑ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ๓ ข้อแรก คือ มีระบบการให้คำปรึกษาที่เข้าถึงง่ายและไวใจได้ มีระบบการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านวิชาการ และด้านอื่นๆ แก่ผู้เข้ารับการศึกษา และมีการจัดบรรยากาศในสถานที่หรือห้องเรียนเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดกิจกรรมบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้เข้ารับการศึกษาหลากหลาย

### ๔. การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการประเมินผล การเรียนรู้

ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการประเมินผลการเรียน พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาเป็นรายชื่อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ๓ ข้อแรก คือ แจ้งผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการศึกษาทุกท่านได้รับทราบ นำผลการประเมินมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาขอยก ชมเชย เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณผู้มีผลการเรียนดีเลิศ และมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนให้ทราบล่วงหน้า ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประเมินผลการเรียนด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม

### ๕. การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการพิจารณาให้พ้น จากการเรียน

ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาเป็นรายชื่อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ๓ ข้อแรก คือ มีการรายงานไปยังหน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบ กรณีที่มีผู้เข้ารับศึกษาลาออกหรือพ้นสภาพจากการเป็นนักเรียนของสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือกำหนดมาตรการทางวินัยสำหรับผู้เข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจนถูกต้องเป็นธรรมและแจกจ่ายให้ทุกคนได้ศึกษาและปฏิบัติตาม และมีการเก็บข้อมูลของผู้ที่พ้นสภาพโดยการสัมภาษณ์และนำปัญหามาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กรณีที่มีผู้เข้ารับการศึกษาประพฤติผิดจะได้รับการลงโทษตามระเบียบโดยไม่ละเลย

ตอนที่ ๓ ผลการวิจัยข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษา  
ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี นครราชสีมา  
สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน  
ด้านการวางแผนกำลังพล

ควรวางแผนคัดเลือกกำลังพลผู้เข้ารับการศึกษาให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละ  
หน่วยงาน ควรมีการทดสอบหรืออบรมด้านภาษาทุกครั้งก่อนเข้ารับการศึกษา ควรเปิดหลักสูตร  
ระยะเวลา ๒ ปีขึ้นไปเพื่อประสิทธิภาพในการเรียนภาษา

๒. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน  
ด้านการสรรหากำลังพล

ควรคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาด้วยความสมัครใจ ควรสรรหากำลังพลที่จะต้องนำความรู้  
ทางภาษาไปใช้ปฏิบัติงานจริงเข้ารับการศึกษา ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้กำลังทราบอย่างต่อเนื่อง  
ควรมีการกำหนดคุณสมบัติเรื่องอายุของผู้เข้ารับการศึกษา

๓. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน  
ด้านการบำรุงรักษากำลังพล

ควรจัดสถานที่พักให้เพียงพอและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้น่าพักอาศัย ควรมีสื่อการเรียน  
การสอนที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ควรจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

๔. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน  
ด้านการประเมินผลการเรียน

ควรประเมินผลตามความเป็นจริง ควรออกข้อสอบให้ตรงกับที่เรียนและให้ได้มาตรฐาน  
ควรเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ควรมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการประเมินผลหลังจากจบ  
การศึกษาว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงมากน้อยเพียงใด

๕. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน  
ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน

ควรทำตามกฎระเบียบของศูนย์ภาษาอย่างเคร่งครัด ควรบังคับใช้กฎระเบียบ  
อย่างยุติธรรม ไม่มีอคติ

## ๕.๒ อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการวางแผนกำลังพล ๒) ด้านการสรรหากำลังพล ๓) ด้านการบำรุงรักษากำลังพล ๔) ด้านการประเมินผลการเรียน และ ๕) ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

๕.๒.๑ ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน รวมทุกด้าน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการประเมินผลการเรียน ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน ด้านการบำรุงรักษากำลังพล การวางแผนกำลังพล และการสรรหากำลังพล ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารนั้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทุกด้าน หมั่นตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะด้านการประเมินผลการเรียน ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน แสดงให้เห็นถึงความรักษาวินัย กฎระเบียบในฐานะที่เป็นทหาร ซึ่งสอดคล้องกับ **สุพิช สมคะเนย์** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศรีสะเกษ ด้านวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการใช้ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาวินัย และการรักษาวินัย ด้านการชำระรักษาและการออกจากราชการ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาเป็นรายด้าน ในแต่ละด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

๑) ด้านการวางแผนกำลังพล พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางและผลการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ๓ ข้อ และ ระดับปานกลาง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก ๓ ข้อแรกคือ หน่วยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือประวัติของผู้เข้ารับการศึกษา อย่างเป็นระบบ หน่วยมีการจัดทำคู่มือตำแหน่งและจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาในแต่ละปี และหน่วยมีการวางแผนโครงการปฏิบัติงานหลังจากผู้เข้ารับการศึกษาสำเร็จการศึกษา ตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับ **พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี)** ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต ๓ พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงด้านการวางแผนกำลังพลของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษาว่ามีการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้เข้ารับการศึกษา ติดตามหลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนรับนักเรียนในแต่ละปีว่าจะมีการวางแผนอย่างไร รับจำนวนนักเรียนมากน้อยเพียงใด เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับ **สุดา สุวรรณภิรมย์** ที่ได้กล่าวถึง



การวางแผนบุคลากร ไว้ว่าคือ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยมีการพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษาและ เชิญวิทยากรมาบรรยายแล้วฝึกปฏิบัติจริง

๒) ด้านการสรรหากำลังพล พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางและผลการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ๓ ข้อ และระดับปานกลาง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก ๓ ข้อแรกคือ มีขั้นตอนในการรับสมัครและปฏิบัติตามขั้นตอนนั้น หน่วยมีการคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามแผนการกำหนดอัตราผู้เข้ารับการศึกษาประจำปี และมีความโปร่งใสและเป็นธรรมในวิธีการสรรหา คัดเลือก ผู้เข้ารับการศึกษา ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับพระมหาเถรตีศักดิ์ **จนฺทมฺโม (ยันทรุตร)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ๑) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ๓ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสรรหาบุคคล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การสรรหากำลังพลของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษา เมื่อมีขั้นตอนอย่างไรก็ต้องปฏิบัติตามนั้น มีความโปร่งใสและเป็นธรรมในวิธีการสรรหา เพราะอย่างยิ่งเป็นทหารแล้วก็ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์ สุจริต ซึ่งสอดคล้องกับ**สุภารัตน์ รวดเร็ว** ได้กล่าวถึง การสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรจากแหล่งบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการกระทำต่างๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงานนับตั้งแต่ การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบ คัดเลือก การค้นหาบุคคลจากแหล่งบุคลากรต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามงานของการปฏิบัติงานด้วย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประชาสัมพันธ์หรือประกาศรับสมัครกำลังพลผู้ประสงค์เข้ารับการศึกษาตามสื่อต่าง ๆ อย่างชัดเจน

๓) ด้านการบำรุงรักษากำลังพล พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ๕ ข้อ และระดับปานกลาง ๑ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก ๓ ข้อแรก คือ มีระบบการให้คำปรึกษาที่เข้าถึงง่ายและไวใจได้ มีระบบการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านวิชาการ และด้านอื่นๆ แก่ผู้เข้ารับการศึกษา และมีการจัดบรรยากาศในสถานที่หรือห้องเรียนเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญของ

การบำรุงรักษาคำคลังพลเมื่อเข้ารับการศึกษาแล้วเพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีขวัญ กำลังใจในการเรียน เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ วุฒิชัย จำนวน ๖ ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ว่า เป็นการดำเนินงานที่มุ่งให้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ มีความพึงพอใจ เต็มที่ที่จะทำงาน เอื้ออำนวยผลประโยชน์ให้องค์การและ พยากรณ์ แสตนบูรณ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๑-๕ พบว่า ๑) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการรักษา ระเบียบวินัย และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดกิจกรรมบำรุง ขวัญและกำลังใจแก่ผู้เข้ารับการศึกษาหลากหลาย

๔) ด้านการประเมินผลการเรียน พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ผลการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก ๓ ข้อแรก คือ แจกผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการศึกษาทุกท่านได้รับทราบ นำผลการประเมินมาเป็น ส่วนหนึ่งในการพิจารณายกย่อง ชมเชย เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณผู้มีผลการเรียนดีเลิศ และมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนให้ทราบล่วงหน้า ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ พยากรณ์ แสตนบูรณ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๑-๕ พบว่า ๑) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้าน การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการรักษา ระเบียบวินัย และด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประเมินผลการเรียนด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม แม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่การปฏิบัติการณ์อยู่ในระดับมาก

๕) ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน พบว่า โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมาก และผลการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ยมาก ๓ ข้อแรก คือ มีการรายงานไปยังหน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบ กรณีที่มีผู้เข้ารับ การศึกษาลาออกหรือพ้นสภาพจากการเป็นนักเรียนของสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือกำหนด มาตรการทางวินัยสำหรับผู้เข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจนถูกต้องเป็นธรรมเนียมและ แจกจ่ายให้ทุกคนได้ศึกษาและปฏิบัติตาม และมีการเก็บข้อมูลของผู้ที่พ้นสภาพโดยการสัมภาษณ์ และนำปัญหาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กรณีที่มีผู้เข้ารับการศึกษาประพฤติผิดจะได้รับการลงโทษตามระเบียบโดยไม่ละเลย แสดงให้ เห็นถึงการรักษาระเบียบวินัยของทหารซึ่งจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ซึ่งการ

ปฏิบัติการทุกข้ออยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ **สมเดช สีแสง** ได้กล่าวว่า วินัย คือ ระเบียบแบบแผนข้อปฏิบัติที่กำหนดขึ้นสำหรับให้บุคลากรในองค์กรเดียวกันยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยอาศัยวิธีการให้รางวัลผู้ที่มีความประพฤติดี และลงโทษผู้ที่มีความประพฤติขัดต่อระเบียบขององค์กร

**๕.๒.๒ ผลการวิจัยข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์มหาสารคาม เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร มีดังนี้**

๑) **ด้านการวางแผนกำลังพล** ควรวางแผนคัดเลือกกำลังพลผู้เข้ารับการศึกษามาให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ควรมีการทดสอบหรืออบรมด้านภาษาทุกครั้งก่อนเข้ารับการศึกษ ควรเปิดหลักสูตร ระยะเวลา ๒ ปีขึ้นไป เพื่อประสิทธิภาพในการเรียนภาษา

๒) **ด้านการสรรหากำลังพล** ควรคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาดด้วยความสมัครใจ ควรสรรหากำลังพลที่จะต้องนำความรู้ทางภาษาไปใช้ปฏิบัติงานจริงเข้ารับการศึกษ ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลทราบอย่างต่อเนื่อง ควรมีการกำหนดคุณสมบัติเรื่องอายุของผู้เข้ารับการศึกษ

๓) **ด้านการบำรุงรักษากำลังพล** ควรจัดสถานที่พักให้เพียงพอและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้น่าพักอาศัย ควรมีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ควรจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

๔) **ด้านการประเมินผลการเรียน** ควรประเมินผลตามความเป็นจริง ควรออกข้อสอบให้ตรงกับที่เรียนและให้ได้มาตรฐาน ควรเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ควรมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการประเมินผลหลังจากจบการศึกษาว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงมากน้อยเพียงใด

๕) **ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน** ควรทำตามกฎระเบียบของศูนย์ภาษาอย่างเคร่งครัด ควรบังคับใช้กฎระเบียบอย่างยุติธรรม ไม่มีอคติ

### **๕.๓ ข้อเสนอแนะ**

#### **๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์มหาสารคาม เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร ควรบรรจุในแผนพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ดังนี้

๑) **ด้านการวางแผนกำลังพล** ควรมีการวางแผนคัดเลือกหน่วยที่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ในแต่ละภาษาให้เพียงพอ ควรให้มีการอบรมภาษาหรือเชิญวิทยากรมาบรรยายก่อนเข้ารับการศึกษ

๒) ด้านการสรรหากำลังพล ควรคัดเลือกกำลังพลที่มีความสมัครใจที่จะเข้ารับการศึกษ ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลทราบอย่างต่อเนื่อง

๓) ด้านการบำรุงรักษากำลังพล ควรจัดสถานที่พักให้เพียงพอต่อกำลังพล มีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย

๔) ด้านการประเมินผลการเรียน ควรประเมินผลตามความเป็นจริง ได้มาตรฐาน ยุติธรรมและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บข้อมูลเพื่อให้เป็นระบบ

๕) ด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน ควรบังคับใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ยุติธรรม ปราศจากอคติ

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการวางแผนกำลังพลของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษ ในศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ว่าในแต่ละปีมีการวางแผนรับสมัคร คัดเลือกกำลังพลมากน้อยเพียงใด เพียงพอต่อการปฏิบัติการทางด้านภาษาหรือไม่

๒) ควรศึกษาเกี่ยวกับการบริหารกำลังพลด้านการประเมินผลผู้เรียนของหน่วยผู้เข้ารับการศึกษ ในศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบกว่า หลังจากจบการศึกษาแล้ว สามารถนำไปใช้ในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด

๓) ควรสำรวจความต้องการของกำลังพลที่เข้ารับการศึกษว่าต้องการให้ผู้บริหารจัดการด้านการบำรุงรักษากำลังพลอย่างไรให้กำลังพลมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานศึกษาเล่าเรียน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อกองทัพต่อไป

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ข. ข้อมูลทฤษฎี

#### (๑) หนังสือ :

กิติมา ปรีดีดิถก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
อักษรบัณฑิต, ๒๕๓๒.

\_\_\_\_\_ การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพัฒนา,  
๒๕๔๒.

ชลิดา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๖.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_ การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

\_\_\_\_\_ การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_ การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.

ชานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๓.

นพพงษ์ บุญจิตราคุล. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชการพิมพ์,  
๒๕๓๔.

บรรยง โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์นจำกัด, ๒๕๓๗.

ปกรณ์ ศรีดอนไผ่. การบริหารการศึกษา. ม.ป.ป.

ประเสริฐ ธรรมโวหาร. หลักสูตรและการจัดการมัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏ  
จันทระเกษม, ๒๕๔๒.

พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรานนการพิมพ์,  
๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_ หลักการบริหารโรงเรียน. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก,  
๒๕๒๔.

- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๐.
- \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔.
- \_\_\_\_\_. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.
- \_\_\_\_\_. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. รูปแบบและวิธีการในการสอนระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.
- ภารดี อนันต์นาวิ. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์  
มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒.
- ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารงานบุคคล. สำนักพิมพ์ :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑.
- \_\_\_\_\_. คู่มือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร :  
ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๒.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิช  
เคชั่นส์, ๒๕๔๖.
- ล้วน สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวีริยาศาสตร์ จำกัด,  
๒๕๓๘.
- วรรณรด แสงมณี. การบริหารงานบุคคล. ม.ป.ท., ๒๕๔๓.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖.
- วิลาส สิงห์วิสัย และ วิจิตร ศรีสอาน. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วรวิมลการพิมพ์,  
๒๕๒๖.
- วุฒิชัย จ่านง. นโยบายการจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๒.
- ศิรินารด สุดใจนาค. คู่มือการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้  
และเขียนแผนการสอนประเภทวิชาคหกรรม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัยและพัฒนา  
อาชีวศึกษา ๔, ๒๕๔๘.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ชรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔.

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

สมเดช สีแสง. **คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. พิษณุโลก : ริมปิงการพิมพ์, ๒๕๓๕.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. **วิทยาการสอน**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

สมาน รังสีโยกฤษฎ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๕.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่๘**.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐.

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ ๕**

(พ.ศ. ๒๕๔๕ – ๒๕๔๙). กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_. **แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕.

สุดา สุวรรณภิรมย์. **เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management)**.

กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

สุภาพร พิศาลบุตร. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๓.

\_\_\_\_\_. **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.

สุวิมล ตีรกานนท์. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์แนวทางการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารงานบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

อำนวยการ แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

## (๒) วิทยานิพนธ์ :

จารุพรรณ คุณพันธ์. “การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา

เขตการศึกษา ๑”. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :

ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

นวัตสัน แนวสุข. “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว”.

**ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๘.**

นัยนา วงศ์จรรยา. “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดสำนักงานสถาบันราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๑.**

ประสงค์ เอี่ยมเวียง. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”. **ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘.**

เพยาวี แสนบูรณ. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๑-๕”. **ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๗.**

พระตรีระศักดิ์ สุเมโธ (กัสโก). “ศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักอปรินายิยธรรม ๗ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.**

พระนิรันดร์ สุธุทธิเมตติโก (จะมะณี). “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๓. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.**

พระมหาเกียรติศักดิ์ ฉันทมโม (ยันตรุตตร). “การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. **ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๒.**

พระมหาบุญญาวิฑูรย์ ปญญาวุฑุโธ (อ่อนดี). “การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.**



- พระสมสุก ติสฺสวโโส (มโนธรรม). “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พระเส็ง ปกสุสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ). “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปราชินบุรี เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- ภคินีสุนิตย์ ราชจำปี. “การบริหารบุคลากร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดองค์กรสังคมมวลชนทำแระ-หนองแสง”. **รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๓.
- มรกต วัฒนศักดิ์. “การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา”. **ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๑.
- รุจิราพร มาตย์ภูธร. “สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น”. **ปริญญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**. สำนักงานบัณฑิตศึกษา : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๕.
- วรยุทธ นามวงศ์. “ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานบุคคลในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาลสินธุ์ เขต ๒”. **ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๑.
- วรายุทธ สุวรรณ. “สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุ เขต ๑”. **ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๐.
- วิทยา ศรีจันทร์หล้า. “สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๔”. **ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๓.

สนิท คงภักดี. “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต ๒”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๕.

สุนันทา รุ่งเนียม. “การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น”. วิทยุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๗.

สุพิช สมคะเนย์. “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ”. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ๒๕๔๕).

สุภารัตน์ รวดเร็ว. “ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลข้าราชการ ตรวจคนเข้าเมือง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๔.

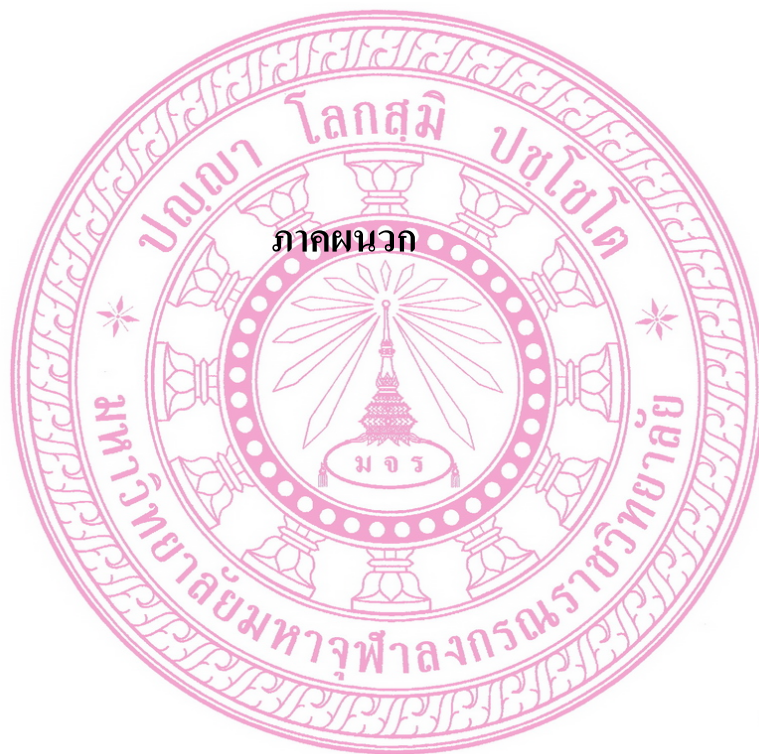
**(๓) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ :**

กรมยุทธศึกษาทหารบก. แผนแม่บทการพัฒนาการศึกษา ศูนย์ภาษากรมยุทธศึกษาทหารบก ประจำปี ๒๕๕๕-๒๕๕๕. กรุงเทพมหานคร: มปท., ๒๕๕๕. (ถ้าเอกสารเขียนเล่ม).

คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ ๑๐๘๖/๕๓ เรื่อง แผนการศึกษา งบงานศึกษาตามหลักสูตรประจำปี งบประมาณ ๒๕๕๔. (สำเนา)

คำสั่งศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ที่ กท. ๐๔๖๑.๑๖/๑๒๓๗ เรื่อง ขออนุมัติใช้แผนแม่บท การพัฒนาการศึกษา ศกษ.ยศ.ทบ. ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๕ ลงวันที่ ๗ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๕. (สำเนา)

ระเบียบศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ว่าด้วย การปกครอง การบังคับบัญชา และการอำนวยการ สำหรับผู้เข้ารับการศึกษา หรืออบรม พ.ศ.๒๕๕๓ ลง ๒๖ มกราคม พ.ศ.๒๕๕๓. (หมวดที่ ๗). (ถ้าเอกสารเขียนเล่ม).



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ประวัติศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก

## ประวัติศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษาทหารบก<sup>๑</sup>

กรมยุทธศึกษาทหารบก ได้ก่อกำเนิดขึ้นเมื่อ วันที่ ๖ สิงหาคม พ.ศ. ๒๔๓๕ ด้วยพระมหากรุณาธิคุณในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ แห่งราชวงศ์จักรี โดยพระองค์ท่านได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้กรมยุทธนาธิการ จัดตั้งกรมยุทธศึกษาขึ้น (ยังไม่มีคำว่า “ทหารบก” ต่อท้าย)

พ.ศ. ๒๔๕๗ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนชื่อ กรมยุทธศึกษา เป็นกรมยุทธศึกษาทหารบก ตั้งแต่วันที่ ๒๕ กันยายน พ.ศ. ๒๔๕๗ มีภารกิจในการเรียบเรียงตำราวิชาการ และวางหลักสูตรการเรียนการสอนแก่ทหาร ในขณะนั้นยังไม่มีเปิดการเรียนการสอนให้กับกำลังพลของกองทัพบก

๒๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๐๘ จอมพลประภาส จารุเสถียร ซึ่งเป็นผู้บัญชาการทหารบก ในขณะนั้น ได้สั่งการให้เปิดการอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาฝรั่งเศส

๓๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๐๘ คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติงบประมาณในการก่อตั้งสถาบันภาษา และในวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๑๒ กรมยุทธศึกษาทหารบก ได้ออกคำสั่งให้จัดตั้ง กองภาษา ซึ่งถือเป็นการสถาปนากองภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ครั้งแรก

๒๑ เมษายน ๒๕๕๒ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ได้อนุมัติให้ปรับปรุงแก้ไข อัตราร ๒๕๑๖ และ ๒๕๑๗ และแก้ไข อจย. เพื่อรองรับพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และการจัดส่วนราชการกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๕๒ จึงได้ปรับจากกองภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เป็น ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ตามคำสั่งทบ. (เฉพาะ) ฉบับที่ ๓๐/๕๒ ลง ๒๑ เม.ย. ๕๒

**ปรัชญา** ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก พัฒนากำลังพลให้มีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ให้มีทักษะในการฟัง พูด อ่าน และเขียน ภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและท้องถิ่น เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ปณิธาน** มุ่งมั่นพัฒนากำลังพล ให้มีทักษะทางภาษา สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>๑</sup>คำสั่งศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ที่ กห. ๐๔๖๑.๑๖/๑๒๗๗ เรื่อง ขออนุมัติใช้แผนแม่บท การพัฒนาการศึกษา ศกษ.ยศ.ทบ. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ลงวันที่ ๗ ธ.ค. ๒๕๕๕ (สำเนา)

**วิสัยทัศน์** เป็นสถาบันภาษาที่ทันสมัยของกองทัพไทย สร้างเสริมบุคลากรให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### พันธกิจ

๑. จัดให้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และท้องถิ่น ตามนโยบายและความต้องการของกองทัพบก
๒. ดำเนินการทดสอบความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและท้องถิ่น เพื่อคัดเลือก ผชท.ทบ.ไทย/ต่างประเทศ เสมียนทูต และกำลังพล ทบ. ที่จะไปฝึกศึกษาและปฏิบัติงาน ณ ต่างประเทศ
๓. จัดให้มีการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษให้กับกำลังพลในพื้นที่ ทก. ต่างๆ
๔. ให้คำแนะนำ และกำกับดูแลด้านการศึกษาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและท้องถิ่น ที่ดำเนินการโดยหน่วยทหารทุกระดับ
๕. สนับสนุนการจัดอาจารย์ไปสอนตามหน่วยต่าง ๆ ของ ทบ. ตามที่มีการร้องขอ

### ภารกิจ

ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก มีหน้าที่ให้การศึกษา ทำการทดสอบ ภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและภาษาท้องถิ่น แก่บุคคลตามนโยบายและความต้องการของกองทัพบก ให้คำแนะนำกำกับดูแลด้านการศึกษาภาษาต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและท้องถิ่น ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยทหารทุกระดับ รวมทั้งบันทึก รายงานสถิติ และผลงานตามหน้าที่

### วัตถุประสงค์

๑. หลักสูตรภาษาอังกฤษ: เพื่อพัฒนากำลังพลที่เข้ารับการอบรมให้มีลักษณะดังนี้.-
  - ๑.๑ มีทักษะในการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษ ได้ดี ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคำศัพท์ สำนวน วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และแบบธรรมเนียมทหาร
  - ๑.๒ สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร ฝึกศึกษา และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. หลักสูตรภาษาต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและท้องถิ่น: เพื่อพัฒนากำลังพลที่เข้ารับการอบรม ให้มีลักษณะดังนี้.-

๒.๑ มีทักษะในการฟัง พูด อ่าน และเขียน ภาษต่างประเทศ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และท้องถิ่น ในระดับที่สื่อสารได้ สามารถใช้ภาษาในการประสานงาน การข่าว และการปฏิบัติการ จิตวิทยา

๒.๒ สามารถทำหน้าที่เป็นครูสอนภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และภาษาท้องถิ่นในหน่วย ทหารได้

#### จำนวนบุคลากร

ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก มีทั้งหมด ๔๔ นาย ประกอบด้วย

ผู้อำนวยการศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก	๑	นาย
รองผู้อำนวยการศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก	๑	นาย
ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร	๒๘	นาย
ข้าราชการชั้นประทวน	๑๖	นาย

#### ที่ตั้ง

๔๑ ถนน เทอดดำริ แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐  
โทรศัพท์ ๐-๒๒๔๑-๔๐๕๕, ๐-๒๒๔๑-๐๓๖๓



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา**  
**กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง แบบสอบถาม**

๑. แบบสอบถามนี้ มีจุดประสงค์เพื่อการวิจัย เรื่องการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๒. สาระสำคัญของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนคือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีต่อการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

๓. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ ในการแปรผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะแปล โดยภาพรวมไปอีกทั้งคำตอบของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ดังนั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลเสียหายต่อตัวท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

๔. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว กรุณาตรวจสอบดูอีกครั้งว่าท่านได้ตอบครบทุกข้อและหรือไม่ แบบสอบถามที่ตอบครบทุกข้อเท่านั้น จะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้

ผู้วิจัยหวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณในความร่วมมือ อย่างยิ่งจากทุกท่าน

สิบเอกพิสิฐย์ นลองเกียรติินกา  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริง

๑. เพศ

๑.๑  ชาย

๑.๒  หญิง

๒. อายุ

๒.๑  ต่ำกว่า ๓๑ ปี

๒.๒  ๓๑ - ๔๐ ปี

๒.๓  ๔๑ - ๕๐ ปี

๒.๔  ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษาสูงสุด

๓.๑  มัธยมศึกษาตอนปลาย

๓.๒ ปริญญาตรี

๓.๓ ปริญญาโท

๓.๔ ปริญญาเอก

๔. ชั้นยศ

๕.๑  พ.ต. - พ.อ.(พ.)

๕.๒  ร.ต. - ร.อ.

๕.๓  จ.ส.ต. - จ.ส.อ.

๕.๔  ศ.ต. - ศ.อ.

๕. ประสบการณ์การทำงาน

๖.๑  ต่ำกว่า ๖ ปี

๖.๒  ๖ - ๑๐ ปี

๖.๓  ๑๑ - ๒๐ ปี

๖.๔  ๒๑ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษามีต่อการบริหารกำลังพล  
ด้านการศึกษาระดับปริญญาตรีของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ในช่อง  ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาระดับปริญญาตรีของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>๑. การวางแผนกำลังพล</b>		///	///	///	///	///
๑	หน่วยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือประวัติของผู้เข้ารับการศึกษ อย่างเป็นระบบ					
๒	หน่วยมีการจัดทำคู่มือตำแหน่งและจำนวนผู้เข้ารับการศึกษ ในแต่ละปี					
๓	หน่วยมีการคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมของผู้เข้า รับการศึกษ					
๔	หน่วยมีการพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษและ เจริญวิทยากรมาบรรยายแล้ว ฝึกปฏิบัติจริง					
๕	หน่วยมีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและคุณภาพของผู้เข้า รับการศึกษอย่างชัดเจน					
๖	หน่วยมีการวางแผนโครงการปฏิบัติงานหลังจากผู้เข้ารับการ สำเร็จการศึกษ					
<b>๒. การสรรหากำลังพล</b>		///	///	///	///	///
๗	หน่วยมีการคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษ อย่างต่อเนื่องตามแผนการ กำหนดอัตราผู้เข้ารับการศึกษประจำปี					
๘	มีคู่มือหรือระเบียบการในการรับสมัคร คัดเลือก ผู้เข้ารับการ ศึกษ					
๙	มีการประชาสัมพันธ์หรือประกาศรับสมัครกำลังพลผู้ประสงค์เข้า รับการศึกษตามสื่อต่าง ๆ อย่างชัดเจน					

ข้อ	การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>๒. การสรรหากำลังพล (ต่อ)</b>		///	///	///	///	///
๑๐	มีขั้นตอนในการรับสมัครและปฏิบัติตามขั้นตอนนั้น					
๑๑	มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ในวิธีการสรรหากัดเลือก ผู้เข้ารับการศึกษา					
๑๒	มีการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาให้ผู้ที่จะเข้ารับการศึกษาใหม่ทราบ					
<b>๓. การบำรุงรักษากำลังพล</b>		///	///	///	///	///
๑๓	จัดกิจกรรมบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้เข้ารับการศึกษาหลากหลาย					
๑๔	มีการจัดบรรยากาศในสถานที่หรือห้องเรียนเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้					
๑๕	มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษา					
๑๖	มีการเสริมแรงด้วยการยกย่องชมเชยผู้ที่ประพฤติดีหรือมีผลการเรียนดีระหว่างภาคเรียน					
๑๗	มีระบบการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านวิชาการและด้านอื่นๆ แก่ผู้เข้ารับการศึกษา					
๑๘	มีระบบการให้คำปรึกษาที่เข้าถึงง่ายและไว้ใจได้					
<b>๔. การประเมินผลการเรียน</b>		///	///	///	///	///
๑๙	มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการเรียนของผู้เข้ารับการศึกษาไว้อย่างชัดเจน					
๒๐	มีการประเมินผลการเรียนด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม					
๒๑	มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนให้ทราบล่วงหน้า					
๒๒	นำผลการประเมินมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาขอยก ชมเชย เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณผู้มีผลการเรียนดีเลิศ					
๒๓	แจ้งผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการศึกษาทุกท่านได้รับทราบ					

ข้อ	การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>๔. การประเมินผลการเรียน (ต่อ)</b>		/	/	/	/	/
๒๔	มีการเก็บรวบรวมผลการประเมินของผู้เข้ารับการศึกษาไว้อย่างเป็นระบบ					
<b>๕. การพิจารณาให้พ้นจากการเรียน</b>		/	/	/	/	/
๒๕	มีการจัดทำคู่มือกำหนดมาตรการทางวินัยสำหรับผู้เข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจนถูกต้องเป็นธรรม และแจกจ่ายให้ทุกคนได้ศึกษาและปฏิบัติตาม					
๒๖	กรณีผู้เข้ารับการศึกษาทำผิดวินัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และการพิจารณาโทษตามขั้นตอนและมาตรการที่กำหนดไว้					
๒๗	มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการศึกษาผู้ประพฤติผิดวินัย ได้ชี้แจงข้อเท็จจริงก่อนพิจารณาลงโทษ					
๒๘	กรณีที่มีผู้เข้ารับการศึกษาประพฤติผิดและได้รับการลงโทษตามระเบียบโดยไม่ละเลย					
๒๙	มีการรายงานไปยังหน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบ กรณีที่มีผู้เข้ารับการศึกษาลาออกหรือพ้นสภาพจากการเป็นนักเรียนของสถานศึกษา					
๓๐	มีการเก็บข้อมูลของผู้ที่พ้นสภาพโดยการสัมภาษณ์และนำไปปัญหาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข					

- ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะ แนวทางการการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้าน  
ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
- คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการการบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศ  
เพื่อนบ้าน ของศูนย์ภาษา วิทยาลัยการศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๓.๑ ข้อเสนอแนะด้านการวางแผนกำลังพล

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๒ ข้อเสนอแนะด้านการสรรหากำลังพล

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๓ ข้อเสนอแนะด้านการบำรุงรักษากำลังพล

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๔ ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

## ๓.๕ ข้อเสนอแนะด้านการพิจารณาให้พ้นจากการเรียน

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์  
ในการตอบแบบสอบถามและร่วมแสดงความคิดเห็น









ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๒๙



## มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน พันเอก เศกสุข ก้าธร

ด้วย ส.อ.พิสิษฐ์ นามสกุล ฉลองเกียรติภรณ์ รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๕๐๐ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ดังกล่าวและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สทธิพงษ์ ศรีวิชัย)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

ศาสตราจารย์ ดร.สทธิพงษ์ ศรีวิชัย  
Dr. S. N.

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๒๙



## มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน พันเอกหญิง พรรณทิพย์ ชัยชูโชติ

ด้วย ส.อ.พิสิษฐ์ นามสกุล ฉลองเกียรติินภา รหัสประจำตัว ๕๔๐๑๔๐๒๕๐๐ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ดังกล่าวและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สทธิพงษ์ ศรีวิชัย)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตรวจแก้ไขเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว

พ.อ. อนุช นุ่มนุ่น

(พรรณทิพย์ ชัยชูโชติ)

13 พ.ค. 56

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๒๙



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอมวกเหล็ก

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน พันเอกหญิง จุไรรัตน์ หาญไชโยภูมิ

ด้วย ส.อ.พิสิฐษ์ นามสกุล ฉลองเกียรติินภา รหัสประจำตัว ๕๔๐๑๔๐๒๕๐๐ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ดังกล่าวและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สทธิพงษ์ ศรีวิชัย)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๖

ศทอ.ทศ. หาญไชโยภูมิ

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๒๙



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ

ด้วย ส.อ.พิสิฐษ์ นามสกุล ฉลองเกียรติินภา รหัสประจำตัว ๕๔๐๑๔๐๒๕๐๐ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษากรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สพธิพงษ์ ศรีวิชัย)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕

- ใต้ตราครุฑ คณะครุศาสตร์ มจร.  
พิมพ์ลงนามตามใบเสนอแนะแล้ว  
๒๑ ธ.ค. ๕๖



## บันทึกข้อความ

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

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๒๙..... วันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๖.....

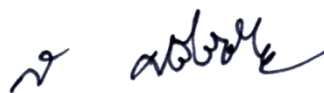
เรื่อง ขอดำเนินการตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ผศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ

ด้วย ส.อ.พิสิฐ นามสกุล ฉลองเกียรติินภา รหัสประจำตัว ๕๔๐๑๔๐๒๕๐๐ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษากรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็น ประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ดังกล่าวและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕





ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๔๑



## มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๒๑ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑๐๘ ชุด

ด้วย ส.อ.พิสิฐ นามสกุล ฉลองเกียรติภรณ์ รหัสประจำตัว ๕๔๐๑๔๐๒๕๐๐ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การบริหารกำลังพลด้านการศึกษาภาษาประเทศเพื่อนบ้านของศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๐๕



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : สิบเอกพิสิษฐ์ ฉลองเกียรติินภา  
เกิด : วันอังคาร ที่ ๑๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๒๐  
สถานที่เกิด : ตำบลทองมงคล อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
การศึกษา : ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
หน้าที่การงาน : เสมียน ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก  
สถานที่ทำงาน : ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก  
ปีที่เข้าศึกษา : พ.ศ. ๒๕๕๔  
ปีที่สำเร็จการศึกษา : พ.ศ. ๒๕๕๖  
ที่อยู่ปัจจุบัน : ๓๖๔/๑๗ หมู่ ๘ แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร  
โทร. ๐๘๕-๓๘๔-๕๕๖๐, E-mail: dangjob-20@hotmail.com