

341.201  
21/5/38  
53

การบริหารบุคลากรตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

23 ต.ค. 2539

ปริญาพนธ์

ของ

นายมนต์อมร เพ็ญสุวรรณ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กันยายน 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

197234

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร  
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... *จก ทักษิณ* ..... ประธาน  
(ผศ. ดร. สุตา ทักษิณ)

..... *ส. สุนทร* ..... กรรมการ  
(อ. สุนทร วัฒนพาณิชย์)

คณะกรรมการสอบ

..... *จก ทักษิณ* ..... ประธาน  
(ผศ. ดร. สุตา ทักษิณ)

..... *ส. สุนทร* ..... กรรมการ  
(อ. สุนทร วัฒนพาณิชย์)

..... *วิวัฒน์ อังใจกล้า* ..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(นายวิวัฒน์ อังใจกล้า)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... *ศรีสุภา* ..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ดร. ศรีสุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 19 เดือน กันยายน พ.ศ. 2538

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนาการชย์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และ นายสุวัฒน์ อันใจกล้า หัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในฐานะกรรมการสอบปากเปล่า ซึ่งได้กรุณาสละเวลา ให้คำแนะนำ ปรีกษา ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นเป็นอย่างดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ด้วยความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์สง่า เขยประเสวีรัฐ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ลพบุรี ที่กรุณาให้ความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับ โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี เป็นอย่างดียิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่บุญมาก สารเกษตวัน คุณประสงค์ ชิตพงษ์ คุณเจริญรัตน์ เพ็ญสุวรรณ ที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา ขอขอบคุณคณะ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือผู้ทำหน้าที่แทน และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

คุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้หากยังมี ชื่อน้อมบูชาในพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และผู้มี อุปการะคุณทุกท่านในฐานะที่เป็นผู้สร้างแนวความคิดและวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

มนต์อมร เพ็ญสุวรรณ

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
ความหมายของการบริหารบุคลากร .....	8
ความสำคัญของการบริหารบุคลากร .....	10
จุดมุ่งหมายของการบริหารบุคลากร .....	13
หลักการและขอบข่ายการบริหารบุคลากร .....	15
หลักการบริหารบุคลากร.....	15
ขอบข่ายการบริหารบุคลากร.....	19
การสรรหาบุคลากร .....	23
การคัดเลือก.....	25
การบรรจุ.....	27
การบำรุงรักษาบุคลากร.....	29
การพัฒนาบุคลากร.....	33
การให้บุคลากรพ้นจากงาน.....	34
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา.....	38
การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จ.ลพบุรี	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
งานวิจัยในประเทศ.....	47

งานวิจัยต่างประเทศ.....	50
สมมติฐานการวิจัย.....	51
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	52
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	54
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ .....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการวิเคราะห์ .....	57
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	80
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	80
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	81
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
อภิปรายผล .....	84
ข้อเสนอแนะ .....	96
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป .....	96

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม .....	97
ภาคผนวก .....	104
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	117

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ .....	42
2	จำนวนนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่.....	42
3	จำนวนนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดกลาง .....	43
4	จำนวนนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก.....	44
5	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	53
6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน .....	61
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครูตามทัศนะ ของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ใน 4 ด้าน .....	62
8	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ด้านการสรรหาบุคลากร .....	63
9	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร .....	66
10	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ด้านการพัฒนาบุคลากร .....	69
11	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน .....	73
12	เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู ในโรงเรียนขนาดใหญ่ .....	77

13	เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู ในโรงเรียนขนาดกลาง ....	78
14	เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก .....	79



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
โครงสร้างการบริหารบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา .....	46

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือองค์กรเอกชน มีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสำคัญอยู่ อย่างน้อย 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรการบริหารแต่ละประเภทมีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเองและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจะขาดเสียอย่างหนึ่งอย่างใดหาได้ไม่ (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 1) การจัดการศึกษาของรัฐจะประสบผลสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ประการ อันได้แก่นโยบายทางการศึกษา หลักสูตร การสอน และบุคลากร ในองค์ประกอบดังกล่าวนั้น บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของการจัดการศึกษา (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2532 : 1) หากองค์กรหรือหน่วยงานใดสามารถหาคนดีมีความรู้ความสามารถ เข้าปฏิบัติงานและสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงาน ในองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ ก็เป็นที่แน่ใจได้ว่าการบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นจะต้องเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2535 : 1) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นผลจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคลอันได้แก่ สิ่งแวดล้อมซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ เหตุการณ์ต่าง ๆ และองค์ประกอบภายในตัวบุคคลได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา องค์ประกอบทั้งสองนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในด้านความคิดการตัดสินใจ เป็นต้น (เทพนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ. 2529 : 6)

องค์การใดขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ไม่ว่าจะจัดระบบงานบริหารให้ดี หรือมีเงินและวัสดุมากเพียงใดก็ไม่สามารถทำให้งานองค์การนั้นลุล่วงไปด้วยดีคนในองค์การนั้นเอง เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย (ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. 2517 : บทนำ) คนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานทั้งปวง ทั้งนี้เพราะการบริหารงานใด ๆ จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำการ ต้องเข้าใจถึงลักษณะความรู้สึก และความต้องการของคน

จึงนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด ที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่น (ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 31) การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน นั่นก็คือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน (เสนาะ ตีเขารว. 2534 : 8) บุคคลที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญมากในทางการศึกษา คือผู้บริหาร และอาจารย์ (ภิญโญ สาธร. 2523 : 155) หากได้ผู้บริหารและอาจารย์ที่ไม่ดี หรือไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอนของนักศึกษา และส่งผลไปถึงประเทศชาติโดยส่วนรวมด้วย (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 395) สำหรับการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษานั้น ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวง กรม พ.ศ. 2534 หมวด 11 มาตรา 25 ระบุว่า กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม มีกรมสามัญศึกษาเป็นส่วนราชการหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ (กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. 2535 : 38 - 39) ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ในการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษามีหลายประเภท ได้แก่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 กฎ ก.พ. กฎ ก.ค. เป็นต้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เป็นกฎหมายแม่บทของกฎหมายระเบียบข้าราชการประเภทต่าง ๆ เรื่องใดที่กฎหมายระเบียบข้าราชการแต่ละประเภทมิได้บัญญัติไว้ก็ให้นำกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนไปใช้บังคับ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูก็เช่นเดียวกัน ได้นำกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน มาใช้บังคับหลายเรื่อง ได้แก่ วินัยและการรักษาวินัย อัตราเงินเดือนการออกจากราชการ การร้องทุกข์และการอุทธรณ์ (กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. 2535 : 2 - 3) อำนาจหน้าที่ที่ทางคณะกรรมการข้าราชการครูมีอยู่ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้แก่ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแล การสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนระดับเงินเดือน การดำเนินการทางวินัยตามที่ได้มอบหมายให้คณะกรรมการข้าราชการครูกรมต่าง ๆ จังหวัดต่าง ๆ ไปรับผิดชอบดำเนินการ ถ้าพิจารณาอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว จะเห็นว่าคณะกรรมการข้าราชการครูควบคุมดูแลการบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษาในลักษณะกว้าง ๆ เท่านั้น เพราะคณะกรรมการข้าราชการครูกรมสามัญศึกษามีอิสระในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรให้เสรีจลิ่งลงได้ แล้วรายงานคณะกรรมการข้าราชการครูต่อไป กรมสามัญศึกษา

จึงเป็นกรมเจ้าสังกัด มีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารบุคลากรครูทุกคน นับตั้งแต่การสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การรักษาวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากงาน แต่จากการที่กรมสามัญศึกษามีโรงเรียนในสังกัดที่ทำการสอนระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศ เป็นจำนวนมาก แต่ละโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ไม่มีสายการบังคับบัญชาผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดมีการบริหารงานเป็นเอกเทศขึ้นตรงต่อกรมสามัญศึกษา จึงทำให้การบริหารงานบุคลากรครูประสบปัญหาหลาย ๆ ประการแม้ว่าทางกรมสามัญศึกษาจะพยายามปรับปรุงการบริหารงานบุคลากร ตามที่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ให้เหตุผลในการประกาศพระราชบัญญัติฉบับนี้คือ เนื่องจากได้มีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานในสำนักงานดังกล่าว การกำหนดให้หน่วยงานและตำแหน่งดังกล่าวข้างต้นเป็นหน่วยงานทางการศึกษาและข้าราชการครู กับกำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการครูมีอำนาจกำหนดหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความคล่องตัวขึ้น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (สวัสดิการกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2535 : 18 - 21)

ตามสภาพปัจจุบัน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในแต่ละจังหวัด อำเภอและตำบล เป็นหน่วยงานทางการศึกษาย่อยในสังกัดกรมสามัญศึกษาที่มีสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นหน่วยงานกลาง ปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานแทนในส่วนที่กรมสามัญศึกษามอบอำนาจให้ (สามัญศึกษากรุงเทพมหานคร กรมสามัญศึกษา. 2535 : 3) อธิบดีกรมสามัญศึกษาได้กระจายอำนาจการบริหารการศึกษา โดยการมอบอำนาจทางด้านการบริหารบุคลากรครูบางส่วนไปให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด แต่ละจังหวัด การบริหารบุคลากรครูบางส่วนให้ผู้บริหารตามแต่ละขนาดโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ เช่น ในเรื่องการสรรหาบรรจุแต่งตั้งให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดรายวิชาเอกที่จะขอบรรจุ แต่งตั้งครูที่โรงเรียนมีอัตราว่าง ส่วนการดำเนินการสอบบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ช่วยการสามัญศึกษาจังหวัด และอธิบดีกรมสามัญศึกษา โดยเฉพาะมีการดำเนินการในหลายระดับ ได้แก่ ระดับจังหวัด ระดับเขตการศึกษา และระดับกรมสามัญศึกษา ในเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ในส่วนที่เป็นจำนวนเต็มของสัดส่วนร้อยละสิบห้า ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น ของครูแต่ละกลุ่มระดับ เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดจะรวบรวมเอาเศษของแต่ละโรงเรียนไปพิจารณาเพิ่ม

หรือลดให้แก่บางโรงเรียน อธิบดีกรมสามัญศึกษาจะปรับรวมเอาเศษของแต่ละจังหวัดไปพิจารณาเพิ่มหรือลดให้แก่ครูในสังกัด ในเรื่องการส่งครูเข้ารับการอบรมและให้ไปศึกษาดูงานมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนพิจารณาอนุญาต ส่วนการลาศึกษาต่อ การมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นผู้พิจารณาอนุญาตแล้วรายงานอธิบดีกรมสามัญศึกษาให้ความเห็นชอบ การกำหนดและสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของครู มีการมอบอำนาจการบังคับบัญชาให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียน ส่วนการย้ายครูของโรงเรียนต่าง ๆ ในกรณีให้ไปช่วยปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว อธิบดีกรมสามัญศึกษามอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดพิจารณาสั่งย้าย แต่การย้ายครูไปช่วยปฏิบัติงานเป็นการประจำหรือตัดอัตราตำแหน่ง อธิบดีกรมสามัญศึกษาเป็นผู้พิจารณาสั่งย้าย (กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา. 2536 : 5) ในเรื่องการดำเนินการทางวินัยผู้บริหารแต่ละโรงเรียนได้รับมอบอำนาจจากอธิบดีกรมสามัญศึกษาในฐานะหัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกองตามขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ จากการบริหารบุคลากรครูดังกล่าวจะมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหารกับครูอยู่เสมอ เนื่องจากผู้บริหารจะได้รับการอบรมชี้แจงในระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ส่วนครูจะทราบระเบียบคำสั่งใหม่ ๆ ได้ต่อเมื่อผู้บริหารแจ้งให้รับรู้แต่ผู้บริหารบางโรงเรียนอาจจะละเลยการแจ้งระเบียบคำสั่งให้ครูทราบอย่างทั่วถึงทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและครู ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหารและครู เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการนำผลการศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนางานด้านการบริหารบุคลากรครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ต่อไป

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ตามทัศนะของผู้บริหารและครู
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครูจำแนกแต่ละขนาดโรงเรียน

## ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนางานด้านการบริหารบุคลากรครูของกรมสามัญศึกษาต่อไป

## ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี 4 ด้าน คือ

- 1.1 การสรรหาบุคลากร
- 1.2 การบำรุงรักษาบุคลากร
- 1.3 การพัฒนาบุคลากร
- 1.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2537 จำนวน 1,288 คน เป็นผู้บริหาร จำนวน 115 คน และครูจำนวน 1,173 คน (สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี กรมสามัญศึกษา. 2537 : 3 - 4)

#### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2537 จำนวน 354 คน จำแนกเป็น ผู้บริหาร 75 คน และครู 279 คน

### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็ก

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู 4 ด้าน คือ

- 3.2.1 การสรรหาบุคลากร
- 3.2.2 การบำรุงรักษาบุคลากร
- 3.2.3 การพัฒนาบุคลากร
- 3.2.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ทักษะ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี
2. การบริหารบุคลากรครู หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน  
บุคลากรครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ
  - 2.1 การสรรหาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่จะทำให้ได้ครูที่มีคุณสมบัติ  
ตามที่โรงเรียนต้องการและมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเลือกสรร และการบรรจุ  
แต่งตั้ง
  - 2.2 การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้ครูเกิดความพึงพอใจ  
ในการทำงาน มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การให้บริการ สวัสดิการ ชวัญและ  
กำลังใจ และการให้ความปลอดภัยแก่บุคลากรทุกคน
  - 2.3 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีความรู้ความ  
ชำนาญ และมีประสบการณ์ โดยการให้ข่าวสาร การดูงาน การอบรม การศึกษาต่อเพื่อให้  
สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การที่ครูพ้นจากหน้าที่ หรืองานที่ปฏิบัติ  
ประจำ เนื่องจากการย้าย การโอน การให้ออกจากงานเพราะกระทำความผิด หรือเกษียณอายุ
3. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
จังหวัดลพบุรี เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 จำนวน 23 โรงเรียน
4. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดของโรงเรียน โดยถือจำนวนนักเรียน  
ในโรงเรียนเป็นเกณฑ์ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด ซึ่งจำแนกโรงเรียนเป็น 4 ขนาด คือ

- 4.1 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป
- 4.2 โรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน
- 4.3 โรงเรียนขนาดกลาง เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน
- 4.4 โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1 - 499 คน

ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนน้อยจึงได้จัดรวมเป็นโรงเรียนกลุ่มเดียวกัน คือ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

5. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ซึ่งแบ่งหน้าที่เป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนในฝ่ายต่าง ๆ ทั้ง 4 ฝ่าย

6. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่เฉพาะการสอนนักเรียนโดยตรงไม่รวมถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่สายสนับสนุนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารบุคลากร
2. ความสำคัญของการบริหารบุคลากร
3. จุดมุ่งหมายของการบริหารบุคลากร
4. หลักการและขอบข่ายการบริหารบุคลากร
  - 4.1 หลักการการบริหารบุคลากร
  - 4.2 ขอบข่ายการบริหารบุคลากร
    - 4.2.1 การสรรหาบุคลากร
    - 4.2.2 การบำรุงรักษาบุคลากร
    - 4.2.3 การพัฒนาบุคลากร
    - 4.2.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน
5. โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
6. การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของการบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นอกจากคำว่า การบริหารบุคลากร ยังมีคำอื่นอีก เช่น การบริหารงานบุคคล การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า การบริหารบุคลากร

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ (2523 : 53) เห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการเลือกบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน

การควบคุมดูแล ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบำรุงรักษา การให้ความปลอดภัย การให้บำเหน็จรางวัล การให้โอกาสเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพ และการงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวก และให้บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

วิจิตร ศรีสอาน และ อวยชัย ชะบา (2526 : 8) ได้สรุปสาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน
2. การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา และการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
3. พิจารณาในแง่กระบวนการบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาการพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่บุคลากร

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2528 : 1) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การสรรหามาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้งการพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการพิจารณา บุคคลพ้นจากงาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่งนับตั้งแต่การสรรหาคคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากงานไปแล้ว

เสนาะ ตีเขาวัว (2534 : 8) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นก็คือ หน้าที่ทางด้าน การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ฟลิปโป (Flippo. 1971 : 4 - 7) ได้ให้คำจำกัดความว่าการบริหารบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้

ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ

อีกลอฟ (Egloff. 1982 : 5) ได้ศึกษาถึงการขยายหน้าที่การงานของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายประจำ และฝ่ายชั่วคราว ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายนิเทศ กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวอย่าง เป็นผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่น เมืองเจเนลี รัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา สรุปให้เห็นความต้องการอันเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยโรงเรียนในท้องถิ่นต้องการความช่วยเหลือในเรื่องต่อไปนี้ คือ กระบวนการจัดกำลังคน กระบวนการรวมอำนาจต่อรอง กระบวนการความยุติธรรมในองค์การ กระบวนการป้อนำเห็นจ กระบวนการการประเมินผลและกระบวนการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน และความสามารถ มีการบำรุงรักษา ให้บำเหน็จรางวัล มีการให้โอกาสบุคคลให้มีความรู้ ความเจริญก้าวหน้าพัฒนาตนเองและการงาน มีการควบคุมดูแล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน และการให้บำเหน็จบำนาญ

### ความสำคัญของการบริหารบุคลากร

ทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการนั้น คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะคนที่มีความรู้ ความสามารถเป็นกุญแจ แห่งประสิทธิผล ของการบริหารกิจการต่าง ๆ เมื่อปัจจัยด้านคนมีความสำคัญแก่หน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจึงต้องเป็นระบบที่สามารถดึงดูด และบำรุงรักษา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไว้ในหน่วยงานมากที่สุด และนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ

สมคิด ภัสสรประสิทธิ์ (2527 : 6) ได้ให้ข้อคิดที่ว่า คนเป็นปัจจัยในการบริหารงานที่สำคัญที่สุด และยุ่งยากที่สุดด้วย เพราะคนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีอารมณ์ มีความต้องการ มีความชอบ ไม่ชอบ มีรัก โลภ โกรธ หลง ฯลฯ แตกต่างกันออกไปตามแต่ ลักษณะและสถานะของบุคคล ไม่สามารถจะกำหนดกฎเกณฑ์ให้ตายตัวได้

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 83) กล่าวไว้ว่า ไม่ว่าจะองค์การหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพ และ

คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหาร สามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นใน องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะปัญหาขาดคนทำงาน บุคคลทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีการนัดหยุดงานต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนเป็นปัญหาเกิดจากการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาดังกล่าวได้ หากผู้บริหารได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้อง

เสนาะ ดิยาวี (2534 : 24 - 28) กล่าวไว้ว่า องค์การใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์การนั้นจะเพิ่มมากขึ้น เพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตจากการผลิตขนาดเล็ก ภายในครอบครัวเดียวกันมาเป็นระบบการผลิตในโรงงานที่มีขนาดใหญ่ และมีคนร่วมกันทำงานเป็นจำนวนมาก ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็ยิ่งมีมากขึ้นจนในปัจจุบันนี้กล่าวได้ว่า ความสนใจในการบริหารงานบุคคลเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีการแข่งขันกันมากขึ้น
2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ
3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี
4. พลังของสหภาพแรงงาน
5. องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น
6. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม
7. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2535 : 2) ได้กล่าวไว้ว่า เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้ เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้เพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานบรรลุผลสมตามความมุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไปที่เดียว ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารงานบุคคลยุ่งยากมากนั้น ก็เพราะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวพันและมีผลกระทบกระเทือนต่อสิ่งที่มีชีวิตจิตใจซึ่งเป็นมนุษย์ปุถุชน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่า ไม่มีที่สิ้นสุด ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น อาจจะเห็นได้ตั้งแต่การที่จะทดสอบหรือคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ทำอย่างไรจึงจะได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ทำ จะใช้อะไรเป็น เครื่องวัดจึงจะสมบูรณ์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ถ้าเป็นสิ่งของวัตถุเราก็มีทางที่จะตรวจสอบคัดเลือกได้ ตามที่ต้องการ เมื่อรับคนเข้ามาแล้วหาใช้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีปัญหาเรื่องการ ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานจึงเกิดขึ้น และยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประชุมพิเศษหรือการแนะนำ เบื้องต้นให้แก่ผู้ทำงานใหม่ ถ้าเป็นเครื่องมือเครื่องจักรอย่างอื่น เราก็อาจหล่อหลอมหรือกลึงให้ เข้ากับตัวจักรอื่นได้ไม่ยาก เมื่อทำงานไปแล้วเป็นแรมเดือนแรมปี ก็หาใช้จะหมดปัญหาเรื่องการ ฝึกอบรมไม่ เพราะเทคนิควิธีการทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้แปลก ๆ ใหม่ ๆ เกิดขึ้นเรื่อย ๆ นโยบายและระเบียบการต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงไป งานที่ปฏิบัติหรือ บริการต่าง ๆ อาจขยายตัวมากขึ้น จำต้องมีการฝึกอบรมโดยสม่ำเสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวง ที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคล ขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ องค์การ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2536 : 1) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารบุคลากรว่า การบริหารงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อให้แต่ละองค์การสามารถดำรงอยู่ และปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด ในองค์การจึงนับเป็นทรัพยากร การบริหารที่มีความ สำคัญไม่น้อยกว่าทรัพยากรด้านอื่น ๆ เลย ความสำคัญที่เห็นได้ชัดเจนมาก ก็คือ บุคลากรใน องค์การแต่ละแห่งนั้น ผู้บริหารไม่สามารถจะซื้อใหม่ เปลี่ยนใหม่ หรือไม่ใช่เหมือนกับเครื่องมือ เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถจะจัดการได้ ตามใจปรารถนา การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จึงเริ่มมีความสำคัญและเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหารที่มีอาจจะปฏิเสธงานด้านนี้ได้ โดยเฉพาะสังคมที่กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่น ในปัจจุบันนี้

คิงส์เบอรี (Kingsbury. 1963 : 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหาร บุคคล ไว้อย่างสั้นและรัดกุมว่าพิจารณาในทุกแง่ทุกมุมแล้วก็ประจักษ์ว่าการบริหารบุคคลเป็นส่วน สำคัญที่สุดของการบริหารคนมีความสำคัญกว่าทรัพยากรต่าง ๆ ของการบริหาร ถ้าขาดคนที่มี ประสิทธิภาพแล้วการดำเนินงานก็จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้

เฟรนช์ (French. 1978 : 3) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ว่าการบริหารงานบุคคลไม่ควรเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างาน หรือไม่ควรเป็น

เพียงงานด้านบุคลากรที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็น "ระบบงานย่อยที่สำคัญที่สุด" ที่ครอบคลุมและมีอยู่ทุกส่วนขององค์การ

จากความสำคัญของการบริหารบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากร เป็นกระบวนการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามจูงใจให้บุคคลทำงานในหน่วยงานให้มากที่สุด และนานที่สุด เท่าที่หน่วยงานต้องการ

### จุดมุ่งหมายของการบริหารบุคลากร

ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จุดมุ่งหมายที่ดีต้องเป็นจุดมุ่งหมายที่สามารถปฏิบัติตาม ให้บรรลุจุดประสงค์ได้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2 - 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน ๆ
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

พยอม วงศ์สารศรี (2532 : 6) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีจุดหมายปลายทางที่สำคัญ คือ ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ การที่องค์การจะเกิดประสิทธิผลนั้นจะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการที่การบริหารงานบุคคลจะต้องตระหนักถึง และดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุจุดหมายปลายทาง

ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สนองความต้องการทางสังคมด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคมและตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังในองค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ

การประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลแสวงหาวิธีการที่ตัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์การ

3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่เข้าใจธรรมชาติของคน ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้าย คือ ความเจริญเติบโตขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายของหน้าที่งานด้านการบริหารบุคลากรนี้อยู่ที่การสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์การ มีการส่งเสริมความเจริญเติบโต และก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่รวมมูล ทั้งนี้ เพื่อให้เป้าหมายข้างต้น บรรลุผลตามที่ต้องการภารกิจที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดี มี 3 ด้าน คือ

1. ต้องสามารถได้คนดีที่มีความสามารถมาทำงาน
2. ต้องรู้จักวิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง
3. ต้องสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกัน

ทำงานให้กับเป้าหมายส่วนรวมขององค์การ

แคสเทเตอร์ (Castetter. 1976 : 33) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการปฏิบัติตาม โดยมุ่งให้ปรากฏผลออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้ ดังนี้

1. วางแผนกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. กำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางจัดทำแผนหลัก ด้านบุคลากรโดยยึดหลักที่จะ

สนองความต้องการของมนุษย์

3. สรรหาบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอ และมีคุณภาพดีที่จะสามารถให้บริการการศึกษาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพแก่ผู้ศึกษา

4. คัดเลือกบุคลากรตามความต้องการกำลังคน
5. ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อมุ่งการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้น
6. วางแผนให้การศึกษาต่อเนื่อง แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาการอาชีพครูของบุคลากรให้

ถึงขีดสูงสุด

7. จัดทำระบบการให้รางวัล เพื่อจะ ได้ช่วยรักษาคุณภาพการปฏิบัติงานที่บุคลากรมี

หน้าที่อยู่

8. จัดทำแผนการจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน เพื่อช่วยเหลือบุคลากรใหม่ให้มีความสะดวกในการทำงาน และลดความล้าสนในในระบบงาน

9. จัดระบบให้ข่าวสารแก่บุคลากร เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม และถูกต้อง

10. มีการจัดให้บุคลากรได้เข้าร่วมมือในเรื่องที่ตนสนใจ จัดให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มรูปนัย ซึ่งหมายถึงกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันขึ้นปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ และกลุ่มอรูปนัย ซึ่งหมายถึงกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันขึ้นอย่างไม่เป็นทางการเพราะชอบสิ่งเดียวกัน มีรสนิยมเหมือนกัน เป็นต้น เพื่อผลในการประสานงานกัน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

11. ให้ความรู้และความเข้าใจหน้าที่หลักของบุคลากร กับหน้าที่รอง ๆ ลงไปในเรื่องของโปรแกรมการศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก และการวางแผน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานตรงกับความต้องการต่าง ๆ ของตนและความคาดหวังของสถาบัน

จากจุดมุ่งหมายของการบริหารบุคลากรข้างต้น พอสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการบริหารบุคลากรหมายถึง การกำหนดนโยบายหรือจุดมุ่งหมายในการวางแผน การใช้กำลังคนโดยมีการประสานงาน ร่วมมือกัน มีการให้ข่าวสาร การศึกษา การอบรม เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงานและทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เกิดผลประโยชน์สูงสุด

## หลักการและขอบข่ายการบริหารบุคลากร

### 1. หลักการบริหารบุคลากร

ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องยึดหลักปรัชญา จุดมุ่งหมายของการบริหารและผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลด้วย เพราะจะช่วยชี้ให้เห็นแนวทางในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนได้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 3) กล่าวว่าไว้ว่า หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นคือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดี แล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมให้เขามีจิตใจมุ่งมั่นและรับผิดชอบงานโดยการให้ความเป็นธรรม ในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งฐานะและเงินเดือน ฝึกอบรมให้เขามีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนจัดสวัสดิการหรือประโยชน์แก่กุลให้เขามีกำลังชีวิต ซึ่งการที่จะดำเนินการให้บรรลุผลดังกล่าวนั้น การบริหารงานบุคคลจึงมีกระบวนการเป็นอันมาก ซึ่งอาจลำดับขั้นที่สำคัญ ได้ดังต่อไปนี้ คือ



1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหากคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและโอน
13. การพัฒนาตัวบุคคล
14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
18. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์แก่ลูก
19. การปกครองบังคับบัญชา
20. การรักษาวินัย
21. การให้พ้นจากงาน
22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

เสนาะ ตีเขาวัว (2534 : 37 - 39) กล่าวถึงหลักการบริหารบุคลากรไว้ว่า

1. ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้างชั่วโมงการทำงานและสภาพในที่ทำงาน
2. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง
3. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าคุณเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน
5. จ่ายค่าจ้างและค่าแรง โดยยึดถือความสามารถ
6. ต้องถือว่า พนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน

एकाแสงสุวรรณ (2536 : 92 - ก) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องมีหลักการและกิจการที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน 5 ประการ คือ

1. ใช้ความพยายามสูงสุดในการสรรหากำลังคนที่มีความสามารถ
2. จ้างหรือบรรจุบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อทำงานต่าง ๆ ที่จำเป็นในโรงเรียน
3. ดำเนินงานตามขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในระบบโรงเรียนต่อไป
4. จัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรทุกคนให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น
5. จัดสภาพการทำงานให้แต่ละคนได้ใช้ความสามารถต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดและกระตุ้นให้ใช้ความสามารถนั้น

สวอล (Zwoll. 1964 : 5 - 6) ได้กำหนดไว้ 12 ประการ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายในการให้การศึกษาแก่ประชาชน จุดมุ่งหมายนี้จะสัมฤทธิ์ผลได้ต้องอาศัยความร่วมมืออันดีของบุคลากรในโรงเรียน ต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานด้วยประสิทธิภาพที่เต็มพ้อใจ
2. จุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของโรงเรียนมาจากประชาชน ซึ่งมีส่วนสร้างหรือเสียหาย โดยมีความต้องการให้มีระบบการศึกษาที่ดีในโรงเรียน ดังนั้นนโยบายด้านบุคลากรต้องประกอบด้วยนโยบายอื่น ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
3. ประชาชนกับบุคลากรในโรงเรียนมีความสนใจเบื้องต้นเช่นเดียวกัน คือ การที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้ดีที่สุด ให้เป็นไปตามอำนาจที่ได้รับมอบหมายตามแนวทางดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม
4. เลือกแนวทางปฏิบัติอย่างดีที่สุดเพื่อสนองความต้องการทางการศึกษาของประชาชน ต้องประสานสัมพันธ์งานประกอบอื่น ๆ เช่น บุคลากร อาคาร และวัสดุภัณฑ์ มีการมอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสม

5. วิจารณ์งานของบุคลากรด้วยหลักเกณฑ์ที่บริสุทธิ์ ยุติธรรม
6. มีความระมัดระวัง ในการที่จะไม่เข้าไปก้าวล่วงเรื่องส่วนตัว ของบุคลากร มากเกินไป โดยเฉพาะในกรณีที่เขาค้นหาการปกปิด ผู้บริหารรู้จักประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ของบุคลากรในสถาบันด้วย
7. มีการจัดระบบการเลื่อนความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากรในระบบโรงเรียนให้รัดกุมและเหมาะสม ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่าตัวประกอบต่าง ๆ ของมนุษย์เป็นสิ่งที่แปรผันได้ ความแปรผันเหล่านี้ เป็นไปได้ทั้งทางที่เกิดประโยชน์และโทษจึงควรสนับสนุน หรือส่งเสริมความแปรผัน ก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
8. ตัวประกอบที่สำคัญที่สุดของบุคลากร คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่องานของเขา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งระบบโรงเรียนที่เขาทำงานอยู่ ผู้บริหารพึงทำให้สิ่งที่เป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าตนมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจว่าเขาทำงานอย่างดีที่สุดแล้ว
9. การได้รับความยกย่องนับถือในความสามารถ และปัญญาของบุคลากร เป็นความจำเป็นเบื้องต้น ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ให้ข่าวสาร ให้การติดต่อพบปะได้อย่างสะดวก และให้ความเป็นกันเองในการทำงานร่วมกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีแก่บุคลากร
10. ปัญหาบุคลากรจะต้องแก้ไขตามสภาพสถานการณ์หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งบางปัญหาผู้บริหารอาจหลีกเลี่ยงไม่ต้องแก้ไขก็ได้ หรืออาจยืดหยุ่นเวลาในการแก้ปัญหา
11. ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเป็นธรรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องรางวัลจำนวน ชั่วโมงสอน จำนวนชั่วโมงว่าง และอื่น ๆ เพราะจะส่งผลต่อบรรยากาศของการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยส่วนรวม
12. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรด้วยกัน และระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ให้ทุกคนอยู่ร่วมกันโดยสันติและสร้างสรรค์ความเจริญ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

## 2. ขอบข่ายการบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากรเป็นงานที่กระจายไปทั่วทั้งองค์การ เพราะทุกหน่วยงานจะต้องใช้คนผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวบุคคลให้เหมาะสม และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดทั้งองค์การ

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ (2523 : 46 - 47) มีความเห็นสอดคล้องกันกับ ภิญโญ สาร (2523 : 9) เกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งสรุปได้ 4 ประการ คือ

1. การได้มาซึ่งบุคลากร
2. การบำรุงรักษา
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 22 - 23) ได้กำหนดขอบข่ายงานของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนว่า ประกอบด้วย

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาหรือการรับสมัครเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การประเมินบุคคล
6. การพัฒนาบุคคล
7. การตอบแทนบุคคล
8. การสร้างสภาพความมั่นคงการทำงานของบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 5) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารบุคลากรไว้ 8 ประการ คือ การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร การสรรหาบุคลากร การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บำเหน็จบำนาญ การปกครองบังคับบัญชา การจัดประโยชน์แก่ลูก และการศึกษาเกี่ยวกับบุคลากร

กิติมา ปริตติติก (2529 : 215 - 216) กล่าวว่า การบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบ และมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดคนเข้าทำงาน

โดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากร และจัดให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้จัดแบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. การวางแผนกำลังพล
2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกบุคคล
4. โยกย้ายและเลื่อนชั้น
5. การพัฒนาบุคคล

ธีระ ภักดี (2531 : 149) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การวางแผนการศึกษา การจัดการศึกษา การจัดส่งกำลังบำรุง สร้างความสัมพันธ์อื่น ๆ นอกกระบบ บุคคลเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารต้องเข้าใจความเป็นมนุษย์ ความต้องการ ความพึงพอใจของคน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมาทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 19) ได้กล่าวเรื่องขอบข่ายการบริหารบุคคลว่าผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลโดยตรง มีความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ในเรื่องภาวะสิ่งแวดล้อม ระเบียบข้อบังคับขององค์การ สิทธิต่าง ๆ และสิทธิพิเศษ
3. การฝึกงาน
4. การสร้างภาวะผู้นำแบบตัวต่อตัว
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่อง
7. ให้คำปรึกษาหารือ
8. ให้คำสนับสนุนในการขึ้นเงินเดือน เลื่อนชั้นและตำแหน่ง สับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงาน ปลดออก ให้ออก ไล่ออก
9. ใช้และรักษาระเบียบข้อบังคับและวินัยในการปฏิบัติงาน
10. จัดการเรื่องคำร้องทุกข์และขัดข้อขัดแย้ง ให้สงบ
11. ตีความหมายและสื่อสารนโยบายทางการบริหาร และคำสั่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทราบ

12. ตีความหมายและสื่อสาร คำแนะนำ และคำวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้บริหาร  
เบื้องบนทราบ

13. กระตุน จูงใจ และให้รางวัลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาปฏิบัติงาน และ  
และมีความประพฤติดี

14. กำจัดสิ่งที่เป็นอันตรายและประกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน  
ขอข้ายทั้งหมดนั้นถ้าจะสรุปหาหลักการสำคัญ ๆ ในการบริหารงานบุคคลแล้วพอจะ  
สรุปเป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ 4 ประการ คือ

1. การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เสนาะ ตีเขาวัว (2534 : 24) กล่าวไว้ว่า งานทางด้านบุคคลเป็นงานที่ก่อให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากให้กับทุกหน่วยงาน เป็นงานที่ท้าทายและอยู่ในฐานะที่เสี่ยงอันตรายอย่างมาก เพราะเป็นงานที่มองไม่เห็นและมักจะสร้างผลร้ายมากกว่าผลดีแก่ผู้บริหาร หากจะพิจารณาขอบเขตของการบริหารงานบุคคลก็เป็นสิ่งที่ค่อนข้างยุ่งยากเนื่องจากเป็นงานที่ครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การและทุกหน่วยงาน แต่เป็นงานที่เห็นผลโดยทางอ้อมและผู้บริหารงานบุคคลไม่ได้มีอำนาจโดยตรงแต่เป็นอำนาจในด้านการให้คำแนะนำช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การหน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลจึงแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก มีหน้าที่เกี่ยวกับองค์การ และส่วนที่สอง มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคน

บีช (Beach. 1970 : 65 - 66) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ดังนี้คือ

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคคลที่เข้าทำงานใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน

8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน

9. การนำกฎระเบียบต่าง ๆ ออกใช้ และการรักษากฎระเบียบนั้น
10. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติทราบ
11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร
13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

แคสเทเตอร์ (Castetter. 1976 : 42 - 43) มีความเห็นว่าการบริหารบุคลากรมีขอบข่ายเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติ 11 ประการ คือ

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ
5. การประเมินผล
6. การให้ค่าตอบแทน
7. การพัฒนา
8. การปฏิบัติต่อเนื่อง
9. การให้ความมั่นคงปลอดภัย
10. การเจรจาต่อรอง
11. การให้ข่าวสาร

✓ จากหลักการและขอบข่ายการบริหารบุคลากร ที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ในด้านหลักการบริหารบุคลากรต้องคำนึงถึงความต้องการทางการศึกษาของประชาชน มีการบำรุงรักษาบุคลากร มีการมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม มีการพิจารณาผลงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม มีการสนองความต้องการทางการศึกษาของประชาชน มีการเสริมสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ส่วนในด้านขอบข่ายการบริหารบุคลากรต้องมีขอบข่ายเกี่ยวข้องกับการวางแผนให้ได้มาซึ่งบุคลากร การให้งานทำ การให้ค่าตอบแทน การประเมินผลงาน การสร้างแรงจูงใจ การจัดสวัสดิการ และหลักประกันในการทำงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายการบริหารบุคลากรครุออกเป็น 4 ด้าน คือ การสรรหาคณาจารย์ การบำรุงรักษาคณาจารย์ การพัฒนาคณาจารย์ และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ดังที่จะกล่าวในหัวข้อต่อไป

## 2.1 การสรรหาคณาจารย์

เป็นการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วย การเลือกสรรบุคคลควรกระทำด้วยความยุติธรรม นิรนิจวิเคราะห์ให้รอบคอบ เพื่อให้ได้คนดีมา ร่วมงาน งานจะบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์

พินัส หันนาคินทร์ (2526 : 24 - 25) ได้กล่าวถึงระบบคุณธรรมมี หลักเกณฑ์ดังนี้ คือ

1. หลักความสามารถเป็นการยึดถือความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้สำเร็จ และเป็นหลักใช้พิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจน การปูนบำเหน็จความชอบ

2. หลักความเสมอภาคเป็นการเปิดโอกาสอันเท่าเทียมกันในการพิจารณา เลื่อนชั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง เมื่อต่างฝ่ายก็มีคุณสมบัติเท่ากัน ความเสมอภาค ยังรวมถึงค่าตอบแทน ได้เท่ากัน ถ้าปริมาณและคุณภาพเท่ากัน และทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน

3. หลักความมั่นคงเป็นหลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่าจะไม่ออกจากงาน โดยไม่มีความผิด และยังหมายถึงหลักประกันในอนาคตสำหรับผู้ที่ทำงานด้วยดีตลอดมาเมื่อถึงวาระที่ ต้องออกจากงานจะได้รับบำเหน็จบำนาญ ได้ค่ารักษาพยาบาล และความช่วยเหลืออื่น ๆ อีกด้วย

โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2527 : 46 - 49) กล่าวว่า ระบบเลือกสรร ที่ใช้อยู่มี 3 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง การที่องค์การรับบุคคลเข้าทำงานโดยไม่มีการ สอบแข่งขัน แต่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวฝากฝังเข้ามา โดยมีได้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ เห็นแก่พวกพ้อง เครือญาติ จึงมักเรียกรวี้กันว่าเส้นสาย

2. ระบบคุณธรรม หมายถึง การรับคนเข้าทำงานโดยวิธีการใช้ความรู้ ความสามารถ จะช่วยให้เราได้คนดีมาทำงาน สามารถผลิตผลงานให้องค์การ ประสบความสำเร็จ การเข้ามามีใช้วิธีการสอบแข่งขัน โดยเป็นไปด้วยความเสมอภาค และยุติธรรม



3. ระบบคุณวุฒิปกติ่มกั เป็นระบบที่ใช้ในประเทศที่กำลังพัฒนา และเกิดขึ้นในวงการบริหารบุคคล ระบบนี้ผสมผสานระหว่างระบบอุปถัมภ์กับระบบคุณธรรมลักษณะ ระบบคุณวุฒิปกติ่มกั มีดังนี้

- 1) ความรู้สูง (คุณวุฒิ) ผู้เข้ามาปฏิบัติงานจะมีความรู้ดี สำเร็จการศึกษาสูง
- 2) ฐานะดี (ชนวุฒิ) เป็นผู้มืฐานะทางการเงินดี มีมรดก ร่ำรวย อยู่แล้ว และอยากรับราชการ
- 3) วงศ์ตระกูลดี (ชาติวุฒิ) มีญาติผู้ใหญ่เป็นผู้มือำนาจบารมี เช่น เป็นนายทหาร ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ นักการเมือง

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 26 - 30) กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคคลจากภายนอกเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคคลให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่า ยิงมีคนสมัครมากที่สุด เพื่องานกระบวนการขั้นตอนต่อไปคือ การคัดเลือกจะได้มีโอกาสเลือกคนที่มีคุณภาพสูงได้มากขึ้น ดังนั้นกระบวนการสรรหาจึงเป็นกระบวนการบวก คือ ยังไม่มีการคัดออกในกระบวนการนี้ซึ่งต่างกับกระบวนการคัดเลือกอันเป็นกระบวนการลบ เพราะมุ่งจะให้ ได้เฉพาะคนที่เหมาะสมเท่ากับจำนวนตำแหน่งเท่านั้น จึงต้องมีการคัดเลือกและคัดออก การสรรหาบุคคลจากภายในเป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง ไปยังตำแหน่งที่ว่างลงหรือที่ตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวมตินี้จึงต้อง เกี่ยวข้องกับงาน โอนบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญ การเลื่อนตำแหน่งบุคคลเป็นการบำรุงขวัญให้กำลังใจให้รางวัลในความสามารถในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ได้รับการคัดเลือก การสรรหาบุคคลจากภายในจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในองค์กร ได้อีกด้วย เช่นการวางแผนสรรหาบุคคล ซึ่งสามารถทำได้แต่เนิ่น ๆ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมบุคคลไว้เพื่อเตรียมบรรจุเข้าตำแหน่งที่ว่างลง เช่น ตำแหน่งที่ว่างลง เพราะเจ้าของตำแหน่งเดิมย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น ลาออกปลดเกษียณ หรือถึงแก่กรรม เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากรเป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรสมัครเข้าทำงานในองค์กรการที่มีจำนวนผู้มาสมัครมากเท่าไรจะเป็นข้อดีสำหรับองค์กร เพราะจะทำให้โอกาสในการคัดเลือกมีมากและผลสุดท้ายก็จะสามารถบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่งานได้ถูกต้อง เหมาะสมตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา มีการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการสอบคัดเลือกตามความรู้ ความสามารถ และความยุติธรรม

### การคัดเลือก

เป็นการคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงานมาก ๆ ออกไปเสียจำนวนหนึ่ง เพื่อให้ได้คนที่ลุดเข้ามาทำงานในองค์การ

เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 41) กล่าวว่า การคัดเลือกต้องมุ่งที่จะจ้างบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดบทบาทในแต่ละตำแหน่งจึงต้องทำล่วงหน้า ยิ่งไปกว่านั้นการตัดสินใจว่าบุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งนั้นก็ต้องอยู่ที่การพิจารณาพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ที่ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ต้องการของตำแหน่งงานชั้นนี้จึงเกี่ยวข้องกับกำหนดบทบาท อันจะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของตำแหน่ง เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการคัดเลือกบุคคลก็คือแนวทางปฏิบัติงานในตำแหน่งซึ่งมีการกำหนดบทบาทต่าง ๆ ของบุคคลในระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งจะต้องทำขึ้นก่อนที่จะมีการคัดเลือกหรือแสวงหาบุคคล เพื่อหาบุคคลให้ได้คู่ควรกับตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งได้กำหนดบทบาทต่าง ๆ ไว้ แนวทางปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้เองที่จะนำไปสู่ความมุ่งประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้ โรงเรียนจะประสบความสำเร็จก้าวหน้าหรือไม่เพียงใด อาจมีผลมาจาก การคัดเลือกบุคคลด้วย และทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อความสำเร็จก้าวหน้าได้ ดังนั้น โรงเรียนจะต้องจำกัดความในเรื่องของการสอนและหน้าที่สำหรับที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามา ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนจะต้องได้รับการแปลงออกมาเป็นรายละเอียดหรือข้อกำหนดเฉพาะของตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลที่รับผิดชอบในการเลือกบุคคลได้ทราบว่าเขากำลัง ค้นหาบุคคลแบบไหน หรือมีคุณสมบัติอย่างไรประการหนึ่ง อีกประการหนึ่ง เพื่อให้ผู้สมัครได้ทราบว่าตนเองกำลังสมัครงานในระบบโรงเรียนแบบไหนหรือทำงานอะไร

พยอม วงศ์สารศรี (2532 : 117) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมาก ให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การคัดเลือกเป็นหัวใจสำคัญที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการตัดสินใจของคณะกรรมการการคัดเลือก ถ้าการคัดเลือกสิ้นสุดลงเมื่อใด แสดงว่าองค์การจะต้องจ่ายเงินค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่น ๆ แก่พนักงานที่ได้รับการบรรจุใหม่ ฉะนั้นถ้าการคัดเลือกล้มเหลวย่อมมีผลทำให้องค์การสูญเสียทั้งเวลาและเงิน เมื่อเปรียบเทียบการคัดเลือก กับการสรรหา จะพบว่าการคัดเลือกจะได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการทางนิเสธ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการทางด้านนิมาน ทั้งนี้เพราะการ

คัดเลือกจะเป็นกระบวนการแบ่งผู้สมัครออกเป็น 2 ประเภท คือ พวกที่องค์การยอมรับ และ ตัดสินใจจ้างให้ทำงาน และพวกที่องค์การไม่ยอมรับและปฏิเสธ จำนวนคนที่ปฏิเสธไม่จ้างนี้ มักมีมากกว่าจำนวนที่องค์การจะรับเข้าทำงานได้จึงทำให้กลุ่มคนจำนวนมากนี้มองกระบวนการคัดเลือก ในลักษณะนิเสธ ส่วนการสรรหาที่เต็มใจต้อนรับที่จะให้ผู้สนใจเข้ามาสมัครให้มากอยู่แล้วจึง ถูกมองในลักษณะนิมาน

สมพร พวงเพชร (2534 : 99) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก ไม่ว่าจะ เป็นผู้สมัครจากในหรือนอกองค์การ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการนิเสธ เพราะเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการ คัดเลือกแล้ว องค์การจะได้บุคคลตามต้องการ แต่มีบุคคลจำนวนมากที่ถูกองค์การปฏิเสธไม่รับเข้าทำงาน หลักในการคัดเลือกที่สำคัญคือ จะต้องพิจารณาจากการวิเคราะห์งาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติที่ระบุ เอาไว้ในตำแหน่ง สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการคัดเลือกบุคคลนั้น ได้แก่ การศึกษาและการอบรม ความชำนาญ ประสบการณ์ อายุ เพศ และบุคลิกภาพ เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 98) กล่าวว่า การคัดเลือกพนักงานเป็น กระบวนการ ซึ่งมีความหมายอย่างยิ่ง เพราะการคัดเลือกผิดพลาดและไม่เหมาะสมย่อมจะเป็น ปัญหาที่จะทำให้เกิดไม่ตกในภายหลัง การคัดเลือกนี้อาจจะต้องมีการดำเนินการอยู่ตลอดเวลาและ อาจจะต้องกระทำกันในลักษณะที่อาจมิได้ทราบล่วงหน้าว่าจะให้ไปอยู่ในตำแหน่งใด หรืออาจจะคัดเลือกเตรียมเพื่อเอาไว้ที่จะสำรอง เพื่อใช้ในอนาคต

บีช (Beach. 1970 : 236) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการคัดเลือกมี 9 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้

1. รับสมัครที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
2. สัมภาษณ์ขั้นต้น
3. กรอกแบบฟอร์มสมัครงาน
4. สอบคัดเลือกภาคข้อเขียน
5. สอบสัมภาษณ์
6. ตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัคร
7. สัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายโดยผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงาน
8. ตรวจโรค

## 9. ประมุขในกรณีการรับเข้าทำงาน

### การบรรจุ

เป็นกระบวนการขั้นสุดท้าย ของการสรรหาบุคลากรหลังจากมีการทดสอบ ความรู้ความสามารถ เชาว์ปัญญา ก็ถึงขั้นตัดสินใจจะให้ใครได้บรรจุเข้ามาปฏิบัติงานต่อไป ไพโรจน์ ลิตปรีชา (2523 : 32 - 34) ได้กำหนดขั้นตอนการบรรจุไว้ดังนี้

1. หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้ง ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้เป็นผู้ที่ผ่านการสอบแข่งขัน และได้รับการคัดเลือกไว้แล้ว

2. ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง เป็นผู้อนุมัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. ทดลองปฏิบัติหน้าที่เป็นการกลั่นกรองให้แน่ใจว่าได้คนดีเข้ามากำหนดทดลองงาน ปกติใช้เวลาทดลองงาน 6 เดือน โดยนับตั้งแต่วันแรกที่เข้าปฏิบัติงานตามคำสั่ง

สมพร พวงเพชร (2534 : 102) กล่าวว่า เมื่อผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ และการตรวจร่างกายแล้ว หากได้ผลเป็นที่น่าพอใจการบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมากหัวหน้าแผนกต่าง ๆ มักจะเป็นผู้พิจารณาเอง โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และจะต้องมีการทดสอบงานอาจจะเป็น 3 เดือน หรือ 6 เดือน แล้วแต่กรณี สำหรับทางราชการกำหนดไว้ 6 เดือน พนักงานใหม่เมื่อได้รับการบรรจุแล้วแผนกบุคคลจะต้องจัดโปรแกรมการปฐมนิเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงประวัติ ผลงานผลผลิต ตลอดจนงานบริการต่าง ๆ ขององค์การ แผนกบุคคลและหน่วยงานหลักอันเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงควรร่วมกันปฐมนิเทศ ในเรื่องนโยบายของบริษัท ระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติงานวิธีคำนวณค่าจ้าง วันจ่ายค่าจ้าง ชั่วโมง การทำงาน วันลา วันหยุด ชั่วโมงพักผ่อน และระบบความปลอดภัยในการทำงาน

เสนาะ ดิยาวี (2534 : 96) กล่าวว่า การบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งมักเป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงเองว่า ผู้เข้าใหม่ควรจะทำงานอะไร โดยปกติจะพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องงานว่าต้องการคนชนิดใดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อัตราค่าจ้าง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงานและอื่น ๆ ซึ่งเป็นการยากที่จะบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานเพราะเป็นผู้เข้าใหม่ ดังนั้นโดยทั่วไปมักจะถือว่าเป็นระยะ

ทดลองงาน กล่าวคือ จะไม่ได้รับการบรรจุเป็นการถาวร แต่จะถือว่าเป็นการบรรจุชั่วคราว อย่างน้อยก็เพื่อดูว่าผู้เข้ามาทำงานใหม่มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้มีความถนัดในทางใด ตามปกติระยะทดลองงานมักจะเป็น 1 เดือน ถึง 3 เดือนหรืออย่างมากที่สุดก็ 6 เดือน ในระยะดังกล่าวถ้าผู้เข้าใหม่สามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เมื่อครบกำหนดก็จะได้รับการบรรจุเป็นการถาวร ถ้าไม่เหมาะสมก็ต้องออกจากงานไปหรือถ้าไม่มีความถนัดก็อาจมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายให้ทำงานที่ตนถนัดต่อไป ในระยะทดลองงาน นายจ้างมีอำนาจเต็มที่ที่จะตัดสินใจว่า ผู้เข้ามาใหม่เหมาะสมหรือไม่ แม้กระทั่งสมาคมแรงงานก็ไม่อาจเข้าแทรกแซงได้ แต่หลังจากได้รับการบรรจุเป็นถาวรแล้ว สมาคมลูกจ้างก็มีอำนาจเข้ามายุ่งเกี่ยวได้ การไล่ออกจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลเท่านั้น

ในปีการศึกษา 2537 คณะกรรมการข้าราชการครูได้มอบหมายให้กรมสามัญศึกษา ดำเนินการสอบบรรจุรวมไว้เป็นส่วนกลาง แล้วนำไปเรียกบรรจุให้แก่โรงเรียนในจังหวัดต่าง ๆ ที่มีอัตราครูว่าง แต่ในปีการศึกษา 2538 ได้ให้กรมสามัญศึกษา กระจายอำนาจการสอบบรรจุไปที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่กรมสามัญศึกษา (2538 : 3 - 4) ได้ให้แนวปฏิบัติในการสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษาว่าคณะกรรมการข้าราชการครู ได้มอบหมายเป็นหลักการให้กรมสามัญศึกษาและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดทุกจังหวัด ดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2538 เป็นต้นไป โดยให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด และกรมสามัญศึกษากำหนดให้มีการยึดถือปฏิบัติในการบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการครูไว้ ดังนี้

1. กรณีที่ผู้สอบแข่งขันได้ไปรายงานตัวเพื่อรับการบรรจุ ตามวัน เวลาที่กำหนดแล้วให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดดำเนินการออกคำสั่งบรรจุและส่งคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู จำนวน 6 ฉบับ พร้อมทั้งถ่ายสำเนาหนังสือที่ผู้สอบแข่งขันได้ถือมารายงานตัวครั้งแรก จำนวน 1 ฉบับ ส่งกลับไปให้กรมสามัญศึกษาด้วย สำหรับหลักฐานการสมัครสอบให้แก่ไว้ที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดไม่ต้องส่งกลับมาที่กรมสามัญศึกษา

2. กรณีที่ผู้สอบแข่งขันได้ ไม่ไปรายงานตัว หรือไปรายงานตัวแต่มิได้ไปรับการบรรจุตามวัน เวลา ที่กำหนด ให้ถือว่าผู้นั้นสละสิทธิ์ ขอให้ส่งหลักฐานการสมัครสอบคืนกรมสามัญศึกษาโดยด่วนทุกครั้ง หากยังประสงค์จะส่งให้ผู้สอบแข่งขันได้รายอื่นมารับการบรรจุแทนผู้สละสิทธิ์ต่อไปอีก ขอให้แจ้งให้กรมสามัญศึกษาทราบด้วย

## 2.2 การบำรุงรักษาบุคลากร

เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา และการเลือกสรรเมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องบำรุงรักษาให้บุคคลอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด และทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานบำรุงรักษา คือ การสนใจ ประโยชน์ เกื้อกูล และขวัญในการปฏิบัติงาน

หนังสือ ทันทาคินทร์ (2524 : 107) กล่าวถึง การบำรุงบุคลากรไว้ว่า เมื่อครูได้รับการบรรจุแต่งตั้ง เข้าทำงานและผ่านระยะการทดลองปฏิบัติราชการแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องจัดมาตรการบางอย่าง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานให้แก่องค์กรหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยความเสียสละ ด้วยความมีน้ำใจ และด้วยความจงรักภักดียังมีเรื่องที่น่าจะพิจารณาต่อไปอีกคือ

การอนุญาตให้ลาหยุดงานไม่ว่าจะเป็นระยะสั้น เช่น ลากิจส่วนตัว ลาป่วย เล็ก ๆ น้อย ๆ หรือการให้ลาหยุดในระยะยาว เช่น การลาศึกษาต่อ ลากลอบบุตร เหล่านี้มีระเบียบกำหนดไว้แน่ชัดแล้ว ในเรื่องเกี่ยวกับการมาทำงานของครูนั้น ครูใหญ่ ควรจะจัดให้ครูมาลงเวลาทำงานที่ส่วนกลาง หากโรงเรียนมีครูไม่มากเกินไป เพราะจะทำให้ตรวจสอบได้ว่าครูคนไหนไม่มาบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้จัดครูไปทำการสอนแทนได้ทันเวลาที่

การช่วยเหลือบริการด้านสุขภาพทั้งทางกายและทางจิต เช่น การช่วยจัดสภาพแวดล้อม และที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การจัดห้องน้ำห้องส้วม ตลอดจนสร้างมาตรการป้องกันอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานด้วย

การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามลำดับสายงานเป็นการสร้างน้ำใจหรือขวัญในการทำงานได้อย่างดี เพราะตามธรรมชาติคนทำงานก็ย่อมจะต้องหวังที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไป ดังนั้น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จึงต้องกระทำด้วยความรอบคอบ เป็นธรรม โดยการพิจารณาจากแง่มุมต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถและคุณภาพของการทำงานที่ได้แสดงให้เห็นประจักษ์ชัด และเป็นที่ยอมรับกันแล้ว

การย้าย หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง สถานที่ทำงาน หรือสายวิชา การย้ายอาจเป็นไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น ย้ายผู้ช่วยครูใหญ่ในโรงเรียนใหญ่ให้ไปเป็นครูใหญ่ในโรงเรียนเล็ก เพื่อเตรียมตัวเป็นครูใหญ่ในโรงเรียนที่ใหญ่ขึ้นต่อไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 248) ให้ความเห็นไว้ว่า ชวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่หรือในองค์การ ที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจ หรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ชวัญเป็นเสมือนหนึ่งแกนกลางของปัจจัยบุคคลในอันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ และแน่ที่เดียว หากองค์การใดมีสมาชิกที่มีชวัญในการทำงานต่ำ ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่ากิจการงานขององค์การนั้นย่อมไม่บรรลุผล และอาจสูญสลายในที่สุด ดังที่ได้กล่าวถึงลักษณะและความสำคัญของชวัญมาแล้วในตอนต้น ฉะนั้น ต่อไป จะได้ศึกษาพิจารณาถึงวิธีการที่จะเสริมสร้างชวัญและจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีวิธีการสำคัญ ๆ ดังนี้ คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3. เงินเดือนและค่าจ้าง
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 118 - 120) มีความเห็นว่าการบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการจัดกิจกรรมมุ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่าเป็นประสิทธิภาพและประโยชน์ตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับ โดยแยกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ในรูปของเงินค่าตอบแทน ซึ่งมี 2 ประเภทคือ ได้รับสิทธิในระหว่างรับราชการกับเมื่อพ้นจากราชการหรือถึงแก่ความตาย

2. ในรูปของสวัสดิการซึ่งเป็นสิทธิที่ทุกคนควรได้รับ เช่น สิทธิในการลาสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาล การเบิกค่าการศึกษาบุตร ค่าเช่าบ้าน และเงินค่าช่วยเหลือบุตร เป็นต้น

3. ในรูปของชวัญกำลังใจ เป็นการตอบแทนทางด้านจิตใจซึ่งต่างจาก 2 ประเภทแรก ได้แก่ การได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญดุษฎีมาลา หรือเข็มศิลปวิทยา อันเป็นเครื่องหมายเชิดชูเกียรติสำหรับข้าราชการหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีผลงานดีเด่น ยังรวมถึงการพระราชทานเกี่ยวกับการประกอบพิธีศพสำหรับข้าราชการ และสิทธิได้รับเวลาราชการทวิคูณเพื่อคำนวณบำเหน็จบำนาญรวมทั้งการปรับเงินเดือนสูงขึ้น ตามคุณวุฒิตัวด้วย

4. การจัดสภาพการปฏิบัติงานและความปลอดภัยซึ่งมีอิทธิพลต่อร่างกาย และจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นส่วนช่วยสร้างขวัญได้เป็นอย่างดีจึงควรจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ ถูกหลักอนามัย และความปลอดภัย เพื่อให้ผู้ทำงานเกิดความสะตวก และความสบายใจ ขณะปฏิบัติ หน้าที่

ทวน พิณพันธ์ (2528 : 81) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็น การจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้บุคคลทำงานอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ เช่น การจัด บ้านพักอาศัย เมื่อเจ็บป่วยก็มีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ หรือจัดให้มีการกู้ยืมเงินในคราวจำเป็น นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยให้ความปลอดภัย ให้คำยกย่อง ชมเชย ให้ความเป็นกันเอง ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรทั้งสิ้น

วีระชัย สิทธิโชค (2532 : 16) ให้แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดประโยชน์ แก่ลูกจ้าง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการ บำรุงรักษาให้บุคคลอยู่กับหน่วยงานให้นานอีกด้วย ประเภทของประโยชน์แก่ลูกจ้างมีดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย เช่น การจ่ายเงินทดแทนแก่ผู้ประสบ อันตราย หรือตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ การจ่ายเงินล่วงเวลา เป็นต้น

2. บริการที่ให้แก่ลูกจ้าง ได้แก่ โครงการต่าง ๆ เช่น

2.1 โครงการทางเศรษฐกิจ ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ

การประกันชีวิต

2.2 โครงการทางด้านนันทนาการ ได้แก่ บริการด้านกีฬา

การจัดงานรื่นเริงในหมู่บุคลากร การจัดท่องเที่ยว และการส่งเสริมทางด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

2.3 โครงการด้านอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ที่อยู่อาศัย

โรงอาหาร

3. การคมนาคม เช่น การจัดรถรับ - ส่งเจ้าหน้าที่ การมีสถานที่จอดรถ อย่างเพียงพอสำหรับเจ้าหน้าที่และผู้ที่มาติดต่อ

4. บริการทางการแพทย์ ได้แก่ การจัดให้มีน้ำสะอาดสำหรับดื่ม มีห้อง พยาบาลและมีอุปกรณ์สำหรับปฐมพยาบาล จัดให้พนักงานมีการตรวจร่างกายเป็นประจำ

5. บริการห้องสมุด

6. ร้านค้าสำหรับคนงาน

7. การให้บริการและคำปรึกษาทางด้านวิชาชีพ บริการแนะแนวอาชีพ



บริการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทางกฎหมาย

8. ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาพักผ่อนของคนงาน

9. ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาไม่ทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 21) กล่าวว่า การจูงใจบุคลากร คือ ความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากรบรรจุนั้นมีดังนี้

1. เพื่อให้เขาทำงานให้ได้ผลดีที่สุด
2. ให้เขามีความพอใจกับงานและตำแหน่งใหม่ของเขา
3. ให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในหน่วยงาน
4. มีส่วนเป็นเจ้าของในหน่วยงาน
5. ให้เห็นว่าตนมีความสำคัญในหน่วยงาน

หลักการจูงใจมี 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ
2. เป็นโอกาสของบุคลากร (ไม่เกี่ยวกับวัตถุ)
3. สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. ความตั้งใจในทางสังคม
6. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย

และตรงกับทัศนคติของบุคลากร

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง
8. สภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร

สวอล (Zwoll. 1964 : 317) กล่าวว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนมีผลเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นพื้นฐาน ของการทำงาน หรือการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร องค์กรควรจะมีการพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้คือ 1) ด้านสุขภาพ 2) ด้านความปลอดภัย 3) ด้านการมอบภาระหน้าที่ 4) การให้ขวัญและกำลังใจ

✓ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการจูงใจให้กำลังใจ บำรุงขวัญ และสร้างขวัญตลอดจนการจัดสวัสดิการและประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 การพัฒนาบุคลากร

เป็นการดำเนินการให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้นเป็นการช่วยเพิ่มทักษะการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี ในการทำงาน วิธีการที่ใช้พัฒนาส่วนใหญ่ จะใช้การฝึกอบรม

เจริญ ไวรวัจนกุล (2523 : 150 - 151) กล่าวว่า การพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก ถึงจะมีกระบวนการเลือกสรรอย่างดีแล้ว ก็มิได้หมายความว่า บุคลากรที่ได้มาจะทำงานได้ทันทีและทำได้ทุกสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องมีการแนะนำเบื้องต้น บางกรณีต้องมีการอบรม ถึงวิธีการทำงานให้ด้วย

สีมา สีมานันท์ และวนิดา วงศ์คำจันทร์ (2523 : 27) ให้ความหมายการพัฒนาว่าเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงาน ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจรักงาน และคิดหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 142 - 143) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีมากมายหลายชนิดแต่ผู้วิจัยเลือกเฉพาะประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรครูไว้เพียง 3 ประการคือ

1. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้บุคลากร วิธีนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติกันมากในปัจจุบัน สำหรับการฝึกอบรมนี้อาจจะกระทำได้หลายอย่าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และผู้ดำเนินการอบรม และได้แบ่งวิธีการอบรมที่มักนิยมใช้กันมี 6 วิธี คือ การบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษาจากตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และวิธีอื่น ๆ

2. การให้การศึกษาต่อเป็นการส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ และนำความรู้นั้นไปปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ดังนั้นควรมีการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ โดยโรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการไว้อย่างแน่นอน เพื่อให้ครูทุกคนปฏิบัติในแนวเดียวกัน

3. การให้ข่าวสารความรู้ ในวิทยาการโลกปัจจุบันนี้ ได้มีการค้นพบ สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ ครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ แก่เด็ก ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องเผยแพร่ข่าวสาร และความรู้ที่ทันสมัยให้แก่ครู โดยโรงเรียนจัดรับวารสาร หรือจัดบริการ ทางห้องสมุด เพื่อเป็นแหล่งให้ครูแสวงหาความรู้ได้ตลอดเวลา

ฟลิปโป (Flippo. 1971 : 213 - 214) กล่าวว่า ในการพัฒนางาน โดยผู้มีอำนาจเหนือกว่านั้นเป็นสิ่งสำคัญ และทำให้งานมีประสิทธิภาพ และรู้จักวิธีการพัฒนา และรู้จักดัดแปลง ความสำเร็จส่วนนี้จะเน้นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอน ซึ่งจะสำเร็จลงได้ด้วยความร่วมมือกันหลายฝ่ายมากกว่าเป็นการทำตามหน้าที่บังคับ ข้อเสียในการใช้วิธีนี้จะอยู่ที่การขาดความระมัดระวัง หรือละเลยในการปฏิบัติ ส่วนผลประโยชน์ที่ได้ก็คือ บุคลากร จะได้รับการกระตุ้นมากขึ้น และปัญหาในการถ่ายโอนการเรียนรู้จากทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติจะอยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตำแหน่ง ก็เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์ การที่บุคลากรมีทักษะ และความรู้ความสามารถในงานเพียงด้านใดด้านหนึ่งนั้นเป็นประสบการณ์ที่แคบมาก ถ้ามีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่ง สู่ตำแหน่งหนึ่ง จะทำให้เขามีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถทักษะ ความชำนาญ โดยการให้ข่าวสาร การดูงาน การศึกษาต่อ การอบรม

#### 2.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เป็นการที่บุคคลได้มาปฏิบัติงาน และหมดสิทธิในการรับเงินเดือน จากหน่วย หรือเป็นการที่บุคคลปฏิบัติงานไปได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน จึงลาออกไป หรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป หรือเมื่ออายุมากเข้าสู่วัยชรา ก็ต้องพ้นจากการปฏิบัติงาน ตามระเบียบข้อบังคับที่องค์การกำหนดไว้

ดุสเซดี สัตยมานะ (2517 : 383 - 385) เห็นว่าการพ้นจากการปฏิบัติงาน มี 5 กรณี คือ

1. การลาออก หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิลาออกได้ตามความ สัมครใจ การลาออกทำให้เกิดปัญหามากมายในหน่วยงาน เพราะต้องเสียค่าใช้จ่าย และเสียเวลาในการสรรหาคนมาแทน และฝึกงานใหม่
2. การลดจำนวนคนงานในระบบการบริหารบุคลากรของไทยมีไม่บ่อยนัก หากหน่วยใดมีคนเกินจำนวนอัตรากำลัง จะใช้วิธีตัดอัตราที่เก็บไว้ เมื่อบุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่ง ด้วยประการใดก็ตาม จึงให้ยุบตำแหน่งนั้นเสีย

3. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย ได้รับโทษ 3 ประการคือ ให้ออก ปลดออก ไล่ออก โทษไล่ออกกับปลดออกเป็นความผิดร้ายแรงไม่มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ ส่วนให้ออกยังคงมีสิทธิรับบำเหน็จบำนาญได้

4. การครบเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ ผู้ที่ปฏิบัติงานครบกำหนด 60 ปี หรือในระหว่างปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บ ทุพพลภาพ ต้องออกจากงานทั้ง 2 ประการนี้ ได้รับบำเหน็จบำนาญและเงินพิเศษอื่น ๆ

5. การตาย ถ้าการตายเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ ผู้นั้นจะได้รับประโยชน์ตอบแทนมากกว่าการออกจากงาน ในกรณีปกติ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 23 - 25) กล่าวไว้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานมีหลายกรณี เช่น การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุและการตาย

1. การย้ายการโอน คือ การแต่งตั้งให้บุคลากรทำหน้าที่ใหม่ที่มีเงินเดือน สถานภาพ และความรับผิดชอบเท่าเดิม หรืออาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เป็นการเปลี่ยนแปลงใน แนวนอน การย้ายโอนอาจเกิดขึ้นเพราะความต้องการขององค์การหรือไม่ก็เพราะความต้องการของบุคลากรเอง สำหรับการย้ายโอนในราชการพลเรือนนั้น การย้ายหมายถึง การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในกรมเดียวกัน และตำแหน่งใหม่ต้องอยู่ในระดับเดียวกับตำแหน่งเดิมสำหรับการไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่าเดิม และการย้ายผู้ที่มีได้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดไปแต่งตั้งให้ดำรงหน้าที่ ก.พ. กำหนด จะกระทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.พ. แล้ว ส่วนการโอนนั้น หมายถึงการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ในต่างกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งกระทำได้เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้งสองฝ่าย ได้ตกลงยินยอมในการโอนนั้นแล้ว โดยโอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนที่ไม่สูงกว่าเดิม เว้นแต่การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกหรือผู้ที่ได้รับการคัดเลือกกระทำได้ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

2. การลาออก การลาออกเป็นรูปแบบการพ้นจากงานที่ธรรมดาที่สุด การลาออกมักเป็นเหตุผลของบุคลากรเองมากกว่าองค์การ เหตุที่ลาออกอาจเป็นเพราะไม่มีโอกาสที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น เจ็บไข้ได้ป่วย ไม่มีโอกาสได้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง เหตุผลเหล่านี้องค์การไม่สามารถควบคุมได้แต่การลาออกบางกรณีองค์การสามารถควบคุมได้ เช่น เกี่ยวกับความไม่พอใจสภาพการทำงาน การนิเทศไม่ดีการลาออกย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อ

องค์การมาก เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการสรรหา การพัฒนา การนำเข้าสู่หน่วยงาน ตลอดจนความไม่ต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน

3. การพ้นจากงานเพราะความเจ็บป่วย บุคลากรที่เจ็บป่วยที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เกินเวลาที่กำหนดถือว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน

สำหรับในราชการพลเรือนมีการกำหนดระยะเวลาแต่ละปีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติ เนื่องจากเจ็บป่วยและยังคงได้รับเงินเดือนตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการ จ่ายเงินเดือน ระหว่างลาของข้าราชการพลเรือน และตุลาการ พ.ศ. 2487 ดังนี้

3.1 การเจ็บป่วยธรรมดาไม่เกิน 60 วัน แต่ในกรณีที่จำเป็น เจ้ากระทรวงอาจอนุญาตให้ลาต่อไปได้อีกไม่เกิน 60 วัน

3.2 การเจ็บป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการในหน้าที่ไม่เกิน 120 วัน

3.3 การเจ็บป่วยด้วยโรคติดต่ออันตรายอย่างร้ายแรง คือ วัณโรค โรคเท้าช้าง หรือโรคติดต่ออันตรายตามความในกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อ ทั้งนี้ เนื่องจากปฏิบัติราชการภายในหน้าที่อันเกี่ยวเนื่องจากโรคนั้น ๆ ไม่เกิน 270 วัน

4. การให้ออกชั่วคราว การให้ออกชั่วคราว หมายถึง การให้พ้นจากหน้าที่ของบุคลากรอย่างไม่มีกำหนดเวลา และไม่ได้รับเงินเดือน

5. การไล่ออก การไล่ออกไม่ใช่เรื่องดีและง่าย การไล่ออกเป็นการสูญเสียเวลา เงิน และความพยายาม ตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติไม่ดีต่อองค์การ แต่การขจัดบุคลากรที่ไม่เหมาะสมก็เป็นสิ่งจำเป็น เรื่องการไล่ออกจะต้องมีแน่นอน แม้จะได้มีการระมัดระวังในการสรรหาและการคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนาและการนิเทศ

6. การเกษียณอายุ หมายถึง การให้บุคลากรพ้นจากงานตามอายุที่กำหนดไว้ซึ่งองค์การจะต้องรับผิดชอบ 3 ประการ คือ

6.1 มีการวางแผนการเกษียณอายุเพื่อให้สอดคล้องกับการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน การบำรุงรักษา และความพึงพอใจ

6.2 ให้บริการแนะแนว แก่บุคลากรทั้งก่อนและหลังการเกษียณอายุ

6.3 เชื่อมแผนการเกษียณอายุกับการปรับปรุงบุคลากร

7. การพ้นจากงานเนื่องจากการตาย องค์การต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการตายของบุคลากร คือ

7.1 รายงานการตายให้บุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งการเตรียมการเกี่ยวกับข่าวสารต่าง ๆ

7.2 ติดต่อญาติใกล้ชิดเพื่อให้ข่าวสารหรือบริการที่จำเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์

7.3 ด้านการเงิน แม้ว่าวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องเงินได้กำหนดไว้แล้วก็ตาม แต่อาจมีปัญหาด้านกฎหมายเกี่ยวกับการเบิกเงิน ในกรณีที่ผู้ตายไม่ได้ระบุไว้

เส้นที่ ผดุงญาติ (2535 : 20 - 22) ได้สรุปสาเหตุสำหรับข้าราชการครูที่จะพ้นจากงานไป ว่ามี 4 กรณี คือ

1. การย้าย หมายถึง การส่งให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่น ในระดับเดียวกันภายในหน่วยงานทางการศึกษา หรือกรมเดียวกันในบางกรณี อาจมีการสั่งให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมก็ได้

2. การโอน หมายถึง การแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวง ทบวง หรือกรมหนึ่ง ให้ไปดำรงตำแหน่งในอีกที่หนึ่ง

3. การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น หมายถึงการที่ข้าราชการครูรายใดรายหนึ่ง ได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น และมีเกียรติภูมิ หรือสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น

4. การออกจากราชการมีอยู่ 16 กรณีย่อย

4.1 ตาย

4.2 พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ

4.3 ได้รับอนุญาตให้ลาออก

4.4 ถูกสั่งให้ออกระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเพราะ มีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่

4.5 ถูกสั่งให้ออกเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไปโดยไม่ได้รับการยกเว้น

4.6 ถูกสั่งให้ออกเพราะขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง โดยไม่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการข้าราชการครู

4.7 ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะเจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยสม่ำเสมอ

4.8 ออกไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

4.9 ถูกสั่งให้ออกเพราะหย่อนความสามารถ ประพฤติตน ไม่เหมาะสมหรือบกพร่องในหน้าที่

4.10 ถูกสั่งให้ออกเพราะมีมลทิน หรือมีหมอง

4.11 ได้รับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกใน ความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

4.12 ออกไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการ รับราชการทหาร

4.13 ถูกลงโทษให้ออก

4.14 ถูกลงโทษปลดออก

4.15 ถูกลงโทษไล่ออก

4.16 ออกเพราะยุบเลิกตำแหน่ง /

ฟลิปโป (Flippo. 1971 : 547) กล่าวเกี่ยวกับสาเหตุการออกจากงาน ไว้ว่า

1. การเกษียณอายุ เป็นกรณีที่คนงานทำงานมาจนอายุมากตามที่กำหนดไว้  
2. การยุบ หรือเลิกตำแหน่ง เป็นกรณีที่องค์กรนั้นไม่ต้องการตำแหน่งนั้นอีกต่อไป

3. การปลดออก เป็นกรณีที่คนงานนั้นไม่ทำงานตามความคาดหวังขององค์กร

✓ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เมื่อบุคลากรได้เข้ามาทำงานแล้ว ต่อมาต้องพ้นจากงานไป อันอาจเป็นเพราะการลาออกตามความสมัครใจ การลดจำนวนคนงานของหน่วยงาน การถูกลงโทษ การครบเกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ และการตายแล้วแต่ทำให้หน่วยงานต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการหาคนมาทดแทนใหม่

### โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและทักษะ ต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียน

ได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบกิจการ และอาชีพตามควรแก่วัย / การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัด และความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบอาชีพที่ตนถนัด ทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบกิจการ และอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข (แผนการศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 12 - 13)

ระบบการบริหารงานของกรมสามัญศึกษา มีลักษณะเป็นศูนย์รวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง เนื่องจากกรมสามัญศึกษา ไม่อยู่ในระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาค ดังนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษาในตำบล อำเภอ จังหวัดต่าง ๆ จึงเป็นหน่วยราชการสังกัดอยู่ส่วนกลางที่กรมสามัญศึกษา ทำให้การบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู ฏ ก.พ. และฏ ก.ค. ฉบับต่าง ๆ ให้มีส่วนที่กรมสามัญศึกษาต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ได้แก่ วินัยและการรักษา วินัยการกำหนดเงินเดือน การออกจากราชการ การร้องทุกข์และการอุทธรณ์ ในส่วนที่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู ได้แก่ การบริหารบุคลากร การควบคุมดูแลการสอบบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนระดับตำแหน่ง การรักษาและปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ กรมสามัญศึกษามีคณะกรรมการกรมสามัญศึกษาเป็นผู้ดูแลนำเสนอต่ออธิบดีกรมสามัญศึกษา สั่งการให้ โรงเรียนในจังหวัดต่าง ๆ ปฏิบัติต่อไป การบริหารบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีสายการบังคับบัญชาตั้งแต่อธิบดีกรมสามัญศึกษา ไปสู่ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนผ่านการประสานงานของกองและหน่วยงานเทียบเท่ากอง ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการกรมสามัญศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ กองการมัธยมศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กองคลัง กองแผนงาน กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา กองออกแบบและก่อสร้าง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานโครงการพิเศษ หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา และสำนักงานลูกเสือกรมสามัญศึกษา (ฝ่ายสถิติและข้อมูล กองแผนงานกรมสามัญศึกษา. 2536 : 2 - 7) ส่วนในแต่ละจังหวัดมีการประสานงานผ่านสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดไปสู่โรงเรียนต่าง ๆ (สามัญศึกษากรุงเทพมหานคร กรมสามัญศึกษา. 2535 : 3)



### การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะบุรี

เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2532 : 1 - 2) แบ่งโรงเรียน ออกเป็น 4 ขนาด โดยกำหนดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง คือ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 - 499 คน โรงเรียนขนาดกลางจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

กองการเจ้าหน้าที่กรมสามัญศึกษา ได้ให้หลักเกณฑ์ในการคิดคำนวณครูขาดเกณฑ์หรือเกินเกณฑ์ไว้ในเอกสารหลักเกณฑ์การย้ายข้าราชการครูในสายงานสอน พ.ศ. 2536 ไว้ว่า เกณฑ์การกำหนดจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียนคิดจำนวนห้องเรียนได้จากครู 1 คนต่อนักเรียน 40 คน ทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดจำนวนคาบสอนของครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 35 คาบ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 38 คาบ การคำนวณให้เอาจำนวนห้องในแต่ละระดับชั้นคูณด้วยจำนวนคาบสอนในแต่ละระดับ ทหารด้วย 17.5 จะได้จำนวนครูเป็นเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละระดับ เมื่อนำจำนวนครูเป็นเกณฑ์มาตรฐานไปเปรียบเทียบกับจำนวนครูที่มีสอนจริงในโรงเรียน จะรู้ว่าโรงเรียนใดมีครูเกินเกณฑ์หรือขาดเกณฑ์เท่าใด (กองการเจ้าหน้าที่กรมสามัญศึกษา. 2536 : 6) ยกตัวอย่าง เช่น โรงเรียนแห่งหนึ่งมีนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 720 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 160 คน ดังนั้นคิดจำนวนห้องในแต่ละระดับ ได้ดังนี้

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

$$\text{จำนวนห้องเรียน} = \frac{720}{40} = 18 \text{ ห้องเรียน}$$

$$\text{เกณฑ์มีครู} = \frac{18 \times 35}{17.5} = 36 \text{ คน}$$

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

$$\text{จำนวนห้องเรียน} = \frac{160}{40} = 4 \text{ ห้องเรียน}$$

$$\text{เกณฑ์มีครู} = \frac{4 \times 38}{17.5} = 9 \text{ คน}$$

รวมครูผู้สอนในโรงเรียนนี้ควรมีตามเกณฑ์มาตรฐานเท่ากับ 45 คน

ดังนั้น ถ้าโรงเรียนนี้มีครูผู้สอนจริง จำนวน 50 คน จะเป็นโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์

5 คน

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี ได้แสดงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน จำนวนครู จำนวนผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ทำหน้าที่แทน แบ่งตามขนาดโรงเรียน (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี. 2537 : 3 - 9) ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จำนวน		ระดับผู้บริหาร	จำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน หรือ ผู้ทำหน้าที่แทน	
			นักเรียน	ครู		มีตำแหน่ง	ทำหน้าที่
1	นิบลวิทยาลัย	เมือง	2607	195	ผู้อำนวยการ 9	4	-
2	พระนารายณ์	เมือง	2752	166	ผู้อำนวยการ 8	4	-

ตาราง 2 จำนวนนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จำนวน		ระดับผู้บริหาร	จำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน หรือ ผู้ทำหน้าที่แทน	
			นักเรียน	ครู		มีตำแหน่ง	ทำหน้าที่
1	โคกกระทิงฯ	เมือง	1779	118	ผู้อำนวยการ 8	4	-
2	โคกสำโรงวิทยา	โคกสำโรง	1646	97	ผู้อำนวยการ 8	4	-
3	ชัยบาดาลวิทยา	ชัยบาดาล	2171	82	ผู้อำนวยการ 8	4	-

ตาราง 3 จำนวนนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดกลาง

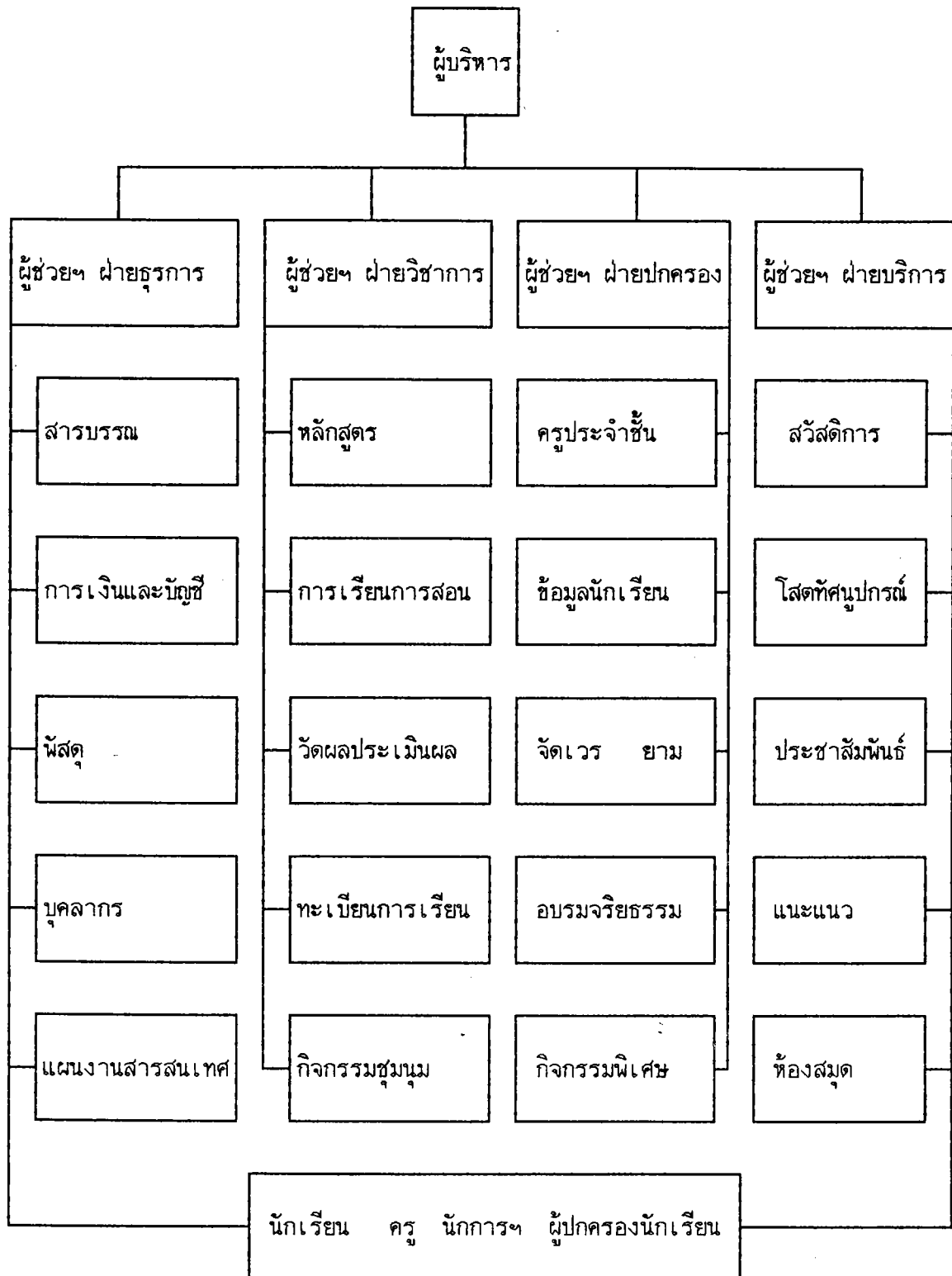
ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จำนวน		ระดับผู้บริหาร	จำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน หรือ ผู้ทำหน้าที่แทน	
			นักเรียน	ครู		มีตำแหน่ง	ทำหน้าที่
1	โคกตูมวิทยา	เมือง	744	40	ผู้อำนวยการ 8	2	2
2	ดงตาลวิทยา	เมือง	756	46	ผู้อำนวยการ 8	2	2
3	ท่าวังวิทยาคาร	ท่าวัง	988	66	ผู้อำนวยการ 8	3	1
4	บ้านหมี่วิทยา	บ้านหมี่	1408	94	ผู้อำนวยการ 8	3	1
5	ปิยะบุตร	บ้านหมี่	892	41	ผู้อำนวยการ 8	2	2
6	หนองม่วงวิทยา	หนองม่วง	1073	44	ผู้อำนวยการ 8	3	1
7	พัฒนานิคม	พัฒนานิคม	953	38	ผู้อำนวยการ 8	2	2
8	โคกเจริญวิทยา	โคกเจริญ	613	17	ผู้อำนวยการ 8	2	2
9	ชัยบาดาลพิทยาคม	ชัยบาดาล	613	17	อาจารย์ใหญ่ 7	1	3
10	หนองรีวิทยา	ลำสนธิ	578	18	อาจารย์ใหญ่ 7	1	3

ตาราง 4 จำนวนนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จำนวน		ระดับผู้บริหาร	จำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน หรือ ผู้ทำหน้าที่แทน	
			นักเรียน	ครู		มีตำแหน่ง	ทำหน้าที่
1	บ้านเบิกวิทยา	ท่าม่วง	295	15	อาจารย์ใหญ่ 7	1	3
2	บ้านชีวิทยา	ท่าม่วง	415	21	อาจารย์ใหญ่ 7	1	3
3	บางกะพี้ ๓	บ้านหมี่	177	7	อาจารย์ใหญ่ 7	-	4
4	โคกสูงวิทยา	พัฒนานิคม	426	15	อาจารย์ใหญ่ 7	1	3
5	สระโบสถ์วิทยาการ	สระโบสถ์	426	16	อาจารย์ใหญ่ 7	1	3
6	ท่าหลวงวิทยาคม	ท่าหลวง	354	9	อาจารย์ใหญ่ 7	1	3
7	สุนทรามวิทยา	พัฒนานิคม	311	9	ครูใหญ่ 6	-	4
8	ยากรากวิทยา	โคกเจริญ	141	4	ครูใหญ่ 6	-	4

ในการบริหารบุคลากรครู เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะต้องมีการสั่งการ การประสานงานทำให้ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจชัดเจน เพื่อเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานตามขอบข่ายที่แต่ละคนรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน มีสายการบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารมาสู่ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนั้น ๆ ผ่านการประสานงานในแต่ละงานจากผู้ช่วยผู้บริหาร 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการฝ่ายธุรการฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ เกณฑ์การมีตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร กำหนดจากจำนวนห้องเรียนของแต่ละโรงเรียนไว้ ดังนี้ โรงเรียนที่มี 9 ห้องเรียน มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง โรงเรียนที่มี 18 ห้องเรียนขึ้นไป มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 ตำแหน่ง โรงเรียน ที่มี 27 ห้องเรียนขึ้นไป มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 ตำแหน่ง โรงเรียนที่มี 45 ห้องเรียนขึ้นไป มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 ตำแหน่ง การหาจำนวนห้องเรียนใช้เกณฑ์นักเรียน 40 คนต่อ 1 ห้องเรียน เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2532 : 68 - 79) แต่โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารไม่ครบ 4 ตำแหน่ง จะแต่งตั้งให้มีหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานแทนผู้ช่วยผู้บริหารในฝ่ายนั้น ๆ โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีการจัดโครงสร้างการบริหารบุคลากรของโรงเรียนทุกขนาดใกล้เคียงกัน ดังนี้



ภาพประกอบ 1 การจัดโครงสร้างการบริหารบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นพมาศ วงศ์โสภกา (2525 : 124) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 ได้อภิปรายผลว่า การที่ผู้บริหารและครูเห็นว่า การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดี ความชอบของครู อาจารย์ ทำให้ครูมีทัศนคติที่เป็นปัญหานั้น อาจมีสาเหตุมาจากการที่โรงเรียน ไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน หรือไม่มีการกำหนดเกณฑ์นั่นเอง

สุวัฒน์ อ้นใจกล้า (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารบุคลากรครู ของกรมสามัญศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง ผลการศึกษา วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนะต่อการบริหารบุคลากรครูของกรมสามัญศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน และได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากร กรมสามัญศึกษา ควรสรรหาบุคลากรครูโดยวิธีติดต่อ ไปยังสถานศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น และในการรับสมัครสอบคัดเลือกครู ควรมีการผ่อนผันให้ผู้สมัครสอบ นำหลักฐานต่าง ๆ เช่น ใบแสดงวุฒิ ทะเบียนบ้าน มาแสดง เมื่อประกาศผลการสอบแล้ว ทั้งนี้ก็เพื่อจะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาสมัครและเจ้าหน้าที่ ผู้รับสมัคร การผ่อนผันให้ผู้สมัครนำหลักฐานมาแสดง เมื่อประกาศผลการสอบแล้ว และช่วยลด ภาระของเจ้าหน้าที่รับสมัครได้มาก และยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ไม่สำเร็จการศึกษามีสิทธิ สอบได้ โดยไม่ต้องเสียเวลารอคอยไปอีกหนึ่งปี ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจ

2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร กรมสามัญศึกษาควรให้ความช่วยเหลือแก่ครู เมื่อ ได้รับอุบัติเหตุ หรือภัยอันตราย และจัดสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่อยู่อาศัย ยานพาหนะ การ บริการด้านสุขภาพ ให้แก่ครูอย่างเพียงพอทัดเทียมกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน การบริหารงานบุคลากรครู ควรใช้ระบบคุณธรรมโดยถือเอาผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ความดีความชอบ

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร กรมสามัญศึกษาควรจะให้การสนับสนุนและมีการวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรครู ในด้านต่าง ๆ เช่น ส่งครูไปศึกษาต่อ จัดประชุมอบรม และสัมมนา ในเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้อง การบริการข่าวสารทางการศึกษาอันจะเป็นประโยชน์ต่อครูและควร



มีการติดตามผล หลังจากที่บุคลากรครู ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว บุคลากรอาจจะมีประสิทธิภาพตามต้องการ

4. ด้านการให้ทุนจากงาน กรมสามัญศึกษา ควรพิจารณาการย้าย การโอนให้ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว และจะต้องถือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้

พงษ์สวัสดิ์ แพนจ้อย (2529 : 83) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องงานด้านการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 7 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กิจกรรมที่ควรเร่งดำเนินการ ได้แก่ การจัดหาหลักสูตรคู่มือการสอนให้ครู และการประชุมปรึกษาหารือให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหา และวางแผนงานที่จะทำต่อไป

จักรพงษ์ ทัพชวา (2531 : 16) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ครูหรือบุคคลทุกประเภทของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีแต่เพียงไรก็ตามถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมจะน้อยลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราวการได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคคลอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคคลหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรมในการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง

รุจิรา แก้วเจริญไพศาล (2531 : 141) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ ตัวแปรที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ได้อภิปรายผลการวิจัยในด้านนโยบาย และการบริหารไว้ว่า การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ ต้องบริหารได้ทั้งงานและน้ำใจคน จึงจะทำให้ครูมีความภูมิใจ ฟังพอใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน และเห็นความสำคัญของงานในหน้าที่ พยายามทุ่มเททำงานให้แก่โรงเรียนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

วีระชัย ลิทธิโชค (2532 : 20) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบกระสวนทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้กล่าวถึง ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติเพื่อใช้ในการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. พิจารณาข้อเท็จจริง หลักฐานและสภาพแวดล้อม
2. พิจารณาถึงเจตนาของผู้กระทำผิด
3. พิจารณาถึงระดับการลงโทษ ซึ่งมีอยู่ 6 ระดับ คือ
  - 3.1 ภาคทัณฑ์
  - 3.2 ตัดเงินเดือน
  - 3.3 ลดขั้นเงินเดือน
  - 3.4 ให้ออก
  - 3.5 ปลดออก
  - 3.6 ไล่ออก
4. พิจารณาดำเนินการลงโทษ
5. การพิจารณาติดตามผลเป็นการพิจารณาว่า การลงโทษนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการลงโทษหรือไม่

สมปอง สมนักพงษ์ (2534 : 2 - 111) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภารกิจการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 ภารกิจการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านธุรการ ด้านปกครอง ด้านบริการ ด้านโรงเรียนกับชุมชน และด้านบริหารงานทั่วไป ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียนพบว่า ภูมิฐานะของครูที่อยู่ต่างจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 42.58 ภูมิฐานะของครูที่อยู่ในจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 57.42 ครูที่พักในบ้านพักครู คิดเป็นร้อยละ 34.51 ครูที่ไม่ได้พักในบ้านพักครู คิดเป็นร้อยละ 65.49 เกี่ยวกับภูมิฐานะของครูส่วนใหญ่มีภูมิฐานะอยู่ในจังหวัด เพราะก่อนหน้านั้นทางกรมสามัญศึกษา ได้มีนโยบายให้จังหวัดเป็นผู้เปิดสอบบรรจุครูทั่วประเทศพร้อมกันทุกจังหวัด จึงมีผลทำให้ครูส่วนใหญ่ที่มีภูมิฐานะอยู่ในจังหวัดนั้นมาสอบบรรจุได้กันเป็นส่วนใหญ่ ส่วนครูที่มีภูมิฐานะอยู่ต่างจังหวัดนั้นอาจเนื่องมาจากสาเหตุที่กรมสามัญศึกษาได้มีนโยบายให้สอบรวมที่ส่วนกลางซึ่งกรมสามัญศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสอบ แล้วจึงส่งบรรจุครูมาตามความต้องการของโรงเรียนต่างจังหวัด ครูที่ไม่ได้บ้านพักครูมีเป็นจำนวนมาก เพราะทางกรมสามัญศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณในการสร้างบ้านพักครูในจำนวนจำกัด จึงทำให้ครูส่วนใหญ่ไม่ได้บ้านพักครู

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2537 : 107) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ได้รายงานผลการวิจัยไว้ว่า โรงเรียนได้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ากิจกรรมดังกล่าวทุกหน่วยงานดำเนินการอยู่เป็นประจำ และนักการศึกษาหลายท่านก็ได้กล่าวถึงกิจกรรมพัฒนาดังกล่าวอยู่เสมอว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน สำหรับกิจกรรมการศึกษาดูงานนั้น โรงเรียนได้มีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานโรงเรียน หน่วยงานอื่นปีการศึกษาละ 1 - 2 ครั้ง ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรจัดกิจกรรมให้มากกว่านี้ แต่มีข้อสังเกตสำหรับกิจกรรมการศึกษาต่อที่โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนมากไม่มีบุคลากรศึกษาต่อทั้ง ๆ ที่เป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์แก่บุคลากรให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น และเป็นกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติของบุคลากรไปในทางสร้างสรรค์อันจะเป็นผลดีต่อองค์กรโดยรวมสำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการโรงเรียนส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ การสอนได้เข้าร่วมกิจกรรม เพราะประโยชน์จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ ผลของงานจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น

#### งานวิจัยต่างประเทศ

กรีน (Greene. 1977 : 6870-A) แห่งมหาวิทยาลัยฮอฟสเตอร์ ได้พัฒนาเครื่องมือของมหาวิทยาลัยอินเดียน่า โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับความต้องการของครูใหญ่และครูในระดับโรงเรียนประถมศึกษา ปี 1977 พบว่า ครูใหญ่ และครูมีความต้องการในการฝึกอบรมสอดคล้องกัน ซึ่งจัดอยู่ในระดับสูงในเรื่องต่อไปนี้

1. การพัฒนานักเรียนให้รู้จักตนเอง
2. การจัดการเรียนการสอน
3. การวัดผลประเมินพฤติกรรมของนักเรียน
4. การวางแผนการสอน

วอเตอร์ส์ (Waters. 1977 : 5523-A - 5524-A) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารบุคลากรครูในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย ในปี ค.ศ. 1976 โดยศึกษาถึงบทบาทในการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนรัฐบาลส่วนท้องถิ่นของรัฐแคลิฟอร์เนีย กับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารบุคลากรที่เกิดขึ้นในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ผลการศึกษาพบว่า

1. ในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมามีความต้องการผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างมาก (ซึ่งการเพิ่มที่มากที่สุดมาในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง)
2. ร้อยละ 16 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกเป็นตัวแทนในการประชุมและให้คำปรึกษา
3. ร้อยละ 93 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเกี่ยวข้องอยู่กับเรื่องการประชุมและการให้คำปรึกษา สามในสี่ของกลุ่มนี้มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในหน่วยงานตาม โอกาส
4. ร้อยละ 54 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรต้องทำหน้าที่อื่นนอกเหนือไปจากการบริหารบุคลากร
5. หน้าที่สามประการที่ต้องการให้ผู้บริหารบุคลากรทำ คือ เป็นตัวแทนครูเป็นผู้ประเมินผลงานของครู และเป็นผู้ออกใบรับรองให้ครู
6. ร้อยละ 63 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ควรดำเนินการบริหารบุคลากรตามมติของส่วนรวม
7. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นสิ่งสำคัญซึ่งต้องพัฒนาในอนาคต
8. มีความต้องการอย่างมากที่จะให้มีการฝึกผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เทคนิคการบริหารบุคคลแบบใหม่ ความรู้เรื่องกฎหมายแรงงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

### สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารและครู ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนแต่ละขนาด มีทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี แตกต่างกัน

กมลรัตน์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดการทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2537 ประชากรรวม 1,288 คน เป็นผู้บริหาร 115 คน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 25 คน โรงเรียนขนาดกลาง 50 คน โรงเรียนขนาดเล็ก 40 คน และประชากรที่เป็นครู 1,173 คน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 658 คน โรงเรียนขนาดกลาง 420 คน โรงเรียนขนาดเล็ก 95 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นจำนวนรวม 354 คน แยกเป็นกลุ่มผู้บริหาร 75 คน ซึ่งทำการสุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดเล็กใช้วิธีสุ่มแบบง่าย กลุ่มละ 25 คน

2. กลุ่มครู ทำการสุ่มจากโรงเรียนที่สุ่มได้ผู้บริหารเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจี่ และมอร์แกน (Krejie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 279 คน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 152 คน โรงเรียนขนาดกลาง 97 คน โรงเรียนขนาดเล็ก 30 คน ดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ลำดับที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		ผู้บริหารและครู	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	<u>โรงเรียนขนาดใหญ่</u>						
1	นิบลวิทยาลัย	5	5	195	45	200	50
2	พระนารายณ์	5	5	166	38	171	43
3	โคกกะเทียมวิทยาลัย	5	5	118	27	123	32
4	โคกสำโรงวิทยา	5	5	97	19	102	24
5	ชัยบาดาลวิทยา	5	5	82	23	87	28
	<u>โรงเรียนขนาดกลาง</u>						
6	ท่าวังวิทยาคาร	5	5	66	25	71	30
7	บ้านหมี่วิทยา	5	5	94	35	99	40
8	หนองม่วงวิทยา	5	5	44	17	49	22
9	พัฒนานิคม	5	5	38	14	43	19
10	ชัยบาดาลพิทยาคม	5	5	17	6	22	11

ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		ผู้บริหารและครู	
		ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง
	<u>โรงเรียนขนาดเล็ก</u>						
11	บ้านเบิกวิทยาคม	5	5	15	6	20	11
12	บ้านชีวิทยา	5	5	21	8	26	13
13	โคกสลุงวิทยา	5	5	15	6	20	11
14	สระโบสถ์วิทยาคาร	5	5	16	6	21	11
15	ท่าหลวงวิทยาคม	5	5	9	4	14	9
	รวม	75	75	993	279	1,068	354

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทัศนะ ของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ใน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีคำถามทั้งหมด 60 ข้อ

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร เพื่อนำเนื้อหา มาวิเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถาม ตามขอบข่ายการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน
2. นำแบบสอบถามเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท เพื่อตรวจสอบเนื้อหา และสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม
3. นำข้อเสนอมาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอกomiteeกรรมการที่ควบคุมปริญญาโท อีกครั้งหนึ่ง
4. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ของแบบสอบถามในด้านโครงสร้างและเนื้อหา ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย นายประวิทย์ มาดีประเสริฐ ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 นางมาลี สืบกระแสน์ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี นายศักดิ์ชัย ปัญหา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี นายสุวัฒน์ อันใจกล้า หัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา นายชำนาญ สอนเชื้อ หัวหน้าฝ่ายอัตรากำลังบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา
5. นำเครื่องมือที่ผู้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข และนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มผู้บริหารและครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี จำนวน 50 คน แล้วนำไปหาค่าอำนาจการจำแนกของแบบสอบถาม โดยวิธีการแจกแจงค่า  $t$  ( $t$  - distribution) รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก หลังจากนั้น จึงนำไปหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าแอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 170) ได้ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือไปยัง ผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ให้มีหนังสือไปถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารและครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง



ได้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกและเก็บด้วยตนเอง สำหรับโรงเรียนที่ยังส่งแบบสอบถามคืนไม่ครบ ผู้วิจัยได้ติดตามทวงถามเป็นครั้งที่ 2 และได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 354 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การจัดกระทำข้อมูล

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ตอบคำถามสมบูรณ์ทั้ง 2 ตอน เพื่อนำมาใช้ในการวิจัย
2. นำคำตอบจากแบบสอบถามตอนที่ 1 มาจำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารและครูตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
3. นำคำตอบจากแบบสอบถามตอนที่ 2 มาตรวจให้คะแนน โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละช่วงความเห็น โดยให้น้ำหนักแต่ละตัวเลือกมีความหมายดังนี้
 

ระดับทัศนคติมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ 5	คะแนน
ระดับทัศนคติมาก	มีค่าเท่ากับ 4	คะแนน
ระดับทัศนคติปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3	คะแนน
ระดับน้อย	มีค่าเท่ากับ 2	คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ 1	คะแนน
4. นำคะแนนที่ได้จากข้อ 3 มาวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายด้าน เป็นรายข้อ และโดยรวมทุกด้าน
5. นำคะแนนค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้
 

คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	ทัศนคติในการปฏิบัติที่น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	ทัศนคติในการปฏิบัติที่น้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	ทัศนคติในการปฏิบัติปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	ทัศนคติในการปฏิบัติมาก
คะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	ทัศนคติในการปฏิบัติมากที่สุด
6. เปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู จำแนกแต่ละขนาดโรงเรียน โดยหาค่า  $t - test$  ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS - X

## สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการวิเคราะห์

### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### 1.1 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้สูตร

t - distribution

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2 + S_L^2}{N}}}$$

เมื่อ	$\bar{X}_H$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มสูง
	$\bar{X}_L$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มต่ำ
	$S_H^2$	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มสูง
	$S_L^2$	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มต่ำ
	N	แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มสูงหรือต่ำ

#### 1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ใช้สูตร $\alpha$ - Coefficient

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

เมื่อ	$\alpha$	แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$S_i^2$	แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามแต่ละข้อ
	$S_t^2$	แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามทั้งฉบับ

(ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 170)

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.1 ทาค่าสถิติพื้นฐาน

#### 2.1.1 ทาค่าร้อยละ ใช้สูตร

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในข้อนั้น}}{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามนั้นทั้งหมด}} \times 100$$

#### 2.1.2 ทาค่าคะแนนเฉลี่ย ใช้สูตร

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

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน  
 $N$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

(ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 59)

#### 2.1.3 ทาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร

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

เมื่อ  $S$  แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละระดับยกกำลังสอง  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $N$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

(ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 61)

2.2 ทดสอบสมมติฐานของตัวแปรสองกลุ่ม โดยใช้ t - test แบบสองทาง  
(two - tailed test)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

- เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที่ (t - distribution)  
 $\bar{X}_1, \bar{X}_2$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ  
 $S_1^2, S_2^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ  
 $N_1, N_2$  แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ

(ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 84)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- N แทน จำนวนประชากร  
 $\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย  
S. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t - distribution  
\* แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์เกี่ยวกับจำนวนและสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู จำแนกแต่ละขนาดโรงเรียน โดยหาค่า  $t - test$

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาความถี่และ  
หาค่าร้อยละ ปรากฏผลตามตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่างที่ ส่งไป		รวม	จำนวนแบบสอบ ถามที่ได้รับคืน		รวม	ได้รับเป็นร้อยละ	
		ผู้บริหาร	ครู		ผู้บริหาร	ครู		ผู้บริหาร	ครู
1	ขนาดใหญ่	25	152	177	25	152	177	100	100
2	ขนาดกลาง	25	97	122	25	97	122	100	100
3	ขนาดเล็ก	25	30	55	25	30	55	100	100
	รวม	75	279	354	75	279	354	100	100

จากตาราง 6 แสดงว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 354 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร  
75 คน ครู 279 คน โรงเรียนขนาดใหญ่มีผู้บริหารและครู 177 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 25 คน  
ครู 152 คน โรงเรียนขนาดกลางมีผู้บริหารและครู 122 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 25 คน ครู  
97 คน โรงเรียนขนาดเล็กมีผู้บริหารและครู 55 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 25 คน ครู 30 คน  
ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มตามจำนวนดังกล่าว และได้รับแบบสอบถาม  
คิดเป็นร้อยละ 100

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน เป็นรายด้าน รายข้อ และโดยรวมทุกด้าน ปรากฏผลดังตาราง 7 - 11

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของ  
ผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ใน 4 ด้าน

การบริหารบุคลากรครู	ระดับทัศนะในการบริหารบุคลากรครู					
	ผู้บริหาร (N = 75)			ครู (N = 279)		
	$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
1. การสรรหาบุคลากร	3.23	.71	ปานกลาง	2.90	.61	ปานกลาง
2. การบำรุงรักษาบุคลากร	3.82	.59	มาก	3.27	.65	ปานกลาง
3. การพัฒนาบุคลากร	3.83	.61	มาก	3.29	.65	ปานกลาง
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน	3.37	.68	ปานกลาง	3.04	.60	ปานกลาง
รวม	2.56	.54	ปานกลาง	3.12	.53	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี  
มีทัศนะว่า มีการบริหารงานบุคลากรครูโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้านพบว่า ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร มีการบริหารอยู่ใน  
ระดับมาก ส่วนด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการบริหารอยู่ใน  
ระดับปานกลาง

สำหรับครูมีทัศนะว่า มีการบริหารงานบุคลากรโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะ  
ของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ด้านการสรรหาบุคลากร

ข้อที่	ด้านการสรรหาบุคลากร	ระดับทัศนะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
1	การประกาศรับสมัครครูมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาเอก และประสบการณ์อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการ	3.95	.99	มาก	3.50	1.05	มาก
2	ในการประกาศรับสมัครครูมีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับเมื่อเข้าไปทำงานแล้ว	2.64	1.12	ปานกลาง	2.54	1.09	ปานกลาง
3	ในการประกาศรับสมัครครูมีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ	2.75	1.10	ปานกลาง	2.52	1.02	ปานกลาง
4	โรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือก	2.97	1.25	ปานกลาง	2.61	1.16	ปานกลาง
5	มีการประกาศรับสมัครครูเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ	3.64	1.05	มาก	3.18	1.08	ปานกลาง



ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการสรรหาบุคลากร	ระดับคะแนนในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
6	โรงเรียนมีการพิจารณาคุณสมบัติของครูใหม่ เพื่อบรรจุเข้าทำงานโดยยึดประสิทธิภาพเป็นเกณฑ์	3.05	1.17	ปานกลาง	2.68	1.09	ปานกลาง
7	มีการพิจารณาประวัติส่วนบุคคลของผู้ที่เข้ามาสมัครใหม่ เพื่อพิจารณาคัดเลือกบรรจุเข้าทำงาน	2.99	1.10	ปานกลาง	3.70	1.02	มาก
8	การสอบถามผู้มีการพิจารณาบุคลากรหรือลักษณะท่าทางของผู้ที่จะมาเป็นครู	3.37	.95	ปานกลาง	3.27	.96	ปานกลาง
9	การสรรหาครูในกรณีขอโอนมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง ให้โอกาสแก่ผู้มีความสามารถด้านนั้น ๆ	3.61	1.09	มาก	3.12	.97	ปานกลาง
10	มีการพิจารณาให้ความสำคัญในด้านคุณสมบัติของผู้สมัครในเรื่องเพศเป็นหลักในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	2.44	1.09	น้อย	2.34	.95	น้อย
11	การจัดอัตรากำลังครูในโรงเรียนจัดได้เหมาะสมกับปริมาณการเรียนการสอน	3.05	1.18	ปานกลาง	2.94	.97	ปานกลาง
12	การกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติในการเพิ่มอัตรากำลังคนไว้อย่างเด่นชัด	3.48	1.00	ปานกลาง	3.03	.95	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการสรรหาบุคลากร	ระดับทักษะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
13	การกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติในการ ลดอัตรากำลังคนไว้อย่างเด่นชัด	2.77	1.07	ปานกลาง	2.77	.97	ปานกลาง
14	โรงเรียนมีคณะกรรมการเตรียมการ ด้านการจัดครูในหมวดวิชาต่าง ๆ ที่ขาดเป็นการล่วงหน้า	3.44	1.11	ปานกลาง	2.90	1.04	ปานกลาง
15	มีการรายงานผลการทดลองปฏิบัติ ราชการของครูบรรจุใหม่เป็นระยะ ๆ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้	3.92	.97	มาก	3.14	1.01	ปานกลาง
	รวม	3.23	.71	ปานกลาง	2.90	.61	ปานกลาง

จากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทักษะว่า มีการบริหารบุคลากรด้านการสรรหาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารมากในเรื่องประกาศรับสมัครครูมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาเอก และประสบการณ์อื่น ตามที่โรงเรียนต้องการ เรื่องการประกาศรับสมัครครูเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ เรื่องการสรรหาครูในกรณีขอโอนมาดำรงตำแหน่งที่ว่างให้โอกาสแก่ผู้มีความสามารถด้านนั้น ๆ และเรื่องการรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการของครูบรรจุใหม่เป็นระยะ ๆ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ มีการบริหารน้อยในเรื่องมีการพิจารณา

ให้ความสำคัญในด้านคุณสมบัติของผู้สมัครใหม่ในเรื่องเพศเป็นหลักในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรีมีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรด้านการสรรหาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการบริหารมากในเรื่องการประกาศรับสมัครครูมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาเอก ประสบการณ์อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการ และเรื่องมีการพิจารณาประวัติส่วนบุคคลของผู้ที่เข้ามาสมัครใหม่ เพื่อพิจารณาคัดเลือกบรรจุเข้าทำงาน มีการบริหารน้อยในเรื่องการพิจารณาให้ความสำคัญในด้านคุณสมบัติของผู้สมัครในเรื่องเพศเป็นหลักในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ข้อที่	ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระดับทัศนะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
1	โรงเรียนจัดบริการด้านเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การสอน	3.88	.70	มาก	3.40	.91	ปานกลาง
2	โรงเรียนจัดบริการด้านเอกสารประกอบการสอนและคู่มือครู	3.93	.68	มาก	3.35	.90	ปานกลาง
3	โรงเรียนจัดบ้านพักครูได้เพียงพอให้แก่ครูที่มีสิทธิเข้าอยู่อาศัยตามระเบียบของทางราชการ	4.07	.83	มาก	3.47	1.03	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระดับทักษะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
4	โรงเรียนอนุมัติให้ผู้ที่มีสิทธิเบิกค่า เข้าบ้านจากทางราชการได้เบิกค่า เข้าบ้านด้วยความเสมอภาค	3.97	.96	มาก	3.41	1.10	ปานกลาง
5	การที่ครูจะขอลาหยุดงานในกรณีมีความ จำเป็นเร่งด่วน โรงเรียนยินยอมให้ใช้ เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร วิทยุสื่อสาร โทรเลข แจ้งขอ อนุญาตได้	3.85	1.05	มาก	3.57	1.07	มาก
6	โรงเรียนแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับ กระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้ครุทราบ	3.91	.79	มาก	3.69	.88	มาก
7	โรงเรียนใช้หลักเกณฑ์ในการสอบสวน ผู้กระทำผิดด้วยความยุติธรรม	4.15	.69	มาก	3.46	.85	ปานกลาง
8	มีการสำรวจสภาพปัญหาความต้องการ ของครูในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ ในการจัดโครงการสวัสดิการ	3.49	.78	ปานกลาง	2.92	.97	ปานกลาง
9	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.01	.86	มาก	3.18	1.01	ปานกลาง
10	การจัดกิจกรรมนันทนาการภายใน โรงเรียนสำหรับครู	3.57	.90	มาก	3.09	.90	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระดับทักษะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
11	การจัดโครงการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู	3.48	.83	ปานกลาง	2.87	.94	ปานกลาง
12	โรงเรียนจัดสวัสดิการในรูปเงิน ออมทรัพย์ให้แก่ครู	3.43	1.29	ปานกลาง	3.28	1.10	ปานกลาง
13	การจัดสวัสดิการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น ของเย็บมครูที่ป่วยหนัก รับขวัญ บุตรครูที่เกิดใหม่	3.60	1.03	มาก	3.13	1.15	ปานกลาง
14	โรงเรียนให้ความยุติธรรมในการ พิจารณาความดีความชอบประจำปี	4.04	.81	มาก	3.02	.99	ปานกลาง
15	การประกาศยกย่องสรรเสริญครูที่มี ความสามารถพิเศษต่อสาธารณชน	3.88	.99	มาก	3.25	.95	ปานกลาง
	รวม	3.82	.59	มาก	3.27	.65	ปานกลาง

จากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทักษะว่า มีการบริหารบุคลากรด้านการบำรุงรักษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารปานกลางในเรื่องการสำรวจสภาพปัญหาความต้องการของครูในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการจัดโครงการสวัสดิการ เรื่องการจัดโครงการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างความ

สัมพันธระหว่างผู้บริหารกับครู เรื่อง โรงเรียนจัดสวัสดิการในรูปแบบเงินออมทรัพย์ให้แก่ครู นอกนั้น มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมาก

สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่ามีการบริหารบุคลากรด้านการบำรุงรักษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารมากในเรื่องการที่ครูจะขอลาหยุดงานในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน โรงเรียนยินยอมให้ใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร วิทยุสื่อสาร โทรเลข แจ้างขออนุญาตได้ และเรื่องโรงเรียนแจ้างรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้ครุทราบ นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อที่	ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับทัศนะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
1	โรงเรียนส่งครูเข้าร่วมอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น	4.33	.62	มาก	3.59	.89	มาก
2	โรงเรียนส่งครูเข้าร่วมประชุม เพื่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ	4.23	.61	มาก	3.48	.60	ปานกลาง
3	มีการติดตามผลงานการปฏิบัติงานของครูหลังจากผ่านการอบรมทางวิชาการมาแล้ว	3.68	.87	มาก	3.09	.96	ปานกลาง
4	โรงเรียนจัดครูหมุนเวียนให้ทำหน้าที่อื่นเป็นงานพิเศษซึ่งนอกเหนือจากการสอน	3.68	.95	มาก	3.12	1.02	ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับทัศนคติในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
5	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งและระดับชั้น	4.05	.59	มาก	3.55	.90	มาก
6	มีการจัดทำเอกสารแจ้งข่าวทางการศึกษา และระเบียบใหม่ ๆ เพื่อให้ครูได้ทราบ	3.71	.73	มาก	3.31	.84	ปานกลาง
7	การจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการสำหรับครู ทั้ง โรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียนทุกภาค	4.11	.82	มาก	3.70	.88	มาก
8	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ	4.16	.68	มาก	3.66	.87	มาก
9	มีการนำคณะครูไปศึกษาดูงานโรงเรียนอื่นที่มีผลงานดีเด่น	3.68	1.03	มาก	3.34	1.01	ปานกลาง
10	การให้คำแนะนำ แก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของครู ที่ต้องการได้รับความช่วยเหลืออย่างทั่วถึง	3.76	.84	มาก	3.07	.84	ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับทักษะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
11	มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการเพิ่มหรือเสริมความรู้ความสามารถ ความถนัด เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	3.44	.84	ปานกลาง	2.95	.89	ปานกลาง
12	มีการพิจารณาให้ความสำคัญแก่หัวหน้าหมวดวิชาในการทำหน้าที่ประเมินการสอนของครู	3.77	.85	มาก	3.27	.86	ปานกลาง
13	มีการพิจารณาให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในแต่ละรอบปีโดยการลงบันทึกเป็นประวัติในการทำงาน	3.44	.99	ปานกลาง	2.91	.93	ปานกลาง
14	มีการให้ครูได้เสนอรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.36	1.11	ปานกลาง	2.92	.97	ปานกลาง
15	การให้ความสำคัญในการกำหนดระเบียบในการทำงานเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน	4.00	.79	มาก	3.39	.91	ปานกลาง
	รวม	3.83	.61	มาก	3.29	.65	ปานกลาง



จากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารปานกลางในเรื่องการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการเพิ่มหรือเสริมความรู้ความสามารถ ความถนัด เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เรื่องการพิจารณาให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในแต่ละรอบปี โดยการลงบันทึกเป็นประวัติในการทำงาน และเรื่องการให้ครูได้เสนอรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมาก

สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารมากในเรื่อง โรงเรียนส่งครูเข้าร่วมอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น เรื่อง โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และระดับชั้น เรื่องการจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการสำหรับครู ทั้ง โรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียนทุกภาค และ เรื่อง โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะ  
 ของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ด้านการให้บุคลากร  
 พ้นจากงาน

ข้อที่	ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน	ระดับทัศนะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
1	โรงเรียนเปิดโอกาสให้แก่ครูในการ ขอโอนไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น ๆ	3.77	.91	มาก	3.15	.94	ปานกลาง
2	โรงเรียนเปิดโอกาสให้แก่ครูในการ ขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น	3.72	.81	มาก	3.27	.98	ปานกลาง
3	การย้ายครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด ไปยัง โรงเรียนที่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์	3.07	1.30	ปานกลาง	2.68	1.03	ปานกลาง
4	มีการขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น โดยกรมสามัญศึกษาให้ย้ายไปได้ตาม ความประสงค์	3.07	1.03	ปานกลาง	3.06	1.00	ปานกลาง
5	ครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียน ได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น	2.25	1.14	น้อย	2.38	1.05	น้อย
6	ในการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานใน โรงเรียนเป็นไปโดยความสมัครใจ ของครู	3.60	.81	มาก	3.24	.97	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน	ระดับทักษะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
7	ในการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานในโรงเรียนเป็นไปตามความรู้ ความสามารถของครู	3.81	.83	มาก	3.32	.87	ปานกลาง
8	ให้ความสำคัญในการยึดระเบียบของทางราชการในการพิจารณาบุคคลให้พ้นจากงาน	3.60	1.03	มาก	3.24	.94	ปานกลาง
9	ในกรณีที่มีการฝ่าฝืนระเบียบของทางราชการ มีการมอบการตัดสินใจในการสอบสวนแก่คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้ง	3.63	1.02	มาก	3.22	.98	ปานกลาง
10	ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจหน้าที่พิจารณาลงโทษครูที่กระทำความผิดวินัยข้าราชการได้อย่างเหมาะสม	3.87	.91	มาก	3.28	.88	ปานกลาง
11	การให้โอกาสผู้ที่ถูกลงโทษทางวินัยข้าราชการมีสิทธิ์อุทธรณ์ต่อผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป	3.83	.99	มาก	3.26	.88	ปานกลาง
12	โรงเรียนมีการให้รางวัลพิเศษ แก่ครูที่เกษียณอายุราชการ	3.28	1.26	ปานกลาง	3.08	1.15	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน	ระดับทักษะในการบริหารบุคลากรครู					
		ผู้บริหาร			ครู		
		$\bar{X}$	S	ระดับ	$\bar{X}$	S	ระดับ
13	การช่วยเหลือผู้ที่เกษียณอายุให้ได้รับบำนาญ บำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในเวลาที่กำหนด	3.32	1.26	ปานกลาง	3.17	1.04	ปานกลาง
14	มีการจูงใจให้ผู้ที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยเหลือในกิจกรรมของโรงเรียน	2.96	1.34	ปานกลาง	2.49	1.08	น้อย
15	กรณีครูผู้ซึ่งเกษียณอายุราชการแล้วได้ถึงแก่กรรม โรงเรียนได้จัดสวัสดิการสงเคราะห์ เช่น เงินช่วยค่าฌาปนกิจศพ	2.77	1.40	ปานกลาง	2.67	1.13	ปานกลาง
	รวม	3.37	.68	ปานกลาง	3.04	.60	ปานกลาง

จากตาราง 11 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทักษะว่า มีการบริหารบุคลากรด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการบริหารปานกลางในเรื่องการย้ายครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด ไปยังโรงเรียนที่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์ เรื่องการขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่นโดยกรมสามัญศึกษาให้ย้ายไปได้ตามความประสงค์ เรื่องโรงเรียนมีการให้รางวัลพิเศษแก่ครูที่เกษียณอายุราชการ เรื่องการช่วยเหลือผู้ที่เกษียณอายุให้ได้รับบำนาญบำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในเวลาที่กำหนด เรื่องมีการจูงใจให้ผู้ที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยเหลือ

ในกิจกรรมของโรงเรียน และเรื่องกรณีครูผู้ซึ่งเกษียณอายุราชการแล้วได้ถึงแก่กรรม โรงเรียน ได้จัดสวัสดิการสงเคราะห์ เช่น เงินช่วยค่าฌาปนกิจศพ มีการบริหารน้อยเรื่องครูที่มีความขัดแย้ง ภายในโรงเรียน ได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมาก

สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะบุรี มีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการบริหารน้อยในเรื่องครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียน ได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น และเรื่องมีการจูงใจให้ผู้ที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยเหลือในกิจกรรมของโรงเรียน นอกนั้น มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู จำแนกแต่ละขนาดโรงเรียน โดยหาค่า  $t$  - test ปรากฏผลดังตาราง 12 - 14

ตาราง 12 เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนขนาดใหญ่

การบริหารบุคลากรครู	ผู้บริหาร (N=25)		ครู (N=152)		t
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
1. การสรรหาบุคลากร	3.16	.78	2.93	.57	1.49
2. การบำรุงรักษาบุคลากร	3.89	.63	3.28	.68	4.42*
3. การพัฒนาบุคลากร	3.80	.69	3.27	.66	3.60*
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน	3.39	.72	3.15	.57	1.57
รวม	3.56	.60	3.15	.51	3.20*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนะต่อการบริหารบุคลากรโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากรกับด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีทัศนะไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการบำรุงรักษาบุคลากรกับด้านการพัฒนาบุคลากร มีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา  
จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู ในโรงเรียนขนาดกลาง

การบริหารบุคลากรครู	ผู้บริหาร (N=25)		ครู (N=97)		t
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
1. การสรรหาบุคลากร	3.32	.65	2.90	.66	2.87*
2. การบำรุงรักษาบุคลากร	3.87	.62	3.27	.53	4.39*
3. การพัฒนาบุคลากร	3.87	.65	3.33	.62	3.74*
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน	3.37	.78	2.90	.60	2.78*
รวม	3.61	.58	3.10	.53	3.97*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา  
จังหวัดลพบุรี ในโรงเรียนขนาดกลาง มีทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรโดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีทัศนคติแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา  
จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารบุคลากรครู	ผู้บริหาร (N=25)		ครู (N=30)		t
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
1. การสรรหาบุคลากร	3.21	.71	2.82	.64	2.15*
2. การบำรุงรักษาบุคลากร	3.69	.51	3.22	.75	2.80*
3. การพัฒนาบุคลากร	3.81	.50	3.24	.70	3.50*
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน	3.36	.55	2.89	.64	2.93*
รวม	3.52	.45	3.04	.60	3.38*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา  
จังหวัดลพบุรี ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรโดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีทัศนคติแตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี สรุปวิธีการศึกษาค้นคว้า และผลการศึกษาตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา  
จังหวัดลพบุรี ตามทัศนะของผู้บริหารและครู
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา  
จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู จำแนกแต่ละขนาดโรงเรียน

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้จากประชากรที่เป็นผู้บริหาร  
และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปีการศึกษา 2537 จำนวน 354 คน  
เป็นผู้บริหาร 75 คน เป็นครู 279 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง และ  
แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 เป็นสอบถามเลือกตอบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบ  
แบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขนาดของโรงเรียน  
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก  
ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ซึ่งได้กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ การสรรหา  
บุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน  
แบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 354 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 354 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจก และจัดเก็บด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา รวมทั้ง 4 ด้าน โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย หาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย โดยใช้ t - test แบบสองหาง (two - tailed test)

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาการบริหารบุคลากรครู ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะต่อการบริหารบุคลากรครู โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางซึ่ง ไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดหวังไว้ ยกเว้นทัศนะต่อการบริหารบุคลากรครูของผู้บริหารในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร มีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีทัศนะต่อการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดหวังไว้

2. ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะต่อการบริหารบุคลากรครูจำแนกเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะต่อการบริหารบุคลากรครูจำแนกเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1.1 ด้านการสรรหาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่าการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายข้อ ได้แก่ เรื่องประกาศรับสมัครครูมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาเอกและประสบการณ์อื่นตามที่โรงเรียนต้องการ เรื่องการประกาศรับสมัครครูเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ

เรื่องการสรรหาครูในกรณีขอโอนมาดำรงตำแหน่งที่ว่างให้โอกาสแก่ผู้มีความสามารถด้านนั้น ๆ และเรื่องการรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการของครูบรรจุใหม่เป็นระยะ ๆ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้อยู่ในระดับมาก ส่วนการบริหารบุคลากรครูที่อยู่ในระดับน้อยคือเรื่องมีการพิจารณาให้ความสำคัญในด้านคุณสมบัติของผู้สมัครใหม่ในเรื่องเพศเป็นหลักในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

#### 2.1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายชื่อ ได้แก่ เรื่องการสำรวจสภาพปัญหาความต้องการของครูในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการจัดโครงการสวัสดิการ เรื่องการจัดโครงการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู และเรื่องโรงเรียนจัดสวัสดิการในรูปแบบเงินออมทรัพย์ให้แก่ครูอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับมาก

#### 2.1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายชื่อ ได้แก่ เรื่องการสำรวจความต้องการของบุคลากร ในการเพิ่มหรือเสริมความรู้ความสามารถ ความถนัด เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เรื่องการพิจารณาให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในแต่ละรอบปี โดยการลงบันทึกเป็นประวัติในการทำงาน และเรื่องการให้ครูได้เสนอรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับมาก

#### 2.1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายชื่อ ได้แก่ เรื่องการย้ายครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ ไปยังโรงเรียนที่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์ เรื่องการขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น โดยกรมสามัญศึกษาในย้ายไปได้ตามความประสงค์ เรื่องโรงเรียนมีการให้รางวัลพิเศษแก่ครูที่เกษียณอายุราชการ เรื่องการช่วยเหลือผู้ที่เกษียณอายุให้ได้รับบำเหน็จบำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในเวลาที่กำหนด เรื่องมีการจูงใจให้ผู้ที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยเหลือในกิจกรรมของโรงเรียนและเรื่องกรณีครูซึ่งเกษียณอายุราชการแล้วได้ถึงแก่กรรมโรงเรียนได้จัดสวัสดิการสงเคราะห์ เช่น เงินช่วยค่าฌาปนกิจศพอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารบุคลากรครูที่อยู่ในระดับน้อย คือเรื่องครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรครู

อยู่ในระดับมาก

2.2 ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนคติการบริหารบุคลากรครูจำแนกเป็นรายชื่อในแต่ละด้าน ดังนี้

2.2.1 ด้านการสรรหาบุคลากร ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า การบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายชื่อ ได้แก่ เรื่องการประกาศรับสมัครครู มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาเอกและประสบการณ์อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการ และเรื่องมีการพิจารณาประวัติส่วนบุคคลของผู้ที่เข้ามาสมัครใหม่เพื่อพิจารณาคัดเลือกบรรจุเข้าทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนการบริหารบุคลากรครูที่อยู่ในระดับน้อย คือเรื่องมีการพิจารณาให้ความสำคัญในด้านคุณสมบัติของผู้สมัครในเรื่องเพศเป็นหลักในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายชื่อ ได้แก่ เรื่องการที่ครูจะขอลาหยุดงานในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน โรงเรียนยินยอมให้ใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร วิทยุสื่อสาร โทรเลข แจ้างซองอนุญาตได้และเรื่องโรงเรียนแจ้างรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้ครุทราบอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า มีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายชื่อ ได้แก่ เรื่องโรงเรียนส่งครูเข้าร่วมอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น เรื่องการจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการสำหรับครูทั้ง โรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียนทุกภาค เรื่องโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ และเรื่องโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งและระดับชั้นอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทัศนะว่า การบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายชื่อ ได้แก่ เรื่องครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น และเรื่องมีการจูงใจให้ผู้ที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยเหลือในกิจกรรมของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย นอกนั้นมีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับปานกลาง

3. เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนแต่ละขนาด ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

3.1 ทักษะของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าผู้บริหารและครูมีทักษะต่อการบริหารบุคลากรครูโดยรวมทุกด้าน แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารและครูมีทักษะต่อการบริหารบุคลากรครูในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน ส่วนด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานไม่แตกต่างกัน

3.2 ทักษะของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่าผู้บริหารและครูมีทักษะต่อการบริหารบุคลากรครูโดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารและครูมีทักษะต่อการบริหารบุคลากรครูในทุกด้านแตกต่างกัน

3.3 ทักษะของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าผู้บริหารและครูมีทักษะต่อการบริหารบุคลากรครูโดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารและครูมีทักษะต่อการบริหารบุคลากรครูในทุกด้านแตกต่างกัน

### อภิปรายผล

1. จากการศึกษาการบริหารบุคลากรครูตามทักษะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีทักษะต่อการบริหารบุคลากรครูในด้านการสรรหาบุคลากรครู ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดหวังไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย ไชยฤทธิ์ (2532 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยะลา อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ ผดุงญาติ (2535 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่งานบุคคลมีทักษะเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน รวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุสำคัญ ๆ ดังนี้

1.1 ด้านการสรรหาบุคลากร ผู้บริหารและครูมีทัศนะการบริหารในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดหวังไว้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารได้ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อยู่บ้างแต่ไม่มากนัก เช่น การระบุนักเรียนที่จะขอบรรจุแต่งตั้งครูตามโรงเรียนเมื่ออัตราตำแหน่งว่างเป็นต้น ส่วนครูมีโอกาสรับรู้หรือร่วมปฏิบัติงานกับทางโรงเรียนหรือตามที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกำหนดมาอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก เช่น ในการดำเนินการสอบบรรจุได้ให้ครูร่วมเป็นกรรมการออกข้อสอบ กรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นต้น

1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารและครูมีทัศนะการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดหวังไว้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีทัศนะการบริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีทัศนะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารพยายามจัดให้มีการบริการอุปกรณ์การสอนและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้ครูได้รับอย่างเต็มที่ตามงบประมาณและระเบียบข้อบังคับที่ทางราชการกำหนดไว้ เช่น การจัดบ้านพักครู การให้สิทธิครูขอเบิกค่าเช่าบ้านเป็นต้น ส่วนครูมีความเข้าใจระเบียบข้อบังคับในเรื่องนี้น้อยและมีความต้องการที่จะเช่าอยู่บ้านพักครู หรือใช้สิทธิเบิกค่าเช่าบ้านจำนวนมาก ราย จึงมีทัศนะการบริหารว่าโรงเรียนมีการจัดให้แต่ไม่มากนัก เป็นต้น

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครูมีทัศนะการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดหวังไว้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีทัศนะการบริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีทัศนะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ผู้บริหารพยายามจัดการอบรมให้ความรู้ทางวิชาการ และส่งครูไปอบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ให้ครูไปศึกษาต่อตามโควตาร้อยละ 15 ของครูทั้งหมด และส่งเสริมให้บริการต่าง ๆ อย่างเต็มที่ตามงบประมาณและระเบียบข้อบังคับที่ทางราชการกำหนดไว้ ส่วนครูมีความเข้าใจระเบียบข้อบังคับในเรื่องต่าง ๆ น้อย ต้องการจะได้รับการอบรมความรู้ทางวิชาการทุกครั้งที่มีการจัดอบรม โดยไม่รู้ถึงภาวะการเงินของโรงเรียนที่ต้องจัดให้ ต้องการจะไปศึกษาต่อตามที่สอบได้ โดยไม่รู้ว่ามีครูที่ไปศึกษาต่ออยู่แล้วหลายคนเกินโควตาในทีมแล้ว เมื่อผู้บริหารไม่อนุญาตก็คิดว่าไม่ช่วยส่งเสริม เป็นต้น

1.4 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผู้บริหารและครูมีทัศนคติการบริหารในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดหวังไว้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารได้ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อยู่บ้างแต่ไม่มากนัก เช่น การดำเนินการทางวินัย การช่วยเหลือดูแลผู้เกษียณอายุ เป็นต้น ส่วนครูมีโอกาสรับรู้หรือร่วมปฏิบัติงานกับทางโรงเรียนอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก เช่น ในการขอย้ายขอโอน การเป็นกรรมการสอบสวนลงโทษครูที่กระทำความผิดทางวินัย เป็นต้น

2. จากการศึกษาการบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก การบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ผู้บริหารมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน และให้ขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ สร้างให้ครูมีความรู้สึกที่ตนเองได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายอันเป็นการสร้างขวัญและบำรุงรักษาบุคลากรได้เป็นอย่างดี เรื่องนี้สัมพันธ์ ทองสมักร (2530 : 2) กล่าวว่า กระทรวงศึกษาธิการเห็นความสำคัญในการบำรุงรักษาและสร้างเสริมขวัญกำลังใจให้แก่ครูในปีงบประมาณ 2530 นี้ จึงได้จัดสรรเงินเพื่อให้ครูอาจารย์ได้กู้เพื่อสร้างบ้านในวงเงิน 30 ล้านบาท นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 142 - 143) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เช่น โดยการฝึกอบรมซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถนิยมปฏิบัติกันมากในปัจจุบัน การให้การศึกษาต่อเป็นการส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ และนำความรู้นั้นไปปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคคลที่มีต่อหน่วยงาน รวมทั้งการให้ข่าวสารความรู้ในวิทยาการโลกปัจจุบัน จึงทำให้ผู้บริหารมีทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ส่วนการบริหารบุคลากรตามทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการบริหารบุคลากรครูในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีทัศนคติการบริหารตรงกับผู้บริหารในด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวัฒน์ อันใจกล้า (2527 : 96 - 103) ได้ศึกษาการบริหารบุคลากรครูของกรมสามัญศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง พบว่าค่าเฉลี่ยการบริหารบุคลากรครูในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นกุล สุพรรณพงศ์ (2537 : 117 - 120) ได้ศึกษาปัญหาการ

บริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง พบว่าค่าเฉลี่ยการบริหารบุคลากรครูในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เช่นนี้เนื่องมาจากสภาพการบริหารบุคลากรในปัจจุบัน ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารงานบุคลากร เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ยึดหลักการบริหารแบบประชาธิปไตย เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ให้บุคลากรเป็นผู้จัดกิจกรรมนันทนาการภายในโรงเรียน และให้ครูได้รับความรู้ข่าวสารจากวารสารต่าง ๆ ทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและได้ร่วมในการทำงาน จึงทำให้ทัศนคติการบริหารของครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านพบประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยเห็นว่าสมควรนำมาอภิปรายและเสนอแนะไว้ดังนี้

2.1 การสรรหาคณาจารย์ จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมากในเรื่องการประกาศรับสมัครครูมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาเอก และประสบการณ์อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าตามความคิดเห็นทั้งของผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า โรงเรียนควรจะเป็นผู้กำหนดวิชาเอกและประสบการณ์อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการเพื่อที่จะได้สรรหาคณาจารย์ได้ตรงกับความรู้อ ความสามารถ และความถนัดได้อย่างเต็มที่แต่ในทางปฏิบัติที่แท้จริง โรงเรียนไม่ได้เข้าไปเป็นคณะกรรมการข้าราชการครูได้มอบหมายให้กรมสามัญศึกษาดำเนินการสอบบรรจุรวมไว้เป็นส่วนกลางแล้วนำไปเรียกบรรจุให้แก่โรงเรียนในจังหวัดต่าง ๆ ที่มีอัตราครูว่าง แต่ในปีการศึกษา 2538 ได้ให้กรมสามัญศึกษากระจายอำนาจการสอบบรรจุไปที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่กรมสามัญศึกษา (2538 : 3 - 4) ได้ให้แนวปฏิบัติในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ว่าคณะกรรมการข้าราชการครูได้มอบหมายเป็นหลักการให้กรมสามัญศึกษาและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดทุกจังหวัด ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2538 เป็นต้น เมื่อมีผู้เข้าแข่งขันผ่านการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ และได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่จะต้องมีการทดลองปฏิบัติราชการ 6 เดือน และเมื่อมีคุณสมบัติในการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการของโรงเรียนก็จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการครูซึ่งสอดคล้องกับข้อเขียนของไพโรจน์ สิตปรีชา (2523 : 32 - 34) ที่กล่าวไว้ว่า ได้มีการกำหนดขั้นตอนการบรรจุไว้



ว่า หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ เป็นผู้ผ่านการสอบแข่งขันและได้รับการคัดเลือกไว้แล้ว ส่วนผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเป็นผู้อนุมัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการทดลองปฏิบัติหน้าที่เป็นการกลั่นกรองให้แน่ใจว่าได้คนดีเข้ามา กำหนดทดลองงานปกติใช้เวลาทดลองงาน 6 เดือน โดยนับตั้งแต่วันแรกที่เข้าปฏิบัติตามคำสั่ง ส่วนหลังจากการบรรจุและเข้ารับการรายงานตัวที่โรงเรียนแล้วจะทำการสอนในวิชาเอกที่ศึกษามาหรือทำการสอนในวิชาที่โรงเรียนขาดแคลนบุคลากร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณามอบหมายให้ตามความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับข้อเขียนของ เสนาะ ดิเยาว์ (2534 : 96) ที่กล่าวไว้ว่า การบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งมักจะเป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงเองว่า ผู้เข้าใหม่ควรจะทำงานอะไร โดยปกติจะพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องงานว่าต้องการคนชนิดใด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญในการสรรหาบุคลากรเป็นอย่างดีว่า การสรรหาบุคลากร คือ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียน กระบวนการสรรหาบุคลากรควรกระทำด้วยความยุติธรรม มีการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้คนดีมาร่วมงาน และสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องมีการพิจารณาให้ความสำคัญในด้านคุณสมบัติของผู้สมัครในเรื่องเพศเป็นหลัก ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้นหมายความว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่า การสรรหาบุคลากรจะไม่คำนึงถึงเรื่องเพศเป็นสำคัญเพราะในปัจจุบันเพศหญิงและเพศชายมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานทดแทนกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีระพงศ์ จุ้ยมณี (2533 : 138) ที่กล่าวว่าครูอาจารย์ทั้งเพศหญิงและชายการปฏิบัติหน้าที่ที่มีลักษณะงานมีบทบาทและมีความรับผิดชอบเหมือนกัน ซึ่งให้เห็นว่าครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ต่างมีประสบการณ์ทั้งด้านการศึกษาและการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน และสอดคล้องกับข้อเขียนของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 119) ที่กล่าวว่าการที่บุคคลได้รับรู้ในสิ่งที่ไม่แตกต่างกัน ผลที่ได้ก็ไม่แตกต่างกัน จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

2.2 การบำรุงรักษาบุคลากร จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า มีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการที่ครูจะขอลาหยุดงานในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน โรงเรียนยินยอมให้ใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร

วิทยุสื่อสาร โทรเลข แจ้งขออนุญาตได้ และเรื่อง โรงเรียนแจ้งรายละเอียดยกเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้ครูทราบ สำหรับเรื่องการที่ครูจะขอลาหยุดงานในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน โรงเรียนยินยอมให้ใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร วิทยุสื่อสาร โทรเลขแจ้งขออนุญาตได้ เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยี การสื่อสารมีความรวดเร็วและทันสมัย โรงเรียนควรจัดไว้บริการครู ซึ่งสอดคล้องกับข้อเขียนของ นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2529 : 66) ที่เขียนไว้ว่า การจัดระบบสื่อสารชั้นภายในหน่วยงานอย่างเป็นทางการที่ถูกต้อง การจัดการสื่อสารเป็นทางการจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่จะให้คนอื่นทำ และพยายามให้ครูและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจทุกคน การขอลาหยุดในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เช่น เกิดอุบัติเหตุ ญาติและครอบครัวป่วยกะทันหัน สามารถแจ้งให้โรงเรียนทราบได้ล่วงหน้าทันที ซึ่งจะเกิดผลดีแก่ทางโรงเรียนคือ ฝ่ายธุรการจะทำให้ทราบจำนวนบุคลากรที่มาปฏิบัติราชการ หรือบุคลากรที่ลาในวันนั้น ๆ ทางหมวดวิชาที่มีบุคลากรนั้น ๆ สังกัดอยู่ จะสามารถจัดคาบสอนแทนได้อย่างรวดเร็ว เมื่อครูผู้นั้นกลับมาปฏิบัติราชการก็ให้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการลา และเรื่อง โรงเรียนแจ้งรายละเอียดยกเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้ครูทราบนั้น เนื่องจากครูมักมีการประพฤติดิวินัยอยู่เสมอ และครูมีกฎหมายใช้โดยเฉพาะ คือ มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู เพราะวิชาชีพครูเป็นอาชีพที่ประชาชนให้ความสำคัญ มีการยกย่องไว้สูงกว่าอาชีพอื่น ถือว่าเป็นปุษนียบุคคล การดำรงตนต้องอยู่ในจุดที่สังคมให้ความคาดหวังไว้ ฉะนั้นโรงเรียนควรมีการแจ้งรายละเอียดยกเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้ครูทราบโดยอาจจัดทำในรูปของการเชิญมติกร กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับวินัยและระเบียบกฎหมายโดยตรงมาให้ความรู้ หรืออาจจัดทำในรูปแบบของเอกสารเผยแพร่ ให้ครูได้ทราบและยึดถือปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเขียนของ เสนาะ ตีเยาว์ (2534 : 29) ที่ว่า เรื่องของระเบียบวินัยนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแจ้งให้ทุกคนรับทราบนำมาใช้และติดตามผล ในการแจ้งให้ทราบจะต้องระบุถึงข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตาม และการลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎการกำหนดระเบียบวินัยหรือข้อบังคับต่าง ๆ เป็นนโยบายสำคัญที่จะต้องพิจารณาว่ามีความเหมาะสมประการใดหรือไม่ติดตามดูได้มีการบังคับใช้เพียงใดและผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ซึ่งรายละเอียดยกของเอกสารจะประกอบด้วย การรักษาวินัยประเภทวินัยของข้าราชการ แนวทางในการจูงใจให้ข้าราชการมีวินัย สาเหตุแห่งการกระทำผิดวินัย ความผิดทางวินัยที่ข้าราชการครูกระทำผิดอยู่เสมอ โทษทางวินัย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเขียนของ วิรัช บุญนำ และประทีป ทับอัดตานนท์ (2537 : 8 - 39) ที่กล่าวไว้ว่า การรักษาวินัย ได้แก่ การที่ข้าราชการแต่ละคนปฏิบัติตาม

วินัยที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย หรือการที่ผู้บังคับบัญชาดูแลระมัดระวัง ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย มีหน้าที่ส่งเสริม ดูแล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตสำนึก ในการรักษาวินัยหรือมีความรู้เกี่ยวกับวินัยแล้ว การปกครองบังคับบัญชาจะเป็นไปโดยความราบรื่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ฉะนั้นทางโรงเรียนควรมีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับ กระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้ครูได้ทราบโดยการทำเอกสารเผยแพร่

2.3 การพัฒนาบุคลากร จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิด เห็นตรงกันว่า มีการบริหารบุคลากรครูอยู่ในระดับมาก ในเรื่อง โรงเรียนส่งเสริมเข้าร่วมอบรมทาง วิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น เรื่อง โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งและระดับชั้น เรื่อง การจัดทำให้มีการประชุมปฏิบัติการสำหรับครูทั้ง โรงเรียนก่อน เปิดภาคเรียนทุกภาค และเรื่อง โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ สำหรับเรื่อง โรงเรียนส่งเสริมเข้าร่วมอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น แสดงว่า ผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีความต้องการที่จะเข้าร่วมอบรมทาง วิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้นเป็นอย่างมากเพราะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความ สามารถเพิ่มมากขึ้น เป็นการช่วยเพิ่มทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อ การทำงานโดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับข้อเขียนของ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 142 - 143) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้บุคลากร วิธีนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติกันมากในปัจจุบัน สำหรับการฝึกอบรมนั้นอาจจะทำได้หลายอย่าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม และได้แบ่งวิธีการอบรมที่นิยมใช้กันมี 6 วิธี คือ การบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษาจากตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และ วิธีอื่น ๆ ทางโรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการจัดส่งครูเข้าร่วมอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2537 : 109) ที่กล่าวไว้ว่าการเข้า ร่วมอบรมทางวิชาการ เป็นกิจกรรมที่ควรสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์แก่บุคลากรให้สามารถทำงาน ได้ดีขึ้น เป็นกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติของบุคลากรไปในทางสร้างสรรค์ อันจะ เป็นผลดีต่อองค์กร โดยส่วนรวม การจะส่งครูเข้าร่วมอบรมทางวิชาการมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเรื่อง ที่จะอบรม ค่าใช้จ่าย ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะขึ้นอยู่กับงบประมาณของโรงเรียนแต่ละขนาด และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรพงษ์ ทับทอง (2531 : 16) ที่กล่าวว่า การให้ครูหรือบุคคล หน้าที่ต่าง ๆ ของ โรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาหรือเข้ารับการศึกษาอบรม ในการฝึกอบรมซึ่งฝ่ายการ

ศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราวเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง หนึ่งทางโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทางที่จะส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม เพราะการอบรมนอกจากจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแล้วยังสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในทางสร้างสรรค์ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน แต่ละโรงเรียนอาจจะมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่าย ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะที่จะใช้ ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยให้บุคลากรเสียค่าใช้จ่ายเอง แต่อนุญาตให้ไปราชการได้โดยไม่ต้องลา หรือให้เบิกจ่ายเงินบำรุงการศึกษาอย่างประหยัดและหลังจากการฝึกอบรมควรเขียนรายงานผลการเข้าร่วมอบรมและจัดพิมพ์เผยแพร่แก่ครูในโรงเรียนโดยทั่วถึง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรที่ไม่ได้เข้าร่วมอบรม เรื่องโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งและระดับชั้น เพื่อการจัดทำอาจารย์ 2 ระดับ 7 และอาจารย์ 3 ซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนของ กนก จันทรชจร (2536 : 70) ได้เขียนไว้ว่า ผู้ที่ประสงค์จะขอให้ได้รับเงินเดือนใน ระดับ 7 หรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้จัดทำคำขอ โดยจะต้องชี้แจงผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และให้หัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองคุณวุฒิ ความประพฤติ ความมีวินัย ความรัก และความศรัทธาในอาชีพครู และประวัติการรับราชการ ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการเรียนการสอน โดยต้องทำแผนการสอน อุปกรณ์ เครื่องวัดผล จะทำให้นักเรียนได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ และครูผู้จัดทำผลงานจะได้ค่าตำแหน่งอาจารย์ 3 ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่ครูจะได้รับ เรื่องการจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการสำหรับครูทั้งโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียนทุกภาค เป็นการสรุปผลการดำเนินงานตามโครงการที่ผ่านมาในแต่ละภาคว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด และนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อการดำเนินการในปีต่อไป เสนาะ ดิเยาว์ (2534 : 127) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์การกำหนด ดังนั้นโรงเรียนจึงควรจัดการประชุมปฏิบัติการสำหรับครูทั้งโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียนทุกภาค เรื่องโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่บุคลากรดังกล่าวของ พันัส หันนาคินท์ (2526 : 91) ที่ว่าการลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ หลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษา และการให้การศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป บางทีการกลับไปเป็นนักเรียนอีกครั้งจะรู้สึกว่าชีวิตนักเรียนนั้นเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจสภาพการณ์ของนักเรียนที่ตัวเองจะต้องไปสอนได้ดียิ่งขึ้น โรงเรียนจึงควรส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ

2.4 การให้บุคลากรพ้นจากงาน จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องการย้ายครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด ไปยังโรงเรียนที่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์ เรื่องมีการขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น โดยกรมสามัญศึกษาให้ย้ายไปได้ตามความประสงค์ เรื่องโรงเรียนมีการให้รางวัลพิเศษแก่ครูที่เกษียณอายุราชการ เรื่องการช่วยเหลือผู้ที่เกษียณอายุให้ได้รับบำเหน็จบำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในเวลาที่กำหนด เรื่องกรณีครูผู้ซึ่งเกษียณอายุราชการแล้วได้ถึงแก่กรรม โรงเรียนได้จัดสวัสดิการสงเคราะห์ เช่น เงินช่วยค่าฌาปนกิจศพ และมีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น สำหรับในเรื่องการย้ายครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไปยังโรงเรียนที่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์ และเรื่องการขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น โดยกรมสามัญศึกษาให้ย้ายไปได้ตามความประสงค์ ส่วนใหญ่ครูที่ได้อนุมัติให้ย้ายในแต่ละปีจะมีจำนวนน้อย โดยมากครูจะขอย้ายประจำปี โดยยื่นคำร้องระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 ธันวาคม การพิจารณาจะให้ย้ายได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษากำหนดอัตราส่วน 1 คน ต่อนักเรียน 18 คน แต่บางคนมีความจำเป็นที่จะขอย้ายระหว่างปี เช่น การย้ายเพื่อติดตามคู่สมรส ซึ่งทางโรงเรียนต้นสังกัดจะอนุมัติให้ย้ายได้ อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ครูที่ย้ายไม่ได้ เพราะฉะนั้นการอนุมัติให้ย้ายได้จึงต้องคำนึงถึงความยุติธรรมให้แก่ทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย ไม้ฤทธิ์ (2532 : 71) ได้ทำการศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยะลา กล่าวไว้ว่า การย้าย การโอน การเลื่อน และการแต่งตั้ง จะต้องดำเนินการด้วยความเป็นธรรม สำหรับเรื่องโรงเรียนมีการให้รางวัลพิเศษแก่ครูที่เกษียณอายุราชการ เรื่องการช่วยเหลือผู้ที่เกษียณอายุให้ได้รับบำเหน็จบำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในเวลาที่กำหนด และเรื่องกรณีครูผู้ซึ่งเกษียณอายุราชการแล้วได้ถึงแก่กรรมโรงเรียนได้จัดสวัสดิการสงเคราะห์ เช่น เงินช่วยค่าฌาปนกิจศพ ในการพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วย

ความซื่อสัตย์และอุทิศกำลังกายกำลังใจให้แก่การทำงาน นับได้ว่าเป็นหลักประกันอย่างสำคัญที่จะสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โดยไม่ต้องห่วงอนาคตโดยเฉพาะในด้านการเศรษฐกิจ (พนัส ทัศนาคินทร์. 2526 : 187) สำหรับการขอรับบำเหน็จบำนาญของข้าราชการ โดยทั่วไปในปัจจุบันได้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญ พ.ศ. 2494 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 14 (พ.ศ.2526) และในส่วนของโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา ได้ใช้ระเบียบนี้เช่นเดียวกัน การที่ครูมีทัศนคติว่ากระบวนการในการขอรับบำเหน็จบำนาญเป็นไปล่าช้าอาจเป็นเพราะขาดคู่มือและเอกสารที่เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ คู่มือและเอกสารที่มีอยู่อาจมีน้อยหรือเก่าล้าสมัยจนไม่สามารถนำมาอ้างอิงและชี้แจงแก่ครูผู้ขอรับบำเหน็จบำนาญได้ อีกประการหนึ่งน่าจะเป็นปัญหาจากระบบราชการที่ได้กำหนดกระบวนการในการขอรับบำเหน็จบำนาญ ทำให้ครูที่ขอรับบำเหน็จ บำนาญ ได้รับเงินล่าช้า จึงควรที่จะมีการแนะนำ ช่วยเหลือผู้ที่เกษียณอายุให้ได้รับบำเหน็จ บำนาญและเงินช่วยเหลืออื่นให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์ ทัศนิน (2532 : 82) ที่ได้ทำการศึกษาการบริหารบุคลากรครู โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู กล่าวว่า ควรมีการให้รางวัลพิเศษแก่ครูที่เกษียณอายุ และแนะนำวิธีการปฏิบัติตนเกี่ยวกับการเกษียณอายุ การริบดำเนิการด้านสวัสดิการแก่ครูที่ตาย ลาออก เกษียณอายุ ควรมีการติดต่อสัมพันธ์กับครูที่เกษียณอายุแล้ว โดยเชิญมาเป็นวิทยากรพิเศษในบางโอกาสและควรมีการเผยแพร่เกียรติประวัติครูอาวุโสให้มากขึ้น ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า มีการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับน้อยในเรื่องครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น แสดงว่าผู้บริหารและครูไม่ถือเป็นเรื่องสำคัญมากที่จะต้องให้มีการย้ายครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียนไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่นเพราะการย้ายครูมีระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่กรมสามัญศึกษา (2536 : 1 - 2) ได้กำหนดเป็นหลักเกณฑ์การย้ายของครูในสายงานการสอนไว้ว่า มีการย้ายประจำปีกับการย้ายกรณีพิเศษ ในการย้ายประจำปีส่งคำร้องขอย้ายในเดือนตุลาคม รัฐบาลการย้ายในเดือนมีนาคมของปีถัดไป ได้แก่ การย้ายเพื่ออยู่ร่วมกับคู่สมรส การย้ายเพื่อดูแลบิดามารดาซึ่งเจ็บป่วยอย่างร้ายแรงหรือชราภาพ การย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนาเดิม และการย้ายเพื่อสะดวกในการเดินทางไปปฏิบัติราชการ ส่วนการย้ายกรณีพิเศษ กำหนดให้ส่งคำร้องขอย้ายได้ตลอดเวลา รัฐบาลพิจารณาให้ย้ายอย่างรวดเร็ว ได้แก่ การย้ายติดตามคู่สมรส การย้ายเพื่อความปลอดภัยต่อชีวิต การย้ายเพื่อความเหมาะสม การย้ายลับเปลี่ยนตัวบุคคล และการย้ายลับเปลี่ยนอัตราตำแหน่งว่าง ซึ่งในการให้ครูย้ายเปลี่ยนโรงเรียนจะเป็นการให้โอกาสในการทำงานสอดคล้องกับคำกล่าวของ

ภิญโญ สาร (2523 : 453) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การย้ายเป็นการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่กันแต่ให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า "ใช้คนให้ถูกกับงาน" สรุปแล้วการขอย้ายจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การย้ายภายในจังหวัด คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นผู้พิจารณาการย้าย ส่วนการย้ายต่างจังหวัด กรมสามัญศึกษาเป็นผู้พิจารณาการย้าย ผู้บริหารโรงเรียนควรให้การสนับสนุนและให้ความสะดวกแก่ครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียน ได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่นได้ตามความเหมาะสมเพราะจะช่วยลดภาวะความตึงเครียดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไปได้ ครูสามารถทำงานในโรงเรียนใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดผลดีแก่ทางราชการต่อไป

3. จากการศึกษาและเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู ได้ผลว่าผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนแต่ละขนาดมีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครูโดยรวมทุกด้านแตกต่างกัน ตรงตามสมมติฐานการวิจัยที่คาดหวังไว้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะว่าผู้บริหารได้รับการอบรมชี้แจงในเรื่องระเบียบราชการใหม่ ๆ อยู่เสมอมีการเข้าร่วมอบรมตามที่กรมสามัญศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ผ่องศรี รัตนสถิตย์ (2536 : 113) ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารที่จะเข้าสู่ตำแหน่งจะต้องผ่านหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนดไว้ให้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาคูคน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน จึงทำให้ผู้บริหารได้รับความรู้มากกว่าครู ส่วนครูจะทราบเรื่องระเบียบราชการใหม่ ๆ ได้เมื่อมีการแจ้งเป็นเอกสารเผยแพร่หรือจากการประชุมเท่านั้น ในบางเรื่องจึงมีความเข้าใจหรือทัศนะที่ไม่อยู่ในแนวเดียวกันเมื่อพิจารณาแต่ละขนาดโรงเรียนเป็นรายด้านพบว่า ในโรงเรียนขนาดใหญ่ผู้บริหารและครูมีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครูแตกต่างกันเพียง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนอีก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาคูคน และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานไม่แตกต่างกัน สำหรับในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารและครูมีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครู แตกต่างกันทุกด้านเช่นกัน ที่เป็นเช่นนั้นเพราะว่า ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมทั้งด้านอาคารสถานที่ บุคลากร และงบประมาณ ทำให้ผู้บริหารและครูได้รับรู้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านการสรรหาคูคน และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานที่ทางโรงเรียนและจังหวัดมอบหมายงานให้ปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก จึงขอกล่าวถึงการเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนทุกขนาดที่มีความเห็นแตกต่างกันทุกด้านเช่นกัน ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการ

พัฒนาบุคลากรเป็นตัวอย่างบางเรื่อง ดังนี้ ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรในเรื่อง โรงเรียนจัดบ้านพักครูได้เพียงพอให้แก่ครูที่มีสิทธิเข้าอยู่อาศัยตามระเบียบของทางราชการ และเรื่อง โรงเรียนอนุมัติให้ครูที่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านจากทางราชการได้ เบิกค่าเช่าบ้านด้วยความเสมอภาค ผู้บริหารและครูมีทัศนคติการบริหารบุคลากรในด้านนี้แตกต่างกัน เป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าทางโรงเรียนมีการจัดบ้านพักครูให้แก่ครูที่มีสิทธิเข้าอยู่อาศัยตามระเบียบของทางราชการเพียงพอแล้ว เนื่องจากกรมสามัญศึกษาจัดสรรงบประมาณสร้างบ้านพักครูให้ตามเกณฑ์จำนวนครู และระเบียบกระทรวงการคลังกำหนดไว้ว่า ครูที่บรรจุครั้งแรกในท้องที่นั้น ไม่มีสิทธิเข้าอยู่ในบ้านพักของทางราชการ แต่ครูมีความเห็นว่าโรงเรียนจัดบ้านพักครูให้ไม่เพียงพอเพราะครูไม่ทราบถึงเกณฑ์และระเบียบ รู้แต่เพียงว่าไม่มีบ้านพักให้อยู่เพียงพอเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมปอง สมนักพงษ์ (2534 : 111) ที่พบว่า ครูที่ไม่มีสิทธิเข้าอยู่บ้านพักครูมีเป็นจำนวนมาก เพราะทางกรมสามัญศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณในการสร้างบ้านพักครูในจำนวนจำกัดและก่อนหน้านั้นทางกรมสามัญศึกษา ให้จังหวัดเป็นผู้ดำเนินการสอบบรรจุทั่วประเทศพร้อมกันทุกจังหวัด จึงมีผลทำให้ครูส่วนใหญ่ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดนั้น ๆ มาสอบบรรจุได้ ปัญหาเรื่องไม่มีบ้านพักจึงมีน้อย แต่มีครูบางส่วนที่กรมสามัญศึกษาดำเนินการสอบรวมที่ส่วนกลางแล้วส่งบรรจุครูให้ไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนต่าง ๆ ในต่างจังหวัด ซึ่งครูส่วนนี้ต้องการเข้าอยู่บ้านพักครูแต่ไม่มีสิทธิ เนื่องจากมาบรรจุที่โรงเรียนนั้นเป็นโรงเรียนแรกจึงไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านตามระเบียบราชการได้ทำให้อุณหภูมิเหมือนบ้านพักครูไม่เพียงพอ ในด้านการพัฒนาบุคลากรในเรื่อง โรงเรียนส่งครูเข้าอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น และเรื่อง โรงเรียนส่งครูเข้าร่วมประชุมเพื่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารและครูมีทัศนคติการบริหารบุคลากรในด้านนี้แตกต่างกัน เป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าโรงเรียนมีการส่งครูเข้าร่วมการอบรมและเข้าร่วมการประชุมตามกำลังคนและงบประมาณที่มีอยู่เพียงพอแล้ว แต่ครูมีความเห็นว่าโรงเรียนให้โอกาสน้อย เพราะครูส่วนใหญ่ต้องการที่จะพัฒนาตนเอง โดยการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา เพราะในความเห็นของครูคิดว่าเมื่อทำงานไปนาน ๆ ความรู้ ความชำนาญจะน้อยลงไปซึ่งการทำงานจำเจอยู่เสมองานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้ การเปลี่ยนงาน หรือการได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูอื่น ๆ อาจช่วยทำให้มีความสดชื่นมีพลังและมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ สามารถกลับมาทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2537 : 107) ที่พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรคือการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการอบรมแต่จำนวนครูที่จะส่งเข้าอบรมจะมีจำนวนเท่าใดขึ้นอยู่กับงบประมาณที่จะเป็นค่าใช้จ่าย ค่าเบี้ยเลี้ยง



คำพาหนะ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงก่อนที่จะตัดสินใจส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และกรมสามัญศึกษาดังต่อไปนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากร ควรให้โรงเรียนที่มีอัตราบรรจุครูมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการสอบคัดเลือกให้มากขึ้น เพื่อจะได้มีโอกาสคัดเลือกบุคคลให้มีความสมบัติได้ตรงกับงานที่จะปฏิบัติ เช่น คณะกรรมการออกข้อสอบ คณะกรรมการสัมภาษณ์
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ควรจัดกิจกรรมนันทนาการภายในโรงเรียนสำหรับครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูกับครู ครูกับผู้บริหาร
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรครู ในด้านต่าง ๆ ให้มากขึ้น เช่น การศึกษาต่อ การศึกษาตุนงาน การประชุมปฏิบัติการ การประชุมอบรมในเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์แก่ครูให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรช่วยให้ผู้ที่เกษียณอายุได้รับบำเหน็จ บำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในเวลาที่กำหนด ด้วยการจัดทำเอกสาร หรือติดตามเรื่องการเงินให้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการตอบแทนผู้ที่เกษียณอายุที่เคยปฏิบัติงานให้แก่ทางราชการ อันจะทำให้ครูที่ยังปฏิบัติงานสอนอยู่มีความรู้สึกมั่นคงในอนาคต

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรครูระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี กับโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. ควรศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนก จันทรชจร. คู่มือครู การจัดทำอาจารย์ 2 ระดับ 7 และอาจารย์ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2536.
- การศึกษา, สำนักงาน. รายงานสถิติปี 2532 ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานการศึกษา, 2532.
- กิติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ห.จ.ก. ธนะการพิมพ์, 2529.
- \_\_\_\_\_. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2532.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535.
- คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน กองตรวจสอบ. กฎหมายว่าด้วยการบริหารบุคลากร สำหรับข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร, 2535.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ. กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชนจำกัด, 2531.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน กองสวัสดิการ. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : น้ำกิงการพิมพ์, 2535.
- จักรพงษ์ ทัพทวา. บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.
- จตุภูมิ แจ่มหม้อ. การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2537. อัดสำเนา.
- เจริญ ไวรวัจนกุล. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2523.
- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. การบริหารงานบุคคลในด้านกระบวนการทางสังคม. มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมขององค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2536.
- ธีระ ภักดี. การบริหารโรงเรียนเชิงพฤติกรรม. กำแพงเพชร : วิทยาลัยครูกำแพงเพชร สหวิทยาลัยพุทธชินราช, 2531.
- ธีระพงศ์ จุ้ยมณี. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2532. อัดสำเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศูนย์การพิมพ์ กรุงเทพฯ, 2529.
- \_\_\_\_\_. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บพิธการพิมพ์, 2534.
- นพมาศ วงศ์โสภาก. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.
- นุกูล สุพรรณพงศ์. การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2537. อัดสำเนา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2528.
- ผกา แสงสุวรรณ. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน, 2536.
- ผ่องศรี รัตนสถิตย์. การบริหารงานวิชาการระดับก่อนประถมศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ดุสสิตี ลัตยามานะ. การบริหารรัฐกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. พระนคร : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, 2517.
- พงษ์สวัสดิ์ แผลจ้อย. ทรรศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 7. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2529. อัดสำเนา.

- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
พิษณุโลก, 2524.
- \_\_\_\_\_ . การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
พิษณุโลก, 2526.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครู  
สวนดุสิต, 2532.
- ไพโรจน์ ลิตปรีชา. การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศ.ส. การพิมพ์, 2523.  
\_\_\_\_\_ . หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2526.
- เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.
- รุจิรา แก้วเจริญไพศาล. การวิเคราะห์ตัวแปรที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมทางวิชาการ, 2536.
- วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ. การบริหารโรงเรียนการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.  
สมุทรปราการ : โรงพิมพ์ชินขันธ์การพิมพ์และโฆษณา, 2523.
- วิจิตร ศรีสอ้าน และอวยชัย ชะบา. เอกสารการสอนชุดวิชาหน่วยที่ 1 - 7 การบริหาร  
งานบุคคล. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรุงเทพฯ : วิตตอรีเพาเวอร์พอยท์,  
2526.
- วีระชัย สิทธิโชค. การศึกษาแบบการสวนทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- สมคิด ภัสสรประสิทธิ์. การบริหารงานบุคคล. ประชาบาล 6(6) กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่นกรมการปกครอง, กันยายน 2527.

- สมปอง สมนักพงษ์. ภารกิจการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง  
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7. ปริญญาโท กศ.ม. พิษณุโลก :  
 มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2534. อัดสำเนา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :  
 ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- \_\_\_\_\_. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,  
 2526.
- สมพร พงษ์เชษฐ์. เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ. ฉบับที่ :  
 ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ วิทยาลัยครูเทพสตรี, 2534.
- สมาน วัลโยภยกุล. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11.  
 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. , 2528.
- สัมพันธ์ ทองสมัคร. นโยบายช่วยเหลือครูในการสร้างบ้านเป็นของตนเอง. ช่างครูสภา  
 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครูสภาลาดพร้าว, กุมภาพันธ์ 2530.
- สามัญศึกษา, กรม. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา,  
 2532.
- สามัญศึกษา, กรม กองการเจ้าหน้าที่. หลักเกณฑ์การย้ายข้าราชการครูในสายงานการสอน  
กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 3536. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา,  
 2536.
- \_\_\_\_\_. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงาน.  
 กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา, 2538.
- สามัญศึกษา, กรม กองการมัธยมศึกษา. ระเบียบและคำสั่งที่ผู้บริหารควรทราบ. กรุงเทพฯ :  
 โรงพิมพ์การศาสนา, 2535.
- สามัญศึกษา, กรม กองแผนงาน. สถิติการศึกษาฉบับย่อ ปีการศึกษา 2536. กรุงเทพฯ :  
 โรงพิมพ์ครูสภาลาดพร้าว, 2537.
- สามัญศึกษา, กรม วิทยาลัยศึกษานิเทศก์. ประมวลความรู้และเทคนิคการนิเทศการศึกษา.  
 กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2530.

- สำนัศึกษาศาสตร์, กรม สำนัศึกษาศาสตร์กรุงเทพมหานคร. การจัดตั้งสำนักงานสำนัศึกษาจังหวัดและ  
 สำนักงานสำนัศึกษากรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เอมพันธ์ จำกัด, 2535.
- สำนัศึกษาศาสตร์จังหวัดลพบุรี, สำนักงาน. สารนิเทศ. ลพบุรี, 2537. อัดสำเนา.
- สี่มา สี่มานันท์ และวนิดา วงศ์คำจันทร์. หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ :  
 สำนักบรรณสารการพัฒนา, 2523.
- สุวัฒน์ อ้นใจกล้า. การบริหารบุคลากรครู ของกรมสำนัศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร  
 และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง. ปรินญาณินท์ กศ.ม. ชลบุรี :  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527. อัดสำเนา.
- เสนต์ ผดุงญาติ. สภาพปัญหาการบริหารบุคคล ของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัด  
 กรมการศึกษานอกโรงเรียน. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.
- โสรัจ แสนศิริพันธ์. การบริหารบุคคลร่วมสมัย 2527. แพร์ : ฝ่ายวิชาการ  
 โรงพยาบาลแพร์, 2527.
- หวน นิธุนันท์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2528.
- อนงค์ หัสติน. การบริหารบุคลากรครูโรงเรียนกองทัพกอบกู้กัมพูชา ตามความเห็นของผู้บริหาร  
 โรงเรียนและครู. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- อุกัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอ.เอส พรินติ้ง เฮ้าส์, 2531.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การพัฒนาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 2536. อัดสำเนา.
- อำนวย ไมยฤทธิ์. การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา. ปรินญาณินท์ กศ.ม. สงขลา :  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2532. อัดสำเนา.
- Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work.  
 New York : The Macmillan Company, 1970.

- Castetter, William B. The Personnel Function in Education Administration. 2 nd ed, New York : Macmillan Publishing Co. The, 1976.
- Egloff, John Francis. "Suggested Personnel Functions and Service of an Intermediate School District as Perceived by Constituent K-12 District Administrators," Dissertation Abstracts International. 43(2) ; August, 1982.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. 3 rd ed., Tokyo : McGraw - Hill Kagakusha. Ltd., 1971.
- \_\_\_\_\_. Personnel Management. 6th ed, Singapore : McGraw - Hill, 1988.
- French, Wendell h. The Personnel Management Process. 4th ed., Boston : Houghton Mifflin Company, 1978.
- Greene, Helen Muriel. "A Comparative Study of the Perceptions of Elementary Principals and Teachers Regarding Needs for Teachers' Skills Development : Implications for in - Service Education," Dissertation Abstracts International. 37 (11) : 6870 - A ; May, 1977.
- Kingsbury, Joseph Bush. Personnel Administration for Thai Students. Bangkok, Institute of public Administration, 1963.
- Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle M. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Education and Psychological Measurement. 1970. P. 608
- Van Zwoll, James A. School Personnel Administration. New York : Appleton - Century - Crofts, 1964.
- Waters, James Lee. "The Changing Role of California Public School Personnel Administrators," Dissertation Abstracts International. 37 : 5523-A - 5524-A ; March 1977.



ภาคผนวก

ที่ ทม 1007/3410

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

5 กันยายน 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักศึกษาจังหวัดลพบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายมนต์อมร เพ็ญสุวรรณ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารบุคลากรตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทันสุวรรณ ประธาน

อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนาการนิษฐ์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการ  
ขอความร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานสามัญศึกษา โดยให้ผู้บริหาร และครู  
ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม 2537 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำ  
วิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และ  
ขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร2584119

ที่ ศธ 0864/2485

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี

อาคารสมาคมนักเรียนเก่าพิบูลวิทยาลัย

ถนนนารายณ์มหาราช ลพ 15000

6 กันยายน 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม สภาพการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

ใน 4 ด้าน จำนวน ชุด

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร แจ้งว่า นายมนต์อมร เพ็ญสุวรรณ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีความประสงค์จะรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี พิจารณาแล้วเห็นว่าผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาของจังหวัดลพบุรีเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน และครู-อาจารย์ในโรงเรียนกรรณาการออกแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ โดย นายมนต์อมร เพ็ญสุวรรณจะประสานงานเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสง่า เศษประเสริฐ)

ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดลพบุรี

ฝ่ายพัฒนาวิชาการ

โทร. 421917

โทรสาร 411956

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งสำรวจความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โปรดตอบคำถามที่ตรงกับความคิดเห็น และความรู้สึกที่แท้จริงของท่านอย่างอิสระ โดยมีต้องลงชื่อคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็น ความลับ และการวิเคราะห์กับการเสนอผลจะกระทำในรูปสรุปรวมทั้งหมด จึงมั่นใจได้ว่า คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อ โรงเรียนของท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย / ใน ( ) ตามความเป็นจริงของท่าน

1. ปัจจุบันท่านปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ

- ( ) ผู้บริหาร / ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือผู้ทำหน้าที่แทน  
( ) ครู

2. โรงเรียนของท่านเป็นโรงเรียน

- ( ) มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป)  
( ) มัธยมศึกษาขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน)  
( ) มัธยมศึกษาขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 - 499 คน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทัศนคติของผู้บริหารและครู ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี จำนวน 60 ข้อ

คำชี้แจง ข้อความเหล่านี้เป็นสภาพในการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรครูในโรงเรียน  
ของท่าน โปรดพิจารณาว่าในแต่ละข้อความดังกล่าว ได้มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมหรือไม่น่า  
พึงพอใจในระดับใด ให้ตอบโดยขีดเครื่องหมาย / ในช่องทางขวามือตามทัศนคติของท่าน

ตัวอย่าง

ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับทัศนคติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
0	โรงเรียนเชิญวิทยากรมาให้ ความรู้พิเศษแก่ครู .....	.....	.. / ..	.....	.....	.....

แสดงว่า โรงเรียนของท่านมีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้พิเศษแก่ครูมาก

## แบบสอบถาม

ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับทักษะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ด้านการสรรหาบุคลากร</u>					
1	การประกาศรับสมัครครูมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาเอก และประสบการณ์อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการ .....					
2	ในการประกาศรับสมัครครูมีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับเมื่อเข้าไปทำงานแล้ว .....					
3	ในการประกาศรับสมัครครูมีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ .....					
4	โรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือก .....					
5	มีการประกาศรับสมัครครูเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ .....					
6	โรงเรียนมีการพิจารณาคุณสมบัติของครูใหม่ เพื่อบรรจุเข้าทำงานโดยยึดประสบการณ์เป็นเกณฑ์ .....					
7	มีการพิจารณาประวัติส่วนบุคคลของผู้ที่เข้ามาสมัครใหม่ เพื่อพิจารณาคัดเลือกบรรจุเข้าทำงาน .....					

ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับทักษะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	การสอบสัมภาษณ์มีการพิจารณาบุคลิกหรือลักษณะท่าทางของผู้ที่จะมาเป็นครู	.....	.....	.....	.....	.....
9	การสรรหาครูในกรณีขอโอนมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง ให้โอกาสแก่ผู้มีความสามารถด้านนั้น ๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....
10	มีการพิจารณาให้ความสำคัญในด้านคุณสมบัติของผู้สมัครในเรื่องเพศเป็นหลักในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน .....	.....	.....	.....	.....	.....
11	การจัดอัตรากำลังครูในโรงเรียนจัดได้เหมาะสมกับปริมาณการเรียนการสอน	.....	.....	.....	.....	.....
12	การกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติในการเพิ่มอัตรากำลังคนไว้อย่างเด่นชัด .....	.....	.....	.....	.....	.....
13	การกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติในการลดอัตรากำลังคนไว้อย่างเด่นชัด	.....	.....	.....	.....	.....
14	โรงเรียนมีคณะกรรมการเตรียมการด้านการจัดครูในหมวดวิชาต่าง ๆ ที่ขาดเป็นการล่วงหน้า .....	.....	.....	.....	.....	.....
15	มีการรายงานผลการทดลองปฏิบัติราชการของครูบรรจุใหม่เป็นระยะ ๆ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ .....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับที่คะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร</u>					
16	โรงเรียนจัดบริการด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์การสอน .....	.....	.....	.....	.....	.....
17	โรงเรียนจัดบริการด้านเอกสาร ประกอบการสอนและคู่มือครู .....	.....	.....	.....	.....	.....
18	โรงเรียนจัดบ้านพักครูได้เพียงพอให้แก่ ครูที่มีสิทธิเข้าอยู่อาศัยตามระเบียบของ ทางราชการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
19	โรงเรียนอนุมัติให้ผู้ที่มีสิทธิเบิกค่า เช่าบ้านจากทางราชการได้เบิกค่า เช่าบ้านด้วยความเสมอภาค .....	.....	.....	.....	.....	.....
20	การที่ครูจะขอลาหยุดงานในกรณีมีความ จำเป็นเร่งด่วน โรงเรียนยินยอมให้ใช้ เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร วิทยุสื่อสาร โทรเลข แจ้งขอ อนุญาตได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
21	โรงเรียนแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับ กระบวนการปฏิบัติทางวินัยให้ครูทราบ .	.....	.....	.....	.....	.....
22	โรงเรียนใช้หลักเกณฑ์ในการสอบสวน ผู้กระทำผิดด้วยความยุติธรรม .....	.....	.....	.....	.....	.....



ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับทักษะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	มีการสำรวจสภาพปัญหาความต้องการของครูในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการจัดโครงการสวัสดิการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
24	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของโรงเรียน .....	.....	.....	.....	.....	.....
25	การจัดกิจกรรมนันทนาการภายในโรงเรียนสำหรับครู .....	.....	.....	.....	.....	.....
26	การจัดโครงการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ....	.....	.....	.....	.....	.....
27	โรงเรียนจัดสวัสดิการในรูปแบบเงินออมทรัพย์ให้แก่ครู .....	.....	.....	.....	.....	.....
28	การจัดสวัสดิการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น ของเยี่ยมครูที่ป่วยหนัก รับขวัญบุตรครูที่เกิดใหม่ .....	.....	.....	.....	.....	.....
29	โรงเรียนให้ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี .....	.....	.....	.....	.....	.....
30	การประกาศยกย่องสรรเสริญครูที่มีความสามารถพิเศษต่อสาธารณชน .....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับทักษะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u>					
31	โรงเรียนส่งครูเข้าร่วมอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น .....	.....	.....	.....	.....	.....
32	โรงเรียนส่งครูเข้าร่วมประชุม เพื่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....
33	มีการติดตามผลงานการปฏิบัติงานของครูหลังจากผ่านการอบรมทางวิชาการมาแล้ว .....	.....	.....	.....	.....	.....
34	โรงเรียนจัดครูหมุนเวียนให้ทำหน้าที่อื่นเป็นงานพิเศษซึ่งนอกเหนือจากการสอน .....	.....	.....	.....	.....	.....
35	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งและระดับชั้น .....	.....	.....	.....	.....	.....
36	มีการจัดทำเอกสารแจ้งข่าวทางการศึกษา และระเบียบใหม่ ๆ เพื่อให้ครูได้ทราบ.....	.....	.....	.....	.....	.....
37	การจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการสำหรับครู ทั้งโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียนทุกภาค .....	.....	.....	.....	.....	.....
38	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ .....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับทักษะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	มีการนำคณะครูไปศึกษาดูงานโรงเรียนอื่นที่มีผลงานดีเด่น .....	.....	.....	.....	.....	.....
40	การให้คำแนะนำ แก้ไข ปรับปรุง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของครู ที่ต้องการได้รับความช่วยเหลืออย่างทั่วถึง .....	.....	.....	.....	.....	.....
41	มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการเพิ่มหรือเสริมความรู้ความสามารถ ความถนัด เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน .....	.....	.....	.....	.....	.....
42	มีการพิจารณาให้ความสำคัญแก่หัวหน้าหมวดวิชาในการทำหน้าที่ประเมินการสอนของครู .....	.....	.....	.....	.....	.....
43	มีการพิจารณาให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในแต่ละรอบปีโดยการลงบันทึกเป็นประวัติในการทำงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
44	มีการให้ครูได้เสนอรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ .....	.....	.....	.....	.....	.....
45	การให้ความสำคัญในการกำหนดระเบียบในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายยึดถือ เป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับทักษะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน</u>					
46	โรงเรียนเปิดโอกาสให้แก่ครูในการ ขออนุญาตไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น ๆ	.....	.....	.....	.....	.....
47	โรงเรียนเปิดโอกาสให้แก่ครูในการ ขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น .....	.....	.....	.....	.....	.....
48	การย้ายครูจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด ไปยัง โรงเรียนที่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์ .....	.....	.....	.....	.....	.....
49	มีการขอย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น โดยกรมสามัญศึกษาให้ย้ายไปได้ตาม ความประสงค์ .....	.....	.....	.....	.....	.....
50	ครูที่มีความขัดแย้งภายในโรงเรียน ได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนอื่น .....	.....	.....	.....	.....	.....
51	ในการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานใน โรงเรียนเป็นไปโดยความสมัครใจ ของครู .....	.....	.....	.....	.....	.....
52	ในการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานใน โรงเรียนเป็นไปตามความรู้ ความ สามารถของครู .....	.....	.....	.....	.....	.....
53	ให้ความสำคัญในการยึดระเบียบของ ทางราชการในการพิจารณาบุคคล ให้พ้นจากงาน .....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	การบริหารบุคลากรครู	ระดับทักษะ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
54	ในกรณีที่มีการฝ่าฝืนระเบียบของทางราชการ มีการมอบการตัดสินใจในการสอบสวนแก่คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้ง .....	.....	.....	.....	.....	.....
55	ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจหน้าที่พิจารณาลงโทษครูที่กระทำความผิดวินัยข้าราชการได้อย่างเหมาะสม .....	.....	.....	.....	.....	.....
56	การให้โอกาสผู้ที่ถูกลงโทษทางวินัยข้าราชการมีสิทธิ์อุทธรณ์ต่อผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป .....	.....	.....	.....	.....	.....
57	โรงเรียนมีการให้รางวัลพิเศษ แก่ครูที่เกษียณอายุราชการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
58	การช่วยเหลือผู้ที่เกษียณอายุให้ได้รับบำเหน็จ บำนาญ และเงินช่วยเหลืออื่น ๆ ภายในเวลาที่กำหนด .....	.....	.....	.....	.....	.....
59	มีการจูงใจให้ผู้ที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยเหลือในกิจกรรมของโรงเรียน ...	.....	.....	.....	.....	.....
60	กรณีครูผู้ซึ่งเกษียณอายุราชการแล้วได้ถึงแก่กรรม โรงเรียนได้จัดสวัสดิการสงเคราะห์ เช่น เงินช่วยค่าฌาปนกิจศพ .....	.....	.....	.....	.....	.....

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายมนต์อมร ชื่อสกุล เพ็ญสุวรรณ

วัน เดือน ปีเกิด 3 กรกฎาคม 2487

สถานที่เกิด 24 หมู่ที่ 1 ตำบลหัวแหลม อำเภอพระนครศรีอยุธยา  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 253 หมู่บ้านเฉลิมขวัญ 1 ถนนเรศวร ตำบลทะเลชุบศร  
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

## ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2508 ครูตรีโรงเรียนวัดลำพะเนียง  
อำเภอบ้านแพรก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2520 อาจารย์ 1 โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี  
อำเภอโพธาราม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2522 อาจารย์ 1 โรงเรียนชัยบาดาลวิทยา  
อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
- พ.ศ. 2524 ครูใหญ่โรงเรียนหนองรีวิทยา  
อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
- พ.ศ. 2536 ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกตูมวิทยา  
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
- พ.ศ. 2537-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางระกำวิทยศึกษ  
อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก โทร. 055-371149

## ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2516 กศ.บ. (วิชาเอกฟิสิกส์)  
จากวิทยาลัยวิชาการศึกษาพระนคร
- พ.ศ. 2538 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)  
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี

บทคัดย่อ

ของ

มนต์อมร เพ็ญสุวรรณ

เสนอดัฒมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
กันยายน 2538

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหาร และครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี และเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ที่มีต่อการบริหารบุคลากรครู จำแนกแต่ละขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหาร และครู จำนวน 354 คน เป็นผู้บริหาร 75 คน ครู 279 คน โดยจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 25 คน ครู 152 คน โรงเรียนขนาดกลาง 5 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 25 คน ครู 97 คน โรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 25 คน ครู 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า โดยมีความเชื่อมั่น 0.97 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ การหาค่าคะแนนเฉลี่ย หาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้ t - test แบบสองทาง (two - tailed test)

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารและครู มีทัศนะต่อการบริหารบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรกับด้านพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารมีทัศนะอยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีทัศนะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน
2. การบริหารบุคลากรครูตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ในโรงเรียนแต่ละขนาด แตกต่างกัน



TEACHING PERSONNEL ADMINISTRATION AS PERCEIVED BY SECONDARY  
SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS OF THE DEPARTMENT OF  
GENERAL EDUCATION IN LOPBURI PROVINCE

AN ABSTRACT

BY

MONAMORN PENSUWAN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the  
Master of Education degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

September 1995

The purposes of this study were to study the teaching personal administrative as perceived by administrators and teachers of the Department of General Education in Lopburi Province .

The sample were comprised of 354 administrators and teachers : 75 administrators and 279 teachers, 25 administrators and 152 teachers from 5 large schools, 25 administrators and 97 teachers from 5 medium - sized school, 25 administrators and 30 teachers from 5 small schools.

Tools : Questionnaires of approximation type with a certainty of 0.97 percent and a two - tailed t - test.

Findings :

1. The over all aspects of the administrators and the teachers' opinions were at a medium level.

Regarding each aspect, the maintenance and development of administrations were at a high level while the teachers were at a medium level.

2. The teachers personal administrations perceived by the administrators and the teachers of various sizes schools were different.