



การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔

โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

PERSONNEL MANAGEMENT UNDER THE IV DIVINE STATES (BRAHMAVIHARAS)
OF PRIMARY EDUCATION SCHOOLS IN WANGNOI DISTRICT,
PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA PROVINCE.



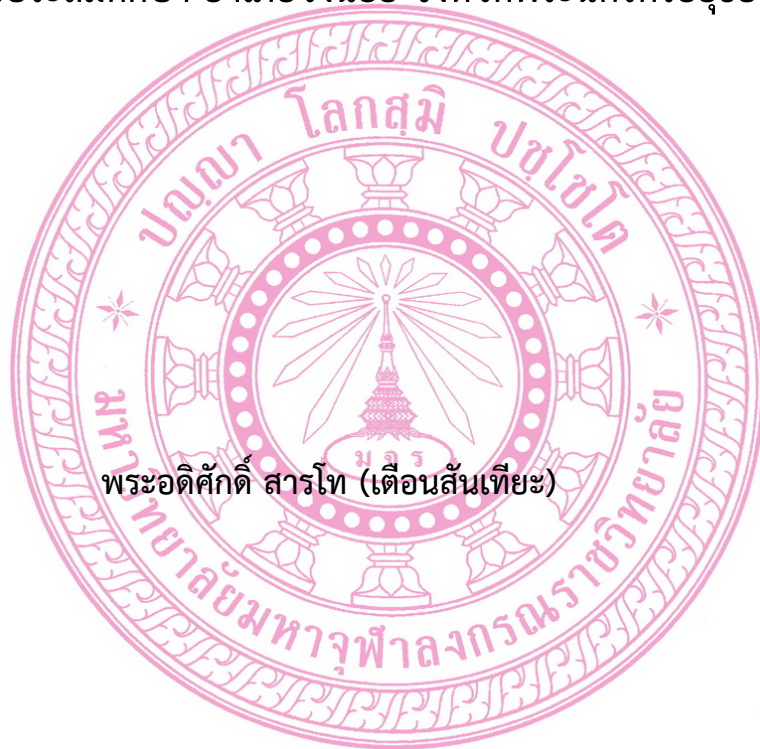
พระอดีตักดิ์ สารโท (เดือนสิ้นเทียะ)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



PERSONNEL MANAGEMENT UNDER THE IV DIVINE STATES (BRAHMAVIHARAS)
OF PRIMARY EDUCATION SCHOOLS IN WANGNOI DISTRICT,
PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA PROVINCE.



Phra Adisak Sarado (TueanSuntia)

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

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- ผู้วิจัย** : พระอดิศักดิ์ สารโท (เดือนสั้นเทียะ)
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- | | |
|------------------------|---------------------------|
| : ผศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ | พธ.บ., B.A., M.Ed., Ph.D. |
| : ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์ | พธ.บ., M.A., M.Ed., Ph.D. |

วันสำเร็จการศึกษา : ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (๒) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (๓) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา ๒๕๕๖ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๒๓๕ คน ตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ แบ่งออกเป็น ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) การวางแผนบุคคล (๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (๓) การพัฒนาบุคลากร (๔) การบำรุงรักษาบุคลากร (๕) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ๐.๙๐ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

๑. จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกันและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ

๒. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ ผู้บริหารควรเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง ควรพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร และควรวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานทุกๆ ด้าน

ABSTRACT

The objectives of this study were (1) to study personnel management under the IV Divine states (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, (2) to compare the opinion levels of personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District, Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, being divided as individual factors (3) to study the problems, obstacles and suggestions of the way of personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, academic year 2013. The sampling group used for the research was 235 administrators and teachers of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. The independent variables were gender, age, educational level, position, work experience and school size. The dependent variables were the personnel management under the IV Brahmaviharas, being divided into 5 aspects; (1) personnel

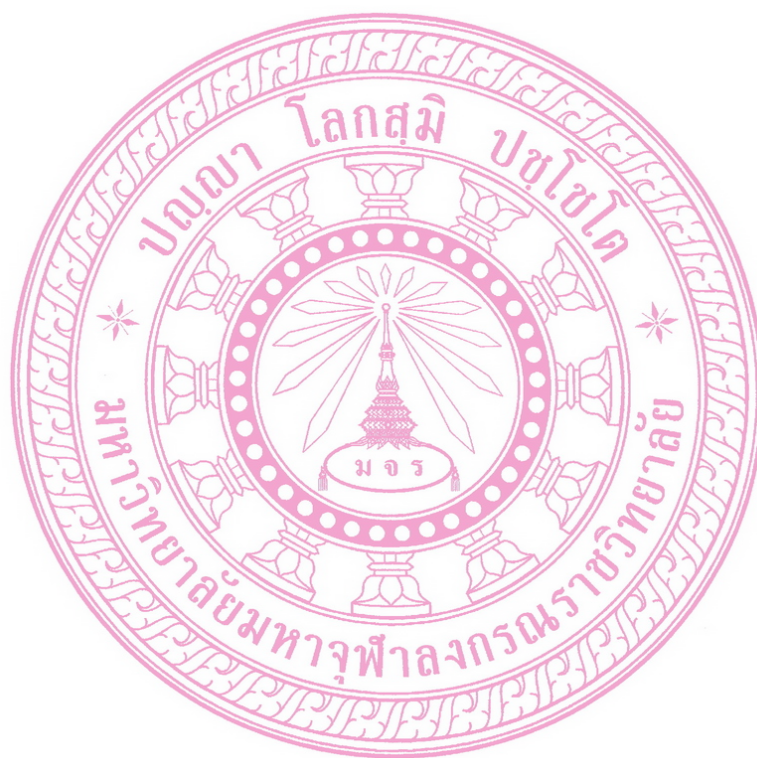
plan, (2) managing the personnel into work, (3) developing the personnel (4) maintaining the personnel and (5) measurement of personnel works. The instrument used for collecting the data was the questionnaire of personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas), with confidence in all of 0.90. The statistics used for analysing the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and One-Way ANOVA. The Comparison in pair was made by the way of Scheffe and the content analysis.

From the result of the research, it was found that:

1. On the study, it was found that the administrators' and teachers' opinions of the personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, in general, was at the high level. Being considered as the aspect, it was found that it was at the high level in all aspects and in the order from high to low as follow; in the aspect of managing the personnel into work, personal power plan. For the aspect of personnel development and work measurement, their means were at the same level. The lowest value was in the aspect of maintaining the personnel respectively.

2. On comparing the personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, it was found that the administrators and teachers whose gender, age, educational level, position, work experience and sizes of schools were different would have the different opinions of the personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, with statistical significance at the level of 0.05.

3. The problems, obstacles and suggestions of the way of the personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, were that the administrators should propagate the result of personnel's working thoroughly, consider and manage the personnel into work fairly for the concerned offices and persons, give the opportunity to all persons to take a part in making the plan of personnel management, possess the good model for the colleagues in personnel development in order to get the real efficiency of work result of personnel development and should give the fair personnel plan to all the parts concerning with works in all aspects.



Thesis title : Personnel Management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of Primary Education Schools in Wangnoi District , Phra Nakhon Si Ayutthaya Province.

Researcher : Phra Adisak Sarado (Tueansuntia)

Degree : Master of Arts (Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee

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

: Ast. Prof. Dr. Chawat Siriwath M.A., M.Ed., Ph.D.

Date of Graduation : March 31, 2014

ABSTRACT

The objectives of this study were (1) to study personnel management under the IV Divine states (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, (2) to compare the opinion levels of personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District, Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, being divided as individual factors (3) to study the problems, obstacles and suggestions of the way of personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, academic year 2013. The sampling group used for the research was 235 administrators and teachers of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. The independent variables were gender, age, educational level, position, work experience and school size. The dependent variables were the personnel management under the IV Brahmaviharas, being divided into 5 aspects; (1) personnel plan, (2) managing the personnel into work, (3) developing the personnel (4) maintaining the personnel and (5) measurement of personnel works. The instrument used for collecting the data was the questionnaire of personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas), with confidence in all of 0.90. The statistics used for analysing the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and One-Way ANOVA. The Comparison in pair was made by the way of Scheffe and the content analysis.

From the result of the research, it was found that:

1. On the study, it was found that the administrators' and teachers' opinions of the personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, in general, was at the high level. Being considered as the aspect, it was found that it was at the high level in all aspects and in the order from high to low as follow; in the aspect of managing the personnel into work, personal power plan. For the aspect of personnel development and work measurement, their means were at the same level. The lowest value was in the aspect of maintaining the personnel respectively.

2. On comparing the personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, it was found that the administrators and teachers whose gender, age, educational level, position, work experience and sizes of schools were different would have the different opinions of the personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, with statistical significance at the level of 0.05.

3. The problems, obstacles and suggestions of the way of the personnel management under the IV Divine States (Brahmaviharas) of primary education schools in Wangnoi District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, were that the administrators should propagate the result of personnel's working thoroughly, consider and manage the personnel into work fairly for the concerned offices and persons, give the opportunity to all persons to take a part in making the plan of personnel management, possess the good model for the colleagues in personnel development in order to get the real efficiency of work result of personnel development and should give the fair personnel plan to all the parts concerning with works in all aspects.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อินดา ศิริวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ขวาล ศิริวัฒน์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ในการปรับปรุงแก้ไขด้วยดีตลอดมา

ขอเจริญพรขอบคุณคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สีน งามประโคน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมหมาย ดุยอดรัมย์ นายภิรมย์ นันทวงศ์ ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหาระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำแก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

เจริญพรขอบคุณคณะผู้บริหารและครูผู้สอน สถานศึกษาอำเภอวังน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๑ ทุกท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าของท่านตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย และช่วยเหลือเอื้อเฟื้อแจกและเก็บแบบสอบถาม

น้อมระลึกคุณบิดามารดา คุณพ่อกิตติชัย คุณแม่ถวิล เตือนสันเทียะ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาด้วยดีตลอดมา คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแก่ผู้มีพระคุณสูงยิ่งทุกท่าน

พระอดิศักดิ์ สารโท (เตือนสันเทียะ)

สารบัญ

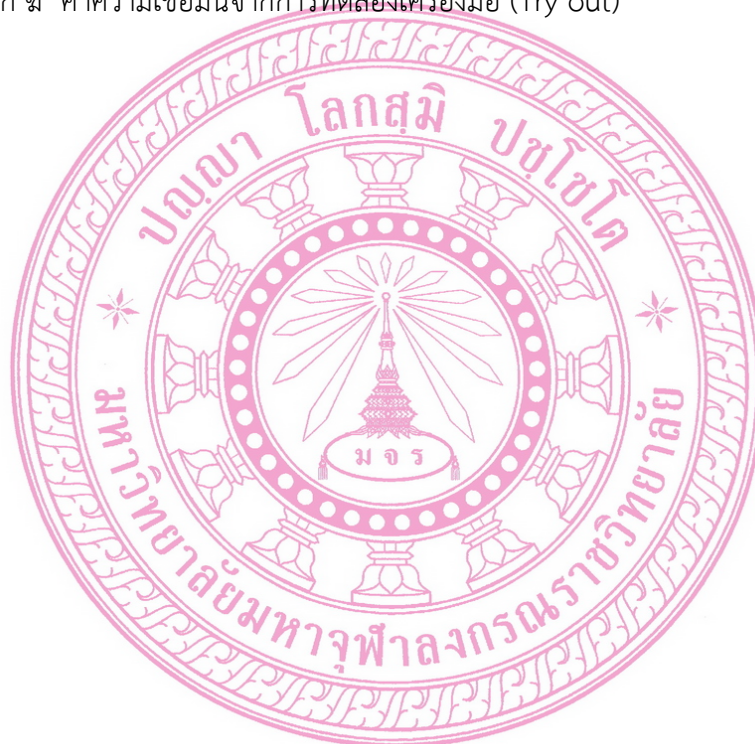
เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ฅ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๖
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ	๙
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐
๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษา	๑๑
๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	๑๒
๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๑๓
๒.๓.๑ แนวคิดของการบริหาร	๑๔
๒.๓.๒ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา	๒๑
๒.๓.๓ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา	๒๒
๒.๓.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล	๒๔
๒.๓.๕ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล	๒๕
๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๓๐
๒.๔.๑ หลักการในการบริหารงานบุคคล	๓๐
๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล	๓๓
๒.๔.๓ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล	๓๖
๒.๔.๔ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล	๓๘
๒.๔.๕ กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ	๔๑

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๒.๕ ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา	๔๕
๒.๕.๑ การวางแผนกำลังบุคคล	๔๗
๒.๕.๒ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	๕๐
๒.๕.๓ การพัฒนาบุคลากร	๕๑
๒.๕.๔ การธำรงรักษาบุคลากร	๕๔
๒.๕.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๕๕
๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔	๕๘
๒.๖.๑ ความหมายและความสำคัญของหลักพรหมวิหาร ๔	๕๘
๒.๖.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔	๕๙
๒.๖.๓ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	๖๓
๒.๖.๔ การบริหารงานบุคคลโดยบูรณาการเข้ากับหลักพรหมวิหาร ๔	๖๗
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๙
๒.๗.๑ งานวิจัยในประเทศ	๖๙
๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ	๗๘
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๘๐
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๘๑
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๘๑
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๘๒
๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๘๔
๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๘๔
๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๘๕
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๘๗
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่และร้อยละ	๘๘
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายด้าน รายข้อภาพรวม	๙๐
๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล	๙๖
๔.๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	๑๐๗
บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๑๐
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๑๐
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๑๔
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๑๙

บรรณานุกรม**ภาคผนวก**

- ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
- ภาคผนวก ค หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- ภาคผนวก ชม คำความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ (Try out)

ประวัติผู้วิจัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๓.๑ แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามขนาดของโรงเรียน	๘๒
๔.๑ จำนวนความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๘
๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม	๙๐
๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวางแผนกำลังบุคคล จำแนกเป็นรายข้อ	๙๑
๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายข้อ	๙๒
๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ	๙๓
๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ	๙๔
๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายข้อ	๙๕
๔.๘ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามเพศ	๙๖

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๙ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามอายุ	๙๗
๔.๑๐ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ระดับการศึกษา	๙๘
๔.๑๑ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ตำแหน่ง	๙๙
๔.๑๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๑๐๐
๔.๑๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๑๐๐
๔.๑๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๑๐๑
๔.๑๕ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ประสบการณ์ในการทำงาน	๑๐๒
๔.๑๖ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ขนาดโรงเรียน	๑๐๓

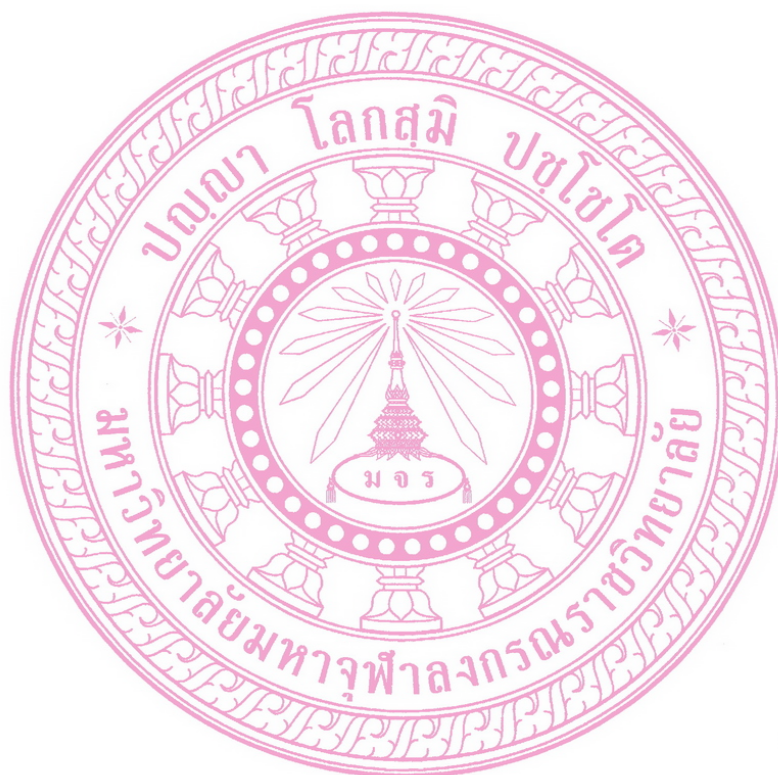
สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๗ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๑๐๔
๔.๑๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๑๐๔
๔.๑๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๑๐๕
๔.๒๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๑๐๕
๔.๒๑ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๑๐๖
๔.๒๒ ปัญหาและข้อเสนอแนะในภาพรวมของทัศนคติของทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในแต่ละด้าน	๑๐๗

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่
แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า
๘๐



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ มาตรา ๓๔ ได้บัญญัติให้มีการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๕-๒๕๕๙ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนการศึกษาอาชีวศึกษา แผนพัฒนาการอุดมศึกษา โดยในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๕-๒๕๕๙ ได้ระบุถึงสภาพสังคมไทยมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ในช่วงที่ผ่านมาเรายังขาดสภาวะสมดุล ยังมีปัญหาสำคัญที่ต้องดูแลแก้ไข คุณภาพทางการศึกษาของประชากรไทยโดยเฉลี่ยต่ำลง และมีมาตรฐานค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับหลายประเทศในระดับเดียวกัน การศึกษาขาดเอกภาพด้านนโยบาย สถานศึกษาขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ชุมชนสถาบันทางสังคม การดำเนินกิจกรรมทางศาสนายังคงเน้นพิธีกรรมมากกว่าการเน้นด้านหลักธรรม^๑ ซึ่งแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม คือ ๑) เพื่อการดำเนินการในการพัฒนาคนรอบด้านอย่างสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา โดยเฉพาะแนวนโยบายเพื่อการดำเนินการที่ ๓ การปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม จริยธรรมค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระบบวิถีชีวิตที่ดั่งงาม ๒) สร้างสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ โดยเฉพาะตามแนวนโยบายเพื่อการดำเนินการที่ ๕ การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างเสริมความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคน มีเป้าหมายเพื่อให้คนไทยทุกคนมีทักษะและกระบวนการในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักรับผิดชอบชั่วดีมีระเบียบวินัย ประหยัดอดออมมีจิตสำนึกมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมีสุขภาพแข็งแรง ๓) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้^๒

การจัดการศึกษาคือเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคน เพราะการศึกษาเป็นการให้ความรู้เพื่อเป็นอาวุธทางปัญญาสำหรับประชาชนในการนำไปพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรือง โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความก้าวหน้าเป็นสังคมเศรษฐกิจ มีฐานความรู้ที่แข่งขันด้วยปัญญาและมีความรู้เป็นฐานในการทำงานโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทางด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมบุคลากรของประเทศให้มีความรู้ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความรู้ช่วยสร้างโอกาสและความได้เปรียบทำให้เกิดนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ที่ทันสมัยสามารถนำมาซึ่งศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั่วโลกได้หันมาให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทางการศึกษาเช่นเดียวกับประเทศไทยที่กำหนดให้การพัฒนาคนเป็นหัวใจของแผนการศึกษาชาติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อพยายามลด

^๑เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๔๕-๒๕๕๙) : ฉบับสรุป, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑-๒.

^๒เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๒๕.

ช่องว่างของโอกาสที่ไม่เท่าเทียมกันแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมในเด็ก และเยาวชนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา^๓

โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ได้กำหนดให้รัฐบาลดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรมไว้ว่า ให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับทุกรูปแบบ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ และกำหนดให้มีแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยมีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก^๔ การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเพราะความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับคน ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้กระทำไม่ว่าจะเป็นสิ่งก่อสร้างอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ ถึงแม้จะมีเงินอยู่อย่างสมบูรณ์สักเพียงใดจะไม่มี ความหมายถ้าคนที่ใช้สิ่งเหล่านั้นไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีทักษะและวิสัยทัศน์พอจะที่ใช้ ตลอดจนถ้าหากว่าบุคคลขาดขวัญและกำลังใจ ก็จะทำให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างไม่เต็มใจไม่เต็มเวลา^๕ การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญคือ เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคล ที่มาร่วมกิจกรรมขององค์กรได้อย่างเต็มที่และขณะเดียวกันองค์กรจะเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลเหล่านั้นได้ตามต้องการด้วย การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ แก่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน^๖

ภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็คือการบริหารบุคคล เพราะภารกิจหลักของผู้บริหาร คือ การประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลฝ่ายงานต่างๆ ในสถานศึกษาให้เกิดการทำงานร่วมกัน ช่วยกันนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ซึ่งบุคลากรเปรียบเสมือนฟันเฟืองขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาต้องถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะสถานศึกษามีองค์ประกอบอยู่ ๒ ประการ คือ คนและงาน นั้นหมายความว่า การบริหารคนอย่างไรว่าจะได้ถึงความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คนถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะคนเป็นผู้กระทำให้เกิดปัจจัยอื่นๆ โดยเฉพาะงาน คนเป็นผู้ทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย การศึกษาเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการสร้างความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าของชาติ ถ้าการจัดการศึกษาของชาติมีคุณภาพก็หมายถึงประชาชนในชาติมีคุณภาพตามไปด้วย สถานศึกษาจึงนับว่าเป็นสถาบันที่มีความสำคัญยิ่ง สถานศึกษาเป็นสถาบันที่นำนโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ จะเกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ^๗ ซึ่งการบริหาร หมายถึง ศิลปะและการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ฉะนั้นนักบริหารต้องมีหลักธรรม

^๓อนงค์ พิษสิงห์, “การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์”, **ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา**, (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๓) หน้า ๑.

^๔สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับ พุทธศักราช ๒๕๕๐” (กรุงเทพมหานคร : กลุ่มงานการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ๒๕๕๔), หน้า ๔๙ – ๕๑.

^๕พนอม แก้วกำเนิด, **หลักการครองตน ครองคน ครองงาน**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เจริญการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๑.

^๖พนัส หันนาคินทร์, **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗.

^๗สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒.

หรือนำธรรมชาติข้อใดข้อหนึ่งมาเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงจะสามารถแก้ปัญหาที่ได้อีกได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้นจะต้องมีนักบริหารที่ดีคอยกำกับดูแล นักบริหารที่ดีในทางธรรม คือ ต้องมีพรหมวิหารธรรม ๔ ประการคือ ๑) เมตตา คือการมีความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งความรักจะเกิดขึ้นได้ถ้านักบริหารรู้จักมองในแง่ดีหรือส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขาต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ๒) กรุณา คือความสงสาร เห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้เมื่อนักบริหารใจกว้างรับฟังปัญหา ๓) มุทิตา คือความรู้สึกชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และ ๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง เพียงตรงไม่เอนเอียง^๕

การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภารกิจทุก ๆ ด้านบรรลุเป้าหมายด้วยความราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพแต่ถ้าบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดประสบการณ์ ขาดความรับผิดชอบหน้าที่ที่ย่อมก่อให้เกิดปัญหา การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นของหน่วยงานทุกหน่วยงาน สภาพการณ์ในปัจจุบันความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลง ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานทั้งด้านบุคลากรและเครื่องมือต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เทคนิคและวิทยาการมีความก้าวหน้าทุกอย่างล้วนแต่เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยุคใหม่ ความล้าสมัยจึงเกิดขึ้นได้กับผู้บริหารทุกคนที่ไม่ได้ติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการในการปฏิบัติงาน หรือในทางกลับกันก็คือเทคนิควิทยาการ หรือวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่ใช้อยู่ในนี้อาจจะหมดความจำเป็นไปแล้ว ถ้าผู้บริหารขาดการติดตามและวิเคราะห์เหตุการณ์ทั้งสองแง่มุมนี้แล้ว ย่อมทำให้อยู่ในภาวะที่ไม่สามารถพัฒนาตนเอง หรือตามทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพราะความรู้ใหม่ ๆ มักเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ^๖ จากสภาพปัจจุบันพบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ คือ การขาดแคลนบุคลากรครูในสถานศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบ และไม่เพียงพอต่อการทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา

ดังนั้นจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพราะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้น เป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่ง ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล สามารถที่จะปฏิบัติภารกิจในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาต่อไป

^๕ พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต), *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิ พุทธธรรม, ๒๕๓๔), หน้า ๒-๔.

^๖ ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘๓.

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้การดำเนินงานศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ วิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้กำหนดขอบเขต ดังนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา โดยการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโดยการประยุกต์หลักพรหมวิหาร ๔ มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารงานบุคคล แบ่งออกเป็น ๕ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านการวางแผนกำลังบุคคล โดยบูรณาการเข้ากับหลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา และหลักอุเบกขา

๒) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยบูรณาการเข้ากับหลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา และหลักอุเบกขา

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยบูรณาการเข้ากับหลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา และหลักอุเบกขา

๔) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยบูรณาการเข้ากับหลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา และหลักอุเบกขา

๕) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบูรณาการเข้ากับหลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา และหลักอุเบกขา

๑.๓.๒ ขอบเขตของประชากร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในปี การศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๔๒๖ คน อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งหมดจำนวน ๒๙ โรงเรียน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๑ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเป็นตัวแทนของประชากร โดยเปิดคำนวณจากตารางของเครซี และมอร์แกน (R.V.Krejcie & D.W.Morgan)^{๑๐} ดังนั้น จำนวนของประชากร ครูและผู้บริหาร ๔๒๖ คน จะมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมต่อการเป็นตัวแทนของประชากร จำนวน ๒๐๑ คน การสุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกจากโรงเรียนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จากโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ อย่างละ ๔ โรงเรียน รวมทั้งสิ้น ๑๒ โรงเรียน ทำให้ได้จำนวนผู้บริหารและครุมีจำนวนทั้งสิ้น ๒๓๕ คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน ๒๓ คน ครูจำนวน ๒๑๒ คน

๑.๓.๓. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น คือ ๑. เพศ ๒. อายุ ๓. ระดับการศึกษา ๔. ตำแหน่ง ๕. ประสบการณ์ในการทำงาน ๖. ขนาดโรงเรียน

ตัวแปรตาม คือ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือ ๑. การวางแผนกำลังบุคคล ๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ๓. การพัฒนาบุคลากร ๔. การบำรุงรักษาบุคลากร ๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบูรณาการใช้กับ หลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา และหลักอุเบกขา

๑.๓.๔. ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในปี การศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๔๒๖ คน อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๑ พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา ทั้งหมด มีจำนวน ๒๙ โรงเรียน ทั้งภาครัฐและเอกชน ในสถานศึกษาอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๓.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัย ตั้งแต่ เดือน กรกฎาคม ๒๕๕๖ ถึง เดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ รวมระยะเวลา ๘ เดือน

^{๑๐}เครซีและมอร์แกน (R.V.Krejcie. & D.W.Morgan) Determining sample size for research activating Journal of Education and Psychological Measurement, 1970, P. 608.

๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับใด

๑.๔.๒ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างไรร

๑.๔.๓ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีอะไรบ้าง

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

๑.๕.๑ ผู้บริหารและครูที่มี เพศ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ผู้บริหารและครูที่มี อายุ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๓ ผู้บริหารและครูที่มี ระดับการศึกษา ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๔ ผู้บริหารและครูที่มี ตำแหน่ง ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๕ ผู้บริหารและครูที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๖ ผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดคำนิยามศัพท์ที่ใช้เฉพาะการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังต่อไปนี้

๑.๖.๑ การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยการศึกษาการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ๕ ด้านคือ

๑.๖.๒.๑ การวางแผนกำลังบุคคล : หลักพรหมวิหาร ๔

คือ การกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ต่อผู้ร่วมงานและการการวางแผนกำลังบุคคล ที่เป็นธรรม ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

๑.๖.๒.๒ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน : หลักพรหมวิหาร ๔

คือ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตาให้เข้าปฏิบัติงานโดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสพิจารณาให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุด ด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

๑.๖.๒.๓ การพัฒนาบุคลากร : หลักพรหมวิหาร ๔

คือการพิจารณาการเข้ารับการพัฒนาบุคลากรอย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม พร้อมปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากรและการพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๑.๖.๒.๔ การบำรุงรักษาบุคลากร : หลักพรหมวิหาร ๔

คือ การเผยแพร่ผลพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใส การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่เที่ยงธรรมและโปร่งใสและการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างยุติธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

๑.๖.๒.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงาน : หลักพรหมวิหาร ๔

คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใสการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึงและการพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐาน

๑.๖.๒ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั้งหมดในโรงเรียนประถมศึกษาในสถานศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๖.๓ ครู หมายถึง ผู้ที่ได้รับบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาในสถานศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๖.๔ โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานที่ศึกษาตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนในสถานศึกษาอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๖.๕ ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานครูผู้สอนและ ผู้บริหารในสถานศึกษาจำแนกแบ่งเป็น ๔ กลุ่มคือกลุ่มที่ ๑ มีประสบการณ์น้อยกว่า ๕ ปี กลุ่มที่ ๒ มีประสบการณ์ ๖ – ๑๐ ปี กลุ่มที่ ๓ มีประสบการณ์ ๑๑ – ๒๐ ปี และกลุ่มที่ ๔ มีประสบการณ์มากกว่า ๒๑ ปีขึ้นไป

๑.๖.๖ ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดของโรงเรียนระดับประถมศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขนาดของโรงเรียนตามจำนวนนักเรียน ในปีการศึกษา ๒๕๕๖ โดยแบ่งดังนี้

- ๑) นักเรียน ๑ – ๑๒๐ คน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก
- ๒) นักเรียน ๑๒๑ – ๖๐๐ คน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง
- ๓) นักเรียนตั้งแต่ ๖๐๑ - ๑,๐๐๑ คนขึ้นไป เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

๑.๖.๗ พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ส่งเสริมให้มีความมั่นคงทั้งความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่น หลักประเพณีที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะได้ชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยชอบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ธรรม ๔ ประการ คือ

๑.๖.๗.๑ เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุขมีจิตใจอันแผ่ไมตรีและทำประโยชน์แก่มนุษย์ทุกเภททุกวัย

๑.๖.๗.๒ กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๑.๖.๗.๓ มุทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข มีจิตใจพอใจในสิ่งที่ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลาย ดำรงจิตใจปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๑.๖.๗.๔ อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ดุจตราซึ่งด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลาย กระทำแล้ว อันควรผลดีหรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ตนรับผิดชอบของตน

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

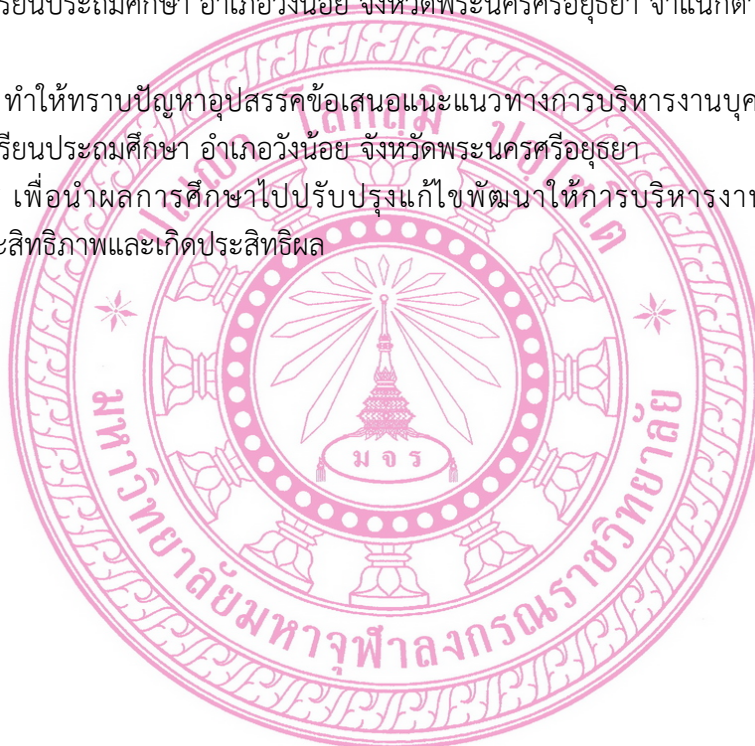
ผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าก่อให้เกิดประโยชน์ ดังต่อไปนี้

๑.๗.๑ ทำให้ทราบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗.๒ ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ทำให้ทราบปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗.๔ เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล



บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีจาก ตำรา บทความ หนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้

๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ(ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๓.๑ แนวคิดของการบริหาร

๒.๓.๒ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๓ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

๒.๓.๕ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล

๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๑ หลักการในการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๓ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๔ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๕ กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ

๒.๕ ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

๒.๕.๑ การวางแผนกำลังบุคคล

๒.๕.๒ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

๒.๕.๓ การพัฒนาบุคลากร

๒.๕.๔ การธำรงรักษาบุคลากร

๒.๕.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๖.๑ ความหมายและความสำคัญของหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๖.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๖.๓ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๖.๔ การบริหารงานบุคคลโดยบูรณาการใช้กับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยในประเทศ

๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

กระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓ มีผลให้ระบบการจัดการศึกษาของไทยต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมากหลายด้านสาระสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาเป็นประเด็นสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้^๑

“มาตรา ๓๗ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

ในกรณีที่สถานศึกษาใดจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาการกำหนดให้สถานศึกษาแห่งนั้นอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้ยึดระดับการศึกษาของสถานศึกษานั้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในกรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาไม่อาจบริหารและจัดการได้ตามวรรคหนึ่ง กระทรวงอาจจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้เพื่อเสริมการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่ศึกษาก็ได้

(๑) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจสติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ

(๒) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย

(๓) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ

(๔) การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา”

มาตรา ๔ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคห้าของมาตรา ๓๘ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕

^๑ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓, หน้า ๑ - ๒.

“ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสถานศึกษาเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะอยู่ในอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของทั้งสองระดับรวมอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดความไม่คล่องตัวและเกิดปัญหาการพัฒนาการศึกษาสมควรแยกเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น

๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๗ เป็นผลให้ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูเปลี่ยนแปลงไป ระบบการบริหารงานตามกฎหมายใหม่นี้ เป็นระบบการกระจายอำนาจบริหารงานบุคคลให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมี คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ตั้งเป็นองค์กรรองรับการกระจายอำนาจ และมี ก.ค.ศ. เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล มีการกำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ซึ่งสามารถก้าวหน้าได้ถึงวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ มีบัญชีเงินเดือนของตนเอง ซึ่งถือเป็นมิติใหม่ที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีบัญชีเงินเดือน วิทยฐานะ และมีเงินประจำตำแหน่งเป็นของตนเองทำให้สามารถกำหนดเงินเดือน วิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งให้สอดคล้องและเหมาะสมซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ต้องการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีรายได้ที่เพียงพอ และเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพของตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้^๒

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

มาตรา ๑๖ การประชุม ก.ค.ศ. ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุมในการประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการทำหน้าที่แทน ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการหรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมในการประชุม ถ้ามีเรื่องเกี่ยวกับตัวกรรมการผู้ใด โดยเฉพาะหรือมีกรณีเข้าข่ายกฎหมายกำหนดว่ากรรมการผู้นั้นมีส่วนได้เสียกรรมการผู้นั้นไม่มีสิทธิเข้าประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

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

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

มาตรา ๒๑ ให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาเรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา” โดยออกนามเขตพื้นที่การศึกษานั้นๆประกอบด้วย

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

การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้กำหนดหน้าที่และหลักในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลเอาไว้จึงได้ยกมาตรากฎหมาย บางมาตราของกฎระเบียบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามากกว่าอ้างอิงไว้เพื่อให้ได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเฉพาะในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา

๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๓.๑ แนวคิดของการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆ แล้วก็มีความหมายที่ครอบคลุมตรงกันดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์”^๓

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ การบริหารเป็นมรรคที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ในองค์การซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การใด ย่อมเกี่ยวข้องข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมมีนักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๕๒ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึงการปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น, ดำเนินการจัดการ เช่น บริหารธุรกิจ^๔

วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner &Hollenbeck) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า เป็นกระบวนการวางแผนการจ้ดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย^๕

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

^๔ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๕๒**, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุคส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๕๖), หน้า ๖๐๙.

^๕วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck) **Management of organization behavior**, (New Jersey: Prentice – Hall, 1995), p. 74.

โฮล (Holt) กล่าวว่า การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม^๖

จันทรานี สงวนนาม สรุปว่า การบริหาร เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด^๗

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่มีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ^๘

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)^๙

พนัส หันนาคินทร์ สรุปว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ^{๑๐}

สมพงษ์ เกษมสิน สรุปว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๑}

จุมพล สวัสดิ์ยากร สรุปว่า การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน^{๑๒}

ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๓}

^๖โฮล (Holt),D.H. Management printciples and practices, (New Jersey: Prentice – Hall, 1993), p. 3.

^๗จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

^๘ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

^๙วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์ , ๒๕๔๕), หน้า ๓.

^{๑๐}พนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในงานบริหารบุคลากร**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๑๑}สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๑.

^{๑๒}จุมพล สวัสดิ์ยากร, **หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๑๓}ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายการบริหารว่าหมายถึงกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การที่กำหนดตามเป้าหมาย^{๑๔}

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการจัดการ หรือการควบคุมกิจการต่างๆของรัฐ เช่น การบริหารการเงินของมูลนิธิ การบริหารกิจการภาษี การบริหารกิจการแพทย์ การบริหารที่ดินรกร้างว่างเปล่า การบริหารการก่อสร้าง การบริหารกิจการอุตสาหกรรม และอื่น ๆ ที่เป็นงานที่เรียกกันว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration)^{๑๕}

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภษุณี กล่าวว่า การบริหารงานเป็นการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๑๖}

วัชรวิ บูรณสิงห์ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคม ซึ่งพิจารณาได้ เป็น ๓ ทาง คือ

๑. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ ขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

๒. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ และเครื่อง อำนาจความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๓. ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมี ปฏิสัมพันธ์กันหรือร่วมทำปฏิกริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน^{๑๗}

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกใน องค์การ การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความ เจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคุมไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๘}

^{๑๔}สมยศ นาวิการ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^{๑๕}ภาวิตา ธาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไทวณะบุตร, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^{๑๖}สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภษุณี, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๑๗}วัชรวิ บูรณสิงห์, **การบริหารหลักสูตร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๙.

^{๑๘}พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

ประธาน คงฤทธิศึกษากร ศึกษาการให้ความหมาย การบริหาร คือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยมีหลักการ ดังนี้

๑. ต้องมีองค์การ (Organization) และองค์การนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) อันแน่ชัด

๒. ต้องมีคนทำงานร่วมกัน คนเป็นส่วนสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน

๓. ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคน (Man) แล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่นๆที่สำคัญ ได้แก่เงิน (Money) วัสดุ (Material) ในการทำงาน

๔. ต้องมีการ จัดการในการบริหารหรือการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์^{๑๙}

วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีศึกษา กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้ทรัพยากรการบริหารที่เหมาะสม^{๒๐}

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๑}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ กล่าวว่า การบริหาร การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ^{๒๒}

คัมแมน (Chapman) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communication) การวางแผน (Planning) และ การจัดการ (Management)^{๒๓}

ซีมอน (Simon) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน^{๒๔}

^{๑๙}ประธาน คงฤทธิศึกษากร, **สุขาภิบาลในฐานะปกครองตนเอง**, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๖.

^{๒๐}วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีศึกษา, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : แพร่วิทยา, ๒๕๒๙), หน้า ๖.

^{๒๑}สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑.

^{๒๒}ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

^{๒๓}คัมแมน (Chapman), **Supervisor Survival Kit**, (second edition, California : Science Research Associates Inc., 1995), p 3.

^{๒๔}ซีมอน (Simon), **Herbert.a. Public Administration**, (New York : Alfred A Kuopf, 1996), p 3.

สิรภพ เหล่าลาภะ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัย คือ ๑) คำว่า บริหาร มาจากภาษาบาลีว่า บริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปญฺหํ ปริหริตฺ สมตฺโต” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่ง ปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบ หรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า บริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Administer และ Administration แปลความหมายคือ การปกครอง ดำเนินการ อำนาจการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง^{๒๕}

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย^{๒๖}

นพพงษ์ บุญจิตราตุล กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง^{๒๗}

มัลลิกา ตันสอน ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่า หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๒๘}

บรรจบ เนียมมณี ให้ความหมายว่า การบริหารคือกิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่สองคน ขึ้นไปมาทำงานร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ หลายๆอย่างร่วมกัน โดยประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้^{๒๙}

๑. บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป
๒. ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
๓. ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด
๔. วัตถุประสงค์นั้นๆต้องตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำ

พิทยา บวรวัฒนา กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้^{๓๐}

^{๒๕}สิรภพ เหล่าลาภะ, **พุทธศาสตร์การเมือง**, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

^{๒๖}ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๒.

^{๒๗}นพพงษ์ บุญจิตราตุล, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๓.

^{๒๘}มัลลิกา ตันสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๒๙}บรรจบ เนียมมณี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๓), หน้า ๒๖๑.

^{๓๐}พิทยา บวรวัฒนา, **การบริหารเชิงบูรณาการ**, (นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

ชาญชัย อาจิณสมาจาร กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล^{๓๑}

สุธี สุทธิสมบุรณ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๓๒}

สมาน รังสิโยภุชฌ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^{๓๓}

เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง^{๓๔}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด^{๓๕}

กิตติมา ปรีดีติลล กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล^{๓๖}

ศจี อนันต์นพคุณ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป นำทั้งศาสตร์และศิลป์ มาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสมและใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ^{๓๗}

ชาญชัย อาจิณสมาจาร ได้ให้ความหมายของการบริหารตามแบบของ โมเอลแมน (Moehlman) ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำหรือกระบวนการทุกอย่างที่ต้องการทำให้นโยบายและวิธีการมีประสิทธิภาพ^{๓๘}

^{๓๑}ชาญชัย อาจิณสมาจาร, **ศัพท์การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑.

^{๓๒}สุธี สุทธิสมบุรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๓๓}สมาน รังสิโยภุชฌ์, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๓๔}เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๓.

^{๓๕}ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

^{๓๖}กิตติมา ปรีดีติลล, **ทฤษฎีบริหารองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๔.

^{๓๗}ศจี อนันต์นพคุณ, **กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**, (สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิก, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๓๘}ชาญชัย อาจิณสมาจาร, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๗), หน้า ๗.

ติน ปรัชญพฤทธิ ได้อธิบายว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๓๙}

เฮลลริเกิล (Hellriegel) กล่าวว่า “Management” หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น^{๔๐}

เชพแมน (Chapman) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การขับเคลื่อนงานภายในองค์กร ให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)^{๔๑}

คุนส์และไวฮีริช (Koontz & Wehrich) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการออกแบบและการดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของผู้ร่วมงาน กลุ่มบุคคล ที่จะร่วมมือกัน ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดพื้นฐานที่ต้องการพอขยายความได้ ดังนี้^{๔๒}

๑. ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้จัดการใน การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแล
๒. การจัดการทุกชนิดในองค์กร
๓. ผู้จัดการนั้นจะต้องบริหารทุกระดับชั้น
๔. ผู้จัดการทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน พยายามสร้างสิ่งต่างๆ ให้สูงกว่ามาตรฐาน
๕. การจัดการนั้นเกี่ยวข้องกับผลผลิต ทำให้ได้ผลผลิตขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิจิตร ศรีสอ้าน ได้กล่าวว่า “การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการบริหาร ก็คือการประสานความพยายามของคนเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้^{๔๓}

^{๓๙}ติน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๔๐}เฮลลริเกิล (Hellriegel) Don Hellriegel, Management (third edition, Addison : Wesley Publishing Company .lmc., 1982), p. 6.

^{๔๑}เชพแมน (Chapman), Supervisor Survival Kit, (second edition, California : Science Research Associates Inc., 1995), p.3.

^{๔๒}คุนส์และไวฮีริช (Harold Koontz & Heinz Wehrich), Ninth Edition Management, (New York : McGraw Hillbook, 1991), p. 4.

^{๔๓}วิจิตร ศรีสอ้าน, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑-๑๕, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๙.

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย และกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ”^{๔๔}

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง การทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการวางแผน จัดองค์การ สั่งการควบคุม การสนับสนุนและประเมินผลการทำงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

๒.๓.๒ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

ฮอยและเซอร์ซีว (Hoy and Cecil) อธิบายว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด^{๔๕}

กานต์ กุณาศล ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพตน^{๔๖}

กิติมา ปรีดีติลล ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน^{๔๗}

อมรชัย ตันติเมธ ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ^{๔๘}

^{๔๔}ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

^{๔๕}ฮอยและเซอร์ซีว (Hoy, Wayne K. & Cecil), Miskel G. **Educational Administration Theory, Research, and Practice**. (New York : McGraw – Hill Inc, 1996), p. 170.

^{๔๖}กานต์ กุณาศล, **การประถมศึกษา**, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๔๗}กิติมา ปรีดีติลล, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๔๘}อมรชัย ตันติเมธ, **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

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

๒.๓.๓ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นบริบทที่เกี่ยวกับการบริหาร และจัดการด้านการศึกษาเล่าเรียนให้แก่เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษา หรือโรงเรียนๆ ไว้ ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ ๔ กลุ่ม ดังนี้^{๔๙}

๑. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย
 - ๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - ๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - ๓) การวัดผล การประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
 - ๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - ๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
 - ๖) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
 - ๗) การนิเทศการศึกษา
 - ๘) การแนะแนวการศึกษา
 - ๙) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - ๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
 - ๑๑) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
 - ๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
๒. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย
 - ๑) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - ๒) การจัดสรรงบประมาณ
 - ๓) การตรวจสอบ การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน

^{๔๙} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, หน้า ๓๓ - ๓๘.

- ๔) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - ๕) การบริหารการเงิน
 - ๖) การบริหารบัญชี
 - ๗) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน
 ๓. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
 - ๑) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - ๒) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
 - ๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - ๔) วินัยและการรักษาวินัย
 - ๕) การออกจากราชการ
 ๔. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย
 - ๑) การดำเนินการธุรการ
 - ๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ๓) งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - ๔) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - ๕) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
 - ๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - ๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
 - ๘) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - ๙) การจัดทำสำมนักเรียน
 - ๑๐) การรับนักเรียน
 - ๑๑) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
 - ๑๒) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 - ๑๓) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - ๑๔) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - ๑๕) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
 - ๑๖) งานบริการสาธารณะ
 - ๑๗) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น
- ดังที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษามีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจทั้ง ๔ กลุ่มงาน แล้วนำมาเข้าสู่หลักของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

๒.๓.๔ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

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

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด^{๕๐}

สมาน รังสิโยภุชฌ์ ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน^{๕๑}

เสนาะ ดิยาวัว ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมนั้นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน^{๕๒}

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์กรจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทนพัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยการด้อย

^{๕๐}ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : หจก. เทคนิค, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๕๑}สมาน รังสิโยภุชฌ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

^{๕๒}เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

ความสามารถหรือการประพุดที่ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้^{๕๓}

บรยงค์ ไตจินดา ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การดำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม^{๕๔}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงานโดยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน

๒.๓.๕ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

เทเลอร์ (Taylor) อังโน ภารตี อนันต์นาวิ กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ^{๕๕}

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

^{๕๓} พินัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

^{๕๔} บรยงค์ ไตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

^{๕๕} **เทเลอร์ (Taylor)** ภารตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างนั้นพิจารณา โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

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

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

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่างๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

คริส อากีริส (Chris Argyris) อ้างใน ภารตี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ คือ^{๕๖}

๑. ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์การ ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

^{๕๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

มาสโลว์ (Maslow) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการ
คือ^{๕๗}

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด
๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

ฟาโยล์ (Fayol) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการ
คือ^{๕๘}

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

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

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัย ในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่

^{๕๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๙.

^{๕๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษา แนะนำและร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

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

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหาร คนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความ เหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของ องค์กร บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Common-or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาลดหลั่น ที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชา

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็น คำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบและปฏิบัติตาม

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

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรง อยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งานเพื่อที่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่ง ความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคลากร

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และเกิดความ พึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นใน องค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ลูเธอร์ กุลิก และ เลียนดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่^{๕๙}

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

๓. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

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

๕. การประสานงาน (CO-Coodinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

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

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

^{๕๙} ลูเธอร์ กุลิก และ เลียนดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

๒.๔ หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๔.๑ หลักการในการบริหารงานบุคคล

การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรัก ห่วงเทรับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น เหล่านี้ เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง “หลักการในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้

บรรยงก์ โตจินดาได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๒ ประการ คือ ^{๒๐}

๑. หลักความเสมอภาค ยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน

๒. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

๓. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

๔. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

๕. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๖. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

^{๒๐}บรรยงก์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๔.

๗. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและล่วงเกินทางเพศ

๘. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

๙. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการป้องกันการทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

๑๐. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

๑๑. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑๒. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เสนาะ ดิเยาว์ ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้^{๖๑}

๑. ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพ ในที่ทำงานเรื่องของคุณภาพความเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุกๆ คน แม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่า ความเป็นธรรมอยู่ที่ไหนหรือยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่ เป็นเรื่องสุดวิสัยเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือลูกจ้างอยากได้ค่าจ้างสูงๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเองไม่ได้ คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คืออัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้นโดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้นๆ จ่ายความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างนั้นได้ ผลงานที่ลูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงานการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

๒. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข้อควรความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนร่วมเห็นนั้นก่อให้เกิดผลดีและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะได้รู้ ความเคล็ดคล้ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้รู้ทัศนคติแนวความคิดรูปแบบและแนวทางต่างๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการ ที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของคนงาน เมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่างๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน ย่อมก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องคุ้มครองงานขององค์การ

^{๖๑}เสนาะ ดิเยาว์, การบริหารงานบุคคลกร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, หน้า ๓๒.

๓. ทำให้คนงานมีความรู้สึกที่ตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หลักข้อนี้เป็นการยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหาร อย่างเดียวความต้องการทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภูมิใจในอาชีพและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

๔. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงานถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นโดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะการทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัวทัศนคติ ทั้งทางสังคม ทางวัฒนธรรมและทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเองในการสั่งการการควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญ อีกประการหนึ่ง

๕. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าค่าจ้างเป็นการ “ให้” แต่เกิดจาก “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถเป็นเกณฑ์ไม่ใช่เป็นการกุศล ที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหารโดยคิดว่า การจ่ายค่าจ้างเป็นบุญเป็นคุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็นเพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็นการทำลายประสิทธิภาพของพนักงานในทางอ้อมหากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคคล และผู้รับก็ต้องระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อยๆ หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็จะต้องค่อยๆ หมุดไปในทางตรงกันข้ามการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานโดยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๖. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของพนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทางที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏ ลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงานก็ไม่ออกมาเด่นเหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างปกติธรรมดาผลงานก็ออกมาดีจะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่ดูคนให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ต่องานได้เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใดถ้าเขาได้มีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้ว ผลงานของเขาก็จะดีเด่นขึ้นมาได้ การคาดคะเนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานต่ำไปรั้งแต่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารบุคคลมากขึ้นเท่านั้น

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กล่าวถึงการกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้^{๖๒}

๑. มีการกำหนดภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร อย่างชัดเจน คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่คาดหวังจากพวกเขา

๒. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจน และเป็นที่รับรู้รับทราบโดยบุคลากรทุกคนขององค์การ กระบวนการนี้ถือเป็นกติกาที่ทุกคนรับรู้รับทราบ เช่น ความชัดเจนเรื่องการประเมินผล กระบวนการทางวินัยกระบวนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เป็นต้น

๓. มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงาน การปฏิบัติราชการนั้นต้องมุ่งเป้าหมายผลงานให้เกิดต่อสังคมเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารงานบุคคลก็ต้องมุ่งให้ผู้ทำงานมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รัฐให้แก่ผู้ทำงานจึงวัดได้จากผลงานที่เป็นประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. เน้นหลักคุณธรรม คือมีความคงเส้นคงวา ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่หน้าใคร เน้นหลักการยึดถือผลงานเป็นหลัก หลักการนี้ถือเอาความรู้ความสามารถ การปฏิบัติตน และผลการทำงานเป็นเครื่องวัดความดี ความชอบ โดยไม่เอาความรู้สึกรู้จักหรือความรู้สึกมักคั่น ส่วนตนเป็นตัวกำหนด

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

๒.๔.๒ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้เสนอ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

^{๖๒} สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙), (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๔.

อำนาจ แสงสว่าง ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการคือ^{๖๓}

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) องค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม จัดและระงับการดำเนินกิจการ ที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

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

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

๔. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personnel Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการธำรงและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้ โดยการจัดให้มีการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากองค์การไปสมัครเข้าทำงานกับองค์การอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

สมเกียรติ พ่วงรอด ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการดังนี้^{๖๔}

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

๓. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษาการให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผลติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

^{๖๓}อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^{๖๔}สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี:คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้^{๖๕}

๑. สังคม งานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากตามปกติและสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมี ความเป็นอยู่อย่างเหมาะสมสงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคตหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาคูคลองที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม นอกจากนี้งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมท้ายที่สุดงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่สร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องออกจากองค์การเมื่อเกษียณอายุหรือด้วยเหตุอื่นใดที่มีใช้การกระทำผิดที่ร้ายแรง เพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งนับเป็น ส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์การ

๒. องค์การ งานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์การต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโต อย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสมดังที่กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงานขณะปฏิบัติงานและภายหลังจากการร่วมงานกับองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจให้้องค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลาโดยเขาเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

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

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กล่าวว่าวัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานบุคลากร คือ หน่วยงาน มีบุคลากรคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับ

^{๖๕}ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

การปฏิบัติภารกิจหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้
เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์การ^{๖๖}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล นั้นจะต้องคำนึงถึง
ความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็น
หลัก แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วย เช่น นโยบาย
เกี่ยวกับการบำรุงรักษา การพัฒนา หรือการให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น เหล่านี้ที่จะส่งผลต่อการ
ปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และบุคลากรในองค์การต่างก็
มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป

๒.๔.๓ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายในองค์การใดๆ ก็ตาม
ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด
เป็นสำคัญ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย คน เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด มีคุณค่าสูงสุดมี
ประโยชน์มากที่สุด และทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง เพราะคนเป็นกุญแจแห่ง
ประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่างๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในเรื่อง
ของการบริหารได้นั้น จะต้องคำนึงถึงการมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี ที่สามารถดึงดูดและ
บำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงาน
ต้องการ ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล ไว้
ต่างกัันดังนี้

วรณารถ แสงมณี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ ดังนี้^{๖๗}

๑. มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการ
เปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์การใดองค์การ
หนึ่งแต่เพียงที่เดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์การใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความ
อยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้อาศัย
งานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญ
ของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับ
เรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่างๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญ
เฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่

^{๖๖} สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริม
การศึกษาเอกชน, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๓.

^{๖๗} วรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

พร้อมจะทำให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลธำรงรักษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

๔. องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์กรไม่ได้อิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกรบกวนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความยุ่งยาก

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิมปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

อภัสสรีย์ ไชยคุณนา ได้กล่าวว่า บุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างผลงาน เป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของเวลา วัสดุ และงบประมาณอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิต ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามมา^{๖๘}

พยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการดังนี้^{๖๙}

๑. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปว่า บุคคล ในหน่วยงานนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะจะทำให้งานดำเนินไปประสบกับความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่างๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถรักษาธำรงไว้ ดึงดูดให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานนานที่สุดแล้วคิดว่า หน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

^{๖๘} อภัสสรีย์ ไชยคุณนา, การบริหารงานบุคคล, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^{๖๙} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๕ - ๖.

๒.๔.๔ กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การวางแผน กำลังคนในองค์การจนกระทั่งการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

สมคิด บางโม ได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไว้ ๖

ขั้นตอน คือ^{๗๐}

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

อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน บุคคล ไว้ ๒๒ ประการ
ดังนี้^{๗๑}

๑. การกำหนดนโยบายและการวางระเบียบเกี่ยวกับบุคคล
๒. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
๓. การวางโครงการปฏิบัติ
๔. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
๕. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
๖. การสรรหาคณะมาทำงาน
๗. การเลือกสรรและการทดสอบ
๘. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
๙. การบรรจุแต่งตั้ง
๑๐. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๑๑. การย้ายการโอน
๑๒. การพัฒนาตัวบุคคล
๑๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๔. การพิจารณาความดีความชอบ
๑๕. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
๑๖. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
๑๗. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
๑๘. การปกครองบังคับบัญชา

^{๗๐} สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๖.

^{๗๑} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๓ - ๔.

๑๙. การรักษาวินัย
๒๐. การให้ออกจากงาน
๒๑. การจัดทำระบบบำเหน็จบำนาญ
๒๒. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล มี ๔ ประการ ดังนี้^{๗๒}

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

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ๔ ประการ คือ^{๗๓}

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

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง อ้างอิงจากกระบวนการบริหารของ Gulick และ Urwick ในด้านกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่^{๗๔}

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

^{๗๒} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๓๗.

^{๗๓} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, **การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวทางปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : กองพัฒนาบุคคลสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๖), หน้า ๘๕.

^{๗๔} สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง, **การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการวิชา EA ๗๓๓**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๕.

^{๗๕} **มันดี และ โนอี (Mondy & Neo)** ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ คือ

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

แคสซิโอ (Cascio) ระบุนกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ คือ ^{๗๖}

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

อาร์มสตรอง(Armstrong) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๗ ประการดังนี้ ^{๗๗}

๑. การแสวงหาบุคคล
๒. การจ่ายค่าตอบแทน
๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๔. การพัฒนาบุคคล
๕. การให้บริการกับบุคคล
๖. การให้พ้นจากงาน
๗. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

^{๗๕} มันดี และ โนอี (Mondy & Neo)., Human Resource Management, (Boston : Allyn & Bacon, 1990), pp. 9 – 10.

^{๗๖} แคสซิโอ (Cascio), Wayne F., Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits, 3rd ed, (Singapore : McGrawhill Book, 1992), p. 182.

^{๗๗} อาร์มสตรอง(Armstrong), Michael, A Handbook of Personnel Management Practice,(London : Kogan, 1995), p. 97.

จากแนวคิดที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของกระบวนการ บริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนด นโยบาย และการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานหรือที่กำลังปฏิบัติงาน อยู่ในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานหรือองค์การ กระบวนการบริหารงานบุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาบุคคล การใช้บุคคล การพัฒนาบุคคล และการธำรงรักษาบุคคล ซึ่งแต่ละขั้นตอนผู้บริหารจะต้องดำเนินการ โดยอาศัยความรู้ด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์

๒.๔.๕ กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กล่าวถึง กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติไว้ดังนี้^{๗๘}

๑. ความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา นโยบายการศึกษาเป็นสาขาหนึ่งของนโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาส่วนใหญ่จัดอยู่ในประเภทนโยบายการ จัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ จากการสำรวจของมิตเชลล์ (Douglas E. Mitchell) พบว่าความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาเพิ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ (Boyan, 1988) ดังจะเห็นได้ว่างานวิจัยนโยบายที่พิมพ์เผยแพร่ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงเวลาทศวรรษที่ 1980 มาจนถึงปัจจุบัน สำหรับอาณาจักร (domain) ของความสนใจนโยบาย การศึกษาระดับประเทศมีกรอบคลุม ๔ เรื่อง คือ

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

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

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

^{๗๘} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ ๑ - ๕, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒๑ - ๒๒๖.

๒. ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ สำหรับความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติในปัจจุบันถือว่ายังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะเรายังมีผลงานการศึกษาวิจัยทางด้านนี้ไม่มากพอ แต่เท่าที่พอประมวลมาได้ดังนี้

๑) ผลงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติพบว่า นโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการรู้หนังสือของรัฐบาลที่นำไปปฏิบัติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕ - ๒๕๒๙) ประสบผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

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

(๒) กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างยิ่งดังที่เคยกล่าวถึงแล้ว สำหรับการนำนโยบายการธรรมาภิบาลเพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ ได้รับความสนับสนุนอย่างยิ่งจากผู้มีอำนาจในส่วนกลางคือ นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีกระทรวงที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนายกรัฐมนตรี (พลเอกเปรม ติณสูลานนท์) จะแสดงตนเป็นผู้นำคนสำคัญในผลักดันการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ นายกรัฐมนตรีจะเข้าร่วมในฐานะประธานการประชุมสัมมนาในระดับชาติทุกครั้ง มีการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดประชุมชี้แจงให้เข้าใจนโยบาย และสั่งการให้ดูแลเอาใจใส่นโยบายเป็นระยะๆ นายกรัฐมนตรีเป็นผู้มอบรางวัลแก่บุคคลและองค์การสนับสนุนนโยบาย มอบรางวัลผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีผลงานธรรมาภิบาลดีเด่น ส่วนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชวน หลีกภัย) ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายนี้เพราะเห็นว่านโยบายนี้เป็นนโยบายแก้ปัญหาสำคัญของชาติ สำหรับผู้นำในระดับภูมิภาค นโยบายนี้ได้รับความสนับสนุนและร่วมมืออย่างมากจากฝ่ายปกครองโดยเฉพาะ ผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอ นอกจากนั้นผู้นำคนสำคัญในท้องถิ่นอื่นๆ เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ ผู้นำอาสาในหมู่บ้าน ฯลฯ ยังให้ความสนับสนุนและร่วมมือค่อนข้างมาก จะเห็นว่า กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ คือ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะผู้มีอำนาจสามารถใช้อำนาจสั่งการตามกฎหมาย เพื่อให้มีและใช้บุคคล เครื่องมืองบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุนโครงการหรือแผนงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับต่างๆ มีอิทธิพลจูงใจให้บุคคลอื่นๆ เห็นความสำคัญของนโยบายและพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผล

สำเร็จสำหรับในสังคมไทย ความสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มผู้นำเป็นผลมาจากการให้เกียรติยกย่องจากกลุ่มผู้รับผิดชอบที่น่านโยบายไปปฏิบัติเชิญให้เข้าร่วมโครงการในฐานะประธาน คณะกรรมการ กรรมการที่ปรึกษา ประธานกรรมการหรือคณะทำงาน หรือร่วมเป็นคณะกรรมการ ระดับต่างๆ ตามฐานะตำแหน่งและระดับสังคม โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวนำความสัมพันธ์ของสายงาน

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

(๔) กลยุทธ์การประชมอบรมหรือการสัมมนาปัญหา การประชมอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของนโยบาย และแสวงหาแนวทางน่านโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จร่วมกัน หรือผู้เกี่ยวข้องกับการน่านโยบายไปปฏิบัติระดับนำจะเป็นการขยายความรู้ ความคิด มีการแลกเปลี่ยนความเห็นต่อนโยบายการประชมอบรมหรือการสัมมนาในระหว่างการน่านโยบายไปปฏิบัติ จะเปิดโอกาสให้บุคคลสำคัญที่รับผิดชอบนโยบายได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพบปะพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษาระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้รับผิดชอบนโยบาย จะช่วยสร้างความเข้าใจและหาทางช่วยเหลือหากพบว่ามีปัญหา

(๕) กลยุทธ์การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแจกจ่ายแก่บุคลากรที่รับผิดชอบนโยบาย จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติร่วมกัน ทำความเข้าใจและคลี่คลายปัญหาแนวปฏิบัติหรือข้อขัดข้องใจต่างๆในการใช้เอกสารคู่มือให้เข้าใจตรงกัน

(๖) กลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญที่รับผิดชอบงานบริหารควรได้รับการคัดเลือกจากผู้ที่มิภาวะผู้นำสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เคยมีประสบการณ์ความสำเร็จจากการเป็นผู้บริหารโครงการอื่นมาแล้ว

(๗) กลยุทธ์ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บริหารโครงการควรมีแผนการตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาของการน่านโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการตรวจเยี่ยม การตรวจเยี่ยมเป็นกลยุทธ์ในการเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การตรวจเยี่ยมช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหาการปฏิบัติในภาคสนาม การตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาจะช่วยคลี่คลายปัญหาข้อขัดข้องใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(๘) กลยุทธ์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลมีการวางระบบการตรวจสอบควบคุม กำกับ ควบคุมและประเมินผลไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบควบคุม และการกำกับดูแลและการประเมินผลบางระดับ อาจมอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการแต่ละระดับโดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติเป็นระยะ นำผลการประเมินแต่ละระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ และหาทางเสนอแนะการแก้ปัญหาจากกลไกขององค์การในระดับที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบสีกควรให้เป็นหน้าที่ขององค์การหรือทีมงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

(๙) กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนเป็นการให้สิ่งเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่งเสริมแรงสามารถกระทำได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้รับและผู้ให้ เช่น ให้ของที่ระลึก ให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นบุคคลดีเด่น ให้คำชมเชย มอบโล่เกียรติยศ หรืออาจเป็นค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่น เพื่อส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่นโยบาย

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายที่มีเนื้อหาทางด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ ๙ ประการคือ ๑. เผยแพร่ข่าวสารนโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง ๒. ใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ ๓. จัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันอย่างเหมาะสมทุกระดับเพื่อรับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ ๔. ประชุมอบรมหรือสัมมนาปัญหา นโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ ๕. แจกจ่ายเอกสารแนวปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ๖. คัดเลือกผู้นำคนสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตยที่มีภาวะผู้นำสูง ๗. ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สม่ำเสมอ ๘. ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็นระบบ ๙. ให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

๓. ผลการวิจัยเรื่องแผนการสนับสนุนโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาความต่อเนื่องของกิจกรรมของ เบอร์แมน และคณะ พบกลยุทธ์ ๒ ประการ ที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอและดำเนินต่อไป แม้ว่ารัฐบาลกลางจะสิ้นสุดการให้ความสนับสนุนทางการเงินแล้วคือ

๑) กลยุทธ์การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนร่วมกัน การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวการสอนร่วมกันทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ร่วมกันทำ ครูจะช่วยกันเลือกวิธีการที่กำหนดไว้ในโครงการมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน แนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วมคือ การประชุมปรึกษาหารือและอาศัยทรัพยากรจากท้องถิ่น

๒) กลยุทธ์การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารคือ กลยุทธ์สำคัญยิ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อครูคือ การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกให้ครูในการจัดประชุม ช่วยเหลือครูด้านการเชิญที่ปรึกษาจากข้างนอกมาให้คำแนะนำ เข้าไปเยี่ยมและสังเกตการณ์ทำงานของครู และให้ความช่วยเหลือครูในด้านอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายในระดับห้องเรียนไปปฏิบัติ เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจที่จะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลยุทธ์สำคัญที่ควรเลือกนำมาใช้ คือ การให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และดำเนินการและผู้บริหารให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

๒.๕ ขอบข่ายภารกิจของการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ ให้ความหมายตรงกันว่า ขอบข่ายของการบริหารบุคลากรประกอบไปด้วย การกำหนดนโยบายงานบุคคล การวางแผนงานบุคคล การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นความปลอดภัย และสุขภาพ พนักงานและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การรักษาวินัย ตลอดจนการออกจางานหรือออกจากราชการ^{๗๙}

ภิญโญ สาร อธิบายไว้ว่า ขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรว่า การบริหารบุคลากรมี ๔ ลักษณะคือ การให้ได้มา การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจางาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะมี ๒๒ ลักษณะ คือ^{๘๐}

- ๑) การวางแผนนโยบายและการออกกระเปียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- ๒) การวางแผนเกี่ยวกับกรจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้
- ๓) กรวางโครงการของงานต่างๆ ให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้
- ๔) การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่ง
- ๕) การจัดลำดับบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน
- ๖) การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
- ๗) การแสวงหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก
- ๘) การบรรจุแต่งตั้ง
- ๙) การปฐมนิเทศครูใหม่หรือรับโอนย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานของครู
- ๑๐) การรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
- ๑๑) การโอนและการย้าย
- ๑๒) การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน
- ๑๓) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
- ๑๔) การพิจารณาความดีความชอบ
- ๑๕) การเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น

^{๗๙} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

^{๘๐} ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๙), หน้า ๑๕๗-๑๕๘.

- ๑๖) การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
- ๑๗) การจัดสวัสดิการ
- ๑๘) การปกครองบังคับบัญชา
- ๑๙) การรักษาวินัย
- ๒๐) การให้พ้นจากงาน
- ๒๑) การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น เมื่อพ้นจากงานตามวาระ
- ๒๒) การวิจัยค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวความหมายที่เกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีดังนี้^{๕๑}

- ๑) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลัง
- ๒) การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
- ๓) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึงการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
- ๔) การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็วอันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น
- ๕) การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงาน หรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น
- ๖) การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น
- ๗) การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุ เช่น เงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้

สมชาย หิรัญกิตติ ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน^{๕๒}

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรไว้คือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน และการจำแนกตำแหน่ง การสรรหาบุคคล การ

^{๕๑}พนัส หันนาคินทร์, การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ พิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒-๒๓.

^{๕๒}สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารงานมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐-๑๑.

คัดเลือก การปฐมนิเทศ การประเมินผลพนักงาน การพัฒนา การฝึกอบรม การดำรงรักษา สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ^{๘๓}

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่า^{๘๔} การคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้บุคคลในตำแหน่งอะไรระดับใดจำนวนเท่าไรและจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหนตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีองค์ประกอบ ที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ การวางแผนบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การดำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายที่กล่าวมาข้างต้น อันจะเป็นแนวทางการบริหารบุคลากร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

๒.๕.๑ การวางแผนกำลังบุคคล

๑) ความหมายของการวางแผนกำลังบุคคล

ความหมายของการวางแผนบุคลากรนับได้ว่าเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาเพราะถือว่าการวางแผนบุคลากรเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานด้านบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะและมีศักยภาพตลอดจนมีวิสัยทัศน์เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาแล้วส่งผลให้มีเพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงปริมาณความต้องการบุคคลที่จะเข้าร่วมทำงานกับองค์กรในอนาคตซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดมีผลดีต่อผู้เรียน

๒) วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

สุดา สุวรรณภิญโญ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้^{๘๕}

๑. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์กรได้ทันทีเมื่อองค์กรต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร
๒. เป็นการบริหารขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
๓. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคตรวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่าความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานและของภาพรวมขององค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงใน

^{๘๓} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๒.

^{๘๔} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑), หน้า ๕๗๒.

^{๘๕} สุดา สุวรรณภิญโญ, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

ท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคนและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องสรรหาพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร

๔. เพื่อใช้เป็นแนวทางและช่วยปรับปรุงการสรรหาคัดเลือกพัฒนากำลังคนเป็นการเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๕. เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานและการได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กรในการวางแผนบุคลากรนั้นบางกรณีอาจไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กรทั้งหมดบางครั้งองค์กรสามารถพิจารณาสรรหาคัดเลือกโยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กรเข้ามาแทนที่ได้โดยอาจฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากรจึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๓) กระบวนการวางแผนบุคลากร

เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตขององค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

๑. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) เพื่อทราบถึงสถานการณ์ภายนอกกว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรศึกษาแนวโน้มทางการเมืองกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรสภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอยรุ่งเรืองภาวะเงินเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

๒. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วองค์กรจะกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมกับการวางกลยุทธ์และวางแผนปฏิบัติการ

๓. วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) เป็นขั้นตอนเพื่อสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่และจำแนกออกตามฝ่ายต่างๆว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบันพร้อมคาดคะเนจำนวนของบุคลากรที่อาจจะลาออก

๔. พยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting) ในขั้นนี้ต้องพิจารณาโดยละเอียดตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในขั้นที่ ๒ บุคลากรที่กำลังลาออกและอาจจะลาออกในระหว่างปีบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุการโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งจะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงในองค์กรว่ามีอยู่เท่าไร

๕. การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดการณ์บุคลากรจึงเริ่มเข้าสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคลโดยวางแผนการสรรหาบุคลากรว่าจะสรรหาจากแหล่งใดจะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรการปฐมนิเทศอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างไรเป็นต้น

๔) ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้^{๕๖}

๑. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้ เพราะถ้าองค์กรได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์กรมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริงกล่าวคือหน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมาจะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกันหน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

๒. ช่วยให้กิจกรรมด้านบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกันการวางแผนเป็นการมองอนาคตต่อองค์กรโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้น การขยายตัวขององค์กรนี้ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์กรในระยะแรกตั้งนั้นกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์กรจำนวนและคุณสมบัติบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งเมื่อองค์กรได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจในกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

๓. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆเพราะได้มีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า

๔. ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญในองค์กรทุกประเภทเป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆการที่องค์กรจะกำหนดการรับบุคลากรใหม่แต่ละครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน

๕. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆขององค์กรในการวางแผนงานบุคลากรนั้นไม่จำเป็นต้องจะออกมาในรูปการจ้างบุคลากรใหม่ทั้งหมดบุคลากรที่องค์กรต้องการใหม่นั้นบางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้การวางแผนงานบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมดจึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์กร

๖. เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไป

^{๕๖} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

ตามความต้องการขององค์การเป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศไม่เกิดปัญหาการว่างงานหรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์การ เกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคลากรในองค์การเป็นหลัก

๒.๕.๒ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการ ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในองค์กรโดยมีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการ หลายท่านได้สรุปเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน^{๕๗}

ธงชัย สันติวงศ์ ได้อธิบายไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ โดยเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficiency) และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เกี่ยวกับการเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน^{๕๘}

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้อธิบายว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นชุดของกิจกรรมในการดึงดูดและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์กรบรรลุผล อาจมีการสรรหาและมีการคัดเลือกโดยใช้วิธีหลากหลาย ในการเลือกบุคลากรเข้าทำงาน^{๕๙}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายไว้ว่า ในการจัดหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ประการแรกจะต้องมีแผนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ (Recruitment) เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กร หรือ หน่วยงานต้องการ ตลอดจน การคัดเลือก (Selection) โดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียนและ การนำเข้าสู่งาน (Induction) เพื่อเป็นการแนะนำให้รู้จักกันรู้จักหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ^{๖๐}

^{๕๗} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนโตรี, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^{๕๘} ธงชัย สันติวงศ์, **องค์การและการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๓๔๓.

^{๕๙} วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๑.

^{๖๐} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖๕.

พนัส หันนาคินท์ ได้อธิบายถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า ต้องมีการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เพื่อกำหนดความจำเป็น กำหนดจำนวน พร้อมทั้งมีการกำหนดคุณสมบัติโดยมีการสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน^{๙๑}

สมาน รังสิโยภษญ์ ได้กล่าวถึง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การงาน อะไรให้ราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ ความสามารถในด้านใดนั้น นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้วยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนจะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติ เป็นการถาวรต่อไป^{๙๒}

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยมีคำสั่งการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น โดยใช้ความยุติธรรม และการจัดครูเข้าสอนแทนกรณีครูลาหรือไปราชการ เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรง ที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ในตำแหน่งตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรม มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

๒.๕.๓ การพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น^{๙๓}

เสถียร เหลืองอร่าม ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ๒ ประการคือ^{๙๔}

๑) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนจรรยาวัตนะคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

๒) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมเพิ่มเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

^{๙๑} พนัส หันนาคินท์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนชั่น, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒.

^{๙๒} สมาน รังสิโยภษญ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๑), หน้า ๗๗.

^{๙๓} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๗๙.

^{๙๔} เสถียร เหลืองอร่าม, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓), หน้า ๑๗๓.

เมธี ปิณฑานนท์ ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคลากร เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผล^{๙๕}

กิตติ ยัคคานนท์ ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัว ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งให้ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด^{๙๖}

ประชุม รอดประเสริฐ ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้พร้อมที่จะมีชีวิตอยู่ในสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรคนอื่นๆ อย่างมีความสุข มีความรู้ ความเข้าใจ ในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างมีทักษะ และมีประสิทธิภาพ^{๙๗}

สุนันทา เลาหนันท์ ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ **เลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler)** และ **การ์แลนด์ ดี วิกส์ (Garland D. Wiggs)** ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทา เลาหนันท์ จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะลึกลงไปในตัวองค์กรโดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๙๘}

ชูชีพ พุทธประเสริฐ ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้บุคลากรในองค์กรตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องาน อันจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๙๙}

^{๙๕}เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๐๖.

^{๙๖}กิตติ ยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๔.

^{๙๗}ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเอสพรีนติ้งเฮาส์, ๒๕๓๐), หน้า ๕๙.

^{๙๘}สุนันทา เลาหนันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๓.

^{๙๙}ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์การเทคนิคการบริหารการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑๘.

บรรยงค์ โตจินดา ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่ดึงเอา ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษาบุคลากรที่มี คุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้^{๑๐๐}

นงนุช วงษ์สุวรรณ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหากศึกษาเจาะลึกจะมีความแตกต่างกันไปตามสาขาวิชา แต่ในสภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น ด้านรัฐศาสตร์ การ พัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การ เพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น^{๑๐๑}

วิชัย โกลสุวรรณจินดา ได้อธิบายว่า เมื่อพนักงานใหม่ได้เข้าทำงานในองค์กรแล้ว จำเป็นต้องมีการจัดปฐมนิเทศและฝึกอบรมเพื่อให้ความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การ ฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานจึงมีความสำคัญ ในฐานะเครื่องมือ แห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร^{๑๐๒}

สำนักงานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม เขตการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกอย่าง ของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง^{๑๐๓}

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร ว่า มีความหมายกว้างไกลว่าการ ฝึกอบรมอย่างที่เราได้รับรู้และเข้าใจกัน การพัฒนาบุคลากรมีความหมายรวมถึงการให้การศึกษา การ ฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการวางแผน ระบบความก้าวหน้าในอาชีพการงาน^{๑๐๔}

สุภาพรพิศาลบุตรและ ยงยุทธเกษสาคร ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งหรือใน องค์กรใดองค์กรหนึ่งการพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมใน ๓ เรื่องคือการฝึกอบรมการศึกษาและการ พัฒนา^{๑๐๕}

^{๑๐๐} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๙๑.

^{๑๐๑} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๖.

^{๑๐๒} วิชัย โกลสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่๑, (กรุงเทพมหานคร : โฟร์เฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๖๕.

^{๑๐๓} สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา ๘ กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสาร ประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๓,(กระทรวงศึกษาธิการ : สำนักงานฯ, ๒๕๔๓), หน้า ๕.

^{๑๐๔} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๖-๑๓๗.

^{๑๐๕} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : บีเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔ - ๒๑.

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่าความหมายของการพัฒนาบุคลากรก็คือกระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรคือกระบวนการที่มีการวางแผน การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบการให้บุคลากรให้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ การจัดให้มีประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาความรู้ให้มีคุณภาพและเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กรที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

๒.๕.๔ การบำรุงรักษาบุคลากร

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะให้งานจัดการศึกษาในสถานศึกษาเกิดความสำเร็จโดยบุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลกับสถานศึกษาหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จอย่างมีคุณภาพอุทิศตนอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จอย่างแท้จริงการบำรุงรักษาบุคลากรได้มีผู้รู้ให้ความหมายแนวคิดไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายวิธีการพัฒนาและจ้ารงรักษาบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้^{๑๐๖}

- ๑) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือลาศึกษาต่อ
- ๒) จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน
- ๓) จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
- ๔) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือ นวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
- ๕) จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาวิจัยในชั้นเรียนการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าขึ้นไป

^{๑๐๖}สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูง เล่ม ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทคัมพลาย อิมเมจจิ้ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาบุคลากรคือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกาย และจิตใจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย^{๑๐๗}

วิโรจน์ สารรัตน์ ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาบุคลากร เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหาร ในการนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพัฒนา คนอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิผลในการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ได้สูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอและแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้ช่วยเหลือด้วยวิธีการต่างๆ^{๑๐๘}

สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานที่ดีนั้นควรได้ทั้งงานและน้ำใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ประหยัดที่สุดและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานของตนแล้วเขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียร ขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ดีขึ้น^{๑๐๙}

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีการพัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ

๒.๕.๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม โปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้น ให้บุคลากร ได้พัฒนางานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการประเมินผลดังนี้

๑) ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การประเมินส่วนนี้ผู้บริหารควรนำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ มาถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู

^{๑๐๗} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๑๐.

^{๑๐๘} วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

^{๑๐๙} สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๓๓๗.

๒) ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้ทุกคน ได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อมีผู้เสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม

๓) ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินผลความสามารถด้านเทคโนโลยีตลอดทั้งการทำสื่อ หรือนวัตกรรมต่างๆ หากพบข้อบกพร่อง ควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นต่อไป

๔) ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่รับมอบหมายเป็นต้น ซึ่งการประเมินเพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงาน เป็นอย่างไร แลจะได้ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่บกพร่องต่อไป^{๑๑๐}

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะ อื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมิน โดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน^{๑๑๑} เช่นเดียวกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้^{๑๑๒}

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากรว่า หมายถึง วิธีการใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือ จากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น^{๑๑๓}

วิโรจน์ สารรัตน์ ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการกำหนด ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลกับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวก ต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผน การปฏิบัติงานใน

^{๑๑๐} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **บริหารศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทคัมปาย อิมเมจจิ้ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๓.

^{๑๑๑} ออลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, (ไทย-ญี่ปุ่น) ๒๕๔๕), หน้า ๑๓.

^{๑๑๒} วิชัย โสสุวรรณจินดา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : โพรเฟซ, ๒๕๔๖), หน้า ๙๘.

^{๑๑๓} สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๕๐.

อนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคล ในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๑๑๔}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความ ยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่าน่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลในการปฏิบัติงาน ของบุคคล^{๑๑๕}

วรรณารถ แสงมณี ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็น กระบวนการ ประเมินผล สิ่งที่คุณค่าการประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์การ หรือสิ่งที่องค์การได้รับจากบุคลากรภายใน ช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นย้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ ว่า ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะ ได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การ การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่ จะมาวินิจฉัยได้ทัศนคติของบุคลากรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการประเมินผลการ ปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้^{๑๑๖}

สมชาย หิรัญกิตติ ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมี การประเมินผล การปฏิบัติงานว่ามีสาเหตุ ๓ ประการ คือ การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูล เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับ เงินเดือน การประเมินผล เป็นการให้โอกาสหัวหน้างาน เพื่อทบทวนพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานของลูกน้อง และการประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของ พนักงาน เพราะจะเป็นให้โอกาสที่ดี เพื่อทบทวนอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดอ่อน ของตนเองอย่างชัดเจน^{๑๑๗}

สมาน รังสิโยภุชฎ์ ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่ กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกในหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ วิธีการที่ใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงานแต่ ละคนว่ามีความสามารถเพียงใด โดยพิจารณาปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณา

^{๑๑๔} วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๒.

^{๑๑๕} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย บูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๑.

^{๑๑๖} วรรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๙.

^{๑๑๗} สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทริเช ฟิล์ม และ โซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐๘.

เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี^{๑๑๘}

จากความหมายและความสำคัญของนักวิชาการได้ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาในปีต่อไป และการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน และเป็นข้อมูล ในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๒.๖ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๖.๑ ความหมายและความสำคัญของหลักพรหมวิหาร ๔

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตต์ ปยุตโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๑๑๙}

๑. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีใจฟ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๑๒๐}

^{๑๑๘} สมาน รั้งสโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : น้ำถึงการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘๗.

^{๑๑๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

^{๑๒๐} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้น, (กรุงเทพมหานคร : คาชาวรรณการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมามีการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาขาล อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัยคือ^{๑๒๑}

๑) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุมานได้ตามลำดับ

๒) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรารถนาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆไม่สำเร็จ

๓) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอรหันต์

๒.๖.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) ทรงเรียบเรียงหนังสือชุดรวมธรรมะ ตอนที่ว่าด้วยพรหมวิหาร ๔ สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือเมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้นได้เห็นเขามีสุข

^{๑๒๑}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาขาลอังกฤษ-ไทยฉบับบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐- ๑๒๑.

ไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ^{๑๒๒}

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ เพราะเมตตาจำทำให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้ให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน^{๑๒๓}

บุญมี แทนแก้ว ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการดังนี้^{๑๒๔}

๑.เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีไม่ตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒.กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓.มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแจ่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔.อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เทียงตรงดุจตราซัง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

ปัญญานันทภิกขุ (ปั่น ปญฺญานนฺโท) กล่าวถึง พรหมวิหารว่า^{๑๒๕} เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดียอมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้น้อยที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๑ อุเบกขาวางตนเฉยๆในเวลา เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษหรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยเหลือ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ ๑

แก้ว ชิตตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมจึงจะชื่อ

^{๑๒๒} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๕-๒๐๓.

^{๑๒๓} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศาสตราจารย์พิเศษ, **มณีแห่งปัญญา**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๔๓-๔๕.

^{๑๒๔} บุญมี แทนแก้ว, **จริยศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๓.

^{๑๒๕} ปัญญานันทภิกขุ (ปั่น ปญฺญานนฺโท), **หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

ว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบและประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ^{๑๒๖}

๑. เมตตา ความรักใคร่ ประารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนดได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาคืออยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความไฝ่ฝันในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีจิตที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีความคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๑๒๗}

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

^{๑๒๖} แก้ว ชิตตะขบ, **รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี**, (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๑๒๗} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

จิตร ธาณี ได้ให้แนวคิดพรหมวิหาร ๔ ว่า พระพุทธศาสนาเปรียบความรักความปรารถนาดีของบุพการี (บุพการี คือบุคคลผู้อุปการะก่อน) ที่มีต่อบุตรกับหลักธรรม “พรหมวิหาร ๔” ประกอบไปด้วย^{๑๒๘}

๑. เมตตา ความรักใคร่ความคิดที่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข

๒. กรุณา ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นปราศจากทุกข์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับ

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงภัยพิบัติ

สมหวัง วิทยาปัญญาพนธ์ กล่าวถึง พรหมวิหาร ๔^{๑๒๙} เป็นธรรมอันเป็นที่อยู่ของพรหม ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ นักปกครอง ผู้จัดการ เมตตาเป็นการทำให้ผู้อื่นสุขยิ่งขึ้น กรุณาเป็นการช่วยแก้ไขให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ มุทิตาเป็นการพลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และอุเบกขาเมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดีก็ไม่ซ้ำเติมเขา ให้วางใจเป็นกลางเป็นการประยุกต์พรหมวิหารมาใช้ในเชิงธุรกิจอย่างเป็นระบบ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตต์ ปยุตโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึงคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๑๓๐}

๑. เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่เมตตาและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีใจเฝ้าใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

^{๑๒๘} จิตร ธาณี, พรหมวิหาร ๔, (ออนไลน์), แหล่งที่มา : <http://www.jitdrathanee.com>, (๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖).

^{๑๒๙} สมหวัง วิทยาปัญญาพนธ์, การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม, (ออนไลน์), แหล่งที่มา : <http://www.budmgt.com>. (๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖).

^{๑๓๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

๒.๖.๓ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔

การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ต่อการบริหารงาน โดยผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้
พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมประจำตนอันประเสริฐ อันเป็นหลักความพลวัติที่ประเสริฐบริสุทธิ์เป็น
ธรรมเครื่องอย่างประเสริฐ ซึ่งเป็นหลักธรรมประจำใจเกี่ยวกับความพลวัติเป็นธรรมที่ส่งเสริมในการ
ปกครองมี ๔ องค์ประกอบดังนี้

๑. เมตตา แปลว่า ความรักใคร่ปรารถนาดีมีไมตรีจิต หมายถึง การคิดช่วยเหลือให้ทุก
คนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วหน้ากัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตา คือการ
ฝึกอบรมจิตใจเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น เมตตาต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์
เดือดร้อนได้แก่ไฟใจที่จะปลดปล่อยบำบัดทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้อื่นและสัตว์ทั้งปวงในการปฏิบัติ
เกี่ยวกับกรุณาเริ่มจากปลูกฝังความสงสารให้กับผู้อื่น ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีความกรุณา
ในใจแล้ว การแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้นๆ เช่นการช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา
ความกรุณาเป็นคุณธรรมสำคัญ ที่จะทำให้นักเสียสละพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ได้รับความ
สุขคุณธรรมข้อนี้แสดงว่าผู้พลวัติต้องมีฐานคุณธรรมเมตตาสูงมาก

๓. มุทิตา แปลว่า ความชื่นบาน หมายถึง ความพลอยยินดีด้วยในเรื่องเห็นผู้อื่นได้ดี มุทิตา
นี้เป็นธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการทำบุญ หรือความดี
อย่างหนึ่งนอกจากนี้ ยังหมายถึงในการสนับสนุน แก่ผู้สร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ของ
สังคมด้วย

๔. อุเบกขา แปลว่า การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง หมายถึงในการตัดสินใจ
ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ควรพิจารณาด้วยปัญญามีเหตุผลที่ถูกต้องและเที่ยงธรรม แล้วปฏิบัติลงด้วยความ
เยือกเย็นสุขุมรอบคอบสามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้อง หรือความยุติธรรมไว้ได้

พระธรรมปิฎก กล่าวการบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จะเป็นการบริหารที่มี
คุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม ๔ อย่างนี้ส่งเสริมการ
บริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วย
เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี^(๓๓)
ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตนตามหลักของพรหมวิหาร ๔ จะเป็นผู้ที่มีนิสัยอย่างนี้

๑. เป็นคนใจคอกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร

๒. บุคลิกน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม

๓. มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น
ชีวิตผาสุกในทุกที่

^(๓๓) พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗-๔๘.

ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมากโดยเฉพาะกับหัวหน้า ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุข

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนและหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มีความ ปิติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้าควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวกายเพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้นการบริหารโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่ดีนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่ง อันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๔ ด้านคือ

๑. ด้านเมตตา คือ การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่ว ๆ กัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

๒. ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความสะดวกและเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

๓. ด้านมุทิตา คือ การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันมีความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

๔. ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

สุพล เครือมนอร์มณ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทักษะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่่านักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้^{๑๓๒}

ก. ด้านเมตตา

๑. มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
๒. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
๓. มีความจริงใจ
๔. มีความรอบรู้ในวิชาการ
๕. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
๖. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
๗. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิ์และศักดิ์ศรี

ข. ด้านกรุณา

๑. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อที่ได้ทักษะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
๒. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
๓. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆคน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
๔. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานผลประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุกคนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
๕. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น
๖. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
๗. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ด้านมูทิตา

๑. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี
๒. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๓. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม
๔. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
๖. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับ

มอบหมาย

^{๑๓๒} สุพล เครือมนอร์มณ, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗.

ง. ด้านอุเบกขา

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
๒. มีความสามารถรอบด้าน
๓. มีความเชื่อมั่นในตัวเองไม่โลเล
๔. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
๕. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
๖. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
๗. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงาน และผู้อื่น
๘. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด
๙. กล่าวหาทั้งกายและใจ กล่าวเหยียดกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล่าวตัดสินในเมื่อซึ่งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน
๑๐. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สำรวจตนเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองได้ดีอยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า
๑๑. มีความยุติธรรม เมื่อผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่า ไม่ได้ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า
๑๒. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด
๑๓. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

ดังนั้นคุณสมบัติของบุคลากรที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร ๔ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์ จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางรู้เท่าทัน

สรุป พรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติและปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงต้นจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรงเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง ด้วยรักและซังใคร ทำดีได้ดี ทำชั่ว ได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

๒.๖.๔ การบริหารงานบุคคลโดยบูรณาการใช้กับหลักพรหมวิหาร ๔

๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล : หลักพรหมวิหาร ๔

หลักเมตตา คือ การวางแผนบุคลากรผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน

หลักกรุณา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร

หลักมุทิตา คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากร เพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง

หลักอุเบกขา คือ ผู้บริหารวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

๒. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน : หลักพรหมวิหาร ๔

หลักเมตตา คือ ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงใจด้วยความเมตตา

หลักกรุณา คือ ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด

หลักมุทิตา คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี

หลักอุเบกขา คือ ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร : หลักพรหมวิหาร ๔

หลักเมตตา คือ ผู้บริหารพิจารณาให้สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากรอย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม

หลักกรุณา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

หลักมุทิตา คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากร เพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร

หลักอุเบกขา คือ ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร : หลักพรหมวิหาร ๔

หลักเมตตา คือ ผู้บริหารเผยแพร่ผลพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา

หลักกรุณา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม

หลักมุทิตา คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่เที่ยงธรรมและโปร่งใส

หลักอุเบกขา คือ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างยุติธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน : หลักพรหมวิหาร ๔

หลักเมตตา คือ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

หลักกรุณา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักมุทิตา คือ ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

หลักอุเบกขา คือ ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

นวัตศน์ แนวสุข ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๘ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๔๐๐ คน แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้แทนฝ่ายบริหาร ๑๘๐ คน และกลุ่มผู้แทนฝ่ายชุมชน ๒๒๐ คน ผลการวิจัยพบว่าความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัยและด้านการลาออกจากราชการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่าง ในขณะที่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัย และด้านการลาออก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร คือ ควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้และจัดประชุมสัมมนาเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานบุคคลของโรงเรียนให้มากขึ้น^{๑๓๓}

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๒” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๘ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ๑๑๘ คน และครู ๓๑๗ คน ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมาก ด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับปานกลาง และด้านออกจากราชการ อยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งและจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันไป ส่วน จำแนกตามอายุราชการ ไม่แตกต่างกัน^{๑๓๔}

ไพบุลย์ คุณชมภู ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดลำพูน พบว่า มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้

^{๑๓๓} นวัตศน์ แนวสุข, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว”, *วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสระแก้ว, ๒๕๔๘), หน้า ก.

^{๑๓๔} บรรจบ ศรีประภาพงศ์, “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ก.

ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางการศึกษาต่อหรือการอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้ เรื่องระเบียบวินัยแก่บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอนมีงานที่รับผิดชอบมาก นอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรบุคลากรไม่มีวินัยในตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน^{๓๕}

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๒ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ๖๑ คน และครูผู้สอน ๒๒๗ คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการขอขอสถานศึกษาเป็นหลัก^{๓๖}

จันจิรา อินตะเสารีย์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน ๒๖๗ คน ผลการศึกษา พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดประชุม อบรมสัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคลากรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การ

^{๓๕}ไพบุลย์ คุณชมภู, “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดลำพูน”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า, บทคัดย่อ.

^{๓๖}พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ก.

ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร คือ มีการเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้^{๑๓๗}

เนตรชนก โพธารามิก ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอัปมัญญา คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสู่ผู้สังคม ทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาตนเองให้สัมมาทิฐิ^{๑๓๘}

วิไลวรรณ ยะสินธ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสกลุ่มที่ ๕ ปีการศึกษา ๒๕๕๑ จำนวน ๑๐๕ คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน ๗ คน และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูผู้สอน จำนวน ๑๙๑ คน รวมทั้งสิ้น ๓๐๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร นำข้อที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

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

ด้านการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากรการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

^{๑๓๗} จันจิรา อินตะเสาร, การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, **วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๐.

^{๑๓๘} เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาพระพุทธรักษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ข.

ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ส่วน ปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครูด้านการดำรงรักษาบุคลากร มีการจัด สวัสดิการด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มี ผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการ แก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการประชุมชี้แจง หรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบคือขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องขาดงบประมาณในการพัฒนา บุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ถึงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำ แผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องควรสนับสนุนด้าน งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนา ตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรในโรงเรียน ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและ ผู้อื่นระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใสไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะใน การแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมใน การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของ บุคลากรทุกคนในโรงเรียน^{๓๓๙}

กรณีการ กงแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ประจำปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวน ๖๐ คน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้าน แต่นโยบาย การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอกับความ ต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เงินเดือนและ สวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก อย่างน้อย ปีละ ๑ – ๒ ครั้ง ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรโควตาเพิ่มมากขึ้น

^{๓๓๙} วิไลวรรณ ยะสินธ์, การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไป สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, (บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ก.

ต้องการทำวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการมาก แต่ยังขาดซึ่งทักษะและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปีเพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในปีถัดไป^{๑๔๐}

พระมหาสมภารณ์ วรปุโต (วรปุตร) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคคลครูของวิทยาลัยครูบ้านเกิน เมืองธูลคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู และผลของการพัฒนาบุคคลครู ในวิทยาลัยครูบ้านเกิน เมืองธูลคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ จำนวน ๑๑๒ คน และนักศึกษา จำนวน ๓๕๓ คน ที่ปฏิบัติหน้าที่และกำลังศึกษา ในวิทยาลัยครูบ้านเกิน รวมทั้งหมด ๔๖๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบประชากรมากกว่า ๒ กลุ่มด้วย One-Way ANOVA ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร ครูอาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู และผลของการพัฒนาบุคคลครู ในวิทยาลัยครูบ้านเกินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นโยบายและแผนการพัฒนาบุคคลครู การประเมินผลการพัฒนาบุคคลครู วิธีการพัฒนาบุคคลครู และงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน นักศึกษา มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูในวิทยาลัยครูบ้านเกินโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละงาน พบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด ตามลำดับ ได้แก่ การประเมินผลการพัฒนาบุคคลครู นโยบายและแผนการพัฒนาบุคคลครู แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วิธีการพัฒนาบุคคลครู และงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน ส่วนผลของการพัฒนาบุคคลครูในวิทยาลัยครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูอาจารย์ ต่อ การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักศึกษาต่อผลของการพัฒนาบุคคลครู นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลของการพัฒนาบุคคลครู พบว่าโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๑๔๑}

^{๑๔๐} กรรณิการ์ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟร์อีสเทอร์น”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ก.

^{๑๔๑} พระมหาสมภารณ์ วรปุโต (วรปุตร) “การพัฒนาบุคคลครูของวิทยาลัยครูบ้านเกิน เมืองธูลคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต*(การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒, บทคัดย่อ.

พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑโฒ^{๑๔๒} (อ่อนดี) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการงานบริหาร บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร การวิจัย ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร (๒) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร (๓) เพื่อศึกษา ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขต บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร จำนวน ๑๕๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านเมตตาอยู่ใน ระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ตามลำดับ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตาม หลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นการแสดงถึง ความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ และด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์สอบถามถึงความจริงจากหลายๆ ฝ่ายก่อนตัดสินว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด ความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหา ด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์, ด้านกรุณาบุคลากรเกรงกลัวต่อ ผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์, ด้านมุทิตาผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้น โดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตาม ความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้องมีอคติไม่วางใจเป็นกลาง

พระเส็ง ปภสสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑ การวิจัยครั้งนี้ มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ๑๙ คนและครู ๓๐๑ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-test และOne-way ANOVA โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๑. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา

^{๑๔๒} พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี) “การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหม วิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การ บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔, บทคัดย่อ.

และบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษา วินัย ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก

๒. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง^{๑๔๓}

พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลอง สามวา กรุงเทพมหานคร การศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการ บริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวากรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบการ บริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวากรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ระดับ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน และเพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงาน บุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๓๔ คน ได้มาโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตาม ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล คือ การหาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: F-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติ สำเร็จรูป

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลอง สาม วา กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในระดับ มาก ๓ ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัด บุคคลปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการพัฒนาบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลอง สาม วา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

^{๑๔๓} พระเส็ง ปกสโร (วงษ์พันธุ์เสื่อ) “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔, บทคัดย่อ.

๓. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) สรุปได้ดังนี้

๓.๑ จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓.๒ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓.๓ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๑๔๔}

พระดารา อคฺคณฺญาโณ (ธฺจ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต ๓ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ (๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ (๓) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๑๔๐ คน ตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ แบ่งออกเป็น ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) การวางแผนบุคลากร (๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (๓) การพัฒนาบุคลากร (๔) การบำรุงรักษาบุคลากร (๕) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ๐.๙๔ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t – test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe) และการวิเคราะห์เนื้อหา

๑. จากการศึกษา พบว่า การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนบุคลากร และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ

^{๑๔๔} พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ “การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓, บทคัดย่อ.

๒. การเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหารวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหารวิหาร ๔ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดบุคคลให้ทำงานตามความสามารถ ความถนัด ความชอบของแต่ละคนเพราะบุคลากรได้ทำงานตามที่ตนเองชอบ และถนัด สามารถพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จไปโดยไม่ยาก รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้ทั่วถึงทุกคน ตามสมควร อย่างเป็นธรรม และควรนำหลักพรหมวิหาร มาใช้ในการบริหารงานบุคคล อย่างจริงจัง โดยผู้บริหารเองควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงานทุกๆ ด้าน^{๑๔๕}

สุพล เครือมะโนรมณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตา ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ขณะที่ อุเบกขา นั้น ถูกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย^{๑๔๖}

สมบุญ ธรรมลังกา ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย พบว่า การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายในด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ได้จัดทำแผนภูมิโครงสร้างและนำเสนอหรือปิดประกาศไว้ปรากฏชัดเจนมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ได้จัดทำและจัดเก็บทะเบียนประวัติบุคลากร ส่วนในด้านการสรรหาบุคลากรได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาสรรหาจากบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรได้มีการอบรมระยะสั้นเป็นประจำทุกปี ให้ครูมีส่วนร่วมในการ วางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการธำรงรักษาบุคลากรได้จัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ได้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม และได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานสำหรับด้านการให้พ้นจากงานได้ดำเนินการโดยแจ้งเหตุแห่ง

^{๑๔๕} พระดารา อคฺคณฺญาโณ (ถาจ) “การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหารวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕, บทคัดย่อ.

^{๑๔๖} สุพล เครือมะโนรมณ์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ข.

การพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้า และได้จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่พ้นจากงานอย่างเหมาะสม^{๑๔๗}

๒.๗.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

แบลน (Blanks) ได้ศึกษาวิจัย “รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา” พบว่า

๑.การบริหารบุคคล ของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยิ่งล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ ๒.ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน ๓.การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร ๔. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนาองค์กร หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้^{๑๔๘}

สโลน (Sloane) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏและการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมแต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมจากเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษวิจัยพบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะ และสามารถนำไปใช้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ^{๑๔๙}

สรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทางการบริหารได้ไม่จำเป็นเพราะเจาะจงแต่การบริหารการศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบริหารต่างๆได้ด้วย ทั้งนี้เพราะพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นพรหม ผู้ประเสริฐ ผู้นำหรือผู้บริหารหากมีหลักพรหมวิหาร ๔ ในใจหรือปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริหารงานก็เปรียบเสมือนหนึ่งว่าพระพรหมของ

^{๑๔๗} ศมบูรณ์ ธรรมลังกา, “การบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑), หน้า ข.

^{๑๔๘} Blank, E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System,” North Carolina. (The University of North Carolina at Greensboro, 1991), p 27.

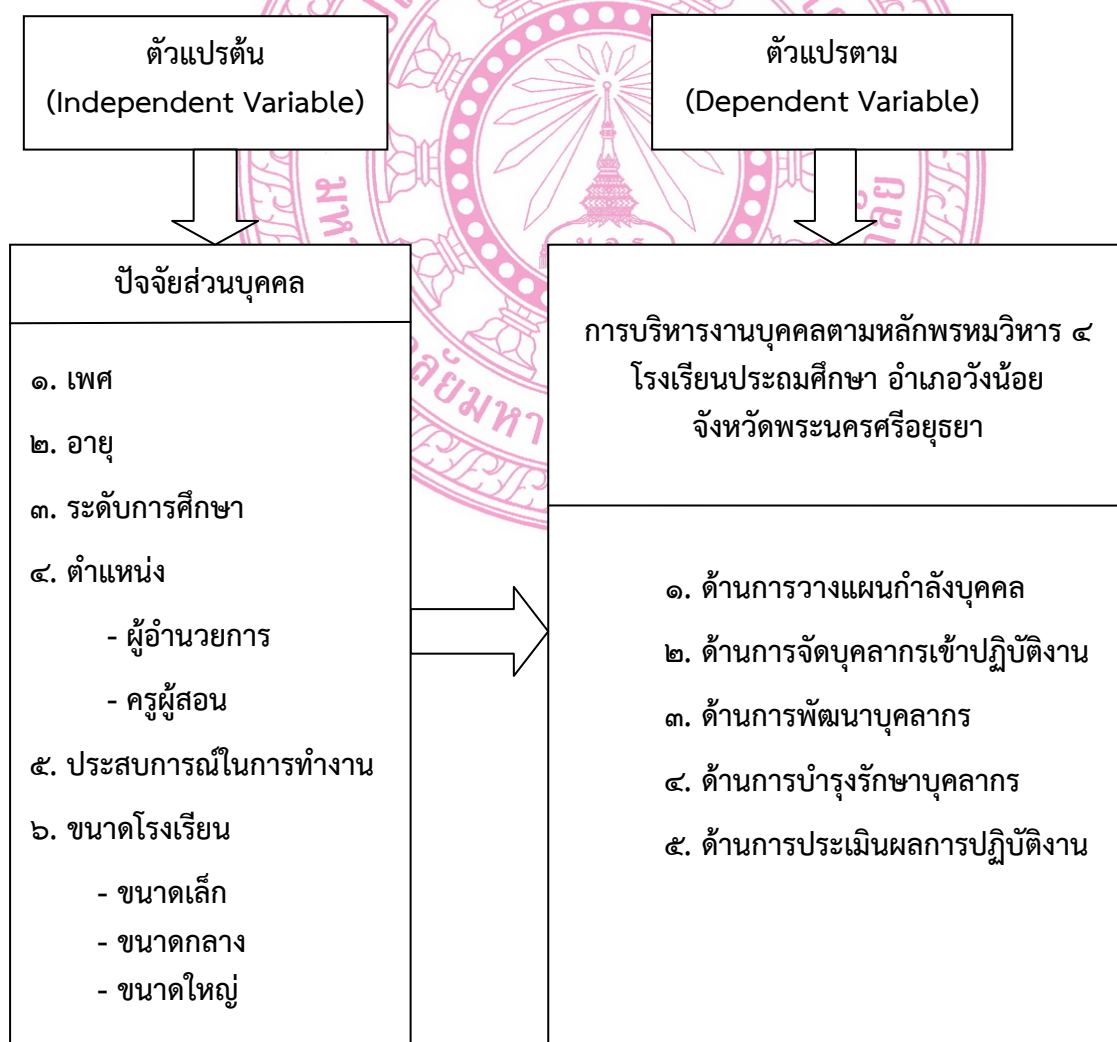
^{๑๔๙} Sloane, Etta K. . “Principals and Inservice Training : Knowledge Attitude and Mainstreaming Practices,” (Dissertation Abstracts International, 1983), p. 38-A.

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual-Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน

ตัวแปรตาม คือ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือ ๑.การวางแผนกำลังบุคคล ๒.การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ๓.การพัฒนาบุคลากร ๔.การบำรุงรักษาบุคลากร ๕.การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบูรณาการใช้กับ หลักเมตตา หลักกรุณา หลักมูทิตา และหลักอุเบกขา ดังแผนภูมิที่ ๒.๑



แผนภูมิที่ ๒.๑ : แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๒๙ โรงเรียน โดยมีผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน ๔๒๖ คน ทั้งภาครัฐและเอกชน

กลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเป็นตัวแทนของประชากร โดยเปิดคำนวณจากตารางของเครซีและมอร์แกน (R.V.Krejcie & D.W.Morgan)^๑ ดังนั้น จำนวนของประชากร ผู้บริหารและครู ๔๒๖ คน จะมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมต่อการเป็นตัวแทนของประชากร จำนวน ๒๐๑ คน การสุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกจากโรงเรียนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จากโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ อย่างละ ๔ โรงเรียน รวมทั้งสิ้น ๑๒ โรงเรียน ทำให้ได้จำนวน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีจำนวนทั้งสิ้น ๒๓๕ คน ประกอบไปด้วยด้วยผู้บริหาร จำนวน ๒๓ คน ครูผู้สอน จำนวน ๒๑๒ คน ดังนี้

^๑เครซีและมอร์แกน (R.V.Krejcie & D.W.Morgan) Determining sample size for research activating Journal of Education and Psychological Measurement, 1970, P. 608.

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	ผู้บริหาร	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	๑.โรงเรียนกลางคลอง ๒๗	๑	๔	๕
	๒.โรงเรียนบ้านสร้าง	๑	๔	๕
	๓.โรงเรียนวัดวงษ์สวรรค์	๑	๔	๕
	๔.โรงเรียนคอตันคลอง ๒๗	๑	๗	๘
ขนาดกลาง	๕.โรงเรียนวัดศรีประชา	๒	๑๘	๒๐
	๖.โรงเรียนวัดลาดตาย	๒	๑๗	๑๙
	๗.โรงเรียนวัดสุคันธาราม	๒	๑๘	๒๐
	๘.โรงเรียนวัดศิวาราม	๒	๑๑	๑๓
ขนาดใหญ่	๙. โรงเรียนชลประทานอนุเคราะห์	๓	๓๐	๓๓
	๑๐.โรงเรียนวังน้อยวิทยานุกูมิ	๒	๒๒	๒๔
	๑๑.โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา	๓	๔๑	๔๔
	๑๒.โรงเรียนเปรมฤทัย	๓	๓๖	๓๙
	รวม	๒๓	๒๑๒	๒๓๕

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถามและการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

๑.การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์และเนื้อหาจากแนวคิดที่ต้องการศึกษา มีทั้งหมด ๓ ตอน ดังนี้

ชุดที่ ๑ แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน จำนวน ๖ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ๕ ระดับ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทักษะในการปฏิบัติงานมาก ทักษะในการปฏิบัติงานปานกลาง ทักษะในการปฏิบัติงานน้อย และทักษะในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ที่กำหนดไว้ในขอบเขตการศึกษาโดยกำหนดระดับการปฏิบัติไว้ ดังนี้

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

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนกับการศึกษาการบริหารงานบุคคล ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา กำหนดเป็นช่วงคะแนน ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐-๕.๐๐	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๙	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐-๓.๔๙	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐-๒.๔๙	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๔๙	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาแนวทาง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๒. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

(๑) ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๒) ผศ.ดร. สีน งามประโคน อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๓) ผศ. สมหมาย ดุยอดรัมย์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๔) นายภิรมย์ นันทวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต ๑

(๕) ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต ๑ รับผิดชอบกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง

๓) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและครู โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์และโรงเรียนวัดลำพระยา ซึ่งเป็นโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)^๒ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๐

๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบแนวทางการปฏิบัติของราชการดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทำหนังสือถึงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๑ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

๒. ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมทั้งแบบสอบถามส่งถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

๓. ผู้วิจัยเดินทางตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองในระหว่างเดือนตุลาคม - เดือนพฤศจิกายน ๒๕๕๖ แล้วนำมาวิเคราะห์

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนน ตามแนวทางการประเมินความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า แบบลิเคิร์ต (Likert' Scales)

๕ คะแนน หมายถึง มากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง มาก

๓ คะแนน หมายถึง ปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง น้อย

๑ คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด

๒. การแปลผลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน แล้วแปรความหมายที่กำหนดดังนี้

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

๑) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

๒) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยการหาค่าเฉลี่ย (SD) และการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (\bar{X}) เป็นรายชื่อและรายด้าน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยหาค่าเฉลี่ยของช่วงระดับคะแนน (Class interval) ๕ ระดับ ดังนี้^๓

๔.๕๐ - ๕.๐๐ หมายถึง มากที่สุด

๓.๕๐ - ๔.๔๙ หมายถึง มาก

๒.๕๐ - ๓.๔๙ หมายถึง ปานกลาง

๑.๕๐ - ๒.๔๙ หมายถึง น้อย

๑.๐๐ - ๑.๔๙ หมายถึง น้อยที่สุด

๓) แปลผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการทดสอบค่าที(t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé's)

๔) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอเชิงพรรณนาประกอบตาราง

๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติ ดังนี้

๑. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage)

$$\text{จำนวนประชากรของโรงเรียนต่าง ๆ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \times 100$$

๒. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)^๔ เป็นรายด้านและรายชื่อ

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

^๔ บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๙๙-๑๐๐.

๓. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการทดสอบค่าที) ทาค่า T-test และ F-test^๕ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's)

๔. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข จากคำถามปลายเปิด ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ทาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอเชิงพรรณนาประกอบตาราง

๓.๕.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประชากร

๑) สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ในการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และการบริหารบุคลากร คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๒) สถิติอนุมาน (Inferential) เพื่อการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูผู้สอนสถิติที่ใช้ คือ T-test และ F-test



^๕ ฉานินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ, (กรุงเทพมหานคร : บิศจิเสนอาร์ แอนด์ดี , ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๒.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๒๓๕ ฃบับ ฃรับกลับคืนสมบຸรณฃทุกฃบับ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวินโดว ฃเพื่อวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับ ดังนี้

๔.๑ ลำดับชั้นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต้น ใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ และการแปลความหมายจากค่าร้อยละ

ตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลเป็นความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตอนที่ ๓ การทดสอบสมมติฐาน ที่ว่า

๑. ผู้บริหารและครูที่มี เพศ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๒. ผู้บริหารและครูที่มี อายุ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๓. ผู้บริหารและครูที่มี ระดับการศึกษา ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๔. ผู้บริหารและครูที่มี ตำแหน่ง ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๕. ผู้บริหารและครูที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๖. ผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบระหว่างตัวแปร ๒ ตัว ใช้การทดสอบค่าที (t- test) ส่วนการเปรียบเทียบระหว่างตัวแปร ๓ ตัวขึ้นไปใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) และถ้าพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีการของ (Scheffe' post hoc comparison)

ตอนที่ ๔ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต้น ใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ และการแปลความหมายจากค่าร้อยละ ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
๑. เพศ	ชาย	๖๐	๒๕.๕
	หญิง	๑๗๕	๗๔.๕
๒. อายุ	ตั้งแต่ ๓๐ ปีลงมา	๘๓	๓๕.๓
	อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี	๖๔	๒๗.๒
	อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี	๒๘	๑๒.๐
	มากกว่า ๕๑ ปี	๖๐	๒๕.๕
๓. ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	๑๙๙	๘๔.๖
	ปริญญาโท	๓๔	๑๔.๕
	ปริญญาเอก	๒	.๙
๔. ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ	๑๐	๔.๓
	รองผู้อำนวยการ	๖	๒.๕
	ครูผู้สอน	๒๑๙	๙๓.๒

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
๕. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า ๕ ปี	๙๖	๔๐.๙
๖ - ๑๐ ปี	๔๕	๑๙.๑
๑๑ - ๒๐ ปี	๒๖	๑๑.๑
๒๑ ปีขึ้นไป	๖๘	๒๘.๙
๖. ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	๒๔	๑๐.๒
ขนาดกลาง	๗๓	๓๑.๑
ขนาดใหญ่	๑๓๘	๕๘.๗
รวม	๒๓๕	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า

๑. เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน ๑๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๕ และเป็นเพศชาย จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๕

๒. อายุ พบว่า มีอายุตั้งแต่ ๓๐ ปีลงมา จำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๔ รองลงมา มีอายุ ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๓ มีอายุมากกว่า ๕๑ ปี จำนวน ๖๐ คน และมีอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๐

๓. ระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๔.๖ รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕ มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙

๔. ตำแหน่ง พบว่า เป็นครูผู้สอน จำนวน ๒๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๒ รองลงมา เป็นผู้อำนวยการจำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๓ และเป็นรองผู้อำนวยการ จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๕

๕. ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า ๕ ปี จำนวน ๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๙ รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๙ มีประสบการณ์การทำงาน ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑

๖. ขนาดโรงเรียน พบว่า เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๑๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๗ รองลงมา เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๗๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๑ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒

ตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลเป็นความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
ด้านการวางแผนกำลังบุคคล	๓.๙๕	๐.๗๑	มาก
ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	๓.๙๙	๐.๗๕	มาก
ด้านการพัฒนาบุคลากร	๓.๙๔	๐.๗๔	มาก
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	๓.๘๘	๐.๗๘	มาก
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๙๕	๐.๗๓	มาก
รวม	๓.๙๔	๐.๗๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๔$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๙$) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนกำลังบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๕$) และส่วนด้านที่มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบำรุงรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๘๘$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการวางแผนกำลังบุคคล จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการวางแผนกำลังบุคคล : หลักพรหมวิหาร ๔	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
๑. การวางแผนบุคลากรผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์กร อย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน	๔.๐๓	๐.๗๖	มาก
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร	๓.๙๑	๐.๘๕	มาก
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง	๓.๙๔	๐.๘๗	มาก
๔. ผู้บริหารวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	๓.๙๑	๐.๗๓	มาก
รวม	๓.๙๔	๐.๗๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการวางแผนกำลังบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๔$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การวางแผนบุคลากรผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตาม ความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์กร อย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๔.๐๓$) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๔$) ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๑$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน : หลักพรหมวิหาร ๔	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
๑. ผู้บริหารจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงใจด้วยความเมตตา	๔.๐๓	๐.๗๙	มาก
๒. ผู้บริหารจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด	๓.๙๙	๐.๘๒	มาก
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี	๓.๙๘	๐.๘๓	มาก
๔. ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง	๓.๙๕	๐.๗๘	มาก
รวม	๓.๙๘	๐.๗๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๘$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารจัดการบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงใจด้วยความเมตตา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๔.๐๓$) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๕$) ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๑$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการพัฒนาบุคลากร : หลักพรหมวิหาร ๔	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
๑. ผู้บริหารพิจารณาให้สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากร อย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม	๓.๙๗	๐.๗๖	มาก
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน พัฒนาบุคลากรในภาพรวม	๓.๙๑	๐.๘๔	มาก
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการ พัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่าง แท้จริงของการพัฒนาบุคลากร	๓.๙๒	๐.๘๙	มาก
๔. ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วย ความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	๓.๙๗	๐.๗๘	มาก
รวม	๓.๙๔	๐.๗๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๔$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด จำนวน ๒ ชื่อ คือ ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๗$) และผู้บริหารพิจารณาให้สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากร อย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๗$) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๒$) ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๑$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร : หลักพรหมวิหาร ๔	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
๑. ผู้บริหารเผยแพร่ผลพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา	๓.๙๕	๐.๘๔	มาก
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม	๓.๘๓	๐.๘๓	มาก
๓. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่ได้อย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส	๓.๘๙	๐.๘๓	มาก
๔. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างยุติธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	๓.๘๖	๐.๘๒	มาก
รวม	๓.๘๘	๐.๗๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = ๓.๘๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเผยแพร่ผลพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = ๓.๙๕) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรที่ดีอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = ๓.๘๙) ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = ๓.๘๓) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน : หลักพรหมวิหาร ๔	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
๑. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	๓.๙๘	๐.๗๘	มาก
๒. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๙๗	๐.๗๕	มาก
๓. ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของ บุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง	๓.๙๑	๐.๗๘	มาก
๔. ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลาง ทั้งหมด	๓.๘๙	๐.๘๒	มาก
รวม	๓.๙๓	๐.๗๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๓$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๘$) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๙๗$) ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๘๙$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ ๓ การทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบระหว่างตัวแปร ๒ ตัว ใช้การทดสอบค่าที (t - test) ส่วนการเปรียบเทียบระหว่างตัวแปร ๓ ตัวขึ้นไปใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และถ้าพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีการของ (Seheffe' post hoc comparison) ได้ผลวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ ๑ ผู้บริหารและครูที่มี เพศ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ ๔.๘ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามเพศ คือ เพศ ชาย ๖๐ คน และเพศหญิง ๑๗๕ คน

การบริหารงานบุคคลตามหลัก พรหมวิหาร ๔	ชาย		หญิง		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑. การวางแผนกำลังบุคคล	๔.๑๐	๐.๕๘	๓.๘๙	๐.๗๔	๑.๙๒๔	๐.๐๕๖
๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	๔.๑๕	๐.๕๘	๓.๙๒	๐.๗๙	๒.๐๑๙	๐.๐๔๕
๓. การพัฒนาบุคลากร	๔.๑๔	๐.๖๑	๓.๘๗	๐.๗๖	๒.๔๘๓	๐.๐๑๔
๔. การบำรุงรักษาบุคลากร	๔.๑๒	๐.๖๓	๓.๘๐	๐.๘๐	๒.๗๙๙	๐.๐๐๖
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	๔.๑๘	๐.๕๘	๓.๘๕	๐.๗๖	๓.๐๗๗	๐.๐๐๒
รวม	๔.๑๓	๐.๖๐๑	๓.๘๖	๐.๗๗๔	๒.๖๑๙	๐.๐๐๙

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ ผลวิเคราะห์ พบว่า เพศมีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่วางไว้ ส่วนในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยอมรับสมมติฐานที่วางไว้ มีเพียงด้านการวางแผนกำลังบุคคลที่ปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมุติฐานที่ ๒ ผู้บริหารและครูที่มี อายุ ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามอายุ

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. การวางแผนกำลังบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๗๓	๓	๐.๐๒๔	๐.๐๔๗	๐.๙๘๖
	ภายในกลุ่ม	๑๑๙.๑๐๑	๒๓๑	๐.๕๑๖		
	รวม	๑๑๙.๑๗๔	๒๓๔			
๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๙๑	๓	๐.๐๖๔	๐.๑๑๑	๐.๙๕๓
	ภายในกลุ่ม	๑๓๒.๐๗๖	๒๓๑	๐.๕๗๒		
	รวม	๑๓๒.๒๖๘	๒๓๔			
๓. การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๒๒	๓	๐.๓๗๔	๐.๖๘๒	๐.๕๖๔
	ภายในกลุ่ม	๑๒๖.๖๙๓	๒๓๑	๐.๕๔๘		
	รวม	๑๒๗.๘๑๕	๒๓๔			
๔. การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๕๙	๓	๐.๐๒๐	๐.๐๓๒	๐.๙๙๒
	ภายในกลุ่ม	๑๔๑.๓๕๒	๒๓๑	๐.๖๑๒		
	รวม	๑๔๑.๔๑๑	๒๓๔			
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๐๙	๓	๐.๒๓๖	๐.๔๓๕	๐.๗๒๘
	ภายในกลุ่ม	๑๒๕.๓๓๔	๒๓๑	๐.๕๔๓		
	รวม	๑๒๖.๐๔๓	๒๓๔			
ผลรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๘๐	๓	๐.๐๒๗	๐.๐๕๔	๐.๙๘๓
	ภายในกลุ่ม	๑๑๔.๔๘๕	๒๓๑	๐.๔๙๖		
	รวม	๑๑๔.๕๖๕	๒๓๔			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่าผลวิเคราะห์ อายุมีผลต่อการบริหารงานบุคคลตาม หลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมุติฐานที่ ๓ ผู้บริหารและครูที่มี ระดับการศึกษา ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันไป ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๐ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ระดับการศึกษา

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. การวางแผนกำลังบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๒.๔๘๐	๒	๑.๒๔๐	๒.๔๖๕	๐.๐๘๗
	ภายในกลุ่ม	๑๑๖.๖๙๔	๒๓๒	๐.๕๐๓		
	รวม	๑๑๙.๑๗๔	๒๓๔			
๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๐๔๘	๒	๐.๕๒๔	๐.๙๒๗	๐.๓๙๗
	ภายในกลุ่ม	๑๓๑.๒๑๙	๒๓๒	๐.๕๖๖		
	รวม	๑๓๒.๒๖๘	๒๓๔			
๓. การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๐.๖๙๔	๒	๐.๓๔๗	๐.๖๓๓	๐.๕๓๒
	ภายในกลุ่ม	๑๒๗.๑๒๑	๒๓๒	๐.๕๔๘		
	รวม	๑๒๗.๘๑๕	๒๓๔			
๔. การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๖๗	๒	๐.๒๘๓	๐.๓๘๔	๐.๖๘๑
	ภายในกลุ่ม	๑๔๐.๙๔๔	๒๓๒	๐.๖๐๘		
	รวม	๑๔๑.๕๑๑	๒๓๔			
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๒๒	๒	๐.๔๑๑	๐.๗๖๑	๐.๕๖๘
	ภายในกลุ่ม	๑๒๕.๒๒๑	๒๓๒	๐.๕๔๐		
	รวม	๑๒๖.๐๔๓	๒๓๔			
ผลรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๔๐	๒	๐.๔๒๐	๐.๘๕๗	๐.๕๒๖
	ภายในกลุ่ม	๑๑๓.๗๒๕	๒๓๒	๐.๔๙๐		
	รวม	๑๑๔.๕๖๕	๒๓๔			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ผลวิเคราะห์ ระดับการศึกษามีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสอน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมุติฐานที่ ๔ ผู้บริหารและครูที่มี ตำแหน่ง ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๑ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ตำแหน่ง

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. การวางแผนกำลังบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๔.๑๙๙	๒	๒.๐๙๙	๔.๒๓๖	๐.๐๑๖*
	ภายในกลุ่ม	๑๑๔.๙๗๕	๒๓๒	๐.๔๙๖		
	รวม	๑๑๙.๑๗๔	๒๓๔			
๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๒.๕๗๑	๒	๑.๒๘๖	๒.๓๐๐	๐.๑๐๓
	ภายในกลุ่ม	๑๒๙.๖๙๖	๒๓๒	๐.๕๕๙		
	รวม	๑๓๒.๒๖๘	๒๓๔			
๓. การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๓.๗๘๗	๒	๑.๘๙๔	๓.๕๔๒	๐.๐๓๑*
	ภายในกลุ่ม	๑๒๔.๐๒๘	๒๓๒	๐.๕๓๕		
	รวม	๑๒๗.๘๑๕	๒๓๔			
๔. การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๕๙๑	๒	๒.๒๙๖	๓.๘๙๓	๐.๐๒๒*
	ภายในกลุ่ม	๑๓๖.๘๑๙	๒๓๒	๐.๕๙๐		
	รวม	๑๔๑.๔๑๑	๒๓๔			
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๒.๗๖๙	๒	๑.๓๘๕	๒.๖๐๖	๐.๐๗๖
	ภายในกลุ่ม	๑๒๓.๒๗๔	๒๓๒	๐.๕๓๑		
	รวม	๑๒๖.๐๔๓	๒๓๔			
ผลรวม	ระหว่างกลุ่ม	๓.๕๑๙	๒	๑.๗๕๙	๓.๖๗๖	๐.๐๒๗
	ภายในกลุ่ม	๑๑๑.๐๔๖	๒๓๒	๐.๔๗๙		
	รวม	๑๑๔.๕๖๕	๒๓๔			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่าผลวิเคราะห์ ตำแหน่งมีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมุติฐานที่วางไว้

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง เป็นรายคู่ โดยวิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe') รายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ครูผู้สอน
ผู้อำนวยการ	-	.๑๔๔	.๒๕๘
รองผู้อำนวยการ	-	-	.๐๐๗*
ครูผู้สอน	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๒ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ระดับคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการวางแผนกำลังบุคคล พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แตกต่างกันดังนี้ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นแตกต่างกับตำแหน่งครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ครูผู้สอน
ผู้อำนวยการ	-	๐.๔๑๕	๐.๑๒๕
รองผู้อำนวยการ	-	-	๐.๐๒๗*
ครูผู้สอน	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๓ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ระดับคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แตกต่างกันดังนี้ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นแตกต่างกับตำแหน่งครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ครูผู้สอน
ผู้อำนวยการ	-	๐.๒๘๕	๐.๑๕๗
รองผู้อำนวยการ	-	-	๐.๐๑๕*
ครูผู้สอน	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แตกต่างกันดังนี้ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นแตกต่างกับตำแหน่งครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมุติฐานที่ ๕ ผู้บริหารและครูที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความเห็น เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันได้ ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๕ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครู ประสบการณ์ในการทำงาน

การบริหารงานบุคคลตามหลัก พรหมวิหาร ๔	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. การวางแผนกำลังบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๘๑	๓	๐.๑๒๗	๐.๒๔๗	๐.๘๖๔
	ภายในกลุ่ม	๑๑๘.๗๙๓	๒๓๑	๐.๕๑๔		
	รวม	๑๑๙.๑๗๔	๒๓๔			
๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๕๕๑	๓	๐.๕๑๔	๐.๙๐๘	๐.๔๓๘
	ภายในกลุ่ม	๑๓๐.๗๒๗	๒๓๑	๐.๕๖๖		
	รวม	๑๓๒.๒๖๘	๒๓๔			
๓. การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๙๑	๓	๐.๓๙๗	๐.๗๒๔	๐.๕๓๘
	ภายในกลุ่ม	๑๒๖.๖๒๕	๒๓๑	๐.๕๔๘		
	รวม	๑๒๗.๘๑๕	๒๓๔			
๔. การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๐๘	๓	๐.๒๓๖	๐.๓๘๗	๐.๗๖๒
	ภายในกลุ่ม	๑๔๐.๗๐๓	๒๓๑	๐.๖๐๘		
	รวม	๑๔๑.๔๑๑	๒๓๔			
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๙๙๑	๓	๐.๓๓๐	๐.๖๑๐	๐.๖๐๘
	ภายในกลุ่ม	๑๒๕.๐๕๒	๒๓๑	๐.๕๔๑		
	รวม	๑๒๖.๐๔๓	๒๓๔			
ผลรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๖๘๒	๓	๐.๒๒๗	๐.๔๖๑	๐.๗๑๐
	ภายในกลุ่ม	๑๑๓.๘๘๓	๒๓๑	๐.๔๙๓		
	รวม	๑๑๔.๕๖๕	๒๓๔			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ ผลวิเคราะห์พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการ ทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมุติฐานที่ ๖ ผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๖ วิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ขนาดโรงเรียน

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	Sig.
๑. การวางแผนกำลังบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๑๐.๐๙๖	๒	๕.๐๔๘	๑๐.๗๓๗	๐.๐๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๑๐๙.๐๗๘	๒๓๒	๐.๔๗๐		
	รวม	๑๑๙.๑๗๔	๒๓๔			
๒. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๗.๗๖๑	๒	๓.๘๘๐	๗.๒๓๑	๐.๐๐๑*
	ภายในกลุ่ม	๑๒๔.๕๐๗	๒๓๒	๐.๕๓๗		
	รวม	๑๓๒.๒๖๘	๒๓๔			
๓. การพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๖.๖๙๙	๒	๓.๓๕๐	๖.๔๑๖	๐.๐๐๒*
	ภายในกลุ่ม	๑๒๑.๑๑๖	๒๓๒	๐.๕๒๒		
	รวม	๑๒๗.๘๑๕	๒๓๔			
๔. การบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๙.๐๘๕	๒	๔.๕๔๒	๗.๙๖๔	๐.๐๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๑๓๒.๓๒๖	๒๓๒	๐.๕๗๐		
	รวม	๑๔๑.๔๑๑	๒๓๔			
๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๔.๔๘๒	๒	๒.๒๔๑	๔.๒๗๗	๐.๐๑๕*
	ภายในกลุ่ม	๑๒๑.๕๖๑	๒๓๒	๐.๕๒๔		
	รวม	๑๒๖.๐๔๓	๒๓๔			
ผลรวม	ระหว่างกลุ่ม	๗.๔๑๒	๒	๓.๗๐๖	๘.๐๒๔	๐.๐๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๑๐๗.๑๕๓	๒๓๒	๐.๔๖๒		
	รวม	๑๑๔.๕๖๕	๒๓๔			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ ผลวิเคราะห์พบว่า ขนาดโรงเรียนมีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมุติฐานที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยาตามความคิดเห็นผู้บริหารและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่ โดยวิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe') รายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๗ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	-	๐.๐๑๖*	๐.๖๗๐
ขนาดกลาง	-	-	๐.๐๐๐*
ขนาดใหญ่	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๗ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ระดับคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการวางแผนกำลังบุคคล พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แตกต่างกันดังนี้ โรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นแตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	-	๐.๐๓๔*	๐.๘๕๘
ขนาดกลาง	-	-	๐.๐๐๐*
ขนาดใหญ่	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๘ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ระดับคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แตกต่างกันดังนี้ โรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นแตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	-	๐.๐๙๖	๐.๕๗๕
ขนาดกลาง	-	-	๐.๑๐๐*
ขนาดใหญ่	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๙ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แตกต่างกันดังนี้ โรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	-	๐.๐๑๖*	๐.๙๖๑
ขนาดกลาง	-	-	๐.๑๐๐*
ขนาดใหญ่	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๐ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ระดับความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แตกต่างกันดังนี้ โรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นแตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๑ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	-	๐.๓๒๙	๐.๓๘๖
ขนาดกลาง	-	-	๐.๐๐๔*
ขนาดใหญ่	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๐ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ระดับคู่ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน แตกต่างกันดังนี้ โรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตอนที่ ๔ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

สรุปเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง ๕ ด้าน

ตารางที่ ๔.๒๒ ปัญหาและข้อเสนอแนะในภาพรวมของทัศนคติของทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในแต่ละด้าน

ปัญหา	(n=๒๓๕)	ร้อยละ	ข้อเสนอแนะ	(n=๒๓๕)	ร้อยละ
ด้านการวางแผนกำลังบุคคล			ด้านการวางแผนกำลังบุคคล		
๑. ผู้บริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร	๕	๒.๑	๑. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร	๕	๒.๑
๒. ผู้บริหารไม่ค่อยวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	๒	๐.๘	๒. ผู้บริหารควรวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	๒	๐.๘
ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน			ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน		
๑. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี	๒	๐.๘	๑. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี	๒	๐.๘
๒. ผู้บริหารไม่ค่อยพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง	๑๐	๔.๒	๒. ผู้บริหารควรพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง	๑๐	๔.๒
ด้านการพัฒนาบุคลากร			ด้านการพัฒนาบุคลากร		
๑. ผู้บริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม	๓	๑.๒	๑. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม	๓	๑.๒

ตารางที่ ๔.๑๗ (ต่อ)

ปัญหา	(n=๒๓๕) ร้อยละ	ข้อเสนอแนะ	(n=๒๓๕) ร้อยละ
๒. ผู้บริหารไม่ค่อยปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร	๔ ๑.๗	๒. ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร	๔ ๑.๗
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร		ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	
๑. ผู้บริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างเหมาะสม	๒ ๐.๙	๑. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างเหมาะสม	๒ ๐.๙
๒. ผู้บริหารไม่ค่อยพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างยุติธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	๑ ๐.๔	๒. ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆของบุคลากรอย่างยุติธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	๑ ๐.๔
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
๑. ผู้บริหารไม่ค่อยเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง	๑๒ ๕.๑	๑. ผู้บริหารควรเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง	๑๒ ๕.๑
๒. ผู้บริหารไม่ค่อยพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด	๒ ๐.๙	๒. ผู้บริหารควรพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด	๒ ๐.๙

จากตารางที่ ๔.๒๒ สรุปเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งหมด ๕ ด้าน ดังนี้ ด้านการวางแผนกำลังบุคคลตามความคิดเห็น

ผู้บริหารและครูผู้สอน คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหาร บุคลากร จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๑ ผู้บริหารควรวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูผู้สอน คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘ ผู้บริหารควรพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูผู้สอน คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๒ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๗ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูผู้สอน คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙ ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างยุติธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๔ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูผู้สอน คือ ผู้บริหารควรเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๑ ผู้บริหารควรพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙

บทที่ ๕

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งออกเป็น ๕ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผนบุคคล ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผล

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ขนาดโรงเรียน ได้ดังนี้

๑. เพศ พบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๕ และเป็นเพศชาย จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๕

๒. อายุ พบว่า มีอายุตั้งแต่ ๓๐ ปีลงมา จำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๔ รองลงมา มีอายุ ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๓ มีอายุมากกว่า ๕๑ ปี จำนวน ๖๐ คน และมีอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๐

๓. ระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๔.๖ รองลงมามีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๕ มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙

๔. ตำแหน่ง พบว่า เป็นครูผู้สอน จำนวน ๒๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๒ รองลงมา เป็นผู้อำนวยการจำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๓ และเป็นรองผู้อำนวยการ จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๕

๕. ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า ๕ ปี จำนวน ๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๙ รองลงมามีประสบการณ์การทำงาน ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๙ มีประสบการณ์การทำงาน ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑

๖. ขนาดโรงเรียน พบว่า เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๑๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๗ รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๗๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๑ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒

๕.๑.๒ ระดับการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง ๕ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการวางแผนกำลังบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ดังรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลและจำแนกเป็นรายด้านต่อไปนี้

๑. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน เพศต่างกันมีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแยกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่เป็นเพศหญิง มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากกว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนเพศชาย

๒. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน อายุต่างกันมีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีตั้งแต่ ๓๐ ปีลงมา มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุ ๓๑ - ๔๐ ปี ผู้บริหารและครูที่มีอายุมากกว่า ๕๑ ปี ผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ น้อยที่สุด

๓. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน ระดับการศึกษาต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกมีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ น้อยที่สุด

๔. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน ตำแหน่งต่างกันมีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแยกตามตำแหน่ง พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากกว่าผู้บริหาร

๕. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า ๕ ปี มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน ๒๑ ปีขึ้นไป ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน ๑๑ - ๒๐ ปี มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ น้อยที่สุด

๖. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากที่สุด รองลงมาผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีโรงเรียนขนาดกลาง ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีโรงเรียนขนาดเล็ก มีการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ น้อยที่สุด

๗. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการวางแผนบุคคลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการวางแผนบุคคลอยู่ในระดับมากทุกข้อ ประเด็นที่มากที่สุด คือ การวางแผนบุคลากรผู้บริหาร กำหนดคุณสมบัติตาม ความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์กร อย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง อยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร อยู่ในระดับมาก

๘. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ประเด็นที่มากที่สุด คือ ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตา อยู่ในระดับมาก ประเด็นที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร อยู่ในระดับมาก

๙. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ ประเด็นที่มากที่สุด อยู่ในระดับเดียวกัน ๒ ประเด็น คือ ผู้บริหารพิจารณาให้สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากรอย่างโปร่งใสและจริงใจ กับประเด็นที่ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก ประเด็นที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากร เพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก

๑๐. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ ประเด็นที่มากที่สุด คือ ผู้บริหารเผยแพร่ผลพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา อยู่ในระดับมาก ประเด็นที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม

๑๑. ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ประเด็นที่มากที่สุด คือ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ประเด็นที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด

๕.๑.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

๑. เพศ พบว่า มีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่วางไว้ ส่วนในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยอมรับสมมติฐานที่วางไว้ มีเพียงด้านการวางแผนกำลังบุคคลที่ปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒. อายุ พบว่า มีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ระดับการศึกษา พบว่า มีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔. ตำแหน่ง พบว่า มีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่วางไว้

๕. ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๖. ขนาดโรงเรียน พบว่า ขนาดโรงเรียนมีผลต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารครูผู้สอน ที่มีขนาดโรงเรียน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมุติฐานที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕.๓.๔ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑. ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า มีผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด จำนวน ๔๒ คน โดยประเด็นที่มีผู้แสดงความคิดเห็นตรงกันมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของบุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๑ ประเด็นรองลงมา คือ ผู้บริหารควรพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ ประเด็นต่อมา คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๑ และประเด็นที่ว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๗ ประเด็นต่อมา คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประเด็นต่อมา คือ ผู้บริหารควรวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๘

๕.๒ อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

๕.๒.๑ การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า อาจเป็นเพราะ การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานได้เป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้กำหนดหน้าที่และหลักในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลเอาไว้ และได้ยกมาตรากฎหมาย บางมาตราของกฎระเบียบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเฉพาะในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงจังด้วยความเมตตาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **ธงชัย สันติวงศ์** ได้อธิบายไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ โดยเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เกี่ยวกับการเลือกบุคลากร

เข้ามาปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระดารา อคฺคณฺญาโณ** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหารวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ จากการศึกษา พบว่า การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหารวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนบุคลากร และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า ผู้บริหารไม่ค่อยที่จะเผยแพร่ผลพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **สุพล เครือมะโนรมย์** ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนบุคลากร และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

๑) ด้านการวางแผนกำลังบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ องค์การสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะถ้าองค์การได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆภายในองค์การซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์การมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริงกล่าวคือหน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมาจะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกันหน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การวางแผนบุคลากรผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์การอย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **พะยอม วงศ์สารศรี** ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้ ๑. ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะถ้าองค์การได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆภายในองค์การซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์การมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริงกล่าวคือหน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมาจะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกันหน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ๒. ช่วยให้กิจกรรมด้านบุคลากรและเป้าหมายขององค์การในอนาคตมีความสอดคล้องกันการวางแผนเป็นการมองอนาคตองค์การโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้นการขยายตัวขององค์การนี้ทำให้เป้าหมายขององค์การมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์การในระยะแรกตั้งนั้นกิจกรรมด้านการ

บริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์การจำนวนและคุณสมบัติบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งเมื่อองค์การได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจในกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์การในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน ๓.ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆเพราะได้มีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า ๔.ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญในองค์การทุกประเภทเป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆการที่องค์การจะกำหนดการรับบุคลากรใหม่แต่ละครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน ๕.ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การในการวางแผนงานบุคลากรนั้นไม่จำเป็นต้องจะออกมาในรูปการจ้างบุคลากรใหม่ทั้งหมดบุคลากรที่องค์การต้องการใหม่นั้นบางครั้งองค์การจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนงานบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมดจึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์การได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์การ ๖.เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การเป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศไม่เกิดปัญหาการว่างงานหรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **สมบูรณ์ ธรรมลังกา** ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม และพิจารณาสรรหาจากบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ

๒) ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การจัดบุคลากรเข้าทำงานเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ โดยเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเท่านั้นจึงจะทำให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เกี่ยวกับการเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงใจด้วยความเมตตา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สมาน รังสิโยภักษ์** ได้กล่าวถึง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การงาน อะไรให้ราชการผู้ใดปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้อำนาจความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ ความสามารถในด้านใดนั้นนอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้วยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนจะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติ เป็นการถาวรต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ไพบุลย์ คุณชมพู่** ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ผลการวิจัย

พบว่า การดำเนินเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สำนักงานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม เขตการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกอย่างของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาบุคลากรจึงนับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคลากร เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ **การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ** ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกอย่างของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สมพงษ์ เกษมสิน** ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

๔) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีการพัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเผยแพร่ผลพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** ได้อธิบายวิธีการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้ ๑. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือลาศึกษาต่อ ๒. จัดให้มีการประชุมอบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน ๓. จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน หรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน ๔. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการสร้างเครื่องมือ นวัตกรรม สื่อ และการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน ๕. จัดให้มีการประเมินผล ศึกษาวิจัย ในชั้นเรียนการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้าขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **วิโรจน์ สารัตนะ** ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาบุคลากร เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหาร ในการนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องมี

ความสามารถในการพัฒนา คนอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิผลในการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ได้สูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอและแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้ช่วยเหลือด้วยวิธีการต่าง ๆ

๕) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะ อื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมิน โดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สุดา สุวรรณภรณ์** ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้น่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** ได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม โปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้น ให้บุคลากร ได้พัฒนางานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการประเมินผลดังนี้ ๑) ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การประเมินส่วนนี้ผู้บริหารควรนำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ มาถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู ๒) ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินให้ทุกคน ได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อมีผู้เสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงและด้วยความเป็นธรรม ๓) ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินผลความสามารถด้านเทคโนโลยี ตลอดทั้งการทำสื่อ หรือนวัตกรรมต่างๆ หากพบข้อบกพร่อง ควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นต่อไป ๔) ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่รับมอบหมายเป็นต้น ซึ่งการประเมินเพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงาน เป็นอย่างไร แลจะได้ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่บกพร่องต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ไพบูลย์ คุณชมพู่** ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ผลการวิจัย พบว่า มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ผู้บริหารมีการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

๒) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติของบุคลากรกับการปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร

๒) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมในการดำเนินงาน

๓) ควรศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบในการพัฒนาและส่งเสริมผู้บริหารให้มีคุณลักษณะตามหลักพรหมวิหาร ๔



บรรณานุกรม

๑.ภาษาไทย

(๑) หนังสือ

- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕.
- _____ . คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.
- _____ . พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗.
- _____ . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓.
- กิตติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร. ธนะการพิมพ์, ๒๕๓๙.
- กานต์ กุณาศล. การประถมศึกษา. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒.
- กิติมา ปรีดีติลล. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิมพ์, ๒๕๔๒.
- กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เปลวอักษร, ๒๕๔๓.
- แก้ว ชิตตะขบ. รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี. ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม. พ.ศ. ๒๕๔๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗.
- จันทรานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕.
- จุมพล สวัสดิยากร. หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๔๒.
- จิตร ธาณี. พรหมวิหาร ๔. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.jitdrathanee.com>. ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖.
- ชาญชัย อาจิดนสมาจาร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๗.
- ชูชีพ พุทประเสริฐ. การพัฒนาองค์การเทคนิคการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.
- ชาญชัย อาจิดนสมาจาร. ศัพท์การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.
- _____ . การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.
- ธีระรัตน์ กิจจารักษ์. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

ธีรภูมิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : อักษร
ปริทรรศน์, ๒๕๓๔.

ธงชัย สันติวงศ์ไ. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕.

ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ**. กรุงเทพมหานคร : ปิสซิเสนอาร์ แอนด์ดี,
๒๕๕๒.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์, ๒๕๒๓.

_____. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บพิตรการพิมพ์, ๒๕๓๔.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.

บรรยงค์ ไตจินดา. **การบริหารงานบุคคล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: อมรา
การพิมพ์, ๒๕๔๖.

บุญมี แทนแก้ว. **จริยศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙.

บรรจบ เนียมมณี. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒ, ๒๕๒๓.

บรรยงค์ ไตจินดา. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖.

_____. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : อมราการพิมพ์, ๒๕๔๓.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น จำกัด, ๒๕๓๗.

ประกอบ กรรณสูต. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธากา
รพิมพ์, ๒๕๔๒.

ปัญญานันท์ทิกขุ (ปิ่น ปญญานนโท). **หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา,
๒๕๔๑.

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร :
บพิตรการพิมพ์, ๒๕๔๕.

ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร. **สุขาภิบาลในฐานะปกครองตนเอง**. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐ
ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์, ๒๕๓๙.

ประชุม รอดประเสริฐ. **การบริหารบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์,
๒๕๓๐.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ**.
กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔.

พิทยา บวรวัฒนา. **การบริหารเชิงบูรณาการ**. นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖.

พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒.

_____. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒.

_____. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔.

_____. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๐.

พนอม แก้วกำเนิด, **หลักการครองตน ครองคน ครองงาน**. กรุงเทพมหานคร : เจริญการพิมพ์,
๒๕๓๘.

พนัส หันนาคินทร์. **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พนัส หันนาคินทร์. **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒.

_____. **ประสบการณ์ในงานบริหารบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

_____. **การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ พิมเภา, ๒๕๒๖.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีในการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.

_____. **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์. ฟรินติง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). ศาสตราจารย์พิเศษ. **มณีแห่งปัญญา**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙.

พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร : คณาจารย์การพิมพ์, ๒๕๔๑.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.ฟรินติง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

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

ภาวดี ธาราศรีสุทธิและวิบูลย์ โตวณะบุตร. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

ภิญโญ สาร. **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๙.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ ๑ - ๕**. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๙.

มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔.

เมธี ปลืมนานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนส์โตร์, ๒๕๒๙.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘

เลขาธิการสภาการศึกษา. **สำนักงานแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๔๕-๒๕๕๙) : ฉบับสรุป**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟิค จำกัด, ๒๕๕๑.

- วรรณารถ แสงมณี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒.
- วัชร บุรณสิงห์. การบริหารหลักสูตร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.
- วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีศึกษา. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แพรววิทยา, ๒๕๒๙.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑- ๑๕. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โฟร์เพช, ๒๕๔๖.
- วรรณารถ แสงมณี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยากรณ์. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : หจก. เทคนิค, ๒๕๔๐.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). รวมธรรมะ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓.
- เสถียร เหลืองอร่าม. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารงานมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและเซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.
- สุดา สุวรรณภิญโญ. เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- _____ . การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๒.
- _____ . การบริหารบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑.
- สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.
- สุธี สุทธิสมบุญ. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖.
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.
- _____ . การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๕.
- _____ . ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการราชการพลเรือน, ๒๕๔๑.

- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- สิริภพ เหล่าลาภะ. **พุทธศาสตร์การเมือง**. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕.
- สุนันทา เลาหนันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร : ปิเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๙.
- สมาน รังสิโยภุชณ์. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง. **การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนวิชา EA ๗๓๓**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.
- สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา ๘ กระทรวงศึกษาธิการ. **เอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๓**. กระทรวงศึกษาธิการ : สำนักงานฯ, ๒๕๔๓.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙)**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูง เล่ม ๔**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทคัมปาย อิมเมจจิง จำกัด, ๒๕๔๑.
- _____. **สำนักงาน. การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวทางการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : กองพัฒนาบุคคลสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๖.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับ พุทธศักราช ๒๕๕๐**. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มงานการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ๒๕๕๔.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, ๒๕๕๑.
- _____. **บริหารศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม ๔**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทคัมปาย อิมเมจจิง จำกัด, ๒๕๔๑.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖.
- สิริภพ เหล่าลาภะ. **พุทธศาสตร์การเมือง**. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕.
- เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. **การบริหารงานบุคคล**. ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ , ๒๕๔๔.
- ศจี อนันต์นพคุณ. **กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิก, ๒๕๔๒.
- อมรชัย ตันติเมธ. **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๒.

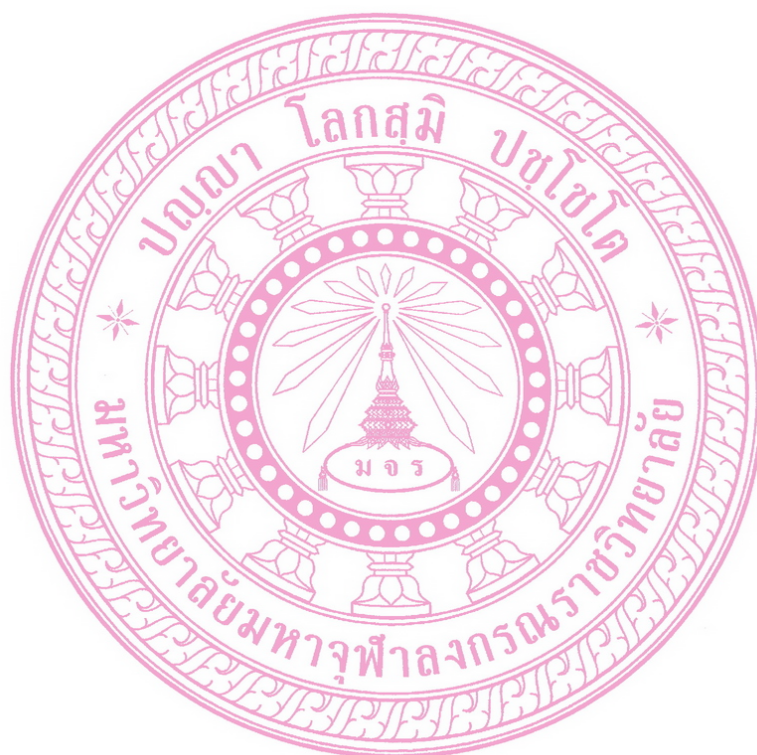
อำนวยการ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, (ไทย-ญี่ปุ่น) ๒๕๔๕.

อารักข์ศรี ไซยคุณนา. การบริหารงานบุคคล. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑

_____ . หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑.



(๒.) วิทยานิพนธ์

กรรณิการ์ กงแก้ว. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟรีอีสเทอร์น”. **ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

จันจิรา อินตะเสาร์. การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๐.

นวัตศน์ แนวสุข. “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสระแก้ว, ๒๕๔๘.

เนตรชนก โพธารามิก. “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

บรรจบ ศรีประภาพงศ์. “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘.

ไพบุลย์ คุณชมภู. “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”. **การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕.

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระมหาสมภารณ์ วรปุตุโต (วรบุตร). “การพัฒนาบุคลากรครูของวิทยาลัยครูบ้านเกิน เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว”. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระมหาบุญญวิฑฒ์ ปญญาวุฑฒ (อ่อนดี). “การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระเส็ง ปภสสร (วงษ์พันธุ์เสื่อ). “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต ๑”. (การบริหารการศึกษา) **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระครูวิจิตรปทุมรัตน์. “การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร”. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระดารา อคคณญาโณ (ถาจ). “การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหารวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๕.

วิไลวรรณ ยะสินธ์. “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒.

สุพล เครือมนโรรมย์. “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓.

สมบูรณ์ ธรรมลังกา. “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย”. **การศึกษา ค้นคว้าแบบอิสระ** **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑.

อนงค์ พีชสิงห์, “การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์”, **ปริญญา การศึกษาศุภบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๓.

อมรชัย ตันติเมธ. **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๒.

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

จิตร ธานี. **พรหมวิหาร ๔**, <http://www.jitdrathanee.com>, สืบค้นเมื่อ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๖.

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. **การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม**, <http://www.budmgt.com>, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๖.

๒. ภาษาอังกฤษ

- Armsrtong, Michael, **A Handbook of Personnel Management Practice**, London : Kogan, 1995.
- Blank, E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System,” North Carolina. The University of North Carolina at Greensboro, 1991.
- Cronback, Lee J,Essentials of psychological testing,4 ed.,(New York: Harper & Row,1971.
- Cascio, Wayne F., **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3rd ed, Singapore : McGrawhill Book, 1992.
- E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, second edition, California : Science Research Associates Inc., 1995.
- Sloane, Etta K. . “Principals and Inservice Training : Knowledge Attitude and Mainstreaming Practices,” *Dissertation Abstracts International*, 1983.
- Simon, Herbert.a. **Public Administration**, New York : Alfred A Kuopf, 1996.
- Don Hellriegel, **Management** third edition, Addison : Wesley Publishing Company .lmc., 1982.
- Hoy, Wayne K. & Cecil, Miskel G. **Educational Administration Theory, Rescarch, and Practice**. New York : McGraw – Hill Inc, 1996..
- Wagner, J.A., & Hollenbeck,J.R. **Management of organization behavior**, New Jersey: Prentice – Hall, 1995.
- Holt,D.H. Management printciples and practices, **New Jersey: Prentice – Hall, 1993.**
- E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, (second edition, California : Science Research Associates Inc.,1995.
- Harold Koontz & Heinz Wehrich, **Ninth Edition Management**, New York : McGrew Hillbook, 1991.
- Mondy, W.R. & Noe, R.M., **Human Resource Management**, (Boston : Allyn & Bacon, 1990.





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
(สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน)

**เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

- คำชี้แจง** ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๒. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้จากท่านไว้เป็นความลับ และมีให้ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด
๓. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน จำนวน ๖ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา คือ ๑.การวางแผนกำลังบุคคล ๒.การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ๓.การพัฒนาบุคลากร ๔.การบำรุงรักษาบุคลากร ๕.การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบูรณาการใช้กับหลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา และหลักอุเบกขา ทั้งหมด ๕ ด้าน ด้านละ ๔ ข้อ รวมเป็นจำนวน ๒๐ ข้อ

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งหมดจำนวน ๕ ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดีและขออนุโมทนามา ณ โอกาสนี้

พระอดิศักดิ์ สารโท (เตือนสันเทียะ)
หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน จำนวน ๖ ข้อ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ ๑ เพศ

๑. ชาย ๒. หญิง

ข้อ ๒ อายุ

๑. ต่ำกว่า ๓๐ ปี ๒. ๓๑ - ๔๐ ปี
 ๓. ๔๑ - ๕๐ ปี ๔. ๕๑ ปีขึ้นไป

ข้อ ๓ ระดับการศึกษา

๑. ปริญญาตรี ๒. ปริญญาโท
 ๓. ปริญญาเอก

ข้อ ๔ ตำแหน่ง

๑. ผู้อำนวยการ ๒. รองผู้อำนวยการ
 ๓. ครูผู้สอน

ข้อ ๕ ประสบการณ์ในการทำงาน

๑. ต่ำกว่า ๕ ปี ๒. ๖ - ๑๐ ปี
 ๓. ๑๑ - ๒๐ ปี ๔. ๒๑ ปีขึ้นไป

ข้อ ๖ ขนาดโรงเรียน

๑. ขนาดเล็ก ๒. ขนาดกลาง
 ๓. ขนาดใหญ่

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งหมด ๕ ด้าน ด้านละ ๔ ข้อ รวมเป็นจำนวน ๒๐ ข้อ

คำชี้แจง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ระดับการปฏิบัติ

- ๕ หมายถึง มีในการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- ๔ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
- ๓ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- ๒ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
- ๑ หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

หลักการบริหารงานบุคคล	ระดับการปฏิบัติ				
	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ด้านการวางแผนกำลังบุคคล : หลักพรหมวิหาร ๔					
๑.๑ การวางแผนบุคลากรผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถของบุคลากร และความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริงไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน					
๑.๒ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบริหารบุคลากร					
๑.๓ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ต่อผู้ร่วมงานในการวางแผนบุคลากรเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง					
๑.๔ ผู้บริหารวางแผนบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง					
หลักการบริหารงานบุคคล					
๒. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน : หลักพรหมวิหาร ๔					
๒.๑ ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมระหว่างคนกับงานอย่างจริงใจด้วยความเมตตา					
๒.๒ ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสพิจารณาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบถึงที่สุด					
๒.๓ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดด้วยความพลอยยินดี					
๒.๔ ผู้บริหารพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง					

หลักการบริหารงานบุคคล ๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร : หลักพรหมวิหาร ๔	ระดับการปฏิบัติ				
	๕	๔	๓	๒	๑
๓.๑ ผู้บริหารพิจารณาให้สมควรได้รับการพัฒนาบุคลากร อย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม					
๓.๒ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม					
๓.๓ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการ พัฒนาบุคลากรเพื่อผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่าง แท้จริงของการพัฒนาบุคลากร					
๓.๔ ผู้บริหารพิจารณาบุคคลเข้ารับการพัฒนาบุคลากรด้วย ความเที่ยงธรรมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
หลักการบริหารงานบุคคล ๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร : หลักพรหมวิหาร ๔					
๔.๑ ผู้บริหารเผยแพร่ผลพิจารณาความดีความชอบและ สวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างโปร่งใสด้วยความเมตตา					
๔.๒ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการ พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากร อย่างเหมาะสม					
๔.๓ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการ พิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากร ที่ตัวอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส					
๔.๔ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากรอย่างยุติธรรมต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง					
หลักการบริหารงานบุคคล ๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน : หลักพรหมวิหาร ๔					
๕.๑ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส					
๕.๒ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
๕.๓ ผู้บริหารเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของ บุคลากรให้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง					
๕.๔ ผู้บริหารพิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างจริงจังตามมาตรฐานที่สภาพเป็นกลางทั้งหมด					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งหมด จำนวน ๕ ข้อ

คำชี้แจง โปรดเขียนความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่าน ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑. ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการวางแผนกำลังบุคคล

.....
.....
.....

๒. ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

.....
.....
.....

๓. ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการพัฒนาบุคลากร

.....
.....
.....

๔. ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

.....
.....
.....

๕. ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....
.....
.....

ขอเจริญพรขอบคุณที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้



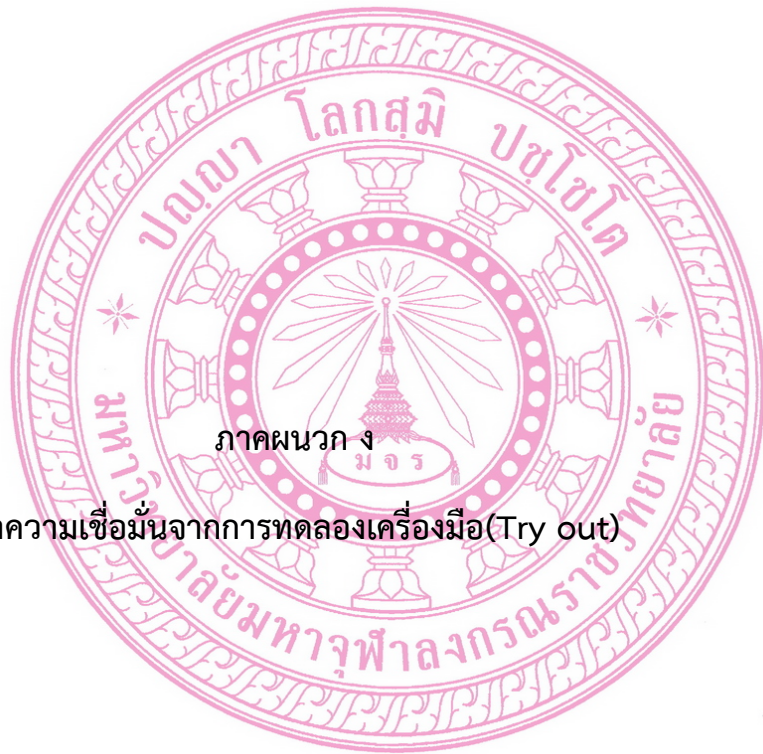
ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

- ๑) ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๒) ผศ.ดร.สิน งามประโคน อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๓) ผศ. สมหมาย คูยอธรรมย์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๔) นายภิรมย์ นันทวงศ์ วุฒิการศึกษา ปริญญาโท
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
พระนครศรีอยุธยา เขต ๑
- ๕) ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
พระนครศรีอยุธยา เขต ๑
รับผิดชอบกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล



หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ (Try out)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	80.4667	35.0851	0.5752	0.8953
A2	80.2667	34.2713	0.5860	0.8949
A3	80.3000	35.6655	0.4457	0.8988
A4	80.3667	34.2402	0.6370	0.8934
B1	80.1667	38.0057	0.0869	0.9075
B2	80.4333	36.5299	0.3691	0.9003
B3	80.5000	34.9483	0.6371	0.8939
B4	80.3667	34.7230	0.6436	0.8935
C1	80.4333	34.6678	0.6162	0.8941
C2	80.4333	36.0471	0.4588	0.8983
C3	80.3000	35.4586	0.4207	0.8999
C4	80.3667	36.7230	0.2984	0.9024
D1	80.3000	34.9759	0.5591	0.8957
D2	80.4333	35.0816	0.5467	0.8960
D3	80.3000	34.0793	0.6274	0.8936
D4	80.5667	35.0816	0.7236	0.8927
E1	80.3667	33.4126	0.6902	0.8915
E2	80.1667	35.5920	0.4255	0.8995
E3	80.3667	33.7575	0.7146	0.8911
E4	80.5000	35.6379	0.6241	0.8950

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 20
Alpha = .9011

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-สกุล : พระอดิศักดิ์ สารโท (เตือนสันเทียะ)
- วัน เดือน ปี เกิด : ๖ พฤศจิกายน ๒๕๓๐
- สถานที่เกิด : บ้านเลขที่ ๖ หมู่ ๑๑ ตำบลหนองบัวสะอาด อำเภอบัวใหญ่
จังหวัดนครราชสีมา ๓๐๑๒๐
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดศรีประชา ตำบลชะแมบ อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
- วุฒิการศึกษาทางธรรม
- พ.ศ.๒๕๔๖ : สอบไล่ได้นักธรรมชั้นตรี วัดชูจิตธรรมารามพระอารามหลวง
สำนักเรียนวัดมกุฏกษัตริยาราม กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ.๒๕๔๗ : สอบไล่ได้นักธรรมชั้นโท วัดชูจิตธรรมารามพระอารามหลวง
สำนักเรียนวัดมกุฏกษัตริยาราม กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ.๒๕๔๘ : สอบไล่ได้นักธรรมชั้นเอก วัดชูจิตธรรมารามพระอารามหลวง
สำนักเรียนวัดมกุฏกษัตริยาราม กรุงเทพมหานคร
- วุฒิการศึกษาทางโลก
- พ.ศ.๒๕๔๖ : (ม.๓) โรงเรียนบ้านวังตาท้าว
- พ.ศ.๒๕๔๙ : (ม.๖) โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย
- พ.ศ.๒๕๕๓ : ปริญญาตรี (ศน.บ.) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- ตำแหน่ง : ครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน
: ครูสอนนักธรรมสำนักเรียนวัดศรีประชา
: เลขานุการรองเจ้าคณะตำบลวังน้อย
: เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการวิชาการโครงการครูพระสอนศีลธรรมใน
โรงเรียนมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิรา
ลงกรณราชวิทยาลัย
- ปีที่เข้าศึกษา : ๖ มิถุนายน ๒๕๕๕
- ปีที่สำเร็จการศึกษา : ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดศรีประชา ๑๖๔/๕๕ หมู่ที่ ๑ ตำบลชะแมบ อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา