

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ภัทรพล คำผาลา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ภัทรพล คำผาลา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566
(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

GUIDELINES ON THE PERSONNEL ADMINISTRATION BEASED ON THE SIX PRINCIPLES OF SARANIYADHAMMA OF SCHOOL ADMINISTRATIORS UNDER ROL ET PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

PATTARAPOL KHUMPHALA

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2023

(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	:	**แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด**
ชื่อนักศึกษา	:	**ภัทรพล คำผาลา**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2566**
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	**ดร. ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี**

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....
(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ. ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ :

ประธานกรรมการ .....
(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ. ดร.)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา) .....
(ดร. ธีรภัทร ถิ่นแสนดี)

กรรมการ .....
(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

กรรมการ .....
(รศ. ดร. สุเทพ เมยไธสง)

กรรมการ .....
(ผศ. ดร. จิราภรณ์ ผันสว่าง)

(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

Thesis Topic	:	Guidelines on the Personnel Administration Beased on the Six Principles of Saraniyadhamma of School Administratiors under Rol Et Provincial Administrative Organization
Student's Name	:	Pattarapol Khumphala
Degree Name	:	Master of Education
Major	:	Education Administration
Anno Domini	:	2023
Advisor	:	Dr. Theeraphat Thinsandee

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....
(Phrakhrusrivirakhunsunthorn, Asst. Prof. Dr.)

Thesis Committee :
Chairman .....
(Phrakhruvichitpanyaphorn, Asst. Prof. Dr.)

Member (Advisor) .....
(Dr. Theeraphat Thinsandee)

Member .....
(Asst. Prof. Dr. Chumnian Pollaharn)

Member .....
(Assoc. Prof. Dr. Suthep Moeithaisong)

Member .....
(Asst. Prof. Dr. Jiraporn Phansawang)

(Copyright of Mahamakut Buddhist University)

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	:	**แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด**
ชื่อนักศึกษา	:	**ภัทรพล คำผาลา**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2566**
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	**ดร. ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ1)เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร และครู จำนวนทั้งสิ้น 92 คน มีผู้ให้สัมภาษณ์ 4 ท่าน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นแล้วจึงสุ่มแบบง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.81 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานได้แก่ ค่า t-test และ F-test (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า :

1) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร และ ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และระดับ

การศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีแนวทางมีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับภาระงานต่างๆ มีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องขององค์กร มีการนิเทศและติดตามผลการดำเนินงานพร้อมส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและอบรมในด้านต่างๆ ตามความสามารถ มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 1)การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องให้สำคัญอันดับแรกในการทำงาน ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายโครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส มีเมตตา ยึดหลักความเท่าเทียมและเสมอภาค

คำสำคัญ : แนวทาง, การบริหารงานบุคคล, หลักสาราณียธรรม 6, ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

Thesis Topic	:	**Guidelines on the Personnel Administration Beased on the Six Principles of Saraniyadhamma of School Administratiors under Rol Et Provincial Administrative Organization**
Student's Name	:	**Pattarapol Khumphala**
Degree Name	:	**Master of Education**
Major	:	**Education Administration**
Anno Domini	:	**2023**
Advisor	:	**Dr. Theeraphat Thinsandee**

The objectives of this research were 1) to study the personnel management based on Saranee Dhamma six for School administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization, 2) to compare the personnel administration based on Saranee Dhamma six of educational institution administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization, Roi Et Province, classified by gender, level of education, and work experience 3) to study the guidelines for personnel management based on Saranee Dharma six for school administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization. The sample group was 92 administrators and teachers, and 4 interviewees obtained by using stratified random sampling by drawing. The research tool was a 5 point rating scale questionnaire with an IOC between 0.67-1.00 with a reliability at 0.81 and a semi-structured interview. The Statistics used were frequency, percentage, mean, and standard deviation. The statistics used to test the hypothesis were t-test and F-test (One-Way ANOVA) and content analysis.

The research results showed that:

1. The level of personnel administration based on Saranee Dharma six of school administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization, overall, was at a high level. When considering each aspect, sorted from the aspect with the highest average to the lowest were personnel performance appraisal, position

planning, maintenance personnel, recruitment and selection of personnel and personnel development, respectively.

2. The results of comparing the level of opinion towards personnel administration based on Saranee Dhamma six of school administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization, classified by gender and education level were no difference. Once classified by work experience, the difference was statistically significant at the .05 level. Division by work experience, the difference was statistically significant at the .05 level.

3. Guidelines for Personnel management based on Saranee Dharma six for School administrators under Roi Et Provincial Administrative Organization which has a guideline to determine the position that is suitable for various workloads. Recruitment of personnel with knowledge and competence that meets the needs of the organization, supervision and follow-up on performance, along with encouraging personnel to develop and train in various fields according to their ability goals, visions, and policies are set so that personnel have goals and morale in their work. The management must evaluate the performance of all personnel fairly and transparently.

From an interview with school administrators 1) Personnel management is the first priority in work. Executives should clearly define policies, structures and duties of personnel. 2) Promotion executives encourage personnel to attend training for developing one's self and profession for professional advancement and good quality of life 3) Employees' performance is evaluated fairly, transparently, with kindness, adhering to the principle of equality and impartiality.

Keywords : Guidelines, Personnel Management, Saranee Dharma six, School administrators

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากบุคคลหลายท่านได้ให้ความช่วยเหลือในครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษา ในระดับปริญญาโท

ขอกราบขอบพระคุณ พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร. ประธานควบคุมการสอบ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความถูกต้องของเนื้อหาในเล่มวิทยานิพนธ์ด้วยดี คณาจารย์ทุกท่าน ดร.ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดียิ่ง รวมถึงผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอบคุณผู้บริหารและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลในการค้นคว้าวิจัย จนทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความสะดวกด้วยดีเสมอมา ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา และขอขอบคุณญาติมิตร เพื่อนร่วมงานทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจ ช่วยเหลือให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา

คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอใช้เป็นเครื่องสักการบูชาคุณพระรัตนตรัย พระคุณของบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง เหนืออื่นใดผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัย ที่คอยให้กำลังใจในยามท้อแท้ และขอแผ่คุณความดีนี้ให้แก่เพื่อนมนุษย์และสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนาม พร้อมทั้งเจ้ากรรมนายเวรในทุกภพทุกชาติด้วย เทอญ

ภัทรพล คำผาลา

สารบัญคำย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช 2539 เป็นหลัก ในการใช้หมายเลขอักษรย่อในคัมภีร์พระไตรปิฎก จะแจ้ง เล่ม/ข้อ/หน้า ตามลำดับ

พระสุตันตปิฎก

เล่ม	**คำย่อ**	**ชื่อคัมภีร์**
4	ม.มู. (ไทย)	พระสุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปัณณาสก์
12	อง.ทุก. (ไทย)	พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย เอก ทุก ติกนิบาต
17	ขุ.ธ. (ไทย)	พระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ขุททกปาฐะ ธรรมบท อุทาน อิติวุตตกะ สุตตนิบาต
7	สำ.ส. (ไทย)	พระสุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค
14	อง.ปญจก. (ไทย)	พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ปัญจก ฉักกนิบาต
3	ที.ปา. (ไทย)	พระสุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฏิกวรรค
8	วิ.ป. (ไทย)	พระสุตตันตปิฎก มโนสุจริต
2	ที.ม. (ไทย)	พระสุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค

พระอภิธรรมปิฎก

2	อภิ.สง. (ไทย)	พระอภิธรรมปิฎก วิภังคปกรณ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... จ

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ช

กิตติกรรมประกาศ..... ฌ

สารบัญคำย่อ..... ญ

สารบัญ..... ฎ

สารบัญตาราง..... ฐ

สารบัญภาพ..... ฒ

บทที่

1 บทนำ..... 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย..... 3

1.3 สมมติฐานของการวิจัย..... 3

1.4 ขอบเขตการวิจัย..... 4

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย..... 4

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 5

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 9

2.1 แนวคิดและทฤษฎีบริหาร..... 9

2.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา..... 22

2.3 หลักการบริหารงานบุคคล..... 34

2.4 หลักสาราณียธรรม 6..... 60

2.5 การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6..... 69

2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย..... 88

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 91

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย..... 97

3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 98

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 98

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 99

3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ..... 100

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 101

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	101
	3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	102
4	**การวิเคราะห์ข้อมูล**	**105**
	4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	105
	4.2 ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
	4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
5	**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	123
	5.1 สรุปผล	123
	5.2 อภิปรายผล	125
	5.3 ข้อเสนอแนะ	128
	บรรณานุกรม	**129**
	ภาคผนวก	**135**
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย	136
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย	138
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย	142
	ภาคผนวก ง แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์	151
	ภาคผนวก จ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	160
	ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์	163
	ภาคผนวก ช ภาพประกอบการสัมภาษณ์	165
	ภาคผนวก ซ ตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างเครซี่และมอรแกน	170
	ประวัติผู้วิจัย	**172**

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 99

3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 99

4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 106

4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน..... 108

4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง..... 109

4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร..... 110

4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการพัฒนาบุคลากร..... 112

4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร..... 113

4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร..... 114

4.8 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ..... 115

4.9 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามระดับการศึกษา..... 116

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน..... 117

4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน..... 118

4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานด้านการวางแผนกำลังคน (เมตตามโนกรรม)..... 119

4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (ทิฏฐิสามัญญตา)..... 119

4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานด้านการพัฒนาบุคลากร (สาธารณโภคี)..... 120

4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานด้านการบำรุงรักษาบุคลากร (เมตตากายกรรม)..... 120

4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (สีลสามัญญตา)..... 121

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์..... 32

2.2 ตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)..... 43

2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 97



บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานบุคคลเป็นการเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนมากพอและใช้คนที่ได้มาให้เกิดประโยชน์สูงสุด บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและรักษากำลังใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด อันเป็นความต้องการสูงสุดขององค์การ จึงจำเป็นที่องค์การจะต้องจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการการบริหารบุคลากรให้ครบถ้วน ผู้บริหารในองค์การมีการใช้งบประมาณเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ความสามารถเพื่อเพิ่มพูนทักษะผู้บริหาร เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้นความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งมีมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและ การเมือง ทำให้องค์การต้องการผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงและความสลับซับซ้อนในปัจจุบัน ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติถึงนโยบายในการปรับปรุงแก้ไขและเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาไว้อย่างชัดเจนโดยมุ่งเน้นให้ทุกหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการต้องเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้คนไทยมีศักยภาพสูงสุดในการดำรงชีวิตและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญมั่นคง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในทางการบริหารคือ คนซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการที่จะช่วยให้การศึกษามีการพัฒนาหรือสร้างผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพบุคคลของสถานศึกษาหรือองค์การอื่นๆ ถือเป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิต หรือการบริหารที่นำองค์กรสู่ความสำเร็จ และเป็นการฉายภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรสู่สาธารณชน (พะยอม วงศ์สารศรี, 2552, หน้า 6-7) ภายในโรงเรียนการบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติงานในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อเป็นปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 1) กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคลเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการเพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ได้เป็นอย่างดีอยู่ในสังคมองค์การได้มีความมั่นคงมีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การโดยใช้กระบวนการบริหารงานบุคคล (สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544, หน้า 17-20)

การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าการ ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ครอบคลุม ขาดวิสัยทัศน์ นโยบาย และการวางแผนในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานและการบริหารไม่ ประสบความสำเร็จประกอบกับโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเหตุนี้ก็เป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่ทำให้การบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกิดปัญหา จากรายงานผลการวิจัยของ สีวรรณ์ ไชยกุล (2562) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 พบว่า ผู้บริหารหรือหน่วยงานควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม มีการสนับสนุนให้บุคลากร มีการพัฒนาและหาความรู้เพื่อให้มีโอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยการประเมินจากการ ปฏิบัติงานบุคลากรมีสิทธิในการลาได้ตามสิทธิที่มีและส่งเสริมให้สร้างผลงานเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และยังขาดนโยบาย เป้าหมาย และมาตรการในการดำเนินงานที่ชัดเจนในส่วนของสถานศึกษาเอง เช่น การวางแผนอัตรากำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งยังคงต้องยึดนโยบายจากส่วนกลาง ซึ่งบางครั้งอาจไม่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาของตนเองทำให้การดำเนินงานในบางเรื่องเกิดความล่าช้า และไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร สถานศึกษายังขาดแคลนครูที่มีสาขาวิชาตรงกับการจัดการเรียนการสอน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะในรายวิชาที่ต้องการผู้มีทักษะเฉพาะด้าน ครูผู้สอนขาดการพัฒนา ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนขาดประสิทธิผล อีกทั้งครูยังมีภาระงานโครงการอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการอีกจำนวนมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนใหม่ทุกปี ประมาณปีละ 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.99 ทำให้การพัฒนาครูไม่ต่อเนื่อง และเป็นสิ้นเปลืองงบประมาณ อีกทั้งครูและ บุคคลที่เกี่ยวข้องบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ไม่รู้จักใช้เทคโนโลยีและไม่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องจัดการดูแลทุกข์สุขของประชาชน ในเขตปกครองของตนเอง เป็นท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากรูปแบบหนึ่ง ดังนั้นสาระสำคัญประการ หนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดก็คือ การบริหารกิจการในท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้กับประชาชนในเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารงานได้ จุดมุ่งหมายสำคัญในการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็เพื่อต้องการให้ประชาชนในท้องถิ่นต่างๆ ได้มีโอกาสเรียนรู้และทำความเข้าใจหลักการของการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยให้ประชาชน มีส่วนร่วมทางการเมืองทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนจังหวัดถือได้ว่า เป็นที่แพร่หลายและเป็นที่รู้จักของประชาชนมากที่สุดในบรรดารูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบต่างๆ ถ้าหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถเป็น ศูนย์กลางในการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคมย่อมมีส่วนส่งเสริมความเจริญมั่นคงแก่ท้องถิ่นและ ส่วนรวมของประเทศในที่สุด

จากสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลดังที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

1.2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

1.3 สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด แตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดซึ่งมี 4 แห่ง จำนวน 120 คน

1.4.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970) จึงได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และครูในโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวนทั้งสิ้น 92 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วจึงทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก

1.4.3 กลุ่มเป้าหมาย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และเลือกแบบเจาะจงเพื่อทำการสัมภาษณ์

1.4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยบูรณาการตามหลักสาราณียธรรม 6 ได้แก่ 1) เมตตากายกรรม 2) เมตตาวจีกรรม 3) เมตตามโนกรรม 4) สาธารณโภคี 5) สีลสามัญญตา 6) ทิฏฐิสามัญญตา

1.4.4 ด้านสถานที่

สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 4 แห่ง

1.4.5 ระยะเวลา

ปีการศึกษา 2566

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดได้สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเสนอสำหรับพัฒนาผู้บริหารต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

1.5.2 ได้ทราบผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดตามตัวแปรระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องการปฏิบัติงาน

ตามกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนางานในสถานศึกษาต่อไป

1.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดได้แนวทางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดเพื่อนำไปพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 แนวทาง หมายถึง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

1.6.2 การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดโดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกันปฏิบัติโดยใช้ศิลปะในการกระทำงานต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จผลตรงตามจุดมุ่งหมายที่วาง ไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.3 การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งของการดำเนินการด้านการศึกษา ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ต่อไป

1.6.4 การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 หมายถึง ระดับการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง หมายถึง ระดับการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา กำหนดนโยบายการวางแผนกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลังของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้หลักความคุ้มค่า ดำเนินการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะเพิ่มเติมและขออนุมัติตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน สถานศึกษาเสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่

การศึกษา กำหนดเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งโดยคำนึงถึงภาระงาน จำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียน เป็นเกณฑ์ คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร หมายถึง ระดับการดำเนินการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหาครูและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่ว่างและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบประกอบวิชาชีพครู มีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น สรรหาบุคลากรตามความต้องการโดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล สรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างวิธีการที่หลากหลาย มีระบบกำกับติดตาม และประเมินผลการสรรหาบุคลากรเป็นระบบครบวงจรและชัดเจน

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับการดำเนินการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้านและทักษะทั่วไป ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาสนับสนุนการศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทัศนคติ ทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อหรือไปฝึกอบรมในสาขาวิชาตามความสนใจ มีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน โดยผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเจือจานได้มีส่วนร่วมทั่วกัน แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย

4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลการ หมายถึง ระดับการดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่ว ถึงและเป็นธรรม จัดสวัสดิการผลประโยชน์และบริการอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน เพื่อทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดี จัดบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน จัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน โดยผู้บริหารปฏิบัติด้วยการแสดงออกถึงความเมตตา เอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร หมายถึง ระดับการดำเนินการพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น พิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน บุคลากรมีโอกาสจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน มีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน การประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง และโปร่งใส และใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตรวจสอบได้ โดยผู้บริหารปฏิบัติด้วยความประพฤติสุจริตเสมอกับผู้อื่น ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่ ประพฤติอยู่ในกรอบ มีความสุจริตถูกต้องตามระเบียบวินัย

1.6.5 หลักสาราณียธรรม 6 หมายถึง หลักคุณธรรมที่จะเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นต่อกันและกันอยู่เสมอในยามที่ระลึกถึงกันซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และเสริมสร้างความสามัคคีความเป็นปึกแผ่น การอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี มี 6 ประการ คือ

1) เมตตากายกรรม หมายถึง ตั้งเมตตากายกรรม คือแสดงออกทางกายด้วยเมตตา เช่น ช่วยเหลือกันและแสดงกิริยาสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2) เมตตาวจีกรรม หมายถึง ตั้งเมตตาวจีกรรม คือ แสดงออกทางวาจาด้วยเมตตา เช่น บอก แจ้งแนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3) เมตตามโนกรรม หมายถึง ตั้งเมตตามโนกรรม คือตั้งจิตปรารถนาดี คิดต่อกันด้วยเมตตา ทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน เช่น มองกันในแง่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

4) สาธารณโภคี หมายถึง ได้สิ่งของใดมาก็แบ่งปันกัน คือ ได้ลาภอันชอบธรรม เฉลี่ยเจือจานให้ ได้มีส่วนร่วมทั่วกัน แม้จะเป็นของเล็กน้อย ไม่รู้สึกว่าหวงแหน แต่นำมาแบ่งปัน ไม่เก็บไว้บริโภคใช้สอยแต่เพียงผู้เดียว

5) สีลสามัญญตา หมายถึง มีศีลบริสุทธิ์เสมอกัน คือ มีความประพฤติสุจริตเสมอกับผู้อื่น ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่ ประพฤติอยู่ในกรอบ มีความสุจริตถูกต้องตามระเบียบวินัย

6) ทิฏฐิสามัญญตา หมายถึง มีทิฏฐิเสมอกัน คือ มีความเห็นชอบร่วมกับเพื่อน ร่วมหมู่กลุ่มที่อาศัยด้วยกันในสังคมเดียวกัน ในหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญหรือเป้าหมายอันนำไปสู่การแก้ปัญหา การกำจัดทุกข์

1.6.6 สถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ในการกำกับดูแลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีจำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม โรงเรียนทุ่งกุลาประชานุสรณ์ และโรงเรียนโพธิ์ทองพิทยาคม

1.6.7 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

1.6.8 ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

1.6.9 เพศ หมายถึง เพศของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง

1.6.10 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

1.6.11 ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) 1-5 ปี 2) 6–10 ปี และ 3) 11 ปี ขึ้นไป

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้ค้นคว้าอิสระได้ศึกษาเอกสารตำราวิชาการงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายลละเอียดด้านแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร

2.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

2.3 หลักการบริหารงานบุคคล

2.4 หลักสาราณียธรรม 6

2.5 การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6

2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

สังคมของมนุษย์ เป็นสังคมที่มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม หมู่เหล่า เป็นชุมชนขนาดต่าง ๆ ตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล เมือง และประเทศ จึงต้องมีการจัดระบบระเบียบของสังคม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อความอยู่รอดสงบสุข และบังเกิดความก้าวหน้าในชุมชนเหล่านั้น จึงเป็นสาเหตุให้เกิด “สถาบันสังคม” และ “การบริหาร” ขึ้นมา สถาบันสังคมที่จัดตั้งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว วัด โรงเรียน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงต้องอำนวยความสะดวกหรือบริการเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิก และความเจริญของสังคม โดยดำเนินภารกิจตามที่สังคมมอบหมาย ด้วยการจัดตั้ง "องค์การบริหาร" ที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้น สังคมกับองค์การบริหาร จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ดังเช่น ศาสตราจารย์วิลเลียม ซิฟฟิน (William S. Siffin) ได้กล่าวไว้ว่า "หากปราศจากองค์การบริหารแล้วสังคมก็จะไม่มี หากปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่อาจจะดำรงชีวิตอยู่ได้" (วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ, 2523, หน้า 4)

คำว่า “การบริหาร” (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้ คำว่า การบริหาร มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ภารดี อนันต์นาวี (2551) การบริหารว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรทางการศึกษามาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร (2551) การบริหารหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2552) การบริหารหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนอย่างมีระบบ และให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จันทรานี สงวนนาม (2553) การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหารได้แก่เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณและเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) การบริหารว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหลักการในการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือการวางแผน การจัดองค์การการนำและการควบคุมซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ นักบริหารที่มีชื่อเสียงได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้ คือ

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Drucker, Peter F., 1979) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเขาได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการที่มีวัตถุประสงค์ (Management by Objectives-MBO) ในหนังสือ“The Practice of Management: 1954” ซึ่งหนังสือเล่มดังกล่าวได้ระบุถึงแนวคิดในการบริหารจัดการที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันควรยึดถือปฏิบัติในการบริหารจัดการ และถูกนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานขององค์กรธุรกิจโดยมีหลักดังนี้ คือ

1. กำหนดเป้าหมาย และภารกิจ (Mission) ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดภารกิจนี้ให้ชัดเจนและให้คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ตรงกัน และทำงานเพื่อที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. ควรต้องสร้างระบบการทำงานเป็นทีมเฉพาะ (Team Charter) โดยกระตุ้นให้พนักงานทุกคนนำพลังที่มีอยู่ออกมาใช้ผลิตงานอย่างเต็มที่ พร้อมกับหล่อหลอมความพยายามจากคน

และทีมงาน ซึ่งแม้ว่ามีหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน ทำประโยชน์ให้องค์กรต่างกัน แต่ก็มีวัตถุประสงค์สูงสุดร่วมกัน คือการพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. ภายใต้หลักการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ ที่ต้องกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนทำงานอย่างเต็มที่นี้จึงต้องมีระบบการตอบแทนผลงานตามความสำเร็จ โดยอาศัยเครื่องมือชี้วัด เข้ามาวัดผลของการทำงาน ซึ่งผลลัพธ์จะประเมินจากความสำเร็จของธุรกิจ มีการบริหารผลกระทบและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เฮอร์เบิร์ต ไซมอน (Herbert A. Simon, 1987) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

แนวคิดของ เฮอร์เบิร์ต ไซมอน Herbert A. Simon (1987) เป็นแนวคิดการบริหารแบบระบบ โดยได้มองบริษัทหรือองค์กรทางธุรกิจ เป็นระบบที่อาจปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งระบบดังกล่าวนี้ประกอบด้วยชิ้นส่วนต่าง ๆ ทั้งที่เป็นกายภาพ บุคคลและสังคมซึ่งประกบเข้าด้วยกันด้วยเครือข่ายการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และโดยความเต็มใจของบรรดาสมาชิกในองค์กรที่จะร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน ประเด็นที่ถือว่าเป็นของใหม่ในความคิดของไซมอนที่เด่นชัดที่สุดก็คือ การที่ปฏิเสธข้อสมมติฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดั้งเดิมว่ากิจการธุรกิจหมายถึงผู้ประกอบการที่เป็นสัพพัญญู มีเหตุมีผลและมุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุด

เฮอร์เบิร์ต ไซมอน (**Herbert A. Simon, 1987)** ได้เปลี่ยนข้อสมมติฐานดังกล่าวเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งขีดความสามารถในการดำเนินการอย่างมีเหตุมีผล มีขอบเขตจำกัดอันเนื่องมาจากการขาดความรู้ในผลที่ตามมาภายหลังการตัดสินใจ และที่มาจากขีดความสามารถของบุคคลและกลุ่มบุคคลเมื่อบุคคลกลุ่มดังกล่าวไม่สามารถที่จะเลือกดำเนินการในทางที่ดีที่สุดได้ ก็จำเป็นจะต้องพอใจกับทางเลือกที่เห็นว่าพอจะรับได้ ดังนั้นบริษัทหรือองค์การเอกชน จึงมิได้มุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุด แต่จะค้นหาทางออกที่พอจะรับได้ในปัญหาที่รุนแรงซึ่งต้องเผชิญ ซึ่งการนี้อาจจะหมายถึงว่าจะมีเป้าหมายในการดำเนินงานหลายประการที่ขัดแย้งกันอยู่ แต่จะต้องให้บรรลุถึงในขณะเดียวกัน แต่ละบุคคลที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการธุรกิจได้พยายามที่จะค้นหาทางออกที่พอใจสำหรับปัญหาต่าง ๆ โดยการนั้นก็ได้นำเอาการแก้ไขปัญหาของบุคคลอื่น ๆ มาพิจารณาร่วมด้วย และข้อสังเกตอันเกี่ยวกับการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบ และในเทคนิคของการวางแผนธุรกิจ การจัดสรรงบประมาณและการควบคุมดูแลซึ่งดำเนินการกันอยู่ในธุรกิจสมัยปัจจุบัน ตลอดจนในการบริหาร รัฐกิจด้วย

สันติ บุญภิรมย์ (2552) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ มามีส่วนร่วมสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

แฮโรลด์ คุนซ์ (Harold Koontz, 1993) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการอาศัย คน เงิน วัตถุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

โทมัส เจ.เซอร์โจวันนี่ (Thomus J. Sergiovanni, 1980) การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1972) การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บริหารคือการดำเนินการร่วมกันของบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกัน ปฏิบัติโดยใช้ศิลปะในการกระทำงานต่างๆ เพื่อให้สำเร็จผลตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหาร

องค์การทุกองค์การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารงานที่ดีแม้ในองค์การจะมีบุคคลงบประมาณ วัสดุที่ดีแต่หากบริหารจัดการไม่ดีก็อาจทำให้องค์การล้มเหลวได้

มาราณี สัสดีวงศ์ (2554, หน้า 11) การบริหารมีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย
2. มีหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน
3. มุ่งสร้างผลงานให้เกิดขึ้น
4. ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายๆ ด้านรวมกัน
5. ความสำเร็จของงานอยู่ที่ความร่วมแรงร่วมใจของสมาชิก
6. มีผลกระทบในวงกว้าง
7. มีการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
8. มีผู้นำกลุ่ม

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 43) กล่าวว่า การบริหารมีคุณค่าต่องานกิจกรรมหรือภารกิจที่ จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้การบริหารมีความสำคัญและมีประโยชน์อาจกล่าวไว้เป็นข้อๆ ดังนี้

1. ช่วยให้ลงมือการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารมีกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญยิ่งคือการตัดสินใจ

2. ช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคลเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว เนื่องจากต้องมีการแบ่งงานกันทำและการทำงานประสานสัมพันธ์กัน

4. ช่วยให้เกิดประโยชน์กับตนเองผู้อื่น และสังคมโดยรวม เนื่องด้วยการบริหารเป็นกรรมวิธีที่บุคคลได้นำไปใช้ทางการบริหาร

5. ช่วยให้เกิดการประหยัดเนื่องด้วยการปฏิบัติงานจะต้องมีปัจจัยต่างๆ เข้าไปสนับสนุนช่วยให้งานได้ประสบความสำเร็จ สำหรับปัจจัยต่างๆ เช่น การใช้งบประมาณ แรงงาน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เวลา เป็นต้น เพราะก่อนจะใช้ต้องมีการวางแผนก่อนว่าจะใช้อย่างไร เท่าไรและในเวลาใดจึงเหมาะสม

6. ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายความว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการทำงานที่ลงทุนน้อยที่สุดในปัจจัยทางการบริหาร แต่ได้ผลตอบแทนสูงสุดและทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติมีความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนการทำงานที่มีประสิทธิผล คือ เมื่อมีการทำงานเสร็จแล้วผลงานปรากฏออกมาตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

7. ช่วยก่อให้เกิดความเป็นธรรมและความสามัคคีเนื่องด้วยการบริหารคือ การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่มารวมกลุ่มกันทำงาน มีการจัดสรรอย่างทั่วถึงทั้งงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรวมถึงการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึงอีกด้วย ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันและไม่รู้สึกแตกแยกต่อกัน

8. ช่วยให้หน่วยงานหรือองค์การมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารมีเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ

9. ช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ตามมา หมายความว่าการบริหารเป็นการปฏิบัติงาน (Implementation) ที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย (Policy Determination) ของฝ่ายการเมือง หากการบริหารดำเนินการตอบสนองนโยบายของฝ่ายการเมืองแล้วการเมืองให้การสนับสนุนงบประมาณมากขึ้น จึงทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั้งในระบบบริหารและระบบปฏิบัติการ

อย่างไรก็ตาม การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า การบริหารมีความสำคัญ และมีประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยก่อให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเป็นการจุดประการให้มีการเริ่มต้นในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีการดำเนินการตามลำดับ เพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลในงานนั้นเนื่องด้วยผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นคุณค่าของการบริหาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานทางด้านการศึกษาของผู้บริหาร เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายที่ต้องการด้วยการทำงานร่วมกันโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารเพื่อบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปีค.ศ. 1916 เฮนรี่ ฟาโย (Fayol Henry, 1967) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการจัดการและจัดพิมพ์เป็น หนังสือชื่อ

Administration Industrialist Generable เป็นภาษาฝรั่งเศส โดย เฮนรี่ ฟาโย เห็นว่า หลักในการจัดการนั้นควรยืดหยุ่นและสามารถปรับไปตามตัวแปรต่าง ๆ เขาได้กำหนดหลักการสำหรับ ผู้บริหารไว้ 14 ประการคือ

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

2. อำนาจสั่งการ (Authority) เป็นอำนาจสั่งการซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดา ผู้ที่มีตำแหน่งเพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อ คำสั่งในการทำงานได้

3. ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในองค์การต้องเคารพและยอมรับเพื่อสร้างสถานภาพงานที่เป็นระเบียบและเรียบร้อย

4. หลักการ “สั่งการโดยคน ๆ เดียว” (Unity of Command) เป็นหลักการ ซึ่งคุ้นเคยในชื่อของหลัก “เอกภาพในการบังคับบัญชา” ลูกน้องจะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานก็จะต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง

5. การมีทิศทาง (Unity of Direction) คือการมีทิศทาง หรือเป้าหมายเดียวกัน โดยแต่ละกลุ่มงานย่อย (กอง, แผนก, ฝ่าย) ในองค์การที่มีกิจกรรมแตกย่อยออกมา

6. ประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Interests to the General Interests) เป็นประโยชน์ ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน

7. หลักการตอบแทน (Remuneration) เป็นหลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทาง ที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

8. หลักการรวมอำนาจ (Centralizing) เป็นหลักการรวมอำนาจ หมายถึง ระดับมากน้อย ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ซึ่ง ฟาโย (Fayol) เห็นว่าการใช้อำนาจ หน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์ นั้น ๆ

9. การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการมีสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็น เสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่งและติดต่อสื่อสารใด ๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละ สายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์การ

10. การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบหรือการจัดให้คนตลอดจนวัตถุสิ่งของได้ อยู่ในที่ที่ควรอยู่นั่นคือ ใช้คนให้เหมาะกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ และมีระเบียบ เกี่ยวกับงานพัสดุ

11. ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่ฟาโย (Fayol) กล่าวถึงหลัก ข้อนี้ว่า นักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรม (Justice) และความโอบอ้อมอารี(kindliness)

12. หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร (Stability of Tenure of Personnel Fayo) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากรพัฒนานักบริหาร

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงาน แล้วทำต่อไปจนสำเร็จจะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจและมีความพึงพอใจในงาน

14. สามัคคีคือพลัง (Esprit De corps) เป็นภาษิตที่ว่า สามัคคีคือพลัง หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียวและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันใน องค์การ

ฟาโย (Fayo) ยังได้พูดถึงหน้าที่ของนักบริหาร (Administrative Diets) 16 ประการคือ

1. วางแผนอย่างสุขุม
2. คำนึงถึงโครงสร้างของหลักทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ
3. กำหนดสายบังคับบัญชาตามลำดับ
4. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. มีการตัดสินใจที่แน่นอน
6. เลือกคนงานอย่างมีหลัก
7. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน
8. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ
9. สร้างระบบความยุติธรรม เช่น จ้างและประหยัด
10. รักษาระเบียบข้อบังคับ
11. มีการลงโทษ
12. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล
13. มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
14. มีการควบคุมในทุกกิจการ
15. ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ
16. ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบจนเดินไป

ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory)

เรนซิส ลิเคิร์ต (Likert, Rensis, 1981) กล่าวว่า

1. การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีแรงจูงใจใน การทำงานมากขึ้นอีกด้วย

2. การทำงานเป็นกลุ่มใช้ในทุกระดับขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อมโยงก็คือผู้บังคับบัญชาหรือผู้แทน

3. การวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นกลุ่มให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจผูกพัน ยอมรับนับถือกัน

สรุปว่า จากทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า การบริหารองค์กรจะครอบคลุมเรื่องการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ความพึงพอใจต่อการทำงานและบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ

ลูเธอร์ กูลิค (Gulick, Luther, 1987) เป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหารได้เสนอหลักที่ เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการคือการวางแผนการ จัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงานการรายงานและการงบประมาณหรือ เรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

P = Planning หมายถึงการวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้ เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการและวิจารณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้อง อย่างมีเหตุมีผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

O = Organizing หมายถึงการจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (Management) ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรมกองแผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (Specialization) ก็ได้นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Control) และหรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน (Organization) เช่นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือบ้างก็เรียกเป็นหน่วยงานหลัก(Line)หน่วยแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานอนุกร (Auxiliary)

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ การจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึงการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent Man for Competent Job) หรือ Put the Right Man on the Right Jobกับรวมถึงการที่จะ เสริมสร้างและธ ารงไว้ ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึงการศึกษาวิธีการอำนวยการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศ งานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และ การจูงใจ(Motivation) เป็นต้น การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัย สั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของ

ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมากเหตุเพราะว่าการที่จะอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมี การตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

Co = Coordinating หมายถึงความร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานการร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากใน การบริหารเพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ทุก ระดับของงานการร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใน หน่วยงานของตนเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การ

R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วยอันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มากการรายงานโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการของสถาบันใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือ ผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีใน การบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไป มักมีวงจรที่คล้ายคลึงกัน อย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (Executive Preparation and Submission)

2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislation Authority)

3. การดำเนินการ (Execution)

4. การตรวจสอบ (Audit)

สรุปว่า ในการบริหารผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่7 ประการคือการวางแผน การจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ

2.1.3 ทฤษฎีทางการบริหาร

ศาสตร์ทุกแขนงมีทฤษฎีเป็นตัวอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ศาสตร์การบริหารก็เช่นเดียวกัน มีทฤษฎีที่มีวิวัฒนาการมาประมาณ 100 ปี ที่อาจแบ่งเป็น 4 ยุค คือ ทฤษฎีในยุคทัศนะดั้งเดิม ยุคทัศนะเชิงพฤติกรรม ยุคทัศนะเชิงปริมาณ และยุคทัศนะร่วมสมัย โดยจะเลือกยกตัวอย่างทฤษฎีในแต่ละยุค ยุคละหนึ่งหรือสองทฤษฎี ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นลำดับต่อไป

1. ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์เป็นทฤษฎีในกลุ่มทัศนะดั้งเดิม มี เฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ที่ถือว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาได้เสนอหลักการออกแบบงานและการจัด สิ่งจูงใจ รวม 4 ประการคือ

1.1 ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) เพื่อ ทดแทนวิธีการที่คนงานเคยทำกันมาแบบลองผิดลองถูก

1.2 มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของตนเอง

1.3 การคัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน

1.4 ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556)

สำหรับการจัดระบบสิ่งจูงใจ เทย์เลอร์ (Taylor) มีความเห็นว่าเงินเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญการกำหนด ค่าตอบแทนจึงต้องจัดเป็นพิเศษเพิ่มขึ้น สำหรับคนที่ทำงานเกินมาตรฐาน

2. ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ เป็นทฤษฎีในกลุ่มทัศนะดั้งเดิม เช่นเดียวกับทฤษฎีแรก มัคส์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน เป็นผู้นำเสนอแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการจัด องค์การเชิงเหตุผล โดยมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ

2.1 หลักการมีกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อควบคุมการตัดสินใจ

2.2 หลักความไม่เป็นส่วนตัว ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับเพื่อให้ปลอดจากการกระทำตามอำเภอใจ

2.3 หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง

2.4 หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา

2.5 หลักการเป็นอาชีพที่มั่นคง

2.6 หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจโดยมีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นตัวรองรับ

2.7 หลักความเป็นเหตุผลในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อบรรลุจุดหมาย(วิโรจน์ สาระรัตนะ, 2556,หน้า 17)

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม จากทฤษฎีบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ผู้บริหารมุ่งที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงาน และมองว่าคนงานมีแรงขับจากภายนอก เป็นด้านหลักในการทำงาน แต่ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมมีมุมมองว่า ยังมีแรงขับจากภายใน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานด้วย ทำให้มีทฤษฎีอธิบายเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ในเชิงพฤติกรรมหรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งจะได้กล่าวถึงสองทฤษฎี ดังนี้

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) อับราฮัม เอช.มาสโลว์ ได้เสนอลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s hierarchy of needs) เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาเมื่อปี

1943 ลำดับขั้นตามความต้องการมีกฎนำเสนอโดยรูปปีระมิดคือความต้องการมากที่สุดและเป็นพื้นฐานที่สุดจะอยู่ข้างล่าง และความต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง

ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แบ่งเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1) ความต้องการด้านร่ายกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐาน ในสิ่งที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ความต้องการพักผ่อนหลับนอน ความต้องทางเพศ เป็นต้น

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับสูงขึ้นไป คือ ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

3) ความต้อการทางสังคม หรือความต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของ (Love/ Belonging) ได้แก่ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการให้และได้รับความรัก ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4) ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการได้รับการยก ย่องนับถือและสภานะทางสังคม ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5) ความต้องการสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุด เป็น ความต้องการที่อะไรที่บุคคลเป็นได้เขาต้องเป็น ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเองเป็น ความปรารถนาที่จะเป็นทุก ๆ อย่างที่เขาจะเป็นได้

ความคิดหลักของทฤษฎีมาสโลว์ คือ คนมีความต้องการและความต้องการงานจะไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนอง สิ่งนั้นจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป และความต้องการเรียงตามลำดับจากความต้องการพื้นฐานจนถึงความต้องการสูงสุด ตามลำดับจากขั้น 1 ถึง 5 ที่กล่าวมาแล้ว

3.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นนักบริหารอุตสาหกรรมมีชีวิตอยู่ในช่วงปี 1906-1964 เขาได้เสนอทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารที่มีคนงาน ให้ผู้บริหาร มีทัศนะแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่สอดคล้องกับทัศนะนั้น ๆ ด้วย

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่า

1) คนทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามหลักเลี่ยงงาน

2) คนส่วนใหญ่ต้องการให้บังคับ ควบคุมหรือขู่เข็ญ เพื่อให้ทำงานบรรลุ เป้าหมายขององค์การ

3) คนทั่วไปชอบหลบหลีกความรับผิดชอบ ไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ชอบหา ความมั่นคง

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานว่า

1) คนส่วนใหญ่มิได้ชอบงานโดยสันดาน แต่ใช้ความพยายามทำงานทั้งทาง ร่างกายและจิตใจ เป็นไปโดยธรรมชาติ เสมือนการเล่นหรือพักผ่อน

2) คนจะชี้นำตนเองหรือควบคุมตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ตนผูกพัน การ ควบคุมหรือขู่เข็ญจากภายนอก มิได้เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้

3) ความผูกพันกับเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคู่ไปด้วย กับความสำเร็จ ของเขาด้วย โดยเฉพาะรางวัลที่ตอบสนองความต้องการระดับสูง

4) ภายใต้สภาวะที่เหมาะสม คนทั่วไปจะเรียนรู้ไม่เฉพาะการยอมรับในความ รับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังจะแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

5) คนแต่ละคนสามารถจะแสดงความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆได้เต็มที่ เพื่อ แก้ปัญหาองค์การ

6) ศักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมิได้กำหนดมาใช้อย่างเต็มที่ (วิโรจน์ สาระรัตนะ, 2556, หน้า 21)

4. ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงปริมาณ การบริหารเชิงปริมาณ เป็นการบริหารที่ใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ สถิติและข้อมูล สารสนเทศ มาใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ มีหลักการ บริหารที่สำคัญ คือ การบริหารศาสตร์ (Management Science) การจัดการดำเนินงาน (Operational Management) และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) แต่ละ หลักการมีรายละเอียดมาก และมีความยากในระดับหนึ่ง เกี่ยวกับการใช้โมเดลทางคณิตศาสตร์ รวมทั้ง มีเทคนิคและกระบวนการเฉพาะ เหมาะสำหรับรายวิชาในระดับสูงขึ้นไป จึงไม่นำมาอธิบาย รายละเอียดในที่นี้

5. ทฤษฎีการบริหารร่วมสมัย มีทฤษฎีการบริหารร่วมสมัยหลายทฤษฎี ได้แก่ทฤษฎีเชิงระบบ ทฤษฎีการบริหาร ตามสถานการณ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม และการบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ ผู้เขียนเลือกทฤษฎี เชิงระบบและการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมานำเสนอ ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นทฤษฎีที่มีทัศนะใน เชิงองค์รวม (Holistic) สามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง

5.1 ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) แนวคิดและทฤษฎีระบบพัฒนาโดยนักชีววิทยา Ludwig van Beethoven ชาวออสเตรีย เป็นลักษณะของทฤษฎีระบบทั่วไป (General Theory System) โดยสังเกตปรากฏการณ์ต่าง ๆ บนโลกนี้ เกิดขึ้นอย่างมีความซับซ้อนสัมพันธ์กันในลักษณะเดียวกัน เรียกว่าความเป็นระบบ เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การ จึงสรุปเป็นความคิดว่า องค์การหนึ่งๆ สามารถมองเป็นระบบหนึ่งได้ โดยระบบหนึ่งๆ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพ ที่มุ่งสู่เป้าหมายองค์การร่วมกัน ดังนี้

5.1.1 ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) คือทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้า หรือให้บริการ

5.1.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) โดยการใช้ ศักยภาพทางการบริหารและเทคโนโลยีขององค์การ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าเป็นผลผลิต

5.1.3 ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย ตัวผลผลิต การให้บริการหรือผลลัพธ์อื่น ๆ

5.1.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลลัทธ์และสถานะขององค์การ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

5.2 การบริหารคุณภาพทั่วไปทั้งองค์การ (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หรือเรียกสั้น ๆ ว่า TQM มีต้นความคิดมาจาก ประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ได้นำไปใช้ในประเทศญี่ปุ่น มีความสำเร็จที่เป็นแบบย่างให้ทั่วโลก

TQM หมายถึง ระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับ (สูงสุดถึงต่ำสุด) ในทุกฝ่ายทุกแผนก ในทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการและมาตรฐานการทำงาน อย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ (PDCA, เชิงสถิติ, เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพตลอดจนการวิจัยพัฒนา เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ตลอดเวลา) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานของ บริษัทและสังคม ให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ในยุทธศาสตร์ และดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ ขององค์การที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (วีระพจน์ ลือประสิทธิกุล, 2541, หน้า 126)

แนวคิดสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มาจากนักคิดนักบริหารคุณภาพหลายท่านในสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะแนวคิด 14 ประเด็นของ ดับเบิ้ลยู เอ็ดเวิร์ดส เดมมิ่ง(W. Edwards Deming) ซึ่งนำแนวคิดไป เผยแพร่ในญี่ปุ่น ดัง วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541, หน้า 105) ได้ปรับปรุงให้เป็นแนวปฏิบัติมากขึ้น ดังนี้

1) สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

2) มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

3) ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

4) ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ

5) ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน

6) ใช้แนวคิด “กระบวนถัดไปคือลูกค้า”

7) บริหารด้วยข้อมูลจริง ของจริงในสถานการณ์ที่จริง

8) แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ

9) ใช้กรรมวิธีทางสถิติในการตัดสินใจ

10) ใช้หลักคิดพาเรโต (THE PARETO PRINCIPLE)

11) ดำเนินการบริหารแบบ (PDCA : PLAN DO CHECK ACT)

12) สร้างระบบมาตรฐานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ทั้ง 12 ประการ เรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การของ TQM สำหรับวิธีการดำเนินการบริหาร แบบ PDCA อธิบายดังต่อไปนี้

วิธีการ PDCA หรือเรียกกันทั่วไปว่าวงจร PDCA เป็นกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บางครั้งก็เรียกวงจรเดมิ่ง เพื่อให้เกียรติกับ เอ็ดเวิร์ดส เดมมิ่ง(Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ ที่นำแนวคิดจากสหรัฐอเมริกามาปฏิบัติใช้ให้เกิดผลจริงในประเทศญี่ปุ่น ความจริงวงจร PDCA ผู้เป็น ต้นคิดคือ (วอลเตอร์ เอ ชิวฮาร์ท) Walter A. Shewhart วงจร PDCA หมายถึง

P (plan) หมายถึงการร่วมมือกันออกแบบและวางแผน

D (do) หมายถึง การร่วมมือกันปฏิบัติงานตามแผน

C (check) หมายถึง การร่วมมือกันตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

A (act) หมายถึง การร่วมมือกันปรับปรุงานให้ดีขึ้น

2.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา มีผู้ศึกษาไว้มากมายแต่ในที่นี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการบริหารสถานศึกษา ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2552, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ รวมทั้งต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ผู้บริหารงานจะบริหารงานเพียงลำพังคนเดียวไม่ได้ ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนร่วมทำงานให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ร่วมงานมีความแตกต่างกัน เช่น สติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่

เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องนำเอาเทคนิควิธีการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา

บรรจบ บุญจันทร์ (2556, หน้า 38) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถพฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

จากแนวคิดสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารงานของผู้บริหารโดยการอำนวยการ การควบคุมและการดำเนินการในภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษา โดยคำนึงผลของการศึกษาและเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งกระบวนการบริหารภายในสถานศึกษาต้องอาศัยทรัพยากร เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 1) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้จัดการเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการบริหารจัดการที่ดีและทักษะการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 49) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

พิมผกา ธรรมสิทธ์ (2554, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในโลกยุคโลกาภิวัตน์มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในบางประเทศการบริหารการศึกษานับว่าเป็นอาชีพที่สำคัญอย่างหนึ่งไม่น้อยไปกว่าอาชีพอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะการบริหารสถานศึกษานั้นจะต้องสัมพันธ์กันกับพฤติกรรมของมนุษย์และพฤติกรรมของสังคม ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์

จากแนวคิดสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการของผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลที่สร้างความเปลี่ยนแปลงแก่องค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องมีทักษะความรู้และ

ประสบการณ์ สามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ เกิดการยอมรับทั้งในสถานศึกษาและสังคม

2.2.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

กัญจน์รัตน์ สินธุรัตน์ (2559, หน้า 18-33) ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 4 ด้าน

1. การบริหารวิชาการ เป็นการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การวัดและการประเมินผลตามสภาพจริง การแนะแนว การนิเทศ การส่งเสริมและการสนับสนุนการทำวิจัย สื่อนวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนสร้างเครือข่ายและการบริการวิชาการแก่ชุมชน

2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำแผนงานงบประมาณ แผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชีรับ-จ่ายและเก็บรักษาเงิน การติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณการรายงานเบิกจ่ายงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดทำทะเบียนวัสดุครุภัณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ตลอดจนการจัดทำรายงานทางการเงิน

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนงานบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ

4. การบริหารทั่วไป เป็นการส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคลในสถานศึกษา ชุมชน องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งประสานความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 6-8) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนด ซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มหรือฝ่ายหรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งมีขอบข่ายดังนี้

1. การบริหารวิชาการ

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3) การวัดประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน

4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

7) การนิเทศการศึกษา

8) การแนะแนวการศึกษา

9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2) การจัดสรรงบประมาณ

3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

5) การบริหารการเงิน

6) การบริหารบัญชี

7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3.การบริหารงานบุคคล

1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3) การส่งเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

4) วินัยและการรักษาวินัย

5) การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป

1) การดำเนินงานธุรการ

2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเท

4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมารบุคลากรและบริหารทั่วไป

8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

10) การรับนักเรียน

11) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบอกระบบและตามอัธยาศัย

12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

13) งานส่งเสริมกิจการนักเรียน

14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่และหน่วยงานอื่น

17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

18) งานบริการสาธารณะ

19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากแนวคิดสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษา ประกอบด้วยการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากรและการบริหารงานทั่วไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษาและบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษา

2.2.4 ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยตั้งแต่สมัยโบราณ ยุควิทยาศาสตร์ ยุคมนุษยสัมพันธ์ จนถึงยุคปัจจุบัน ซึ่งอาศัยทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่มีการปรับปรุงพัฒนาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการอย่างกว้างขว้างยิ่งขึ้น แต่ถึงอย่างไรการบริหารงานสมัยใหม่นี้มุ่งเน้นทั้งคน งาน และผลผลิต จึงต้องมีการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ทุกยุคทุกสมัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นจริงในปัจจุบันในที่นี้จะขอนำเสนอทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาพื้นฐานที่ควรทราบ ดังต่อไปนี้

1) ทฤษฎีวิเคราะห์ระบบ (System Approach หรือ General System Theory)

ระบบ เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ทีใช้ในการวางแผนและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ วิธีการระบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ข้อมูลวัตถุดิบ (Input)

2. กระบวนการ (Process)

3. ผลผลิต (Output)

4. การตรวจผลย้อนกลับ (Feedback)

องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

วิธีการระบบที่ดี จะต้องเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างประหยัดและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ถ้าระบบใดมีผลผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากกว่าข้อมูล วัตถุดิบที่ป้อนเข้าไป ก็ถือได้ว่าเป็นระบบที่มีคุณภาพ ในทางตรงข้ามถ้าระบบมีผลผลิตที่ต่ำกว่าข้อมูลวัตถุดิบที่ไปใช้ ก็ถือว่าระบบนั้นมีประสิทธิภาพต่ำ

ลักษณะสำคัญของวิธีระบบ

1. เป็นการทำงานร่วมกันเป็นคณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องในระบบนั้น ๆ

2. เป็นการแก้ปัญหาโดยการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

3. เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม

4. เป็นการแก้ปัญหาใหญ่ โดยแบ่งออกเป็นปัญหาย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการแก้ปัญหาอันจะเป็นผลให้แก้ปัญหาใหญ่ได้สำเร็จ

5. มุ่งใช้การทดลองให้เห็นจริง

6. เลือกแก้ปัญหาที่พอจะแก้ไขได้และเป็นปัญหาเร่งด่วนก่อน

องค์ประกอบของระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตาม จะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการหรือโครงการต่างๆ เช่น ในระบบการเรียนการสอนในชั้นเรียน อาจได้แก่ ครู นักเรียน ชั้นเรียน หลักสูตร ตารางสอน วิธีการสอน เป็นต้น ถ้าในเรื่องระบบหายใจ อาจได้แก่ จมูก ปอด กระบังลม อากาศ เป็นต้น

2. กระบวนการหรือการดำเนินงาน (Process) หมายถึง การนำเอาสิ่งที่ป้อนเข้าไป มาจัดกระทำให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การสอนของครู หรือการให้นักเรียนทำกิจกรรม เป็นต้น

3. ผลผลิต หรือการประเมินผล (Output) หมายถึง ผลที่ได้จากการกระทำในขั้นที่สอง ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือผลงานของนักเรียน เป็นต้น

ผลที่ได้จากการกระทำในขั้นที่สอง การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) การวิเคราะห์ระบบ เป็นวิธีการนำเอาผลที่ได้ ซึ่งเรียกว่า ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) จากผลผลิตหรือการประเมินผลมาพิจารณาปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

การกระทำหลังจากผลที่ได้ออกมาแล้วเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลและมามาใช้แก้ไขข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ หรือ การดูข้อมูลย้อนกับ (Feedback) ดังนั้นการนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการวิเคราะห์ระบบจึงเป็นส่วนสำคัญของวิธีระบบ (System Approach) ซึ่งจะขาดองค์ประกอบนี้ไม่ได้มิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาได้ตรงเป้าหมายและการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ

1. ปัญหา (Identify Problem)
2. จุดมุ่งหมาย (Objectives)
3. ศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints)
4. ทางเลือก (Alternatives)
5. การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (Selection)
6. การทดลองปฏิบัติ (Implementation)
7. การประเมินผล (Evaluation)
8. การปรับปรุงแก้ไข (Modification)

ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นตั้งปัญหาหรือกำหนดปัญหา ในขั้นนี้ต้องศึกษาให้ถ่องแท้เสียก่อนว่าอะไรคือปัญหาที่ควรแก้ไข

ขั้นที่ 2 ขั้นกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ว่าจะให้ได้ผลในทางใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงใดซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ควรคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติและออกมาในรูปการกระทำ

ขั้นที่ 3 ขั้นสร้างเครื่องมือวัดผล การสร้างเครื่องมือนี้จะสร้างหลังจากกำหนดวัตถุประสงค์แล้วและต้องสร้างก่อนการทดลองเพื่อจะได้ใช้เครื่องมือนี้ วัดผลได้ตรงตามเวลาและเป็นไปทุกระยะ

ขั้นที่ 4 ค้นหาและเลือกวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ควรมองด้วยใจกว้างขวางและเป็นธรรม หลาย ๆแง่ หลาย ๆ มุม พิจารณาข้อดีข้อเสียตอลดจนข้อจำกัดต่าง ๆ

ขั้นที่ 5 เลือกเอาวิธีที่ดีที่สุดจากขั้นที่ 4 เพื่อนำไปทดลองในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 6 ขั้นการทำอง เมื่อเลือกวิธีการใดแล้วก็ลงมือปฏิบัติตามวิธีการนั้นการทดลองนี้ควรกระทำกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อนถ้าได้ผลดีจึงค่อยขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวางออกไป จะได้ไม่เสียแรงงาน เวลาและเงินทองมากเกินไป

ขั้นที่ 7 ขั้นการวัดผลและประเมินผล เมื่อทำการทดลองแล้วก็นำเอาเครื่องมือวัดผลที่สร้างไว้ในขั้นที่ 3 มาวัดผลเพื่อนำผลไปประเมินดูว่า ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด ยังมีสิ่งใดขาดตกบกพร่อง จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 8 ขั้นการปรับปรุงและขยายการปฏิบัติงาน จากการวัดผลและประเมินผลในขั้นที่ 7 ก็จะทำให้เราทราบว่า การดำเนินงานตามวิธีการที่แล้วมานั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ เพียงใด จะได้นำมาแก้ไข ปรับปรุงจนกว่าจะได้ผลดีจึงจะขยายการปฏิบัติ หรือยึดถือเป็นแบบอย่างต่อไป

ลักษณะของระบบที่ดี

ระบบที่ดีต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และมีความยั่งยืน (sustainable) ต้องมีลักษณะ 4 ประการคือ

1. มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (interact with environment)
2. มีจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (purpose)
3. มีการรักษาสภาพตนเอง (self-regulation)
4. มีการแก้ไขตนเอง (self-correction)

มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (interact with environment) ระบบทุก ๆ ระบบจะมีปฏิสัมพันธ์ไม่ทางใดก็ทางหนึ่งกับโลกรอบ ๆ ตัว ของระบบ โลกรอบ ๆ ตัวนี้ เรียกว่า “สิ่งแวดล้อม” การที่ระบบมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมนี้เอง ทำให้ระบบดังกล่าวกลายเป็น ระบบเปิด (Open system) กล่าวคือ ระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (inputs) จากสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะเป็นพลังงาน อาหาร ข้อมูล ฯลฯ ระบบจะจัดกระทำเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้านี้ให้เป็นผลผลิต (output) แล้วส่งกลับไปให้สิ่งแวดล้อมอีกที่หนึ่ง

มีจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (purpose) ระบบจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแน่นอนสำหรับตัวของมันเอง ระบบที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น ระบบการดำเนินชีวิตของมนุษย์นั้นก็มีจุดมุ่งหมายสำหรับตัวของระบบเองอย่างชัดเจนว่า “เพื่อรักษาสภาพการมีชีวิตไว้ให้ได้ให้ดีที่สุด” จุดหม่งุหมายนี้ดูออกจะไม่เด่นชัดสำหรับเรานักเพราะเราไม่ใช่ผู้คิดสร้างระบบดังกล่าวขึ้นมาเอง

มีการรักษาสภาพตนเอง (self-regulation) ลักษณะที่สามของระบบ คือ การที่ระบบสามารถรักษาสภาพของตัวเองให้อยู่ในลักษณะที่คงที่อยู่เสมอ การรักษาสภาพตนเองทำได้โดยการแลกเปลี่ยนอินพุทและเอาท์พุดกันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบหรือระบบย่อย ตัวอย่าง ที่เห็นได้ชัดเจนคือ ระบบย่อยอาหารของร่างกายมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ๆ หรือระบบย่อยต่างๆ เช่น ปาก น้ำย่อย น้ำดี หลอก อาหาร กระเพาะอาหาร ฯลฯ

มีการแก้ไขตนเอง (self-correction) ลักษณะที่ดีของระบบ คือ มีการแก้ไขและปรับตัวเอง ในการที่ระบบมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมบางครั้งปฏิสัมพันธ์นั้นก็จะทำให้ระบบการรักษาสภาพตัวเอง ต้องย่ำแย่ไป ระบบก็ต้องมีการแก้ไขและปรับตัวเองเสียใหม่ ตัวอย่างเช่น การ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างร่างกายกับอากาศหนาว (สภาพแวดล้อม) อาจจะทำให้เกิดอาการหวัดขึ้นได้ ในสถานการณ์นี้ ถ้าระบบร่างกายไม่สามารถที่จะรักษาสภาพตัวเองได้อย่างดี ร่างกายก็จะต้องสามารถที่จะปรับตัวเองเพื่อที่จะต่อสู้กับอาการหวัดนั้นโดยการผลิตภูมิคุ้มกันออกมาต้านหวัด

ระบบเปิดและระบบปิด

ระบบเปิด (Open System) คือ ระบบที่รับปัจจัยนำเข้า จากสิ่งแวดล้อม และขณะเดียวกันก็ส่งผลผลิต กลับไปให้สิ่งแวดล้อมอีกครั้งหนึ่ง ตัวอย่างระบบเปิดทั่ว ๆ ไป เช่น ระบบสังคม ระบบการศึกษา ระบบหายใจ

ระบบปิด (Close System) คือ ระบบที่มิได้รับปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อม หรือรับปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมน้อยมากแต่ขณะเดียวกันระบบปิดจะผลิตเอาท์พุทให้กับสิ่งแวดล้อมด้วย เช่น ระบบของถ่านไฟฉายหรือระบบแบตเตอรี่ต่าง ๆ ตัวถ่านไฟฉายหรือแบตเตอรี่นั้นถูกสร้างขึ้นมาให้มีไฟฟ้าสะสมอยู่ในตัวภายในก็มีระบบย่อยอีกหลายระบบที่ทำงานสัมพันธ์กันอย่างดีสามารถให้พลังงานไฟฟ้าออกมาได้โดยที่ไม่ได้รับปัจจัยภายนอกเข้ามาเลยระบบปิดจะมีอายุสั้นกว่าระบบเปิดเนื่องจากระบบปิดนั้นทำหน้าที่เพียงแต่เป็น “ผู้ให้” เท่านั้น

ทฤษฎีวิเคราะห์ระบบเป็นทฤษฎีที่มีคุณค่าในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องของกระบวนการบริหารทั้งปวงรวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วยโดยการวิเคราะห์สิ่งนำเข้า วิเคราะห์กระบวนการและวิเคราะห์ผลผลิตว่าสิ่งที่ลงทุนไปคุ้มค่าหรือไม่แล้วรวบรวมข้อมูลหาจุดบกพร่องแล้วปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2) ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory)

ทฤษฎีนี้ จาคอบ ดับบลิว เกทเซลส และอีกอน จีกูบา (Jacob W. Getzels and Egon G. Guba) (1986, p. 146) ได้สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Homothetic Dimension) และด้านบุคลามิติ (Idiographic Dimension)

1. ด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วย

1.1 สถาบัน (Institution) ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งจะเป็นกรม กอง โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่าง ๆ ที่มีวัฒนธรรม (Culture) ของหน่วยงานหรือองค์การนั้นครอบคลุมอยู่

1.2 บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันจะกำหนดบทบาทหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติมีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียม (Ethics) การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่

1.3 ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก (Expectations) เป็นความ คาดหวังที่สถาบันหรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดีมีคุณภาพความคาดหวังมีค่านิยม (Values) ของสังคมครอบคลุมอยู่

2. ด้านบุคลามิติประกอบด้วย

2.1 บุคลากรแต่ละคน (Individual) ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ๆ เป็นบุคคลในระดับต่าง ๆ เช่น ในโรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ คนงาน ภารโรง มีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรมโดยส่วนรวม

2.2 บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ เจตคติ อารมณ์ และแนวคิดซึ่งบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างปะปนกันอยู่และมีธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำอยู่

2.3 ความต้องการส่วนตัว (Need-Dispositions) บุคคลที่มาทำงานสถาบันมีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพบางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้าบางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้นนอกจากนั้นยังมีค่านิยมของตนเองครอบคลุมอยู่

สรุปได้ว่า ในด้านสถาบันมิตินั้นจะยึดถือเรื่องสถาบันซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ เป็นสำคัญบทบาทที่สถาบันได้คิดหรือกำหนดไว้จะต้องชี้แจงให้บุคลากรในสถาบันได้ทราบอย่างเด่นชัดเพื่อจะได้กำหนดการคาดหวังที่สถาบันได้กำหนดไว้ในบทบาทของตนออกมาตรงกับความต้องการของผลผลิตของสถาบันนั้น ส่วนในด้านบุคลามิติ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ก็มีบุคลิกภาพที่เป็นตัวเองที่ไม่เหมือนกันในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไปทั้งสองมิตินี้ระบบสังคมเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอันมากถ้าหากว่าทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดี การบริหารงานนั้นสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมได้ (Social Behavior or Observed Behavior)

3) ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์

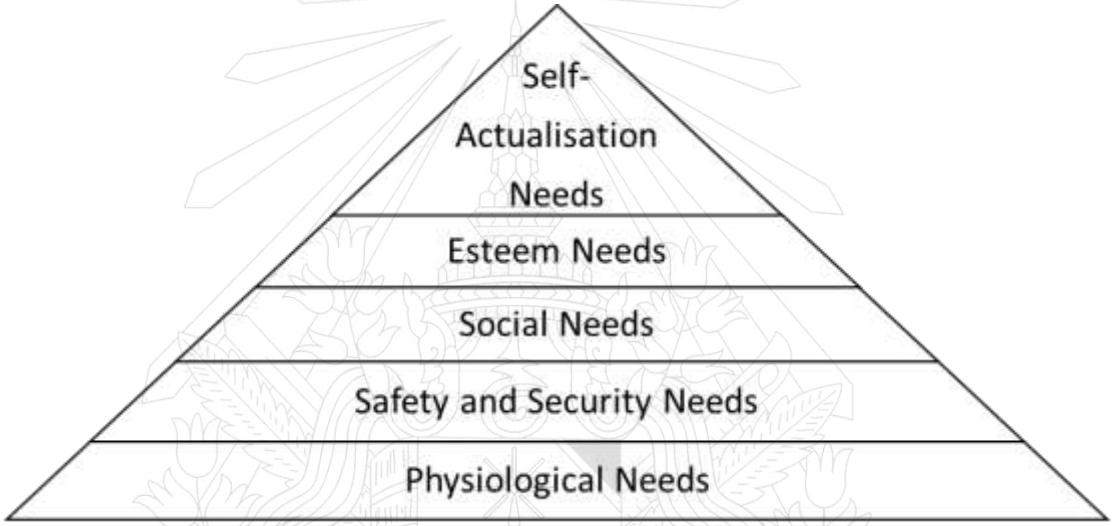
อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1973, pp. 122 – 144) เป็นบุคคลแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human and Motivation) ไว้และได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุดแต่สิ่งที่ มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยังขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของ พฤติกรรมอีกต่อไปความต้องการที่ไม่ได้รับตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้ (Maslow's Need-hierarchy Theory) ดังเสนอไว้ในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์
ที่มา : Maslow's Need-hierarchy Theory (1973)

4) ทฤษฎีการจูงใจ - สุขอนามัยของเฮอร์เบอร์ก (Herzberg's 1959 Motivation Hygiene Theory) ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของ เฮอร์เบอร์กมีชื่อเรียกหลายชื่อ อาทิ Motivation Maintenance Theory, Dual Factor Theory Motivation-Hygiene Theory และ The two - Factor Theory และทฤษฎีนี้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบสนับสนุนความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และองค์ประกอบที่สนับสนุนความไม่พอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) ดังนี้

พวกที่ 1 ตัวกระตุ้น (Motivator) คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจ

- งานที่ปฏิบัติ
- ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน
- ความรับผิดชอบ
- โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พวกที่ 2 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene) หรือองค์ประกอบที่สนับสนุนความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่

- แบบการบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- เงินเดือนค่าตอบแทน
- นโยบายของการบริหาร

แฮโรลด์ คุนซ์ และ ดอนเนล โอ ไซริล (**Koontz Harold D. and Cyril O'Donnell, 1972, p. 121)** จำแนกกระบวนการทางการบริหารเอาไว้ 5 ประการหรือที่เรียกว่าหลัก POSDC ซึ่งประกอบด้วย

P คือ Planning หมายถึงการวางแผน
O คือ Organizing หมายถึงการจัดองค์กร
S คือ Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ
C คือ Controlling มายถึงการควบคุม

เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale, 1973, p. 4) จำแนกกระบวนการทางการบริหารเอาไว้ 7 ประการ ซึ่งหลักการบริหารของ Dale คล้ายคลึงกับหลักการการบริหารของ Koontz มาก หลักการของ Dale คือ POSDCIR ซึ่งหมายถึง

P คือ Planning หมายถึงการวางแผน
O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร
S คือ Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
D คือ Directing หมายถึงการอำนวยการ
C คือ Controlling หมายถึงการควบคุม
I คือ Innovation หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่
R คือ Representation หมายถึงการเป็นตัวแทนขององค์กร

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีการบริหารข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารมีขั้นตอน ดังนี้ การวางแผนการจัดองค์กรการจัดคนให้เข้าทำงานการอำนวยการ การควบคุม

บริหารงานรวมไปถึงการสร้างสรรค์ผลงานในองค์กรตลอดทั้งการเป็นตัวแทนขององค์กรนั้น เพื่อให้การบริหารงานบรรลุไปตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น ๆ

2.2.5 การนำหลักทฤษฎีมาใช้

การหลักทฤษฎีใดมาใช้นั้นผู้บริหารวิเคราะห์ สภาพปัญหาของโรงเรียนของตนเอง ว่าควรนำทฤษฎีใดมาใช้ในการแก้ปัญหามาใช้ ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนของเรา การใช้ SWOT วิเคราะห์สภาพภายนอกและภายในโรงเรียนบ้านปะโค หากรู้เขาและรู้เรา ให้รบร้อยครั้งก็ชนะร้อยครั้ง” เป็นหนึ่งประเด็นกลยุทธ์ด้านการศึกของจีนในสมัยโบราณ กล่าวไว้เพื่อแสดงถึงการศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้รู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและคู่แข่งขัน ที่จะนำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการสร้างความสำเร็จในการบริหารดำเนินงานใด ๆ ได้ตามประสงค์ การศึกษาวิเคราะห์องค์กร หน่วยงานหรือของตัวบุคคล เพื่อทบทวนจุดอ่อน (Weakness) จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) ในการทำงานหรือเรียกสั้น ๆ ว่า SWOT Analysis เป็นหนึ่งในเครื่องมือของการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กร หน่วยงาน หรือระดับบุคคล สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กรได้หลากหลาย เช่นการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนธุรกิจ การวางแผนการตลาด แผนการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือขั้นต้นในการทำ Five Force สำหรับการปรับปรุงองค์กร ใช้การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือกระทั่งการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการศึกษาเพื่อทำให้เรารู้ว่าอะไรเป็นปัญหาหรือโอกาสที่เราต้องแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้ SWOT Analysis เป็นการระดมความคิดของคนที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ในหลายๆ มุมมอง ที่จะช่วยในการกำหนดปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และวางแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

2.3 หลักการบริหารงานบุคคล

1) ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เรย์มอนด์ (Raymond, 2003, p. 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิภาพของพนักงานหลาย ๆ องค์การ กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

เดสเลอร์ (Dessler, 2009, p. 2) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากร

มนุษย์การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานการติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 5) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า “หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545, หน้า 5) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์การให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จากความหมาย สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์ การบำรุงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีปริมาณที่เพียงพอให้การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล การศึกษาเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการสร้างความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของชาติ ถ้าการจัดการศึกษาของชาติมีคุณภาพหมายถึงประชาชนในชาติมีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้นสถานศึกษาจึงนับว่าเป็นสถานศึกษาที่สำคัญที่สุดและผู้บริหารสถานศึกษาก็สำคัญอย่างยิ่ง การที่ผู้บริหารบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาให้ได้ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ วิสัยทัศน์ จึงจะทำให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเกิดความสำเร็จตลอดจนมีผลสัมฤทธิ์สูงด้านความสามารถในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

พระมหาเกียรติศักดิ์ ยันตรุตร (2552, หน้า 36) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานด้านหนึ่งมากกว่าจะเป็นการบริการหน่วยงานใด ถ้าการบริหารบุคลากรขาดประสิทธิภาพหน่วยงานนั้นๆ จะเจริญงอกงามได้ยาก งานจะได้ผลดีหรือผลเสียก็อยู่ที่บุคลากรรับงานไปทำ ถ้าบุคลากรที่รับงานไปทำนั้นขาดกำลังใจ หย่อนสมรรถภาพ งานก็บกพร่อง

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารงานบุคลากรให้ได้ผลดีและได้รับความสำเร็จในการทำให้บุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ

เพชร กล้าหาญ (2552, หน้า 16) กล่าวว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้น สิ่งที่สำคัญคือการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ รู้หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้น มีการวางแผนที่เหมาะสม มีการใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์การเพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์การจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์การและผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคลากร ถือว่าเป็นหัวใจในการบริหารงาน องค์การใดมีระบบการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย องค์การจะเจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, หน้า 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีการดำเนินการทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินผล การจัดการศึกษาเที่ยงตรง และเชื่อถือได้

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557) กล่าวว่า การบริหารการจัดการศึกษามีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่นๆ ได้ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษาหรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษาและผลกระทบของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้วประเทศนั้นก็จะมีความรุ่งเรืองในทุกๆทาง ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่งและทำงานโดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้วก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

สรุปได้ว่า การบริหารมีความสำคัญมากในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีการ มีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินสถานศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็นเพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

3) วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

เฟรดริด แอน เดวิส (Fredrick & Devis, 1988, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 23) ได้นำเสนอวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคลากรไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรมและความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการ เช่น สังคมอาจตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัยและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organization Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวมันเองแต่เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้นหรือกล่าวง่ายๆว่าเป็นหน่วยงานที่รับใช้ส่วนต่างๆขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล เช่น ได้รับการบำรุงรักษาธำรงไว้และได้รับการจูงใจ

ณัฏฐพันธ์ ขจรนันทน์ (2551, หน้า 63) กล่าวว่า งานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะการทำหน้าที่และการธำรงรักษาไว้ให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์กร จึงได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. สังคม เพื่อตอบสนองสมาชิกและพัฒนาสังคมให้สงบสุข เพราะมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

3. บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการระดับต่างๆของบุคคล ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงระดับสูง เริ่มจากการรับบุคคลเข้ามาทำงาน การให้ประโยชน์ การฝึกอบรม และการพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้น

วิลาวรรณ รพิศาล (2554, หน้า 1) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. สนองความต้องการระดับสังคม (Society's Requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการของสังคม

2. สนองความคาดหวังระดับการบริหารขององค์การ (Management) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์การเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธาให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การต่อไป

3. สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Need) องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิธีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมยอมรับยกย่องและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับเพราะสิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 76) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้

1.เพื่อช่วยคัดสรรและเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

2. เพื่อช่วยและพัฒนาให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. เพื่อยกระดับความสามารถและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. เพื่อช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาในองค์กร

5. เพื่อผลักดันให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51) ได้ให้แนวคิดในการปฏิบัติการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากรนั้น จะต้องคำนึงถึงความต้องการทางสังคม ความคาดหวังทางด้านการบริหารโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นหลักสำคัญ แต่จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วย เช่น นโยบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษา การพัฒนา การให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและบุคลากรในองค์การต่างก็มีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

4) หลักการบริหารงานบุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญแก่หน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง หลักการบริหารบุคลากรที่ดีต้องใช้ระบบที่สามารถดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ และที่สำคัญการจัดสรรบุคลากรให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรรัก ทุ่มเท รับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ มีศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ สิ่งเหล่านี้เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคลากรที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคลากร ไว้ดังนี้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2550, หน้า 21) กล่าวว่า งานบริหารบุคลากรในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบันว่า การบริหารงานบุคลากรต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวตน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบกับหลักการบริหารงานบุคลากรด้วยการบริหารงานบุคลากรแผนใหม่จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในกระบวนการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย

1. หลักความเสอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่องฐานะ เพศ ผิว และศาสนา ในการเปิดรับสมัครโดยทั่วไป

2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่า ข้าราชการประจำต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล

5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยการให้การศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี

6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ และความสามารถ

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคลากร โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีการบริหารสวัสดิการต่างๆที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤติมิชอบของบุคลากร

10. หลักมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำงานใดๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลมากที่สุดโดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคลากร จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 137) กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคลากรตามระบบคุณธรรม มีดังนี้

1. หลักการความสามารถ (The Rule of Competence) หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใดๆจะต้องยึดหลักการความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยพยายามหาทางคัดเลือก เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติและมีพื้นฐานความรู้ที่กำหนด ได้มีสิทธิ์เข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูลหรือศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิเท่าเทียมกันและในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ยึดหลักความเสมอภาค

3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ ว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถยึดราชการเป็นอาชีพได้ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติและมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการโดยให้มีเงินเดือนเพียงพอกับการครองชีพและได้สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง กล่าวคือ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม

สรุปว่า หลักการบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคลากร ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการด้านทุนมนุษย์ เพื่อจะได้นำหลักการและแนวคิดไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

5) กระบวนการบริหารงานบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การได้มาซึ่งบุคคล การให้ปฏิบัติงาน การพัฒนา การธำรงรักษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้นำเสนอกระบวนการการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

อินทิตา ชัยยานุวัฒน์ (2553, หน้า 32) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรทุกคน ตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การสรรหาการธำรงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากการทำงานในองค์กร โดยจุดมุ่งหมายให้ดำเนินการกิจกรรมในองค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตลอดจนเข้าสู่สังคมในองค์กรและนอกองค์กรอย่างมีความสุข

บีท (Beach, 1980, อ้างถึงใน เทพรัตน์ ดาวเรือง, 2560, หน้า 43) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า คือ การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การจัดฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำในตัวบุคคล การประเมินผลในการปฏิบัติงาน การฝึกงาน การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย

มันดีและนอร์ (Mondy and Nor, 1990, อ้างถึงใน เทพรัตน์ ดาวเรือง, 2560, หน้า 43) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (human Resource Planning, Recruitment and Selection)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยประโยชน์ (Compensation and Benefits)
4. การดูแลความปลอดภัยและสุภาพ (Safety and health)
5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)
6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

คาซิโอ (Cascio, 1992, อ้างถึงใน เทพรัตน์ ดาวเรือง, 2560, หน้า 43) ระบุกระบวนการการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย

1. การสร้างความสนใจ
2. การคัดเลือก
3. การบำรุงรักษา
4. การพัฒนา
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การปรับปรุงแก้ไข

อาร์มสตรอง (Armstrong, 1995, อ้างถึงใน เทพรัตน์ ดาวเรือง, 2560, หน้า 43) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. การแสวงหาบุคลากร
2. การจ่ายค่าตอบแทน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การให้บริการกับบุคลากร
6. การให้พ้นจากงาน
7. การเสริมสร้างงานสัมพันธ์

สรุปว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากร คือ กระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานหรือที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด กระบวนการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก กรบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวพันกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

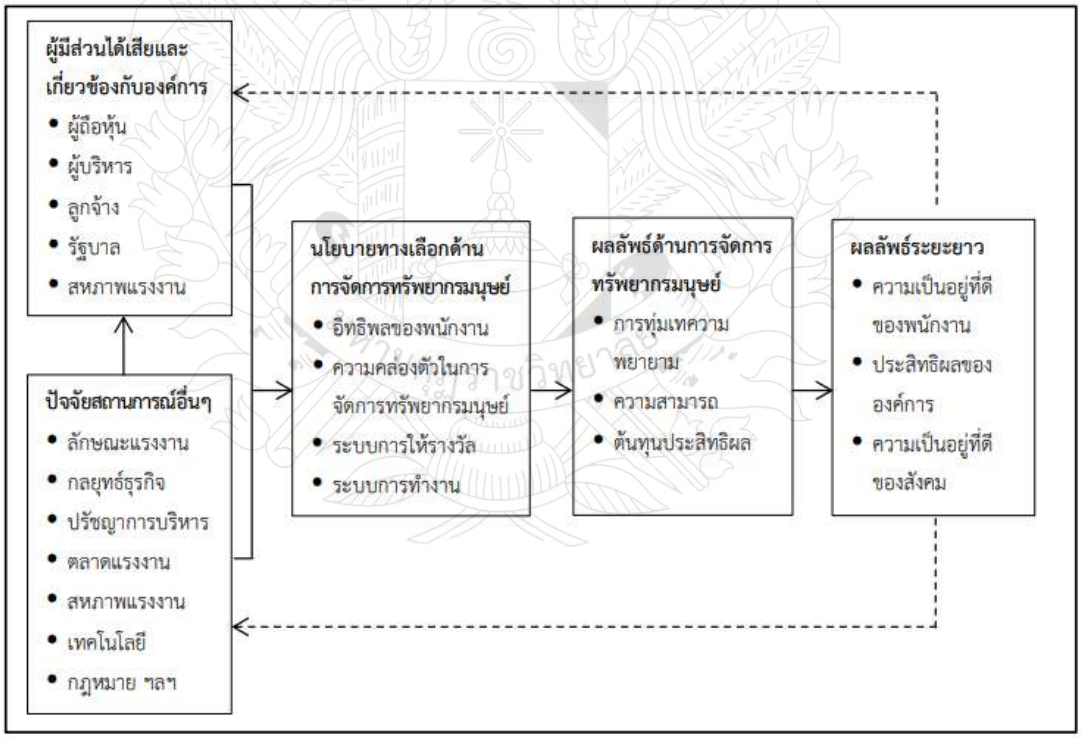
6) ตัวแบบการบริหารงานบุคคล

พิชิต เทพวรรณ์ (2554, หน้า 34 - 43) ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารงานบุคคลนั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารงานบุคคลได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

(1) ตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย เบียร์และคณะ (Beer et al)กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งโบซอล (Boxall) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้วการบริหารงานบุคคลยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)
ที่มา : อุดม ชูลีวรรณ (2559)

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงานสหภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้นผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การเหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

3. นโยบายทางเลือกด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วยการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

- ความคล่องตัวของการบริหารงานบุคคล (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

- การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้นจูงใจและดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

- ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงานหรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัด และที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารงานบุคคลนี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

- ผลลัพธ์ด้านการบริหารงานบุคคลได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์การ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์การยาวนาน องค์การมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

- ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่าง

กระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์การคือ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิผลขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบฮาร์วาร์ดยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

1) ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ

2) สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

3) ประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การอย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะการที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสมและเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมและการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดด้วย

(2) ตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ“คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารงานบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดย ฟอมเบิร์นและคณะ (Formburn et al) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับแนวคิดนี้ สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)” ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

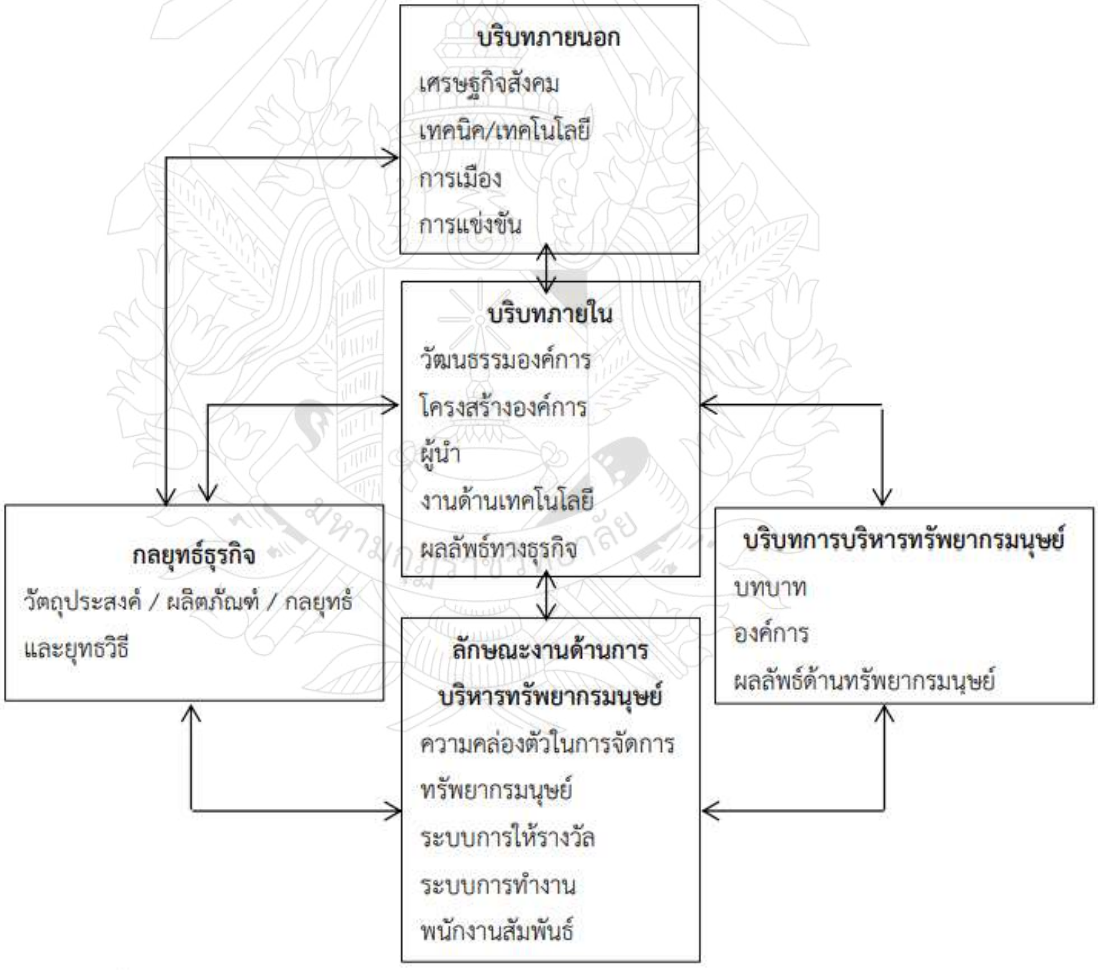
2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ทักษะความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

(3) ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดยเฮนดรี้และเพ็ตติ้กริว (Hendry and Pettigrew) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิคเป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารงานบุคคลให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบวาร์วิค (Warwick Model of HRM)

ที่มา : อุดม ชูลีวรรณ (2559)

7) หน้าที่ในการบริหารงานบุคคล (Hard Human Resource Management Function)

เวอร์เนอร์, ชูเลอร์ และแจคสัน (Werner, Schuler and Jackson, 2012, อ้างถึงใน ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์, 2557) กล่าวว่า องค์การทั้งหลายแตกต่างกันในหลาย ๆ อย่าง เช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การรวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียด เช่น ค่าจ้างที่จูงใจ พนักงานของแต่ละที่แต่หน้าที่ของการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นและต้องใส่ใจเป็นพิเศษประกอบด้วย หน้าที่โดยสรุปดังนี้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (Staffing) ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผน กลยุทธ์องค์การกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

3. การสรรหาและการบำรุงรักษา (Recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การได้เข้ามาพร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance)

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (Compensation)

7. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงานการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ จึงสำคัญต่อองค์การ

8. การจ่ายตามความสามารถ (Pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่าง ๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของเงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทน รวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

มันดีและนอร์ (Mondy and Nor, 1990, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ์, 2545, หน้า 28 - 29) อธิบายว่า ปัจจุบันปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาที่มีความสำคัญและขยายตัวอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงกำลังคนไปจนถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นทางการด้วยเหตุนี้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง และปัญหาส่วนใหญ่ถูกรายงานตรงไปยังผู้บริหารสูงสุดขององค์การผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยหน้าที่ 6 ประการ ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรหาและการคัดเลือกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่เหล่านี้มีความสำคัญและความจำเป็นต่อการดำเนินการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ประสพความสำเร็จโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก องค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสพความสำเร็จที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น โดยอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียง เมื่อองค์การมีความต้องการ สำหรับการสรรหานั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอ และกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การ การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์การคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์การความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลและองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะ คน งานและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์การรักษาการแข่งขันไว้ได้กระบวนการพัฒนา ควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้ามาร่วมในองค์การและกระทำอย่าง

ต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลง แก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์การไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจนดังนั้น องค์การจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ให้แก่องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage and Salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non -Financial Rewards) ได้แก่ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงาน จากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และร่างกาย จิตใจที่สมบูรณ์ ความปลอดภัย และสุขภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์การตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพพนักงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายต้องการให้องค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน และการต่อรองกับสหภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

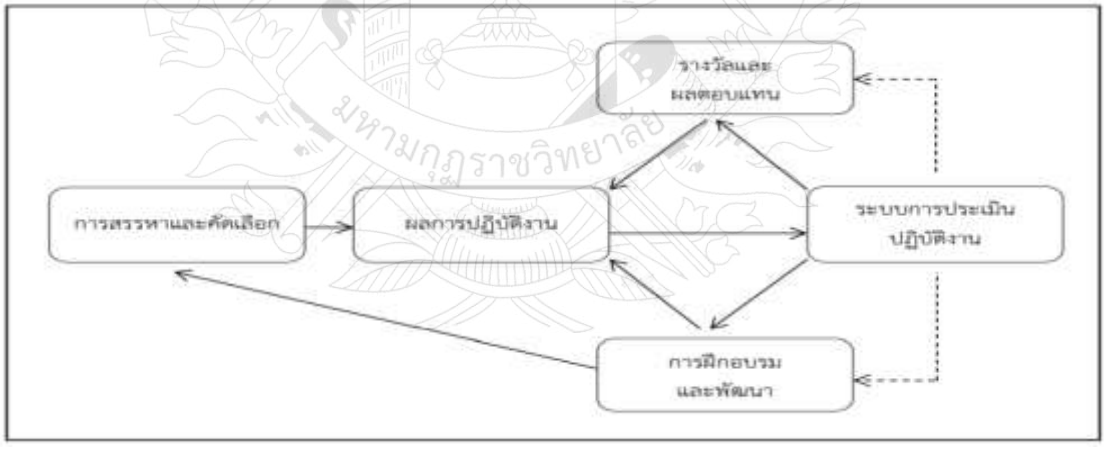
6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับ

การสรรหา อาจให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การโดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารงานบุคคลดังกล่าวข้างต้น

จอร์น อีวนเซวิช (Ivancevich, 2007, p. 5) กล่าวว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย ความเท่าเทียมในการจ้างงาน การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากรการคัดเลือก แรงจูงใจ การปฐมนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา แรงงานสัมพันธ์และความปลอดภัยในการทำงานและสุขภาพ

8) แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

แนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษามีความสอดคล้องกับตัวแบบของแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism)ซึ่งเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรกและให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การซึ่งในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาก็เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของราชการหรือโรงเรียนเป็นอันดับแรก และให้ครูหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย ในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญกับหน่วยงานหรือองค์การมากกว่าตัวบุคคล โดยการกำหนดการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาเป็นบทบัญญัติทางกฎหมายตั้งแต่กระบวนการสรรหาคน พัฒนาคน จนกระทั่งออกจากหน่วยงานซึ่งจะเห็นว่าเน้นที่หลักการ กฎเกณฑ์มากกว่าเน้นความสำคัญของบุคคล ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM)
ที่มา : อุดม ชูลีวรรณ (2559)

จากตัวแบบการบริหารงานบุคคลแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM)

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557) ได้นำมาสรุปเพื่อศึกษาหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษาโดยการศึกษาบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษา คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พบว่า หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน รางวัลและผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏในบทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547)

1. การสรรหาและคัดเลือก ในส่วนของการกำหนดคุณสมบัติผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นขั้นตอนในส่วนการสรรหาและคัดเลือกของการบริหารงานบุคคล ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 30 ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังต่อไปนี้

(1) มีสัญชาติไทย

(2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์

(3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

(4) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

(5) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

(6) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายองค์กรวิชาชีพนั้น ๆ

(7) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

(8) ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(9) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(10) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษคำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(11) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจองค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์การระหว่างประเทศ

(12) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

(13) ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

มาตรา 46 ผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งนั้นตามมาตรา 42 สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 30 (4) และ (8) ให้มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้แต่จะมีสิทธิได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการตามที่สอบแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อพ้นจากตำแหน่งนั้น ๆ แล้วการคัดเลือก ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 47 ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่หน่วยงานการศึกษาใดมีความพร้อมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามอบให้หน่วยงานการศึกษานั้นเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์ตัดสินการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 48 อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานการศึกษาอาจรับสมัครสอบแข่งขันเฉพาะบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชาใดได้ ทั้งนี้ ผู้สมัครสอบแข่งขันต้องมีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชานั้น ๆ ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 50 ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดำเนินการสอบแข่งขันได้ หรือการสอบแข่งขันอาจทำให้ไม่ได้บุคคลต้องตามประสงค์ของทางราชการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาอาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยวิธีอื่นได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดมาตรา 51 หน่วยงานการศึกษาใดมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุและแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญระดับสูงเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้หน่วยงานการศึกษาดำเนินการขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาก่อน แล้วให้ขออนุมัติจาก ก.ค.ศ. เมื่อ ก.ค.ศ.ได้พิจารณาอนุมัติให้สั่งบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งใด วิทยฐานะใด และกำหนดเงินเดือนที่จะให้ได้รับแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้งได้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 52 นอกจากการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อให้บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้ว ก.ค.ศ. อาจกำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบางตำแหน่งเป็นสัญญาจ้างปฏิบัติงานรายปีหรือโดยมีกำหนดเวลาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง หรือเป็นพนักงานราชการ โดยไม่ต้องเป็นข้าราชการก็ได้

2. รางวัลและผลตอบแทน ส่วนของการกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน ค่าตอบแทน การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 31 อัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลารกทางการศึกษาอัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งสำหรับบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรา 38 ค. (2) ให้นำบัญชีอัตราเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับโดยอนุโลมเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งไม่ถือเป็นเงินเดือน

มาตรา 33 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอาจได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 34 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อาจได้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวตามภาวะเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

มาตรา 37 บำเหน็จบำนาญข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

หมวด 3 การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง

มาตรา 38 ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 3 ประเภท ดังนี้

ก. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(1) ครูผู้ช่วย

(2) ครู

(3) อาจารย์

(4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(5) รองศาสตราจารย์

(6) ศาสตราจารย์

ตำแหน่งใน (1) และ (2) จะมีในหน่วยงานการศึกษาใดก็ได้ ส่วนตำแหน่งใน (3) ถึง (6) ให้มีในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา

(3) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(5) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ตำแหน่งผู้บริหารใน (1) และ (2) ให้มีในสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาตามประกาศกระทรวง ตำแหน่งผู้บริหารใน (3) และ (4) ให้มีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา การกำหนดระดับตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาใช้บังคับโดยอนุโลม เว้นแต่ ก.ค.ศ. จะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

ค. ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีดังต่อไปนี้

(1) ศึกษานิเทศก์

(2) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือตำแหน่งของข้าราชการที่ ก.ค.ศ. นำมาใช้กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้ การกำหนดระดับตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตาม ค. (2) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. โดยให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 39 ให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังต่อไปนี้ เป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ได้แก่

ก. ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(1) ครูชำนาญการ

(2) ครูชำนาญการพิเศษ

(3) ครูเชี่ยวชาญ

(4) ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(1) รองผู้อำนวยการชำนาญการ

(2) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

(3) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

(4) ผู้อำนวยการชำนาญการ

(5) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

(6) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

(7) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

ค. ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(1) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ

(2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

(3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

(4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ

ง. ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(1) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

(2) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

(3) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

(4) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญพิเศษ

จ. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้มีวิทยฐานะ

มาตรา 40 ให้ตำแหน่งคณาจารย์ดังต่อไปนี้ เป็นตำแหน่งทางวิชาการ

(ก) อาจารย์

(ข) ผู้ช่วยอาจารย์

(ค) รองศาสตราจารย์

(ง) ศาสตราจารย์

การกำหนดระดับตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามวรรคหนึ่ง ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาใช้บังคับโดยอนุโลม ผลตอบแทนที่เป็นสวัสดิการ ประกอบด้วย

มาตรา 76 ให้ส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษามีหน้าที่จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 77 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้จัดสวัสดิการแก่ครอบครัวตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของการประเมินผลปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 72 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษาและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชยรางวัลเครื่องเชิดชูเกียรติหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 73 การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา โดยการพิจารณาให้ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงธรรมเปิดเผย โปร่งใส และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และความประพฤติในการรักษาวินัยคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งนี้ ภายใต้บังคับมาตรา 74 การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามวรรคหนึ่ง ให้พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นหลักตามแนวทางการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปตามที่กำหนดใน กฎ ก.ค.ศ. ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ผู้นั้นทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามวรรคสามแล้ว ให้ผู้ที่มีอำนาจตามมาตรา 53 เป็นผู้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน

มาตรา 74 ให้ ก.ค.ศ. กำหนดขั้นเงินเดือนประสิทธิภาพของตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ เพื่อให้ปฏิบัติงานบังเกิดผลดีและมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐานงานของทางราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 75 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้กระทรวงเจ้าสังกัด ส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษาดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติตามควรแก่กรณีเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก.ค.ศ. อาจกำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ที่มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือผู้ที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ได้ ตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 78 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 45 หรือมาตรา 50 ก่อนการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผนหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4. การฝึกอบรมและพัฒนา ในส่วนของการฝึกอบรมและพัฒนา ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 79 ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดมาตรา 80 ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดมาตรา 81 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือเป็นความต้องการของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือวิชาชีพ หรือคุณวุฒิขาดแคลน ผู้บังคับบัญชาอาจส่งหรืออนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายโดยให้ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการและมีสิทธิได้เลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างลาไปศึกษา ฝึกอบรมหรือวิจัย แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ภายใต้บังคับมาตรา 73 วรรคสามจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบการบริหารงานบุคคล พบว่า ตัวแบบการบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษาจะสอดคล้องกับตัวแบบแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) และหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษาโดยการศึกษาบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษา คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรากฏในบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
การสรรหา	มาตรา 30 การกำหนดคุณสมบัติทั่วไปของผู้ที่จะเข้ารับราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และมาตรา 46 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
การคัดเลือก	มาตรา 47 การกำหนดหน่วยงานที่ดำเนินการสอบคัดเลือก มาตรา 48 การให้อำนาจหน่วยงานในการสอบคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติพิเศษ มาตรา 50 ให้อำนาจหน่วยงานคัดเลือกโดยวิธีอื่น ๆ มาตรา 51 การคัดเลือกผู้มีความสามารถพิเศษ และ มาตรา 52 การคัดเลือกบุคคลเป็นสัญญาจ้างรายปี
รางวัลและผลตอบแทน	มาตรา 31 การกำหนดอัตราเงินเดือนและผลตอบแทน มาตรา 33 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ มาตรา 34 เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว มาตรา 37 เงินบำเหน็จ บำนาญ มาตรา 38 การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง มาตรา 39 การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	มาตรา 72 การกำหนดบุคคลทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 73 หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรา 74 กำหนดหน่วยงานให้กำหนดขั้นเงินเดือน ประสิทธิภาพในตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ มาตรา 75 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มาตรา 78 การแจ้งหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มาตรา 79 กำหนดบุคคลทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร มาตรา 80 กำหนดเงื่อนไขการพัฒนาก่อนดำรงตำแหน่ง มาตรา 81 การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเอง

จากหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลและตามบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นหน้าที่ของบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องการบริหารงานบุคคลากรทางการศึกษาที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและสามารถนำพาองค์การทางการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิผลต่อไป

นอกจากนี้ Ulrich และ Brockbank (2005, อ้างถึงใน ชัชราวรรณ มีทรัพย์ทอง จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559) ได้อธิบายถึงการปฏิรูปงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าแบ่งออกเป็นสี่ช่วง โดยเปรียบเหมือนกับคลื่น 4 ลูกในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน ดังนี้

คลื่นลูกที่หนึ่ง คือ คลื่นของการบริหารงานบุคคล (Administrative wave of HR) ซึ่งประกอบไปด้วยงานพื้นฐานของฝ่ายบุคคล และกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ

คลื่นลูกที่สอง คือ ความเก่งในการปฏิบัติงานด้าน HR (HR practices wave) ซึ่งหมายถึง นวัตกรรมในการออกแบบงานด้าน HR สำหรับองค์การ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดการสายงานอาชีพการบริหารค่าตอบแทนและรางวัล รวมไปถึงการออกแบบองค์การ การออกแบบการ ปฏิบัติงานและนโยบายต่าง ๆ ซึ่งเป็นการยกระดับงาน HR ให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

คลื่นลูกที่สาม คือ กลยุทธ์ด้าน HR (HR strategy) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของ HR ที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ของธุรกิจ บทบาทของ HR ในที่นี้คือ การออกแบบงาน HR ให้สามารถแก้ไขปัญหาของธุรกิจและการมีส่วนในพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์และเพิ่มคุณค่าในการดำเนินงาน

คลื่นลูกที่สี่ HR และ บริบท (HR and Context) คือ การเชื่อมโยงงาน HR กับบริบทแวดล้อมของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารของ HR ได้สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริหารในสายงานหลักและร่วมกันสร้างการลงทุนเพื่อช่วยให้ธุรกิจไปถึงเป้าหมาย และสามารถคาดเดาการตอบสนองจากเงื่อนไขต่าง ๆ ภายนอกธุรกิจ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและนักลงทุนต้องการ ซึ่งหมายถึงการที่ HR ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ และนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การนั่นเอง (Outside/Inside Approach) HR สร้างคุณค่าด้วยการส่งมอบงาน HR ภายในองค์การที่สอดคล้องกับ ความคาดหวังจากภายนอกองค์การ ยกตัวอย่างเช่น การที่มหาวิทยาลัย ต่างๆ จำเป็นต้องผลักดันให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและตอบสนองความต้องการในระดับชุมชนและระดับประเทศ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลประกอบไปด้วยงานพื้นฐานของฝ่ายบุคคล และกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ ความเก่งในการปฏิบัติงานด้าน HR (HR Practices Wave) ซึ่งเป็นนวัตกรรมในการออกแบบงานด้าน HR สำหรับองค์การ การปฏิบัติงานของ HR ที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถนำพาองค์การทางการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 หลักสาราณียธรรม 6

2.4.1 ความเป็นมาของหลักสาราณียธรรม

ในพระไตรปิฎกคือคัมภีร์สำคัญของพระพุทธศาสนา ไดระบุเรื่องราวและเหตุการณ์ต่างๆ อันเป็นเหตุที่มาของคำสอนแหงสาราณียธรรม ซึ่งเปนธรรมที่ทำใหระลึกถึงกัน กลาวคือ พระพุทธเจ้าทรงยกเมตตาเปนแกนกลางในการแกไขความขัดแยง ทรงแสดงสั่งสอนพระภิกษุสงฆ เมื่อหมูสงฆเกิดปญหา การทะเลาะวิวาท อยางกรณีของภิกษุโกสัมพีโดยมีนัยยะโดยยอ ความวา

“พวกบรรดาภิกษุ ไมปรารถนาปรับความเขาใจกัน ไมทำความปรองดองกัน ไมปรารถนาความปรองดองกัน” พระพุทธองคทรงวินิจฉัยโดยการตั้งคำถามกับภิกษุ เหลานั้นวา ขณะที่เกิดเหตุทะเลาะวิวาทนั้น “เธอทั้งหลายไดตั้งมั่นเมตตากายกรรม ตั้งมั่น เมตตาวจีกรรม และตั้งมั่นเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งตอหนาและลับหลัง บางหรือไม” ภิกษุเหลานั้นตอบปฏิเสธมิไดกระทำดวยความตั้งมั่นดังกลาว พระพุทธเจา จึงชี้ใหเห็นวา ก็เพราะเหตุที่ภิกษุไมตั้งมั่นในเมตตาต่อกันทางกาย วาจา ใจ ทั้งต่อหนา และลับหลัง จึงเป็นเหตุให้ทะเลาะเบาะแว้งกัน ทำร้ายกันด้วยวาจา เปนการกระทำที่ไมกอ เกิดประโยชน ทำใหเกิดความทุกข (ม.มู.(ไทย) 12/490/529) หลักสาราณียธรรมเปนธรรมที่ชวยลดความบาดหมาง ลดการทะเลาะ ลดการวิวาทกันเปนธรรมชั้นยอด ดังพุทธพจนที่วา “ภิกษุทั้งหลายสวนอัน เปนสูงสุดเปนที่ยึดคุมเรือนยอด แมฉันใดทิฏฐิอันไกลจากกิเลสที่ เปนขาศึกเปนนิยยานิกธรรม นำบุคคลผูทำตามนั้นออกไป เพื่อความสิ้นทุกโดยชอบนี้ ก็ฉันนั้นเหมือนกัน เปนธรรมชั้นยอด ที่ยึดคุมสาราณียธรรม 6 ประการนี้” (ม.มู. (ไทย) 12/492/533.)

นัยยะดังกลาวมีความสอดคลองกับเรื่องราวในภัณฑนสูตร ที่พระองคตรัสเหตุแหงความบาดหมางไววา ภิกษุทั้งหลาย ในทิศใด ภิกษุทั้งหลายเกิดความบาดหมางกัน ทะเลาะ วิวาทกัน ใชหอกคือปากทิ่มแทงกันอยูทิศนี้ แมเพียงคิดก็ไมเปนที่สำราญแกเราไมจำเปนตองพูดถึงการไป สวน ในทิศใด ภิกษุทั้งหลายพรอมเพรียงกัน ชื่นชมกัน ไมวิวาทกัน เปนเหมือนน้ำนมกับน้ำมองกันดวยนัยน์ตาที่เปียมด้วยความรักอยู่ทิศนี้ แม้ไปเยือนก็เป็นที่สำราญแกเรา ไม่จำเป็นต้องพูดถึงการคิดในเรื่องนี้ (องฺ.ทุก. (ไทย) 20/124/371-373.) ดังนั้น หลักสาราณียธรรมที่มีหลักเมตตาเปนหลักธรรมที่เปนแกนกลาง เป็นหลักการที่นำมาซึ่งความระลึกถึงกัน 6 อย่าง คือทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่ความเคารพ เพื่อสงเคราะหกัน เพื่อการไมทะเลาะวิวาทกัน เพื่อความสามัคคีปรองดองกัน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้นมี 6 ประการ คือ เมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม การแบ่งปันลาภทั้งหลายที่ไดมา โดยชอบธรรม การรักษาศีล การมีอริยทิฏฐิ (วิ.ป. (ไทย) 8/274/368.)

ความหมายของหลักสาราณียธรรม หลักสาราณียธรรม มีความหมายตามที่พระผูมีพระภาคเจ้าตรัสวา “ธรรมเปนเหตุที่ให ระลึกถึงกัน ทำใหเปนที่รัก ทำใหเปนที่เคารพ เปนไปเพื่อสงเคราะห เพื่อความไมวิวาทกัน เพื่อความ สามัคคีกัน เพื่อความเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน ธรรมวานี้คือหลักสาราณียธรรม” (ม.มู. (ไทย) 12/492/531.) หลักสาราณียธรรม คือ ธรรมะที่จะนำใจของบุคคลให้ระลึก

ถึงกัน ผูกพันเชื่อมโยงบุคคลไวด้วยน้ำใจ ใจจึงมีความสำคัญ ยิ่งดังนี้ “ธรรมทั้งหลายมีใจเปนหัวหนา มีใจเป็นใหญ สิ่งที่ทั้งหลาย สำเร็จมาแตใจ เพราะฉะนั้น หากวาบุคคลใดมีใจผองใส จะพูดอะไรก็ตาม จะทำอะไรก็ตาม เพราะเหตุที่มีใจผองใสนั้น ความสุข ยอมจะติดตามเขาไปเหมือนเงาติดตามตัว” (ขุ.ธ. (ไทย) 25/2/24) ในแงของหลักรัฐศาสตร หมายถึง หลักธรรมที่จะทำให ประชาชนภายในชาติอยูดวยความสามัคคี ทำใหประเทศชาติเปนเอกภาพ เปนหนาที่หรือปฏิบัติที่ ประชาชนควรปฏิบัติตอคนอื่นในสังคม (พระมหาธรรมรัต อริยธมฺโม, 2543)

นอกจากนี้ หลักสาราณียธรรม ยังหมายความถึงสภาวะการแสดงไมตรีและความหวังดีตอเพื่อนมนุษยแสดงอาการกิริยาสุภาพ เคารพนับถือกัน, ชวยบอกแจงสิ่งที่เปนประโยชน สั่งสอนหรือแนะนำตักเตือนกันดวยความหวังดี กลาววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน, การตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เปนประโยชนแกกัน มองกันในแงดี มีหนาตายิ้มแยมแจมใสตอกัน, การแบงปนลาภผลที่ไดมาโดยชอบธรรม แมเปนของเล็กนอยก็แจกจายใหไดมีสวนรวมใชสอยบริโภคทั่วกัน, การมีความประพฤติสุจริตดีงามรักษาระเบียบวินัยของสวนรวม ไมทำตนใหเปนที่นารังเกียจหรือเสื่อม เสียแกหมูคณะ, การเคารพรับฟงความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบรวมกัน ตกลงกันไดในหลักการสำคัญ (พระพรหมคุณาภรณ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551, หนา 233-234)

2.4.2 องค์ประกอบของหลักสาราณียธรรม

หลักสาราณียธรรมเปนที่ตั้งแหงความระลึกถึงกัน คือทำใหเปนที่รัก ทำใหเปนที่ความเคารพ เพื่อสงเคราะหกัน เพื่อการไมทะเลาะวิวาทกัน เพื่อความสามัคคีปรองดองกัน เพื่อความเปนอันหนึ่งอันเดียวกันนั้นมีรายละเอียดหรือองคประกอบ(วิ.ป. (ไทย) 8/274/368.) ดังตอไปนี้

1. เมตตากายกรรม หลักธรรมในขอนี้เปนการประพฤติที่เหมาะที่ควรเปนสาราณียธรรมที่ทำใหเปนที่รัก ทำใหเปนที่เคารพแกคนรอบขาง เปนไปเพื่อความสงเคราะหกัน เกื้อกูลกัน เพื่อความไมวิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน และความเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. เมตตาวจีกรรม ใช้วาจาคำพูดที่เป็นสัมมาทิฐิ ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่ศรัทธา และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. เมตตามโนกรรม มีความปรารถนาดี ทำใหเปนที่เคารพเปนไปเพื่อความ สงเคราะหกัน เพื่อความไมวิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน และความเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. การแบงปนลาภทั้งหลายที่ไดมาโดยชอบธรรม ทำใหเปนที่เคารพ เปนไปเพื่อ ความสงเคราะหกัน เพื่อความไมวิวาทกันเพื่อความสามัคคีกัน และความเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. รักษาศีล ไมเบียดเบียนผูอื่น ไมถูกตัณหาและทิฏฐิครอบงำ เปนไปเพื่อการมี สมาธิเสมอกันกับเพื่อน ทำใหเปนที่รัก ทำใหเปนที่เคารพ เปนไปเพื่อความสงเคราะหกันเพื่อ ความไมวิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน และความเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. มีอริยทิฏฐิ มีความเห็นไปในทางที่ถูกที่ควร เปนธรรมที่นำมาเพื่อความสิ้นทุกข แกผูปฏิบัติตาม ขอนี้ก็เปนสาราณียธรรมที่ทำใหเปนที่รัก ทำใหเปนที่เคารพเปนไปเพื่อ ความสงเคราะหกัน เพื่อความไมวิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน และความเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน (วิ.ป. (ไทย) 8/274/368.)

2.4.3 ขั้นตอนและวิธีการของการปฏิบัติตามหลักสาราณียธรรม

สาราณียธรรม คือ หลักธรรมสำหรับพัฒนาตนเองใหมีความเสียสละ เมตตากรุณา กตัญญูกตเวที และสามัคคี ธรรมเปนเหตุใหระลึกถึงกัน เปนหนาที่หรือขอปฏิบัติที่ประชาชนควรปฏิบัติ ตอผูอื่นในสังคม มีวิธีการหรือขั้นตอนที่ประมวลเพื่อเปนแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1) เมตตากายกรรม คือ การแสดงออกถึงความเมตตาทางกายแกเพื่อนในสังคม เดียวกันทั้งตอหนาและลับหลัง ชวยเหลือกิจธุระของหมูคณะดวยความเต็มใจ แสดงอาการกิริยา สุภาพ เคารพนับถือกันทั้งตอหนาและลับหลัง กลาวคือ

1. การปฏิบัติทางกายดวยการชวยเหลือเกื้อกูล
2. แสดงอาการกิริยาสุภาพตอกัน เคารพนับถือกันทั้งตอหนาและลับหลัง

โดยสรุปก็คือ การไมระราน หรือทำใหคนอื่นเดือดรอนดวยการกระทำของเรา อยูใน หลักของศีล 5 ที่เกี่ยวของดานกายกรรมโดยตรงมีศีลขอที่ 1 ขอที่ 2 และขอที่ 3 ตามลำดับโดย ไมเลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเปนสำคัญ

2) เมตตาวจีกรรม คือ การแสดงออกถึงความเมตตาปรารถนาดีตอกันทางวาจา ตอ เพื่อนร่วมสังคมประเทศชาติเดียวกัน เชน การชวยบอกสิ่งที่เปนประโยชน แนะนำสั่งสอนตักเตือน ในทางที่ถูกที่ควรดวยความปรารถนาดีกลาววาจาสุภาพ เปนประโยชน ออนหวานทั้งตอหนาและลับหลัง กล่าวคือ

1. กล่าววาจาที่สุภาพต่อกัน ไม่กล่าวร้ายหรือพูดคำหยาบ
2. แนะนำ หรือ บอกสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน ตักเตือนด้วยความหวังดี
3. พูดถึงกันด้วยความเคารพ ให้เกียรติ

โดยสรุปก็คือ การกลาววาจาที่สุภาพตอกัน ไมกลาวรายหรือพูดคำหยาบบอกสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำ ตักเตือนกันดวยความหวังดี พูดถึงกันดวยความเคารพ รวมถึงมีการสำรวมทางวาจาใหเรียบรอย ดีงาม สามารถเรียกอีกอยางวา วจีสุจริต อันสามารถขยายประกอบใหชัดแจ้งขึ้นด้วย 4 ประการ คือ สัจจวาจา (พูดจริง) อปสุณาวาจา (พูดไมสอเสียด) สัณหวาจา (พูดออนหวาน) และ มันตภาสา (พูดดวยปญญา) วจีสุจริต เปนการกระทำทางวาจา อันเปนการประพฤติดีทางวาจาด้วยการพูดที่ไพเราะกอใหเกิดคุณประโยชน พูดแลวสบายกายสบายใจ ทั้งผูพูดและผูฟง ดังที่ พระพุทธเจาตรัสกับพระวังคีสะ ในตอนหนึ่งวา “บุคคลพึงกลาวแตวาจาอันเปนที่รักที่ชนทั้งหลาย ชื่นชอบ ไมพึงพูดหยาบคายตอชนเหลาอื่นพึงพูดแตวาจาอันเปนที่รัก” (สำ.ส. (ไทย) 15/213/310.)

3) เมตตามโนกรรม คือ การตั้งจิตเมตตาปรารถนาดีตอกันกับเพื่อนรวมสังคม รวมหมู คณะเดียวกัน มีจิตปรารถนาดีทั้งตอหนาและลับหลัง คิดทำแตสิ่งที่เปนประโยชนตอกัน มองกันใน แงดีไมมีความระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน กลาวคือ

1. จิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เปนประโยชน

2. มองกันในแงดีมีหนาตายิ้มแยมแจมใสตอกัน โดยสรุปก็คือ การปลูกสำนึกใหแกจิตใจตั้งอยู่บนความเพียรพยายามในฝึกคิด ฝึกละชั่ว ทำดี ทำจิตใจให้ผ่องใสด้วยเมื่อขยายถึงความเมตตาทางด้านจิตใจ 3 ประการ คือการเว้นจาก มโนทุจริต 3 กล่าวหรือเว้นความชั่วที่เกิดทางใจทั้งสาม กล่าวคือ 1) โลภอยากไดของเขา 2) พยาบาท ปองร้ายเขา 3) เห็นผิดจากคลองธรรม (สำ.ส. (ไทย) 15/213/310.)

4) สาธารณโภคีคือ การรูจักแบงปนเฉลี่ยเจือจาน แมวาจะเปนสิ่งของเล็กนอยแตเปน สิ่งที่ไดมาโดยชอบธรรม ก็ไมควรหวงไวแตผูเดียว นำมาใหไดมีสวนรวมบริโภคใชสอยรวมกัน กลาวคือ

1. แบงปนกันกินแบงกันใชใหคนอื่น

2. การเสียสละใหตกเปนของกองกลางเพื่อการใชสอยบริโภครวมกัน

โดยสรุปก็คือ การแบงปนกันกินแบงกันใช ใหทุกครัวเรือนในชุมชนไดมีสวนรวมใชสอยบริโภคทั่วกัน รับของกินของใชไมควรมากเกิน ใหเพียงพอตอความตองการของชีวิตและการใชสอยเทาที่จำเปน สวนทรัพยสินสวนเกินอื่นที่ไดมาในภายหลังไมวาจะเปนลหุภัณฑหรือครุภัณฑ ก็ตอง สละเขาไวเปนของกองกลางเพื่อใหสังคมสวนใหญไดมีโอกาสไดใชสอยรวมกัน ดังคำกลาวในธรรมะ จากพระไตรปฎกวา “ททมาโน ปโย โหติ ผูให ยอมเปนที่รัก” (องฺ.ปญจก. (ไทย) 22/37/44) ผูใหยอม ไมวาจะใหในลักษณะไหนก็ตาม แตการใหที่ประกอบไปดวยกุศล ที่ดำเนินไปในทางแหงความดี ผูรับยอมไดทั้งความสุข ความสดชื่น และผูใหก็ยอมอิ่มบุญ มือของผูใหจะอยูเหนือมือผูรับเสมอ แตการใหที่สมบูรณนั้นตอง ประกอบดวยปญญา จึงจะไดอานิสงสในบุญที่ทำ

5) ศีลสามัญญตา คือ จะตองมีศีล มีความประพฤติเสมอเหมือนกับบุคคลที่รวมในสังคม หมูเดียวกัน ไมทำตนใหเปนที่รังเกียจของหมูคณะ เคารพกฎเกณฑระเบียบของสังคม กลาวคือ

1. การประพฤติที่สุจริตดีงาม

2. รักษาระเบียบวินัยของสวนรวม

3. ไมทำตนใหเปนที่นารังเกียจหรือเสื่อมเสีย โดยสรุปก็คือ ศีลสามัญญตา คือ ความสม่ำเสมอกันโดยศีล (พระพรหมคุณาภรณ (ป.อ. ปยุตโต), 2564) คือการประพฤติที่สุจริตดี งาม รักษาระเบียบวินัยของสวนรวม ไมทำตนใหเปนที่นารังเกียจหรือเสื่อมเสียแกชุมชนในหมูบาน หรือตำบลของตน มีความประพฤติสุจริต ปฏิบัติตามกฎเกณฑของหมูคณะ ไมเอารัดเอาเปรียบ ผูอื่น (สาราณียธรรม 6, 2558) คนมีศีลถึงพรอมแลวดวยศีล เขาไปหาบริษัทใดๆ คือ ขัตติยบริษัท พราหมณบริษัท คฤหบดี บริษัทหรือสมณบริษัท เปนผูแกลวกลาไมเกอเขินเข้าไปหา คนมีศีล ถึงพรอม

แลวดวยศีล ยอมเปนผูไม หลงทำกาละ คนมีศีลถึงพรอมแลวดวยศีล ยอมเข้าถึง สุคติโลกสวรรค (ที. ปา. (ไทย) 11/291/228) ระหวางลูก หลาน สามี ภริยา อยูดวยกันก็เป็นผาสุก พูดอะไร มีผูเคารพเชื่อถือ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแหงชาติ, 2564)

6) ทิฏฐิสามัญญตา คือ จะตองมีความเห็นทีดีงามเสมอเหมือนกับผูอื่นในสังคมเดียวกันมีความเห็นชอบรวมกันในขอที่เปนหลักการที่จะนำไปสูการขจัดปญหา มิใชเปนความเห็นที่กอใหเกิดปญหาตองยอมรับความคิดเห็นของคนหมูมากแมจะไมถูกใจก็ตาม กลาวคือ

1. เคารพรับฟงความคิดเห็นกัน
2. เห็นชอบรวมกัน
3. ตกลงกันไดในหลักการสำคัญ
4. ไมสร้างข้อขัดแย้งโดยไมมีเหตุผล (พระพรหมคุณาภรณ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551, หนา 233-234)

โดยสรุปก็คือ การยึดถือในหลักการ อุดมการณ และอุดมคติที่รวมกันหรือสอดคลองไปกันได มีความเห็นเสมอกันมีการยอมรับในหลักการเดียวกัน ยอมรับนับถือความคิดเห็นของกันและการสรางการมีสวนรวมใหเกิดขึ้น การดึงกลุมคนที่มีสวนไดสวนเสียทั้งหมดเขามาแลกเปลี่ยนเรียนรูซึ่งกันและกัน (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2547, หนา 378-396) การแลกเปลี่ยนขอมูลระหวางกันปรึกษาหารือหรือการเปดโอกาสใหทุกฝายไดรวมกันตรวจสอบ และเสนอความคิดเห็นเพื่อใหนโยบายหรือโครงการมีความสมบูรณ และสามารถปฏิบัติร่วมกันไดทุกฝายร่วมกันคิด รับผิดชอบ และตรวจสอบ (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2554, หนา 370-374)

2.4.4 หลักธรรมที่เกื้อหนุนต่อหลักสาราณียธรรม

หลักพุทธธรรมที่สนับสนุนหรือส่งเสริมต่อการสร้างสันติภาพในชุมชน หรือมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสาราณียธรรมนั้น ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีหลายหมวดธรรม เบื้องต้นขอยกหลักธรรม บางส่วนที่เห็นควรว่าจะนำมาเป็นองค์ประกอบ และสอดคล้องใกล้เคียงกันกับหลักสาราณียธรรมที่เป็นแกนนำหลักสำคัญซึ่งสามารถแยกย่อย รายละเอียดดังต่อไปนี้

หลักพรหมวิหารธรรม ในพระพุทธศาสนานั้น หลักธรรมเปนเครื่องอยูของพรหมหรือผูที่ประเสริฐ เรียกวา พรหมวิหาร (ที.ปา. (ไทย) 11/305/275) ไดแก ผูมีจิตใจยิ่งใหญกวางขวางประดุจพระพรหม ซึ่งเปนคุณธรรมที่บุคคลควรปฏิบัติตอกัน โดยเฉพาะอยางยิ่งบุคคลผูอยูในฐานะผูใหญ่ (พระพรหมคุณาภรณ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546, หนา 124) เชน ปู ยา ตา ยาย พอ แม ครู อุปชฌาย อาจารย และญาติผูใหญ ที่มีหนาที่ในการดูแล ใหการอบรมสั่งสอน ชี้แนะบุตรหลานและมิตรบริวาร ยิ่งถาเปน นักบริหารที่จะปกครองคนไดจะตองมีคุณธรรมที่เรียกวาธรรมของผูใหญ คือมีทั้งความรัก ความสงสาร เอื้ออาทร และทำใจใหเปนกลาง นั่นคือ การใชอำนาจหนาที่หรือใชพระเดชมีพระคุณควบคุมการบริหาร (พระธรรมโกศาจารย (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549, หนา 76 – 77) ดังนี้

1. เมตตา ความรักใคร ปรารถนาดีอยากใหเขามีความสุข มีจิตอันแผไมตรีและคิดทำประโยชนแกมนุษยสัตวทั่วหนา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีตอผูอื่น ไมมีเลหเหลี่ยม ดูไดจากสีหนาที่บงบอก คือ ยิ้มแยมแจมใสและดูจากการกระทำที่มุงหวังใหผูอื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. กรุณา ความสงสาร คิดชวยใหพนทุกข ใฝใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกขยากเดือดรอนของปวงสัตว ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษยรวมโลก ยามเห็นผูอื่นมี ความลำบากก็ทนอยูไมได ตองแสดงออกมาดวยการเขาชวยเหลือเจือจุน ดวยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขดวย

3. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผูอื่นอยูดีมีสุข มีจิตผองใสบันเทิง กอปรดวยอาการแชมชื่น เบิกบานอยูเสมอตอสัตวทั้งหลายผูดำรงในปกติสุข พลอยยินดีดวยเมื่อเขาไดดีมีสุขเจริญงอกงาม ยิ่งขึ้นไป ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผูอื่น ไมแสดงความอิจฉาริษยาดวยการทนดู ทนเห็นคนที่เขาดีกวาตัวไมได ดูไดจากการไปแสดงไมตรีจิตตอบุคคลอื่นหรือชื่นชมตอความสำเร็จของ ผูอื่นโดยไมตองบังคับใจ

4. อุเบกขา ความวางใจเปนกลาง อันจะใหดำรงอยูในธรรมตามที่พิจารณาเห็นดวย ปญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่ง ไมเอนเอียงดวยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว ทั้งหลายกระทำแลว อันควรไดรับผลดีหรือชั่ว สมควรแกเหตุอันตนประกอบ พรอมที่จะวินิจฉัยและ ปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรูจักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไมมีกิจที่ควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนได ดีแลว ความวางเฉยในเมื่อไมอาจจะชวยเหลือเขาไดไมทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือไดรับ ความวิบัติ ไมแสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาดเป็นต้น (พระธรรมกิตติวงศ (ทองดี สุรเตโช), 2541, หนา 8–9)

โดยสรุปก็คือ สังคมจะเกิดสันติสุขไดอยางดียิ่ง ถามนุษยเราทุกคนยึดหลักธรรม คือ พรหมวิหารมาปฏิบัติสังคมก็จะกลายเปนสังคมที่มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของสังคมที่มีความรัก ปรารถนาที่จะใหผูอื่นอยูดีมีสุข ปรารถนาใหผูมีทุกขเดือดรอน ใหพนทุกข หรือมีความพลอยยินดี ที่ผูอื่นไดดี ไมคิดอิจฉาริษยากัน และรูจักวางเฉย ไมยินดียินราย เมื่อผูอื่นถึงซึ่งความวิบัติ โดยที่เราเองก็ชวยอะไรไมได ก็ตองปลอยวางใจของเราเองดวยปญญา ตามพระพุทธพจนวา “สัตวโลก เปนไปตามกรรม” (พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), 2548, หนา 140) มนุษยผูปฏิบัติตามจะกลายเปนผูมีเมตตาธรรม เปนผูไมมีเวร ไมมีภัย มีความรักใคร สนิทสนม กลมเกลียวกัน เปนอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธที่ดีตอกัน เปนผูมีกรุณาธรรม นำมาซึ่งการชวยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรตอกัน ไมหนีเอาตัวรอด ความเดือดรอน ความทุกขยากของ ผูรวมงานผูอยูในสังคมองคการจะบรรเทา เบาบางลงอยูดวยความมีน้ำใจ ผูกผันกันอยางแนบแนน มีมนุษยสัมพันธที่ดีตอกัน เปนผูมีมุทิตานำมาซึ่งความโสมนัส ปรีเปรมเอิบอิ่มใจ ยินดี สามัคคี กลมเกลียวเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน เปนผูมีอุเบกขาที่ทำ

ความเขาใจไดวา คนทุกคนมีกรรมเปนของตน ถาทำกรรมดีก็จะไดรับผลตอบแทน ถาทำกรรมชั่วก็ได รับผลชั่วตอบสนอง (กรมการศาสนา, 2530, หนา 457)

หลักขันติธรรม

ขันติธรรม หมายถึง หลักธรรมที่แสดงถึงความอดทนที่เกิดขึ้นจากการที่เราถูก กระทำโดย ฝ่ายตรงข้าม เชน การดา การทำราย การกลาวเสียดสี การหมิ่นประมาท เปนตน แตเรา เองก็มิไดด าตอบ หรือกระทำรายตอบตอคูกรณีของเรา พระพุทธเจา และพระสาวกหลายรูปไดชื่อวา “เปนนัก ขันติบุคคล” ดังจะเห็นไดจากกรณีที่นางมาคันทิยาไดจางทาส และกรรมกรไปดา พระพุทธเจาวา “เปรต อสุรกาย และสัตวเดรัจฉาน” เปนตน แตสิ่งที่พระพุทธเจาแสดงออกมาคือ “ความอดทน” ในขณะที่พระอานนทพยายามที่จะนิมนตใหพระองคเสด็จไปที่อื่นเพื่อหลีกเลี่ยง สถานการณดังกลาว พระองคไดชี้ใหเห็นวา “การหนี” ไมใชวิธีการแกปญหาที่ถูกตอง เพราะแทที่ จริงแลว การหนีดังกลาว ไมไดมีเปาประสงคเพื่อที่จะหนี“คนอื่น” แตเรากำลังหนี“ตัวเอง” ที่ไมสามารถ “อดทน” ตอคำดาได

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2554, หนา 144-146) พระพุทธเจาตรัสพุทธจริยธรรม เรื่อง ขันติไววา “ขันติ คือ ความอดทน ความอดกลั้น เปนตบะอยางยิ่ง...นี้เปนคำสั่งสอนของพระพุทธเจาทั้งหลาย” (ที.ม. (ไทย) 10/90/60.) และ “ความอดทน กิริยาที่ อดทน ความอดกลั้น ความไม่ดุร้าย ความไม เกรี้ยวกราด ความแชมชื่นแหงจิต นี้ เรียกวา ขันติ” (อภิ.สงฺ. (ไทย) 34/1348/337) ขันตินั้น มีเปา หมายสำคัญอยูที่การทำลายหรือแผดเผากิเลสใหมอดมลายไปใน สัพพาสวสูตร ดังมีข้อความว่า...ภิกษุ ในธรรมวินัยนี้พิจารณาโดยแยบคายแลว เปนผูอดทนตอความ หนาว ความรอนความหิว กระหาย เหลือบ ยุง ลม แดด และการรบกวนแหงสัตวเลื้อยคลาน เป็นผู้อดกลั้นต่อคำหยาบ คำส่อเสียด เป็นผู้ อดกลั้นต่อเวทนาทั้งหลาย” (ม.มู. (ไทย) 12/24/24.)

จากความหมาย และลักษณะของขันติธรรม เราจะเห็นไดขันติธรรมเปนหลักธรมที่ชวย ปอง กันความขัดแยงไดอยางดียิ่ง เพราะผูประกอบดวยความอดทน คือความอดกลั้นใด ยอมเปนผูไม มีอาการผิดแปลก เปนประหนึ่งวาไมไดยิน และไมเห็นบุคคลผู้ด่าอยู่ด้วยอักโกสวัตถุ 10 หรือผู้ เบียดเบียนอยู่ด้วยการฆ่า และการจองจำ เป็นต้น ยอมทำไวในใจโดยความเป็นผู้เจริญ ขันติชื่อวา ทมะ เพราะกำจัดและข่มความพยาบาทให้สงบ เพราะเหตุนั้นจึงชื่อวา อธิวาสนขันติ ขันติจะกอใหเกิด การไม่ทำการโตตอบ หรือโกรธตอบต่อกรรมชั่ว และคำพูดชั่วของชน เหล่าอื่น ข่มใจคือเป็นผู้ไม่ดุร้าย ไมปลูกน้ำตาให้เกิดขึ้นแกชนเหล่าอื่น แต่มีจิตใจเบิกบานและมี ความสุขเพราะเอาชนะความโกรธนั้น ได บุคคลที่มีขันติธรรมย่อมมีสภาพการข่ม คือปราบปราม บาปธรรม มีความพยาบาท ความ เบียดเบียน ความถือตัว และความกระด้างเป็นเหตุ (พระสิริมังคลาจารย, 2539, หนา 175)

หลักสามัคคีธรรม

สามัคคี หมายถึง ความพรอมเพรียงของหมูคณะ ดังที่พระพุทธเจาไดทรงชี้ใหเห็นถึง ความสำคัญวา “ธรรมอยางหนึ่ง เมื่อเกิดขึ้นในโลก ยอมเกิดขึ้นเพื่อเกื้อกูลแกคนหมูมาก เพื่อความสุข แกคนหมูมาก เพื่อประโยชนแกคนหมูมาก เกิดขึ้นเพื่อความสุขแกเทวดาและมนุษยทั้งหลาย” “ธรรมอย่างหนึ่ง” ดังกลาวก็คือ “ความสามัคคี” จะเห็นวา เมื่อใดก็ตามที่พระสงฆเกิดความพรอม เพรียงกัน ชื่นชม ไมวิวาทกัน การบาดหมางกัน การขมขูกัน การขับไลกัน ยอมไมเกิดขึ้น อีกทั้งทำให ประชาชนที่ยังไมเลื่อมใสยอมเลื่อมใส สวนผูที่เลื่อมใสแลวก็จะเลื่อมใสกันมากยิ่งขึ้น พระพุทธเจาได “ยืนยันคุณสมบัติ” ของ “ความสามัคคี” วา ถาหากสังคมใดก็ตาม ไมวาจะเปนสังคมสงฆ หรือสงฆ คฤหัสถก็ตาม เมื่อตั้งมั่นอยูใน “ปอมสามัคคี” ดังกลาว ก็จะเปนเรื่องยากที่จะใครจะโจมตี หรือ ทำลายได นอกจากนั้นแลว ยังเปนเหตุผลสำคัญที่ทำใหทุกคนที่อาศัยอยูใน “ปอม” ไดรับ คุณประโยชนดวยกันทั้งสิ้น โดยเฉพาะอยางยิ่ง ประโยชนที่เกิดขึ้นแก “ชุมชน” หรือ “หมูคณะ” ดังที่พระองคไดสรุปวา “ความพรอมเพรียงแหงสงฆนำสุขมาให”

หลักการสามัคคีเปนพื้นฐานการจัดการความขัดแยงโดยพุทธสันติวิธีที่มีพลานุภาพอยางมาก เพราะวากระบวนการสันติวิธีจะ “ไรความหมาย” และ “ไรผลในเชิงปฏิบัติการ” อยางสิ้นเชิง หากคูกรณี หรือสังคมเปนสังคมที่“ไรพลังของสามัคคี” ที่เปนเชนนี้เพราะพลังสามัคคีเปน “ตัวแปร” และ “องคประกอบ” ที่สำคัญในการผลักดันกระบวนการ “สังคมแหงความไรระเบียบ ความโกลาหล และยุงเหยิง” ไปสู “สังคมแหงสันติ” พระพุทธเจ้าทรงเป็นแบบอย่างของการใช้แนวคิดสามัคคีประสานพระภิกษุที่มีความแตกต่างในแงของ “วรรณะ” “ลัทธิ” และ “ความคิด” ให้เกิดเป็น “สังคมสงฆ์” ขึ้นมา (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2554, หนา 149-151) จะเห็นว่า “หลักการสามัคคี” ในพระพุทธศาสนานี้เป็นประเด็นที่ยิ่งใหญ่และสำคัญอย่างมาก ดังจะเห็นไดจากหลักฐานตางๆ ที่ชี้ใหเราไดประจักษแลวขางตน ฉะนั้น หลักการนี้ ถือไดวาเปนพื้นฐานที่สำคัญใหพระพุทธเจาไดดำเนินแผนปฏิบัติการเชิงสันติวิธีเพื่อจัดการความ ขัดแยงในบริบทตางๆ

หลักฆราวาสธรรม

หลักฆราวาสธรรม คือ หลักการแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย และความจริงใจตอบุคคลที่ เรารูจักถือเปนรากฐานที่สำคัญ ในการสรางความสัมพันธระหวางกัน (พระครูสังฆรักษอภิชาติ สนฺติกโร (เดชชัย), 2555, หนา 39) การมีความซื่อสัตยและความ จริงใจ ใหแกกันก็ยอมจะทำใหเกิดความไววางใจ ความเชื่อใจระหวางตนกับผูทำงานรวมกัน หาก บุคคลใดขาดสัจจะแลวยอมเปนเหตุใหเกิดความหวาดระแวงแคลงใจกัน เป็นจุดเริ่มตนแห่งความร้าวฉาน (มารินทร พลพัฒน, 2556, หนา 57) ความหมายและองคประกอบของหลักฆราวาสธรรม คือ

1. ด้านสัจจะ คือ ความจริง ความแท้ ความเที่ยงตรง ความมีสัจจะ หรือความสัตย ความแนนอน ซึ่งไมใชความเทียม ความเท็จ ความจอมปลอม ความจริงในตัวบุคคลอันเปนอาการแห่ง

ศรัทธา และความประพฤติมี 5 อย่าง คือ จริงตองาน จริงตอหนาที่ จริงตอวาจา จริงตอบุคคล จริงตอความดี (บุญมี แทนแกว, 2541, หนา 119-124) กลาวคือ

1. ตองเริ่มที่การมีความจริงใจตอตนเอง

2. ตองตั้งเจตนาที่จะใหความจริงใจตอคนอื่น

3. ตองใชสัจจะผานการทำหนาที่

4. ต้องใช้สัจจะผ่านวิถีการดำเนินชีวิต (วิทย์ วิศทเวทยและ เสฐียรพงษ วรรณปก, 2542,หนา 24-28)

2. ดานทมะ คือ ความรูจักขมใจ ยับยั้งชั่งใจ ฝกฝนตนได ไมทำอะไรตามความตองการ หรือตามอารมณของตน ผูที่มีทมะจะทำอะไรตองใครครวญไตรตรองใหรอบคอบก่อน โดยคำนึงถึงเสมอว่ามีโทษหรือมีคุณ ใหสุขมากกวา หรือใหทุกขมากกวา จะทำอะไร พูดอะไร ตองมี สติสัมปชัญญะ คอยกำกับอยูเสมอ (บุญมี แทนแกว, 2541, หนา 119-124) กลาวคือ

1. ตองเรียนรูที่จะฝึกฝนตนเอง

2. ตองบังคับควบคุมอารมณ์

3. ตองปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกันในสังคม

4. ต้องฝึกการยอมรับในเหตุผล

5. ต้องฝึกมองเห็นประโยชนที่จะตามมา (มารินทร พลพัฒน, 2556, หนา 57)

3. ด้านขันติ คือ ความอดทน ซึ่งแตกตางจากหลักทมะตรงที่มุงใหเกิดความอดทนโดยเน้นที่ร่างกายที่อดทนตอความยากลำบากในการทำงาน เพราะในการทำงานรวมกับคนอื่น อาจตอง พบเจอกับความลำบากตรากตรำและเรื่องหนักใจตางๆ ในการประกอบการงานอาชีพ ซึ่งมีรูปแบบ ปฏิบัติหลายลักษณะตามสถานการณและบริบทของสิ่งแวดลอม กลาวคือ

1. การอดทนตอความลำบากทางกาย

2. การอดทนอดกลั้นต่อการถูกกระทบกระทั่ง (พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี, 2551, หนา 175-176)

4. ดานจาคะ คือ การเสียสละ ความเผื่อแผ แบงปน เสียสละความสุขความพอใจของ ตน ขวนขวายชวยเหลือ เอาใจใสดูแล เปนที่พึ่งอาศัยเปนกำลังสงเสริม หรือชวยใหกำลังใจ เอื้อเฟอเผื่อแผ เสียสละ ไมคับแคบเห็นแกตัว ตลอดถึงการบริจาคสมบัติของตนเมื่อเห็นคนอื่นเดือนรอน (ชัยวัฒน อัตพัฒนและทวี ผลสมภพ, 2529, หนา 98-99) กลาวคือ

1. การเสียสละทางดานวัตถุ

2. การเสียสละทางดานอารมณ (มารินทร พลพัฒน, 2556, หนา 59)

กลาวโดยสรุปหลักฆราวาสธรรมมาประยุกตใชชวยใหสังคมเกิดสันติสุข จะกอเกิดปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและใหเกียรติกัน มีความเมตตากรุณา ความสงสารและความเห็นอกเห็นใจต่อ

กันมากขึ้น กลาวคือ มนุษยในสังคมจะเปนผูที่มีสัจจะ ความเคารพเชื่อถือ เพราะเปนผูมีความ จริงใจ รักษาคำพูด ไมโลเลเพราะผูยึดมั่นในสัจจะยอมสามารถจะปฏิบัติหนาที่อยางไดผลทันเวลา และประสบความสำเร็จได ทำใหสังคมทั้งเราและคนอื่นไมทะเลาะเบาะแวงกันโดยงาย และรูจัก หลีกเลี่ยงอบายมุขทั้งหลายได เพราะรูจักใชสติเขาขม ไมหุนหันวูวามโดยงาย ทำใหหลีกเลี่ยงจากความเสื่อมจากเหตุตาง ๆ เพราะมีจิตใจเขมแข็ง มั่นคง อดทน อดกลั้น (พระครูสังฆรักษอภิชาติ สนฺติกโร (เดชชัย), 2555, หนา 53) และจะทำใหไมมีการ เอารัดเอาเปรียบกัน มีความสามัคคีกัน ไมชิงดีชิงเดนกัน เพราะทุกคนมีความเอื้อเฟอเผื่อแผอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ สังคมจะมีความสุขหลักฆราวาสจึงมีคุณค่าที่ควรนำมาเป็นองค์ประกอบร่วมเพื่อการจัดการความขัดแย้งในชุมชน ดังเหตุผลที่กล่าวมาแลว

จากหลักธรรมที่เกื้อหนุนสันติภาพ ดังที่ไดกลาวมาในเบื้องตนนั้น สรุปไดวา หลักพุทธวิธีหรือหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่จะนำมาแกไขความขัดแยงนั้น มีปรากฏหลากหลายหมวดธรรม ซึ่งในการนำไปใชจำเปนตองเลือกหรือประยุกตหลักธรรมใหสอดคลองกับสถานการณหรือเหตุการณนั้น ๆ ในทางปฏิบัติจริงเมื่อเกิดความขัดแยง ผูที่อยูในสถานการณอาจใชรูปแบบปฏิบัติการแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบรวมกันก็ได ปฏิบัติการภายใตกระบวนทัศนที่ไมยอมรับความรุนแรงเป็นเพียงทางเดียว คือไมยอมรับแมกระทั่งการถือความรุนแรงเปนทางเลือกสุดทาย แตถือวาสันติวิธี หรือการปฏิบัติการไรความรุนแรง เปนกระบวนการในการแกไขขอขัดแยงที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง หลักสาราณียธรรม หรือ พุทธสันติวิธีหลักนี้จะสามารถเปนแนวทางที่ทำใหเราไดเขาใจแนวคิดของ สันติวิธีที่ปรากฏในเชิงทฤษฎีไดลึกซึ้งขึ้น รวมทั้งสามารถเปนแนวทางในการนำไปปฏิบัติไดงายเพราะเป็นหลักธรรมที่เราชาวพุทธตางก็ปฏิบัติกันอยูวิถีชีวิตของเราอยูแลว

2.5 การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6

หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้น ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 2564 กว่าปี แล้วแต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่ สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่าสัจธรรมปฏิบัติได้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด

สำหรับการบริหารงานบุคคลก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติคือหลักสาราณียธรรม 6 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร ที่สำคัญทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีรายระเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง

Ivancevich, J.M. (2007) ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคน คือ “การวางกลยุทธ์ ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพ กำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนใน อนาคตว่ามีส่วนต่างของความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผน ดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้” โดยการ กำหนดกรอบอัตรากำลังในความหมายนี้อาจเป็นการหาความต้องการกำลังใน อนาคตที่จะทำให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Mission-based manpower planning)

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2552) ให้ความหมายการวางแผน ทรัพยากรบุคคลว่า “เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้า ในแต่ละช่วงเวลาว่า องค์กรต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึง วิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้านี้ด้วย การได้มาซึ่งบุคลากรนี้ รวม ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจากภายนอกองค์กร ภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนา เพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนั้น ยังรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ”

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2551) ได้ให้ความหมายของการวางแผน กำลังคนในเอกสารเรื่องการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ ว่าหมายถึง “การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ และ อุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและ สมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนา กำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่ เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 20) การวางแผนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนว่าต้องใช้กำลังคนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรนั้น ๆ โดยจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ จุดหมายและขอบข่ายขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือจุดหมายขององค์การ การพิจารณาคนระดับหัวหน้างาน ระยะเวลา และการใช้เครื่องจักกลแทนคน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542, หน้า 26) สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน คือการคาดการไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับอัตรากำลังคนในหน่วยงานหรือองค์กร การจัดทำโครงสร้างกำลังคน การสนับเพิ่มพูนกำลังคน เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงานมีจำนวนเพียงพอกับความต้องการขององค์การ

1. การวางแผนอัตรากำลัง

1.1 ประเมินความต้องการอัตรากำลังโดยใช้ข้อมูลนักเรียนในพื้นที่การบริการและแผนการจัดชั้นเรียน

1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

1.3 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

2. การวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่รวบรวมรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ดังนี้

2.1 จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขาวิชา

2.2 จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา

2.3 จำนวนลูกจ้างชั่วคราวในสถานศึกษา

2.4 จำนวนพนักงานราชการในสถานศึกษา

3. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

3.1 สำรวจและรวบรวมข้อมูลขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง และวิทยฐานะให้สูงขึ้นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

3.2 ขอการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะเพิ่มเติมและขออนุมัติตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

3.3 เสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 ดำเนินตามอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. การจัดมาตรฐานตามภาระงานและเกณฑ์การประเมิน

การประเมินงานบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทต่าง ๆ เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินต้องพิจารณาทั้งคุณสมบัติของบุคคล ประเมินคุณลักษณะของบุคคลและประเมินผลงาน ดังนี้

4.1 การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล พิจารณาจากคุณสมบัติทั่วไป เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการรับราชการ ประวัติการฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน ประสบการณ์ในการทำงานฯลฯ จากคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

4.2 การประเมินคุณลักษณะของบุคคล เช่น ความประพฤติด้านวินัย คุณธรรมจริธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

4.3 การประเมินผลงานอาจพิจารณาการปฏิบัติงาน ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอนตามหลักที่ ก.ค.ศ. กำหนดแนวทางการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

สรุป ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา ดำเนินการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะในการโอ้นย้ายครูทุกคน สถานศึกษาเสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้บริหารสถานศึกษา

2. ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร

องค์การที่ดีจะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดในองค์การการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

(1) ความหมายของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่องค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดนัย เทียนพุฒ (2543, หน้า 21) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ว่าเป็นการแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 88) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึงกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่องค์การต้องการมาจากแหล่งต่างๆ ที่สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2546, หน้า 112) กล่าวว่าการสรรหาบุคคลคือวิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในองค์การ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 79) กล่าวว่า การสรรหาเป็ นหน้าที่หนึ่งของการบริหารงานบุคคล ที่ต้องอาศัยวิธีการแสวงหาและจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเชิงศักยภาพ ทัศนคติ และคุณสมบัติต่างๆ ที่ตรงตามความต้องการขององค์การ เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทาง และเป้าหมายที่กาหนดไว้ได้และที่สำคัญการสรรหาต้องวางอยู่ในกรอบของความต้องการและความยุติธรรมเป็นพื้นฐาน

โอเกลน (O Glenn, 1962, p. 52, อ้างถึงใน วันชาวีรา เบ็ญลาเตะ, 2545, หน้า 58) ระบุว่า การสรรหา หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการกระบวนการและวิธีการสรรหาบุคลากร

มิวโควิช และ กลุ๊ก (Milkovich and Glueck, อ้างถึงใน สำรวจ ทวีชัย, 2551, หน้า 46) กล่าวถึงการพิจารณาสรรหา บุคคลที่มีลักษณะตรงตามลักษณะงาน โดยสิ่งที่ต้องพิจารณาในการสรรหาประกอบด้วย 3 ส่วน ด้วยกัน คือ แหล่งที่มาของบุคลากร กระบวนการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา โดย รูปแบบการสรรหาจะเป็ นแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน เช่น ภาวะเศรษฐกิจ โครงสร้างองค์การ ลักษณะเฉพาะของงาน เป็นต้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการสรรหา ได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการของการกลั่นกรอง และค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน และมีทัศนคติตรงตามที่องค์การต้องการ รวมไปถึงการจูงใจให้บุคคลนั้นเข้าสมัครงานในองค์กร โดยวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ โดยอยู่ในกรอบความต้องการ และมีความยุติธรรมเป็นพื้นฐาน มีระบบกำกับติดตาม และประเมินผลการสรรหาบุคลากรเป็นระบบครบวงจรและชัดเจน

(2) กระบวนการของการสรรหาบุคลากร

สายพิณ เชื้อน้อย (2543, หน้า 1) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการสรรหาครูดังนี้

1. เกณฑ์ในการสรรหาครูจะต้องสะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและระดับคุณภาพครู

2. เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ ระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบประกอบวิชาชีพครู

3. เครื่องมือในการประเมินเกณฑ์การสรรหาต้องมีคุณภาพ สามารถวัด คนเก่ง คนดีมาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จริง

4. การสรรหาต้องมีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่นและจูงใจให้คนเก่ง คนดี มาเป็นครูรุ่นใหม่

5. การสรรหาครูต้องกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สรรหาครูได้ตามต้องการของผู้ใช้โดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล

6. วิธีสรรหาครูจะต้องมีหลายวิธีทั้งวิธีการสรรหาจากบุคคลทั่วไป และการสรรหาลักษณะพิเศษ เช่น การสรรหานักเรียนทุนเป็นครู และพนักงานของรัฐ

7. การเข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติการสอนเป็น ระยะเวลา 2 ปี เมื่อการประเมินตามเกณฑ์แล้วจึงจะบรรจุเป็นครูหรือพนักงานของรัฐ

8. ให้มีระบบกำกับติดตาม และประเมินผลการสรรหาบุคลากรเป็นระบบครบวงจร

วรนาถ แสงมณี (2543, หน้า 59 - 60) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. การทำแผนและพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งที่จะจัดสรร

2. การสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน

มันดี และนอ (Mondy & Noe, 1990, p. 175, อ้างถึงใน เซากีมะยูโซ๊ะ, 2550, หน้า 16) ได้เสนอกระบวนการการสรรหาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการการชักจูงบุคคลในเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ การสรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การสรรหาต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เริ่มจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) บอกถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description)

สรุปได้ว่า การสรรหาคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การดำเนินการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหาครูและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่ว่างและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบประกอบวิชาชีพครู มีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น สรรหาบุคลากรตามความต้องการโดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล สรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงาน มีระบบกำกับติดตาม และประเมินผลการสรรหาบุคลากรเป็นระบบครบวงจรและชัดเจน

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมาก เพราะเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้มาปฏิบัติงานแล้วก็มิได้หมายความว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ดังนั้นกระบวนการและเทคนิควิธีที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการกิจกรรมที่หลากหลายโดยพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมและองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานและองค์การในการดำเนินการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นผู้ที่มีหน้าที่จัดดำเนินการพัฒนาบุคคลต้องมีหลักในการจัดและมีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายและแนวทางไว้หลายประการ ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 34) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การพัฒนาบุคคลหมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญการประสบการณ์ให้กับบุคคลในองค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 17) การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านวิชาชีพเกี่ยวกับ

เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ ๆ เช่นการสร้างชุดการสอนแบบศูนย์การเรียน บทเรียนสำเร็จรูป การสอนโดยใช้สื่อสมัยใหม่

สมาน รังสิโยกฤฎ์ (2540, หน้า 51) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถมีทักษะการทำงานดีขึ้น อีกนัยการหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยและวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 17) การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

1. การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านวิชาชีพเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ๆ เช่นการสร้างชุดการสอนแบบศูนย์เรียน บทเรียนสำเร็จรูปการสอนโดยใช้สื่อสมัยใหม่
2. การหมุนเวียนครูสอนในโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน
3. การสังเกตการณ์สอน การไปศึกษาดูงานจากครูผู้สอนดีเด่น
4. การส่งเสริมสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อหรือไปฝึกอบรมในสาขาวิชาตามความสนใจ
5. การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน
6. การให้การนิเทศแนะนำช่วยเหลือ

กระทรวงศึกษาธิการ (กรมวิชาการ, 2545, หน้า 27) การพัฒนาศักยภาพครูเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ โดยวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ จุดอ่อน จุดแข็งรวมทั้งระบบการเรียนการสอนการวัดผลและประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับพิจารณาสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง การกำหนดให้ครูจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่ม การมีครูพี่เลี้ยง ครูหน้าที่พัฒนาหลักสูตร เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (กรมวิชาการ, 2546, หน้า 73) กล่าวว่าการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลให้มีความเจริญงอกงาม (Growth) ภายใต้ตัวบุคคลจนกระทั้งถึงระดับความรู้ ความสามารถเป็นใหญ่ (Mature) ที่เราต้องการ การพัฒนาที่ดีจะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์การและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์การและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวร โดยการใช้เทคนิควิธีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

รูปแบบและกิจกรรมที่พัฒนาบุคลากร

แนวทางและกิจกรรมพัฒนาบุคลากรนั้น หน่วยงานและองค์การจะดำเนินการได้ในหลายลักษณะทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและองค์ประกอบของหน่วยงานและองค์การกล่าวคือ

1. พื้นฐานเดิมของบุคลากร

2. ความต้องการของโรงเรียน

3. ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา

4. กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงาน

รูปแบบทั่วไปของการพัฒนา อาจจัดได้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531, หน้า 17)

1. การจัดอบรมเพิ่มเติม เป็นการพัฒนาที่จัดได้ค่อนข้างง่ายและไม่ค่อยสิ้นเปลืองงบประมาณมากนัก

2. การศึกษาดูงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงาน การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานขององค์การในลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่นการศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องว่าดีเด่นในด้านจัดการเรียนการสอน

3. การสัมมนา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องต่างๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาที่กำหนดไว้ แล้วนำผลศึกษาเสนอที่ประชุมใหญ่

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้วและมีความสนใจในการที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน

5. การศึกษาต่อ จัดเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่ผู้ที่ได้ศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสศึกษาต่อ

6. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว การดำเนินการวิธีนี้ผู้บริหารอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสนใจในหรือโรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็นในการจัดสำหรับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีแนวปฏิบัติดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536, หน้า 80-81)

1. ศึกษาความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร

3. การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร

4. บุคลากรนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่

5. ผู้บริหารใช้วิธีต่างๆ ให้ผู้ไปรับการพัฒนาได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของตน

6. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในเรื่องนั้นๆ เพื่อพิสูจน์ผลและนำไปเป็นข้อมูลในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในอีกส่วนหนึ่งด้วยอนึ่งในการพัฒนาบุคลากรนอกจากได้เสนอแนะแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนอาจดำเนินการในขอบข่ายที่กว้างขวางออกไปตามความเหมาะสม เช่น

1. การสำรวจข้อมูลต่างๆ ของบุคลากรเพื่อจะพิจารณาดำเนินการพัฒนาและดำรงรักษาให้ทั่วถึง

2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับสูง

3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมอบรม

4. จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขึ้นเองในรูปแบบของการประชุม อบรม สัมมนาการพัฒนาบุคลากร

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรยึดแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของ สพฐ. และ สพท. ดังนี้

2.1 ศึกษาบริบทความต้องการการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงทุกระดับ

2.3 จัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาระยะ 3-5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปีแต่ละปีที่สอดคล้องกับแผนหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

2.4 เร่งรัดพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ครบทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.5 ส่งเสริม สร้างและขยายเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.6 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการให้พัฒนาตนเองและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3. สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนและระดมทรัพยากร ไปใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

4. วิเคราะห์ วิจัย เพื่อนำผลไปดำเนินการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาต่อไปการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน การเตรียมบุคคลให้พร้อมและมีความสามารถนำวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานไปประพฤติปฏิบัติอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นยอดปรารถนาของหน่วยงานและเป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องธำรงรักษาระดับความประพฤติและการปฏิบัติดังกล่าวไว้ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน ด้วยการพัฒนาที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพตลอดเวลา การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีหลายรูปแบบ เช่น

4.1 การพัฒนาก่อนประจำการ (Pre service training) การมอบหมายหน้าที่ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ได้รับการบรรจุและการแต่งตั้งปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชา

แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผนหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองดี

4.2 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติราชการหรือประจำการ (In service training หรือ On the job training) แนวทางในการปฏิบัติในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติการหรือประจำการ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

4.2.1 การส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามมาตราที่ 27 (3) เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ คือ ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา

4.2.2 การเสริมสร้างและพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัย ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำผิดวินัย โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบร การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจหรืออื่นใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทางมีวินัย (ตามมาตราที่ 95) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ คือ ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา

4.2.3 การพัฒนาอย่างเข้มสำหรับตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นเวลาสองปี ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครู (ตามมาตราที่ 56) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ในการดำเนินการจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2.4 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ (ตามมาตราที่ 97)

4.2.5 ก่อนแต่งตั้งผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะให้พัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ (ตามมาตราที่ 80)

4.2.6 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตามมาตราที่ 65 วรรคสอง) ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามวิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่จะดำเนินการอย่างไรจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ

4.3 การศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.3.1 การศึกษาต่อ ได้แก่ การศึกษาต่อภายในประเทศ ประกอบด้วย การลาศึกษาต่อภาคปกติ ภาคนอกเวลา โดยไม่ใช้เวลาราชการ/โดยใช้เวลาราชการบางส่วนและภาคฤดูร้อน การลาศึกษาต่อ ณ บางประเทศ

4.3.2 การฝึกอบรม ได้แก่การฝึกอบรมภายในประเทศ การฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ

4.3.3 การดูงาน ได้แก่ การดูงานภายในประเทศ การดูงาน ณ ต่างประเทศ

4.3.4 การปฏิบัติการวิจัย ได้แก่ การปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศ การปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ

สรุปได้ว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับการดำเนินการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้านและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สนับสนุนการศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทัศนคติ ทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน

4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ดนัย เทียนพุฒ (2545, หน้า 21) ได้สนอความหมายว่าการรักษาพนักงาน หมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยสิ่งตอบแทนและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น

อำนวย แสงสว่าง (2544, หน้า 228) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบำรุงรักษา บุคลากรคือความสามารถขององค์การในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การโดยองค์การ มีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัด สภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานมีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์การ

พยอม วงษ์สารศรี (2552, หน้า 210) ได้กล่าวว่าการบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึงการมุ่งป้องกันพัฒนา และแก้ไขความปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการ ทำงานของพนักงานทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยทั้งกายและสุขใจ

สุดา สุวรรณาภิรมย์ (2560, หน้า 230-238) ได้อธิบาย การบำรุงรักษาบุคลากรนั้นต้องจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจโดยการให้สวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน เพื่อทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดี และมีความรู้สึกร่วมในองค์การในฐานะสมาชิกของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวม ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่ด้านการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ของบุคลากรต้องศึกษาและวางแนวปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดผลดีกับบุคลากรและองค์การ

แคสแตทเตอร์ (Castetter, 1976, p. 300, อ้างถึงใน ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท, 2540, หน้า 23) ได้กล่าวถึงสวัสดิการของบุคคล ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคลากร เพราะสามารถส่งผลถึงผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในระบบโรงเรียน ในการส่งเสริมให้สอนครูมีความสะดวกและคล่องแคล่ว สวัสดิการเป็นเรื่องของการสร้างหรือจัดทำให้เกิดความมั่นคงในการมีชีวิตอยู่ความไม่มั่นคงเกิดขึ้นได้หลายชนิดด้วยกัน เช่น การถูกข่มขู่ว่าสูญเสียตำแหน่งสถานะภาพ อำนาจและที่เกี่ยวข้องอิสรภาพของการปฏิบัติงาน หรืออิสรภาพทางการพูด ซึ่งเกิดขึ้นได้ในทุกรูปแบบขององค์การ การสร้างหรือสรรหาสวัสดิการเพื่อให้ความมั่นคงเกิดขึ้นทำให้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลการ หมายถึง ระดับการดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่ว ถึงและเป็นธรรม จัดสวัสดิการผลประโยชน์และบริการอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน เพื่อทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันจงรักภักดี จัดบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน จัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน โดยผู้บริหารปฏิบัติด้วยการแสดงออกถึงความเมตตาเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ในการปฏิบัติงานจะต้องมีการประเมินผลการทำงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์การ

(1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งนี้เพื่อเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน

วรนารถ แสงมณี (2553, หน้า 139) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือกระบวนการประเมินผลสิ่งที่บุคลากรปฏิบัติให้แก่องค์การหรือสิ่งที่องค์การได้รับจากบุคลากรภายในช่วงเวลาที่กำหนดจากนั้น ป้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรรับทราบว่าปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดีเพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติ

ของบุคลากรที่มีต่อองค์การไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 224) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานหรือองค์การจัดขึ้น เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วโดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล
2. เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทนและค่าจ้าง
3. เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหรือห้ออกจากงาน
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน
5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคล
6. เพื่อให้ฝ่ายนิเทศได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาปรับปรุง พัฒนาวิธีการทำงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 194) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Jop Performance Evaluation) กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์การหรือไม่ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

สุดา สุวรรณาภิรมย์ (2560, หน้า 171-173) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงกระบวนการตัดสินใจ วินิจฉัยเป็นระบบที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่านำอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน

มาราณี สัสดีวงศ์ (2553, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง กระบวนการพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้บุคคลาที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการพิจารณาเงินเดือน ค่าตอบแทนและค่าจ้างมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลาได้รับจากหน่วยงาน สถานศึกษามีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ สถานศึกษาประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและโปร่งใส เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากที่สุด

(2) วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบถูกต้องเหมาะสมและมีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งได้มีนักศึกษาได้ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, หน้า 72 -73) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานว่าเป็นงานที่มีคุณค่ามากต่อการพัฒนาพนักงานและมีคุณค่าต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม

2. เพื่อสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้ มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน

3. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายในทั้งแง่มุมของการบริหารเงินเดือนค่าตอบแทนและการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ องค์การใดบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่สังเกตได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม

4. เพื่อให้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่

4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

4.2 ช่วยคัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์การ

4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสัมมนา

4.4 ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย

4.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม

4.6 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการพัฒนาสายอาชีพ

5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม

6. เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ร่วมงานตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. เพื่อเป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหากไม่ยุติธรรม แล้วคนดีมีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชาที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักขึ้น

8. เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์การในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้างเป็นต้น

9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันหาทางบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล สามารถวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะได้ใช้เป็นข้อมูลเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อป้องกันมิให้มีปัญหาลุกลามจนยากจะแก้ไข

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 225) กล่าวว่า การประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานและนโยบายของ หน่วยงาน โดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. พิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล

2. พิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง

3. เพื่อเลื่อนขั้น เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน

4. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน

5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากร

6. เพื่อให้ฝ่ายนิเทศได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 165 -194) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคคล เช่น เงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติอย่างไร

2. ใช้พิจารณาความเมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของบุคคลว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาฝึกอบรมหรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคคลการประเมินผล การปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณา ความดีความชอบของบุคคล

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการบันทึกข้อมูลส่วนตัวพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติพนักงานเพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การเบื้องต้นเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์การ

สมิต สัชฌุกร (2548, หน้า 251) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เป็นเครื่องมือในการพิจาณาเลื่อนตำแหน่งลดขั้นเงินเดือน โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและ ผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสมจะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่าการคดัเลือกพนักงานเข้ามาทำงานเหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์และยังช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในองค์การว่ามีความก้าวหน้าของหน้าที่การงานเพียงใดแล้วนำผลนั้นมาพัฒนาแก้ไขและปรับปรุงจุดบกพร่องต่างๆ และใช้ผลนี้มาประเมินการบริหารงานบุคคลขององค์การทั้งระบบ

(3) ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุดา สุวรรณาภิรมย์ (2560, หน้า 171) กล่าววว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนสำคัญในการควบคุมบุคลากรขององค์การด้านการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยที่ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำมาใช้ในการตรวจสอบว่า บุคลากรแต่ละคนขององค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนตามที่องค์การคาดหวังได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้สามารถนา องค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดย ยึดหลักการกระตุ้นและการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานระดับต่างๆ ดังนี้

1. ความสำคัญ ต่อบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงการรับรู้ถึงผลการประเมิน และสามารถนำผลที่ได้รับจาการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการทำงานของตนในการพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีรายได้หรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานสามารถนำผลการประเมินมาพิจารณาความดีความชอบ ในการปูนบำเหน็จรางวัลและเพื่อเป็นแนวทางในการ พัฒนาคุณภาพของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีความถนัดในด้านใดเพื่อการจัดการตำแหน่งให้เกิดความเหมาะสม เพื่อองค์การและหน่วยงานจะได้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสำคัญ ต่อองค์การ องค์การย่อมปรารถนาที่จะให้เกิดการใช้ ทรัพยากรที่มีการลงทุนอย่างคุม้ค่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความเป็นกลางย่อมเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็ม ความสามารถซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน 3 ระดับ คือความสำคัญต่อบุคลากร ความสำคัญต่อหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาและความสำคัญต่อองค์การ

(4) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคากรขององค์การมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าองค์การต้องการการประเมินเพื่ออะไรและองค์การได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการอย่างจริงจังหรือไม่โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

สมิต สัชฌุกร (2553, หน้า 255) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนซึ่งใช้ต่อบุคลากรองค์การเดียวกันโดยเสมอภาค

2. ทำให้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งการสับเปลี่ยน โยกย้ายการลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่องค์การกำหนด รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการ บริหารองค์การอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรและองค์การ

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่าบรรลุตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานเพียงใด เพื่อการปรับปรุงจุดด้อยและการพัฒนาจุดเด่นของตนเองต่อไป

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ความสามารถ มีความมั่นใจในความเป็นธรรมขององค์การ

7. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่นการแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงานการกำหนดอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบเมื่อสับเปลี่ยน ผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงานในองค์การ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน บุคากรขององค์การคือเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองปฏิบัติงานได้บรรลุตามเกณฑ์ขององค์การหรือไม่และสามารถนำผลไปพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

(5) กระบวนการในการประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 227) ได้เสนอกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายของการประเมินผลว่าจะกระทำเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบเกณฑ์ที่ใช้และเครื่องมือ

2. กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน เช่น เพื่อเลื่อนขั้นเพื่อเลื่อนตำแหน่งปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานพิจารณาความดีความชอบ

คาร์เรลล์,คูซมิทส์และอัลเบิรต์ (Carrell,Kuzmits and Elbert, 1992, pp. 235 – 237, อ้างถึงใน เซากีมะยูโซ๊ะ, 2550, หน้า 42 – 43) ได้เสนอขั้นตอนที่ดีในการพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่จะต้องมีการอภิปรายกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดความต้องการของการปฏิบัติงาน
2. เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม
3. ฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
4. อภิปรายร่วมถึงวิธีการที่จะใช้ประเมิน
5. ประเมินให้สอดคล้องกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. อภิปรายการประเมินร่วมกัน
7. กำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในอนาคต จากแนวคิดข้างต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร หมายถึง ระดับการดำเนินการพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น พิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่นและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน บุคลากรมีโอกาสจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน มีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน การประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง และโปร่งใส และใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตรวจสอบได้ โดยผู้บริหารปฏิบัติด้วยความประพฤติสุจริตเสมอกับผู้อื่น ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่ ประพฤติอยู่ในกรอบ มีความสุจริตถูกต้องตามระเบียบวินัย

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6

สรุป การบริหารจัดการชุมชนสร้างสรรค์ตามหลักสาราณียธรรม 6 มีสาระสำคัญ ดังนี้ 1. ด้านเมตตากายกรรม เป็นการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่ คนในสถานศึกษาให้ความสำคัญด้านลดความขัดแย้งในหน่วยงานและสถานศึกษาต่อต้านการกระทบกระทั้งของครูภายในสถานศึกษาอ่อนน้อมถ่อมตนต่อกันและส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ อันดีต่อกัน 2. ด้านเมตตาวจีกรรม เป็นการบริหารงานบุคคล บุคลากรในสถานศึกษาร่วมรณรงค์การใช้วาจาสุภาพต่อกันภายในสถานศึกษารณรงค์การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง และหวังดีต่อกันด้วยความเป็นมิตร โดยการร่วมมือในการให้ข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภาครัฐอย่างสุภาพและตามความเป็นจริง 3. ด้านเมตตามโนกรรม เป็นการบริหารงานบุคคลที่คนในสถานศึกษาได้รับบริการจากหน่วยงานอื่นๆ ด้วยไมตรีจิตที่ดีเสริมสร้างการผูกมิตรภาพที่ดีต่อกันภายในองค์กรสร้างความสัมพันธ์อันดี ในองค์กรอันดี

ด้วยมิตรภาพ 4. ด้านสาธารณโภคี เป็นการบริหารงานบุคคลที่คนในสถานศึกษาการแบงปนลาภทั้งหลายที่ไดมาโดยชอบธรรม ทำใหเปนที่เคารพ เปนไปเพื่อความสงเคราะหกัน เพื่อความไมวิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน และความเปนอันหนึ่งอันเดียวกัน และการใช้สอยสาธารณูปโภคได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน และมีความคุ้มค่า 5. ด้านสีลสามัญญตา เป็นการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่ทุกคนร่วมรณรงค์ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่คนอื่นและส่งเสริมการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์และเข้าวัดทำบุญ มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม สร้างแบบอย่างที่ดีแก่คนในชุมชน 6. ด้านทิฏฐิสามัญญตา เป็นการบริหารงานบุคคลที่คนในสถานศึกษารณรงค์สร้างสามัคคีปรองดอง ต่อกันภายในสถานศึกษา มีกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมความสามัคคี ผู้บริหารรับฟังความเห็นของครูในสถานศึกษาอย่างใจกว้างและชอบธรรม องค์ความรู้ใหม่ การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 มีการส่งเสริมในการพัฒในด้านต่าง ๆ มากขึ้น เป็นการบริหารงานบุคคลเพื่อลดความขัดแย้งด้วยความเป็นมิตร และไมตรีจิตที่ดีเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี เสมอภาคและเท่าเทียมกัน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ในสถานศึกษาสามัคคีปรองดองต่อกันภายในสถานศึกษา

2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดได้ดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียน ในสังกัดทั้งสิ้น 4 โรงเรียน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบที่เป็นข้าราชการประจำคือ กองการศึกษาศาสนาและ วัฒนธรรม โดยผู้อำนวยการโรงเรียนจะนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนภายใต้ข้อแตกต่าง ด้านขนาดโรงเรียน และความต้องการที่แตกต่างกัน แต่ต้องบรรลุตามนโยบายของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด (องค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด, 2552, หน้า 3) จึงได้มีนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารส่วนโรงเรียนให้มีอิสระมากขึ้น ซึ่งเป็นการบริหารที่ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิดและผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารงานอย่างเบ็ดเสร็จและรวดเร็ว (องค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด, 2559, หน้า 8) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติหน้าที่ ครูผู้สอน โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ร้อยเอ็ด เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยยึด หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา สังคม และประเทศชาติอย่างสูงสุด

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	ระดับชั้น
องค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด	โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด	ในเมือง	เมืองร้อยเอ็ด	มัธยมศึกษา
	โรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม	ขี้เหล็ก	อาจสามารถ	มัธยมศึกษา
	โรงเรียนทุ่งกุลาประชานุสรณ์	กำแพง	เกษตรวิสัย	มัธยมศึกษา
	โรงเรียนโพธิ์ทองพิทยาคม	โพธิ์ชัย	พนมไพร	มัธยมศึกษา

(ราชกิจจานุเบกษาเล่ม 138 ตอนพิเศษ 38 ง หน้า 4 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา)

โรงเรียน	กลุ่มประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
โรงเรียนกีฬา อบจ.ร้อยเอ็ด	1	32	33	1	25	26
โรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม	1	26	27	1	19	19
โรงเรียนทุ่งกุลาประชานุสรณ์	1	30	31	1	23	23
โรงเรียนโพธิ์ทองพิทยาคม	1	28	29	1	21	21
รวม	4	116	120	4	88	92

วิสัยทัศน์(Vision)

“องค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดเป็นองค์กรหลักในการจัดทำบริการสาธารณะสร้างภูมิคุ้มกันประสานพลังทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น”

พันธกิจ(Mission)

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ การผังเมืองรวม และสาธารณูปโภค สาธารณูปการขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่จังหวัด

2.ยกระดับให้มีคุณภาพชีวิตของคนให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ สร้างโอกาส สร้างอาชีพ สร้างรายได้ การส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัด สร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น น้อมนำแนวทางตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น

4. การส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุง อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีความอุดมสมบูรณ์

5.สนับสนุนการยกระดับการศึกษา ส่งเสริม สืบสาน อนุรักษ์ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น

6. ส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

องค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดมียุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการพัฒนาดังนี้ ยุทธศาสตร์การพัฒนา ตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ปรากฏ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการบริหาร การเมือง การปกครอง

เป้าประสงค์ประกอบด้วย

1. เพื่อพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1.1 เป็นเมืองน่าอยู่ มีสาธารณูปโภค สาธารณูปการที่ได้มาตรฐานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2. เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ

2.1 เพื่อพัฒนาชุมชนในท้องถิ่นและส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน

2.2 ส่งเสริมประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว

3. เพื่อพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

3.1 ประชาชนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้มาตรฐานอย่างทั่วถึง สร้างโอกาส เรียนรู้เท่าเทียมกันมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.2 พัฒนาคนทุกช่วงวัย สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้านการศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบ สืบทอดองค์ความรู้ ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตแระเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.3 สืบสานประเพณี ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามให้ควบคู่กับท้องถิ่นตลอดไป

3.4 มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้ในการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

4. เพื่อพัฒนาด้านสังคมและคุณภาพชีวิต

4.1 ประชาชนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงและสมบูรณ์ห่างไกลยาเสพติดมีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.2 มีการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยอย่างทั่วถึง

4.3 ประชาชนในท้องถิ่นเป็นสังคมที่เข้มแข็ง สมานฉันท์ เกื้อกูล เอื้ออาทรต่อกัน

4.4 ป้องกันและส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน

4.5 จัดระบบสุขาภิบาลชุมชนและสถานที่

4.6 ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

4.7 ส่งเสริมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

4.8 พัฒนาระบบการรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของชุมชน

4.9 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการสังคมสงเคราะห์

5. เพื่อพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.1 มีทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมพร้อมทั้งเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีพของมนุษย์ สัตว์และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

5.2 สร้างจิตสำนึกแบะความตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.3 คืนความอุดมสมบูรณ์ สร้างความสมดุลแก่ระบบนิเวศน์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนของสภาพภูมิอากาศ

6. เพื่อพัฒนาด้านการบริหาร การเมือง การปกครอง

6.1 เพื่อสร้างความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

6.2 ส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ณัฐนิช ศรีลาคำ (2558) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงล าดับจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างเสริมประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ การวางแผนอัตรากำลังและการดำรงตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งและ การรักษาวินัยและการออกจากราชการ 2. การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

อลงกรณ์ งามกุศล (2559) ได้ศึกษาการดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. การดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านการจัดสวัสดิการ 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการรักษาวินัย 4) ด้าน การวางแผน และ 5) ด้าน การพัฒนาบุคลากร 2. ผลการเปรียบเทียบการดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตามความ

คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง วิทยฐานะ ขนาดของสถานศึกษาและจังหวัด ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ศิรินภาวรรณ ทุมคำ (2559) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย รองลงมา คือ ด้านการให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลอง และด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง และด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 2) ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีปัญหาสูงสุด คือ ด้านการให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลอง รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านที่มีปัญหาต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 3) ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า มีสภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการวางแผนอัตรากำลังและ กำหนดตำแหน่ง และ 4) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัยและด้านการให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลอง

วนิดา เหลนปก (2560) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) พบว่า โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการ รวมพลัง ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการธำรงรักษา ด้านการให้พ้นจากงาน และด้านการให้ค่าตอบแทน 2. แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) พบว่า 1) ด้าน การสรรหาบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังคน ประเมินความต้องการกำลังคนกับภารกิจของ สถานศึกษา สรรหาและบรรจุให้เป็นไปตามข้อกำหนดและควรมีนโยบายหรือระเบียบที่ชัดเจนในการรับบุคลากร เข้ามาปฏิบัติงาน 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและควรมีกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการให้ค่าตอบแทน ผู้บริหารควรใช้หลักความยุติธรรมในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ด้านการรวมพลัง ควรมีการจัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างสัมพันธภาพระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 5) ด้านการธำรงรักษา ควรสร้าง บรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานและควรมี

การจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้บุคลากรรักในโรงเรียนของตน และ 6) ด้านการให้พ้นจากงาน ควรมีความยุติธรรม รอบคอบกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้ครูหรือบุคลากรพ้นจากงานและในการดำเนินการทางวินัย ควรยึดถือข้อปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการโดยปราศจากความรู้สึกส่วนตัว

ฐิติพร สิมสวัสดิ์ (2561) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขต อำเภอเมือง จังหวัดระนองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการสร้างแรงดึงดูดใจ ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการธำรงไว้ มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด และ 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุและ ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สีวรรณ์ ไชยกุล (2562) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความคิดเห็นของการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ =4.42, S.D=.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพและการขอรับ ใบอนุญาต ($\overline{X}$ =4.48, S.D=0.59) รองลงมาคือด้านการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง ($\overline{X}$ =4.46, S.D=0.60) และน้อยที่สุดคือด้านวินัย การรักษาวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์และการออกจากราชการ ($\overline{X}$ =4.27, S.D=0.83) ตามลำดับ 2.ผลเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูพบว่าควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม มีการสนับสนุนให้บุคลากร มีการพัฒนาและหาความรู้เพื่อให้มีโอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยการประเมินจากการ ปฏิบัติงาน บุคลากรมีสิทธิในการลาได้ตามสิทธิที่มีและส่งเสริมให้สร้างผลงานเพื่อขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์

อัครพล นกทอง (2564) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของ โรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการ บริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการ มี

ค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อแนวทางการบริหาร สถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ จำแนก ตามสถานภาพปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุราชการ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของ โรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วน บุคลากรที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหาร สถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ แตกต่าง กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) สำหรับแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียน ในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์นั้น ผู้บริหารและบุคลากร ควรส่งเสริมและสนับสนุนการ ใช้หลัก สาราณียธรรม 6 มาบูรณาการในหน่วยงานการศึกษาอย่างแท้จริง มีมาตรการส่งเสริม การปลูกฝัง เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดเป็นรูปธรรมและ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สร้างความสามัคคีปรองดองกันขึ้นในสถานศึกษา เป็นตัวอย่างของบุคลากร ในสถานศึกษา ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ร่วมมือร่วมใจกันเป็นหนึ่งเดียว ร่วมแก้ไขปัญหาด้วยกัน และ ประสานงานให้เป็นระบบส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน โดยการเสนอปัญหา ความต้องการของแต่ละด้าน แสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ สถานศึกษา

สุธิดา วงษ์สกุล (2564) ได้ศึกษาการบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสาราณียธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสาราณียธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ตามลำดับ 3. การบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสาราณียธรรมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คูเปอร์ (Cooper, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงการให้ความดีความชอบของครูที่เมืองแฮน โอเวอร์ รัฐนิวแฮมเชียร์ มลรัฐนิวเจอร์ซี สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า การพิจารณาความดีความชอบของครูควรจัดอยู่ในหลักเกณฑ์การให้เงินเดือนครู ส่วนครูผู้สอนส่วนใหญ่นั้นเห็นว่า การ

ประเมินค่าการประเมินความดีความชอบตลอดทั้งผู้ท าการประเมินได้พิจารณาแยกส่วนจากเงินเดือนครู ส่วนการพิจารณาให้รางวัลความดีความขอบของครูในโรงเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษานั้นได้เอาใจใส่ในเรื่องการเพิ่มเงินแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ แต่หวังว่าอาชีพของแต่ละคนน่าจะให้ความมั่นคงแก่ตน และแผนการตอบแทนทางด้านการเงิน (ค่าเบี้ยเลี้ยง ตลอดจนบำเหน็จบำนาญ) ควรชัดเจนและเชื่อถือได้ กลุ่มครู ผู้บริหาร ตลอดจนกรรมการการศึกษาก็เห็นพ้องต้องกันว่า ควรพิจารณาเงินเพิ่มแก่ครูที่มีผลงานดีเด่นแยกออกต่างหากและควรพิจารณาโดยไม่มีอิทธิพลอื่นใดมาเกี่ยวข้อง

แบลงค์ (Blanks, 2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหาร บุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไรนาเหนือ สหรัฐอเมริกา พบว่า การบริหารบุคคลของรงเรียนอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังล้าหลังกว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่น ๆ ถึงแม้ บุคคลที่รับผิดชอบ ด้านการบริหารบุคคลจะมีความรู้สูงก็ตามแต่ในด้านวิชาการแล้วยังไม่มีความ พร้อมจึงต้องมีการฝึกทักษะ ความชำนาญ การฝึกอบรม ในลักษณะการศึกษาในและนอกโรงเรียน การบริหารบุคคลในโรงเรียนต้องมีการกำหนดความจำเป็นลำดับก่อนหลังโดยเฉพาะในเรื่องของ งบประมาณการวางตำแหน่งงาน ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนาองค์กร ในภาคเอกชนเป็นตัวอย่างจะ สามารถดำเนินงานได้อย่างดี

เฮนรี่ (Henry, 2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษารัฐมิสซูรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านการบริหารงานบุคลากร ควรประกอบด้วยกระบวนการ 11 ประการดังนี้คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้ความมั่นคงปลอดภัย การปฏิบัติต่อเนื่องและการให้ข่าวสาร

สโลน (Sloane, 2007) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี่ ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับทัศนคติที่ปรากฏและการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่ม หนึ่ง ซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมแต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมจากเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทัศนะในการปฏิบัติงานเฉพาะ

บัทเลอร์ (Butler, 2008) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทหน้าที่การบริหารบุคคล ด้านการรับสมัครและคัดเลือกครูในรัฐเซาท์ คาโรไลนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่การบริหารงานบุคคลด้านการรับสมัครและการคัดเลือกครูในรัฐเซาท์ คาโรไลนา โดยศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ด้านการรับสมัคร และการคัดเลือกครูของผู้บริหารโรงเรียนรวม 4 ด้าน คือ ความถี่ของการปฏิบัติความรู้ความชำนาญในหน้าที่ การยอมรับความสำคัญของหน้าที่ และความต้องการฝึกอบรมผลการวิจัยพบว่าการ

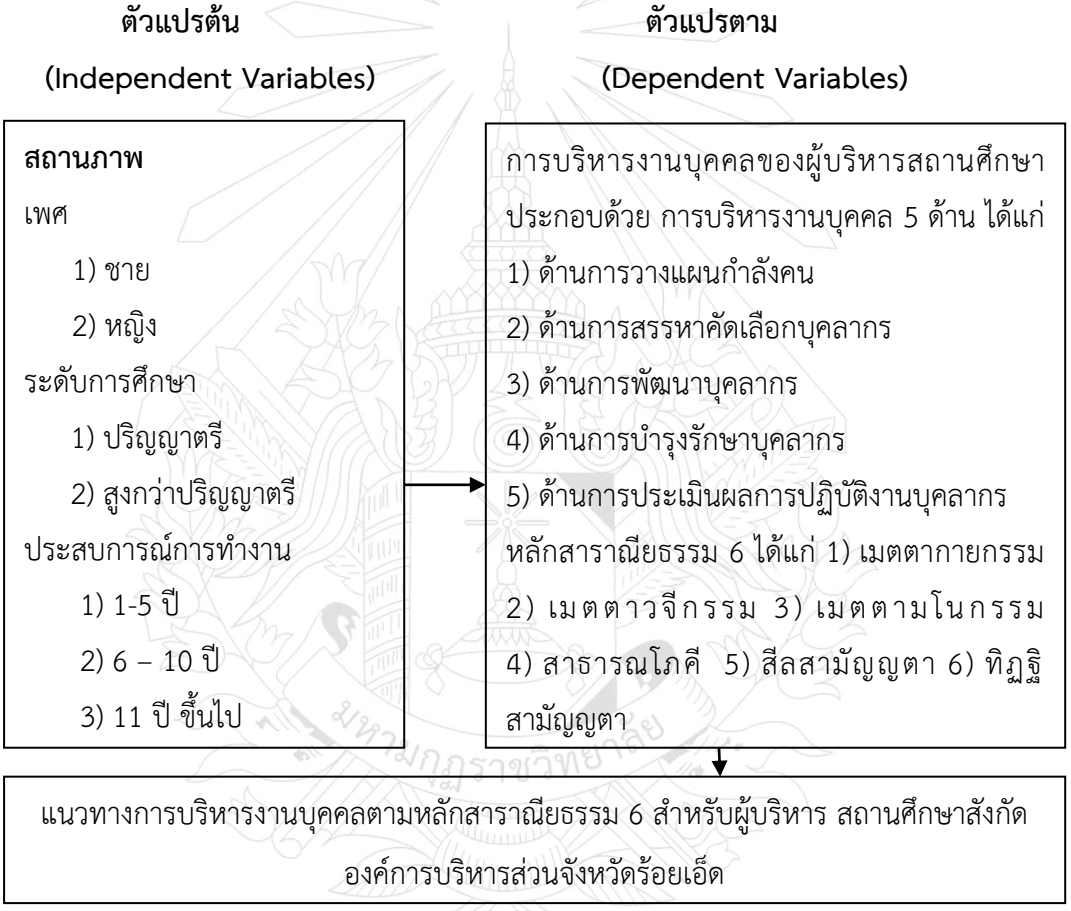
ปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยส าคัญระหว่างผู้บริหารที่มีเพศ เชื้อชาติ การศึกษาและประสบการณ์ การบริหารแตกต่างกัน การยอมรับ ความชำนาญในหน้าที่แตกต่างกัน 40 อย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้บริหารที่มีเพศ เชื้อชาติการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารแตกต่าง กัน การยอมรับความสำคัญของหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์ การบริหาร เพศ เชื้อชาติและการศึกษาแตกต่างกัน

วอเตอร์ (Waters, 2012) ได้ศึกษาถึงบทบาท ในการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนรัฐบาลส่วน ท้องถิ่นของแคลิฟอร์เนียกับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารบุคลากรที่เกิดขึ้นในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ผลของการศึกษาพบว่า ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาความต้องการผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเพิ่มขึ้นมากที่สุด ในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างร้อยละ16 ของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ที่ปรึกษาจาก ภายนอกเป็นตัวแทนในการประชุมและให้คำปรึกษาร้อยละ 93 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรเกี่ยวข้อง อยู่ในเรื่องการประชุมและการให้คำปรึกษา ร้อยละ 54 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรต้องทำหน้าที่อย่างอื่นด้วยนอกเหนือไปจากการบริหารงานบุคลากร หน้าที่ที่ต้องการให้ผู้บริหารทำ คือ เป็นตัวแทนของครูประเมินผลงานครูและเป็นผู้ออกใบรับรองให้ครูร้อยละ 63 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการดำเนินงานบริหารบุคลากรเป็นไปตามมติของส่วนรวม

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล พบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียน เพราะทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ หากผู้บริหารเข้าใจและใส่ใจต่อธรรมชาติของบุคคล ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการในการบริหารงานบุคคลก็ย่อมส่งผลให้บุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ สร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรได้เป็นอย่างดี ลดความขัดแย้ง และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถของตนส่งผลให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอก ประกอบกับการนำหลักสาราณียธรรม 6 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งในการศึกษาวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้มีแนวทางในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน (เมตตามโนกรรม) 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (ทิฏฐิสามัญญตา) 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร (สาธารณโภคี) 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร (เมตตากายกรรมและเมตตาวจีกรรม) 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (สีลสามัญญตา) ตามหลักสาราณียธรรม 6 ได้แก่ 1) เมตตากายกรรม 2) เมตตาวจีกรรม 3) เมตตามโนกรรม 4) สาธารณโภคี 5) สีลสามัญญตา 6) ทิฏฐิสามัญญตา

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดตามกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ในการวิจัย ประกอบด้วยการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ตามหลักสาราณียธรรม 6 จากพระไตรปิฎก ได้แก่ 1) เมตตากายกรรม 2) เมตตาวจีกรรม 3) เมตตามโนกรรม 4) สาธารณโภคี 5) สีลสามัญญตา 6) ทิฏฐิสามัญญตา ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดซึ่งมี 4 โรงเรียน จำนวน 120 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970) จึงได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และครูในโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวนทั้งสิ้น 92 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วจึงทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	กลุ่มประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
โรงเรียนกีฬา อบจ.ร้อยเอ็ด	1	32	33	1	25	26
โรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม	1	26	27	1	19	19
โรงเรียนทุ่งกุลาประชานุสรณ์	1	30	31	1	23	23
โรงเรียนโพธิ์ทองพิทยาคม	1	28	29	1	21	21
รวม	**4**	**116**	**120**	**4**	**88**	**92**

ตารางที่ 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ประชากร(N)	กลุ่มตัวอย่าง(n)
ผู้บริหาร	4	4
ครูผู้สอน	116	88
รวม	**120**	**92**

3.1.3 กลุ่มเป้าหมาย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน เพื่อทำการสัมภาษณ์

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

3.2.1 แบบสอบถาม มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.2.2 แบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 4 คน

3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 การสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลัก สาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

2) ศึกษาวิธีสร้างเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) และการสร้างแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open ended) จากตำราของ บุญชม ศรีสะอาด (2545)

3) สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ

4) นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

5) ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รศ.ดร.สุเทพ เมยไทยสง พระครูชัยรัตนากร, ดร. นายธนภัทร วันทาพงษ์ เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของคำถามแต่ละข้อ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC : Index of item objective congruence) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถามดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00

6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเสนอแนะ

7) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

8) นำแบบสอบถามที่ทดลองมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .81

9) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

10) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือ คือแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.4.1 ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

3.4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดพร้อมด้วยแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

3.4.3 ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตัวเอง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2 วิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งโดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121) ดังต่อไปนี้

4.51 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	มากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	มาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	ปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	น้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

3.5.3 ทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา โดยใช้ t-test (Independent Samples)

3.5.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ใช้ F- test (One Way ANOVA) ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe')

3.5.5 วิเคราะห์แนวทางที่ได้จากการสัมภาษณ์ การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 จากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1.1) ค่า IOC (Index of item objective congruence)

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

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (a – Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2543:101) ดังนี้

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

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

K แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

2) สถิติพื้นฐาน

2.1) ค่าร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร ดังนี้

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

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2X ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) คำนวณจากสูตร ดังนี้

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

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

2.3) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร ดังนี้

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนของแต่ละคน

N แทน จำนวนคะแนนหรือจำนวนคนทั้งหมด

$\sum$ แทน ผลรวม

(กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548, หน้า 19)

3) สถิติทดสอบสมมติฐาน

3.1) สถิติทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระสองกลุ่ม ใช้ t-test (Independent Sample) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 136-137)

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตในการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

df แทน ค่า Degrees of Freedom

3.2) สถิติทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระสามกลุ่มใช้ F-test (One Way ANOVA) ถ้าพบความตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 142-143)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตในการแจกแจงแบบ F

MS_b แทน ค่าโดยประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ค่าโดยประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

df แทน ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสอง (Mean Squares)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญตามการแจกแจงแบบ t (t – distribution) ในการทดสอบสมมติฐาน t-test กรณีตัวแปรอิสระมีสองกลุ่ม
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญตามการแจกแจงแบบ F (F – distribution)
P	แทน	ค่า Sig (ผลการทดสอบสมมติฐาน)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Significance)

4.2 ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ มีจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยเรื่องนี้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีคุณลักษณะข้อมูลทั่วไป คือ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ใช้การแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) และคำนวณร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	41	44.57
2. หญิง	51	55.43
รวม	**92**	**100.00**
ระดับการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	59	64.13
2. สูงกว่าปริญญาตรี	33	35.87
รวม	**92**	**100.00**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน		
1. 1-5 ปี	13	14.13
2. 6–10 ปี	16	17.39
3. 11 ปี ขึ้นไป	63	68.48
รวม	**92**	**100.00**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวนเท่ากับ 51 คน คิดเป็น ร้อยละ 55.43 เพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 44.57 ปริญญาตรี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 64.13 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 35.87 และประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด คือ 1-5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.13, 6–10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 17.39 และ 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 68.48

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6	ระดับการปฏิบัติ			
	$\overline{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง	4.41	0.72	2	มาก
2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	4.35	0.77	4	มาก
3) ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.31	0.79	5	มาก
4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.39	0.74	3	มาก
5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	4.44	0.74	1	มาก
รวมเฉลี่ย	**4.38**	**0.75**	**-**	**มาก**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.38, S.D.=0.75) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ($\overline{X}$ =4.43, S.D.=0.74) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ($\overline{X}$ =4.40, S.D.=0.72) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ($\overline{X}$ =4.39, S.D.=0.74) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ($\overline{X}$ =4.35, S.D.=0.77) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\overline{X}$ =4.31, S.D.=0.79)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง

ข้อ	ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง	ระดับการปฏิบัติ			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งครู (เมตตากายกรรม)	4.57	0.70	1	มากที่สุด
2	ผู้บริหารดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา (ทิฏฐิสามัญญตา)	4.40	0.66	3	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะในการโอนย้ายครูทุกคน (สีลสามัญญตา)	4.46	0.65	2	มาก
4	สถานศึกษาเสนอขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา (เมตตากายกรรม)	4.40	0.73	4	มาก
5	คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ทิฏฐิสามัญญตา)	4.20	0.84	5	มาก
	รวม	**4.41**	**0.72**	**-**	**มาก**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.41, S.D.=0.72) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งครู เมตตากายกรรม ($\overline{X}$ =4.57, S.D.=0.70) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะในการโอนย้ายครูทุกคน (สีลสามัญญตา) ($\overline{X}$ =4.46, S.D.=0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ทิฏฐิสามัญญตา) ($\overline{X}$ =4.20, S.D.=0.84)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร

ข้อ	ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ			
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	สถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหาครูและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบประกอบวิชาชีพครู (ทิฏฐิสามัญญตา)	4.42	0.83	2	มาก
2	สถานศึกษามีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (เมตตามโนกรรม)	4.39	0.71	3	มาก
3	สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น (ทิฏฐิสามัญญตา)	4.33	0.89	4	มาก
4	สถานศึกษาสรรหาบุคลากรตามความต้องการโดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา (เมตตากายกรรม)	4.22	0.78	6	มาก
5	สถานศึกษามีการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงาน (เมตตากายกรรม)	4.46	0.64	1	มาก
6	สถานศึกษามีระบบกำกับติดตาม และประเมินผลการสรรหาบุคลากรเป็นระบบครบวงจรและชัดเจน (ทิฏฐิสามัญญตา)	4.28	0.79	5	มาก
	รวม	**4.35**	**0.77**	**-**	**มาก**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.35, S.D.=0.77) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงาน **(**เมตตากายกรรม) ($\overline{X}$ =4.46, S.D.=0.64) รองลงมา คือ สถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหาครูและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบประกอบวิชาชีพครู (ทิฏฐิสามัญญตา) ($\overline{X}$=4.42, S.D.=0.83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาสรรหาบุคลากรตามความต้องการโดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา (เมตตากายกรรม) ($\overline{X}$ =4.22, S.D.=0.78)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลัก สาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	สถานศึกษาส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้าน (เมตตามโนกรรม)	4.36	0.86	1	มาก
2	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (เมตตามโนกรรม)	4.32	0.73	2	มาก
3	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาดูงาน การฝึกอบรมครูและส่งเสริมพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทัศนคติ ทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง (เมตตาวจีกรรม)	4.29	0.72	3	มาก
4	สถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน (สีลสามัญญตา)	4.27	0.84	4	มาก
	รวม	**4.31**	**0.79**	**-**	**มาก**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.31, S.D.=0.79) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้าน (เมตตามโนกรรม) ($\overline{X}$ =4.36, S.D.=0.86) รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (เมตตามโนกรรม) ($\overline{X}$=4.32, S.D.=0.73) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน (สีลสามัญญตา) ($\overline{X}$ =4.27, S.D.=0.84)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลัก สาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ข้อ	ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	บุคลากรทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่ว ถึงและเป็นธรรม (สาธารณโภคี)	4.42	0.76	2	มาก
2	สถานศึกษาจัดสวัสดิการผลประโยชน์และบริการอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน เพื่อทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันจงรักภักดี (สาธารณโภคี)	4.41	0.65	3	มากที่สุด
3	สถานศึกษาจัดบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน (เมตตามโนกรรม)	4.30	0.82	4	มาก
4	สถานศึกษาจัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน (เมตตากายกรรม)	4.42	0.74	1	มาก
	รวม	**4.39**	**0.74**	**-**	**มาก**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.39, S.D.=0.74) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน (เมตตากายกรรม) ($\overline{X}$ =4.42, S.D.=0.74) บุคลากรทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (สาธารณโภคี) ($\overline{X}$=4.42, S.D.=0.76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน (เมตตามโนกรรม) ($\overline{X}$ =4.30, S.D.=0.82)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ข้อ	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น (เมตตากายกรรม)	4.49	0.70	2	มาก
2	สถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการพิจารณาเงินเดือน ค่าตอบแทนและค่าจ้างให้เหมาะสม ยุติธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้ (สีลสามัญญตา)	4.47	0.62	3	มาก
3	สถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน (สีลสามัญญตา)	4.33	0.68	5	มาก
4	สถานศึกษามีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ (ทิฏฐิสามัญญตา)	4.50	0.69	1	มาก
5	สถานศึกษาประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและโปร่งใส (สีลสามัญญตา)	4.39	0.69	4	มาก
	รวม	**4.44**	**0.68**	**-**	**มาก**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.44, S.D.=0.68) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ สถานศึกษามีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ (ทิฏฐิสามัญญตา) ($\overline{X}$ =4.50, S.D.=0.69) รองลงมาคือ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น (เมตตากายกรรม) ($\overline{X}$=4.49, S.D.=0.70) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน (สีลสามัญญตา) ($\overline{X}$ =4.33, S.D.=0.68)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า บุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.8-4.13

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ

การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6	เพศ				t	Sig
	ชาย		หญิง			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1) ด้านการวางแผนกำลังคน	4.69	1.64	4.36	0.50	1.351	.180
2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	4.40	0.52	4.31	0.50	.825	.411
3) ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.29	0.49	4.32	0.64	-.256	.799
4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.43	0.45	4.36	0.53	.617	.539
5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	4.49	0.45	4.39	0.48	1.062	.291
รวม	**4.46**	**0.52**	**4.35**	**0.44**	**1.112**	**.269**

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามระดับการศึกษา

การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6	ระดับการศึกษา				t	Sig
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1) ด้านการวางแผนกำลังคน	4.53	1.42	4.48	0.45	.160	.874
2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	4.29	0.54	4.45	0.42	-1.526	.131
3) ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.26	0.61	4.40	0.50	-1.152	.252
4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.36	0.48	4.44	0.52	-.697	.488
5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	4.39	0.44	4.52	0.51	-1.232	.221
รวม	**4.37**	**0.51**	**4.46**	**0.41**	**-.887**	**.378**

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6	ประสบการณ์การทำงาน								
	1-5 ปี			6–10 ปี			11 ปี ขึ้นไป		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1) ด้านการวางแผนกำลังคน	4.77	0.20	มากที่สุด	4.44	0.37	มาก	4.32	0.50	มาก
2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	4.73	0.25	มากที่สุด	4.30	0.64	มาก	4.28	0.48	มาก
3) ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.62	0.54	มากที่สุด	4.47	0.45	มาก	4.21	0.58	มาก
4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	4.69	0.37	มากที่สุด	4.42	0.49	มาก	4.32	0.50	มาก
5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	4.74	0.29	มากที่สุด	4.40	0.51	มาก	4.38	0.47	มาก
รวม	**4.86**	**0.33**	**มากที่สุด**	**4.41**	**0.49**	**มาก**	**4.30**	**0.51**	**มาก**

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.86, S.D.=0.33), 6–10 ปี โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.41, S.D.=0.49), 11 ปี ขึ้นไป โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.30, S.D.=0.51)

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1) ด้านการวางแผนกำลังคน	ระหว่างกลุ่ม	2.190	2	1.095	5.376	.006*
	ภายในกลุ่ม	18.128	89	.204		
	รวม	**20.318**	**91**			
2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2.204	2	1.102	4.628	.012*
	ภายในกลุ่ม	21.188	89	.238		
	รวม	**23.392**	**91**			
3) ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2.292	2	1.146	3.709	.028*
	ภายในกลุ่ม	27.504	89	.309		
	รวม	**29.796**	**91**			
4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	1.500	2	.750	3.231	.044*
	ภายในกลุ่ม	20.663	89	.232		
	รวม	22.163	91			
5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	1.401	2	.700	3.343	.040*
	ภายในกลุ่ม	18.648	89	.210		
	รวม	**20.049**	**91**			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe)

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการวางแผนกำลังคน

ประสบการณ์การทำงาน	1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.77)	6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.44)	11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.32)
1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.77)	-	.33173	.44860*
6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.44)	-.33173	-	.11687
11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.32)	-.44860*	-.11687	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการวางแผนกำลังคน (เมตตามโนกรรม) พบว่า 1-5 ปี กับ 11 ปี ขึ้นไป บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร

ประสบการณ์การทำงาน	1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.73)	6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.30)	11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.28)
1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.73)	-	.42869	.44770*
6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.30)	-.42869	-	.01901
11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.28)	-.44770*	-.01901	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (ทิฏฐิสามัญญตา) พบว่า 1-5 ปี กับ 11 ปี ขึ้นไป บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร

ประสบการณ์การทำงาน	1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.62)	6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.47)	11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.21)
1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.62)	-	.14663	.40904*
6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.47)	-.14663	-	.26240
11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.21)	-.40904*	-.26240	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร (สาธารณโภคี) พบว่า 1-5 ปี กับ 11 ปี ขึ้นไป บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

ประสบการณ์การทำงาน	1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.69)	6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.42)	11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.32)
1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.69)	-	.27043	.37088*
6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.42)	-.27043	-	.10045
11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.32)	-.37088*	-.10045	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร (เมตตากายกรรม) พบว่า 1-5 ปี กับ 11 ปี ขึ้นไป บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ประสบการณ์การทำงาน	1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.74)	6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.51)	11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.38)
1-5 ปี ($\overline{X}$ =4.74)	-	.33846	.35751*
6–10 ปี ($\overline{X}$ =4.51)	-.33846	-	.01905
11 ปี ขึ้นไป ($\overline{X}$ =4.38)	-.35751*	-.01905	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (สีลสามัญญตา) พบว่า 1-5 ปี กับ 11 ปี ขึ้นไป บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ท่าน ได้ตอบแบบสัมภาษณ์ โดยสรุปได้ดังนี้

บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ท่านที่ 1 ได้กล่าวไว้ว่า

“ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายโครงสร้างงานและหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจนและมีการคัดเลือก บุคลากรที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์นโยบายของสถานศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรอย่างเป็นธรรมและโปรงใส”

ท่านที่ 2 ได้กล่าวไว้ว่า

“การบริหารงานบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนในการบริหารงานเป็นอย่างมาก ผู้บริหารต้องสำรวจความต้องการของโรงเรียนในการขอตำแหน่งที่เหมาะสม และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งที่ต้องการ ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรมในด้านต่างๆ พร้อมทั้งสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร”

ท่านที่ 3 ได้กล่าวไว้ว่า

“การบริหารงานบุคคลในองค์กรต่างๆ ต้องยึดหลักความเท่าเทียมและเสมอภาค และควรมีการนำหลักธรรมมาเป็นตัวช่วยในการบริหารจึงจะทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม ผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารต้องมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร”

ท่านที่ 4 ได้กล่าวไว้ว่า

“ในทุกหน่วยงานการบริหารบุคคลเป็นเรื่องสำคัญเป็นลำดับแรกที่มีบริหารจำเป็นที่ต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพไม่น้อยไปกว่าด้านอื่นๆ ผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนคุณภาพชีวิตความก้าวหน้าในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม ผู้บริหารต้องมีการนิเทศแนะนำพูดคุยปัญหาในการทำงานและส่งเสริมในการฝึกอบรมหาความรู้ พร้อมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยใจที่เมตตา”

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ใช้วิธีการวิจัยการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งสามารถสรุปผลของการวิจัยตามข้อค้นพบ (Fact-Findings) ได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผล

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด สรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร รองลงมาคือ ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏดังนี้

1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งครู รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะในการโอนย้ายครูทุกคน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงาน รองลงมา คือ สถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหาครูและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบ

ผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบประกอบวิชาชีพครู และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาสรรหาบุคลากรตามความต้องการโดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้าน รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน

4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ บุคลากรทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่ว ถึงและเป็นธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ สถานศึกษามีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน

5.1.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด สรุปได้ว่า

1) ผู้บริหารมีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมกับภาระงานต่างๆ

2) ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องขององค์กร

3) ผู้บริหารมีการนิเทศและติดตามผลการดำเนินงานพร้อมส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและอบรมในด้านต่างๆ ตามความสามารถ

4) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5) ผู้บริหารมีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส

5.2 อภิปรายผล

จากการผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด มีประเด็นน่าสนใจที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

5.2.1 ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหลักการในการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งแนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ใช้แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลโดยอาศัยทฤษฎี หลักการบริหารต่างๆ ตามสภาพการณ์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร (2551) ที่กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครพล นกทอง (2564) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของ โรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัยเป็นรายด้าน ผู้วิจัยได้นำด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุดมาอภิปรายผลดังนี้

1) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษามีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น และประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการพิจารณาเงินเดือน ค่าตอบแทนและค่าจ้างให้เหมาะสม ยุติธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสถานศึกษา

ประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและโปร่งใส มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ สีวรรณ์ ไชยกุล (2562) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความคิดเห็นของการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.42, S.D.=.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพและการขอรับใบอนุญาต ($\overline{X}$ =4.48, S.D.=0.59) รองลงมาคือด้านการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง ($\overline{X}$ =4.46, S.D.=0.60) และน้อยที่สุดคือด้านวินัย การรักษาวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์และการออกจากราชการ ($\overline{X}$ =4.27, S.D.=0.83) ตามลำดับ และงานวิจัยของ คูเปอร์ (Cooper, 2001) ได้ศึกษา โครงการให้ความดีความชอบของครูที่เมืองแฮน โอเวอร์ รัฐนิวแฮมเชียร์ มลรัฐนิวเจอร์ซี สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า การพิจารณาความดี ความชอบของครูควรจัดอยู่ในหลักเกณฑ์การให้เงินเดือนครู ส่วนครูผู้สอนส่วนใหญ่นั้นเห็นว่า การ ประเมินค่าการประเมินความดีความชอบตลอดทั้งผู้ทำการประเมินได้พิจารณาแยกส่วนจากเงินเดือน ครู ส่วนการพิจารณาให้รางวัลความดีความขอบของครูในโรงเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษานั้นได้เอาใจใส่ ในเรื่องการเพิ่มเงินแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการผู้รับผิดชอบ แต่หวังว่าอาชีพของแต่ละคนน่าจะให้ความมั่นคงแก่ตน และแผนการตอบ แทนทางด้านการเงิน (ค่าเบี้ยเลี้ยงตลอดจนบำเหน็จบำนาญ) ควรชัดเจนและเชื่อถือได้ กลุ่มครู ผู้บริหาร ตลอดจนกรรมการการศึกษาก็เห็นพ้องต้องกันว่า ควรพิจารณาเงินเพิ่มแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น แยกออกต่างหากและควรพิจารณาโดยไม่มีอิทธิพลอื่นใดมาเกี่ยวข้อง

2) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลให้มีความเจริญงอกงาม (Growth) ภายใต้ตัวบุคคลจนกระทั่งถึงระดับความรู้ ความสามารถเป็นใหญ่ (Mature) ที่เราต้องการ การพัฒนาที่ดีจะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์การและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์การและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ที่เปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวร โดยการใช้เทคนิควิธีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสถานศึกษาส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้าน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาดูงาน การฝึกอบรมครูและส่งเสริมพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ทัศนคติ ทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐนิช ศรีลาคำ (2558) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างเสริมประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ การวางแผนอัตรากำลังและการดำรงตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งและ การรักษาวินัยและการออกจากราชการ

5.2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีเพศ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยการนำหลักสาราณียธรรม 6 มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพราะเป็นคุณธรรมที่ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว แต่จะคิดถึงคนอื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น ได้แก่ 1) เมตตากายกรรม 2) เมตตาวจีกรรม 3) เมตตามโนกรรม 4) สาธารณโภคี 5) สีลสามัญญตา 6) ทิฏฐิสามัญญตา สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครพล นกทอง (2564) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อแนวทางการบริหาร สถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ จำแนก ตามสถานภาพปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุราชการ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของ โรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วน บุคลากรที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหาร สถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ แตกต่าง กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสัมพันธ์กับ สุธิดา วงษ์สกุล (2564) ได้ศึกษาการบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสาราณียธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสาราณียธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ค้นพบ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ดังนั้น สถานศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้มีเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้

2) จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ดังนั้น สถานศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้มีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

จากผลการวิจัยที่ค้นพบมีประเด็นที่นำมาเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารควรวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งครู

2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร สถานศึกษาควรมีเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงาน

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาควรส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้าน

4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร สถานศึกษาควรจัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

2) ควรศึกษาโดยวิธีเชิงคุณภาพให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (In depth Interview)

3) ควรมีการศึกษาปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาเป็นพิเศษเนื้องจากผลการวิจัยนั้นผู้ตอบแบบสอบถามสะท้อนถึงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

1) หนังสือ

กรมการศาสนา. (2530). *พระไตรปิกฎภาษาไทย ฉบับสังคายนา เล่มที่ 25*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ การศาสนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545.* กรุงเทพฯ: คุรุสภา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *คู่มือการปฏิบัติงาน กลุ่มบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

ไกรยุทธ์ ธีรตยาคีนันท์. (2532). *งบประมาณ.* กรุงเทพฯ: เนชั่น.

จีรนาถ ภูริเศวตกำจร, อนันต์ ไกรบำรุง ขนิษฐา แก้วเอียด (2563) *การบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1*. การประชุมวิชาการ.

จิรพัฒน์ เงาประเสริฐวงศ์. (2552). *การวิเคราะห์ต้นทุนอุตสาหกรรมและการจัดทำงบประมาณ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยวัฒน์ อัตพัฒน์ และทวี ผลสมภพ. (2529). *หลักพระพุทธศาสนา.* กรุงเทพฯ: รามคำแหง.

ณัฐกิตติ์ เปรื่องวิทยากุล (2563) *ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับการ บริหารกิจการนักเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดนนทบุรี.*

มหามกุฏราชวิทยาลัย. (2501). *ธรรมวิจารณ์หลักสูตรนักธรรมเอก* (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2541). *พระในบ้าน.* กรุงเทพฯ: คาธาวรรณการพิมพ์.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร.* กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: บริษัทสหธรรมิก จำกัด.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. (2554). *พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (2551). *ธรรมะคลายใจ.* กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2538). *จรรยาบรรณของข้าราชการ.* กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). (2548). *หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลปะ.* กรุงเทพฯ: ชัยมงคลพริ้นติ้ง.

พระสิริมังคลาจารย. (2539). *มังคลัตถทีปนี (ทุติโย ภาโค)* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: โรงพิมพมหามกุฏราชวิทยาลัย.

พัชรศรี ศรีเมือง. (2549). *ประสิทธิผลของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ.* กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงยุติธรรม.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2550). *การคลังรัฐบาลและการคลังท้องถิ่น* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โอนเดียนสโตร์.

ไพรัช ตระการศิรินนท์. (2548). *การคลังภาครัฐ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: คนึงนิจการพิมพ์.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2544). *การบริหารงานงบประมาณ หลักทฤษฎีและวิเคราะห์เชิง ปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: หจก.เอมเทรดดิง.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2535). *การงบประมาณ : หลักทฤษฎีและแนววิเคราะห์เชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุดจิตออฟเซท.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). *การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน.

เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ และคณะ. (2548). *ความสำคัญของงบประมาณธนาคาร.* กรุงเทพฯ: เนชั่น.

บุญมี แท่นก้าว. (2541). *จริยธรรมกับชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

วิทย์ วิศทเวทย์ และ เสถียรพงษ์ วรรณปก. (2542). *หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา ส 0111 พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 (ม.2).* กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์ อจท. จำกัด.

สุดจิต นิมิตกุล. (2543). *กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีใน การปกครองที่ดี(Good Governance).* กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). *ศิลปะการเป็นผู้นำ.* กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

Agere, Sam. (2000). *Promoting Good Governance : Practices and Perspective.* London: Commonwealth Secretariat.

Chung, Kase H. and Leon C. Megginson. (1981). *Organization Behavior Management Skill.* New York: Harper and Row Publisher.

Dahl, Robert A. (2000). *On Democracy*. New Haven: Yale University.

Moore, B.N., & Parker, R. (1992). *Critical Thinking* (3rd ed). California: Mayfield Publishing.

World Bank. (2004). *Sub-Sahara Africa : From Crisis to Sustainable Growth.* Washington DC: The World Bank.

UNESCAP. (2005). Policies and Good Practices in Investment Promotion and Facilitation in LDC: Bhutan Lao PDR and Timor-Leste. *Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.*

2) ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และ สารนิพนธ์

กิตติภูมิ สมศรี. (2560)**.** *แนวทางการบริหาร การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จังหวัดอุทัยธานี.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

จีรนันท์ สมน้อย. (2559). *แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ฐิติพร สิมสวัสดิ์ (2561) *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตอำเภอเมืองจังหวัดระนอง.* ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐนนท์ ค้าขาย (2562) *การบริหารจัดการงานกิจกรรมนักเรียนแบบมีส่วนร่วม ของ โรงเรียนเทพบดินทร์วิทยาเชียงใหม่.* วิทยานิพนธ์สูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ณัฐนิช ศรีลาคำ (2558) *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1.* การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

ณรงค์ฤทธิ์ เชื่อมาก และคณะ. (2551). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1.* สารนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พระครูสังฆรักษ์อภิชาติ สนฺติกโร (เดชชัย). (2555). *การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม 4 ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สาขาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มารินทร์ พลพัฒน์. (2556). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามหลักฆราวาสธรรม 4 ของข้าราชการตำรวจศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 6 จังหวัดนครสวรรค์.* วิทยานิพนธ์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, สาขาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

วนิดา เหลนปก. (2560). *การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์).* การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วราภรณ์ บุญดอก. (2559). *สภาพและปัญหาการบริหารกิจการนักเรียนโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิรินภาวรรณ ทุมคำ. (2559). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สีวรรณ์ ไชยกุล. (2562). *การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3.* สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์และศิลปะศาสตร์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

สุธิดา วงษ์สกุล. (2564). *การบริหารการจัดการความรู้เชิงบูรณาการหลักสาราณียธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

อลงกรณ์ งามกุศล. (2559). *การดำเนินการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

Kimmet, Philip. (2005). *The Politics of Good Governance in the Asian 4*. Griffith: Master Degree Griffith University.

Morren, Tatiana. (2001). *Conceptualizing Civil Society Within Good Governance and Social Capital policies,* Doctoral Thesis, Dalhousie University, Canada.

3) สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง

3.1) บทความในวารสาร

กัญจนา บัวไสว. (2558). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนักเรียนโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 9*(ฉบับพิเศษ), 15-30.

ณฐพัฒน์ ถุงพลอย. (2564). การพัฒนาคู่มือการบริหารกิจการนักเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7*(1), 49-61.

พิชัยรัฐ หมื่นด้วง. (2562). การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารงานท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองหนองบัวลำภู อ.เมือง จ.หนองบัวลำภู. *วารสาร ศึกษาศาสตร์ มมร, 6*(1), 255-270.

ธัญญพัทธ์ ปฐมวัฒนานุรักษ์และบุญมาก ศิริเนาวกุล. (2559). ธรรมาภิบาลกับการบริหารงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร, 11*(2), 184-200.

สุขสันต์ วงชมภู และ สำเร็จ ยุรชัย. (2560). การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น. *การประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์* ครั้งที่ 4 วันที่ 10 มีนาคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.

อัครพล นกทอง. (2564). แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักสาราณียธรรม 6 ของโรงเรียนในอำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์. *วาสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, 9*(1), 1-12.

Clemson, L., Manor, D., & Fitzgerald, M. H. (2003). Behavioral factors contributing to older adult falling in public places**.** *Occupation Participation and Health, 23*(3), 107-117.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

4) เอกสารสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

สมเกียรติ พ่วงรอด. (2560). ธรรมาภิบาลกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2562, จาก suthep.crru.ac.th/mgnt68.doc.

สุธรรม ส่งศิริ. (2553). ธรรมาภิบาล. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2564, จาก http://th.wikipedia.org

Marcella, Casey-Cooper. (2005). Educational Governance of the Morongo Unified School District (California). Retrieved 30 August 2022, from http://wwwlib.umi.com /dissertations/preview/3166794.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

1) รศ.ดร.สุเทพ เมยไทยสง

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

2) พระครูชัยรัตนากร, ดร.

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

3) นายธนภัทร วันทาพงษ์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/๐๕๐๗

๒๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร นายธนภัทร วันทาพงษ์

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๑ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๙-๓๔๙๖-๔๓๘๔

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๑๘๙ **วันที่** ๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

เจริญพร รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๑ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๖๔๙ **วันที่** ๑๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

เรียน พระครูชัยรัตนากร, ดร.

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๑ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเรียนมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐ ๔๓๕๓-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๒๕๓

๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร นางสาวสุชญา อุตรมาตย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งกุลาประชานุสรณ์

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๙-๓๔๗๖๕๓๘๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลตงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๒๒๕

๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นางสาวสุชญา อุดรมาตย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งกุลาประชานุสรณ์

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสารานียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่านเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางวัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๙-๓๔๙๖๔๓๘๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลตงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๒๕๗

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

รับเรื่องที่ 998
วันที่ 4 / ต.ค. / 65
เวลา

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร นายธนภัทร วันทาพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา อบจ.ร้อยเอ็ด

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๑ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสารานียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

- ด้วย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ส่งหนังสือ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

- จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(นางสาววรุณธยา บุญอินทร์)
ผู้ช่วยครู

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๙-๓๔๗๖๔๓๘๔

- ทราบ
- อนุญาตให้ความอนุเคราะห์
๔ ต.ค. ๖๕

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลหงสา
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๔๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๓๕๕

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

สำนักงานเลขานุการบริหารงานส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด
วันลงชื่อ 9๑๖
วันที่ ๑ / ต.ค. / ๖๕
เวลา

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายธนโทร วันทาพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา อบจ.ร้อยเอ็ด

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๑ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่านเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

- ด้วย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ส่งหนังสือ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม
- จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(นางสาววรุณยา บุญอินทร์)
ผู้ช่วยครู

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๔๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชนีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๙-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๙-๓๔๓๖๔๓๘๕

ทราบ
ผอ.ร.ร.กีฬา
ต.ค. 65

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียบเมือง ตำบลคงอาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๓๗/ว ๐๕๕๓

โรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม
เลขที่รับ 798
ลงวันที่ 22 พ.ย. 65
เวลา 08 - 00 น.

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร ว่าที่ร้อยตรี มานะ สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๑ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน เสนอผู้อำนวยการ
☐ เพื่อโปรดทราบ
☑ ลงความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
☐ เห็นควรมอบให้

22 พ.ย 65

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๙-๓๔๙๖๔๓๘๔

ว่าที่ร้อยตรี
มานะ สมบูรณ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคางสาม
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว๒๖๕

โรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม
เลขที่รับ ๖๗๑
ลงวันที่ 22 พ.ย. 65
เวลา 08.00 น.

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร ว่าที่ร้อยตรี มานะ สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๑ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่านเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ผู้อำนวยการ
เพื่อโปรดทราบ
ขอความอนุเคราะห์แจกแบบ
ขอบคุณ

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา ๐๙-๓๔๗๖๔๓๘๔

22 พ.ย. 65

ว่าที่ร้อยตรี
มานะ สมบูรณ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลธงชัย
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๓๘
www.rec.mbu.ac.th

วิทยาเขตร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
รับที่ 172
วันที่ 22 พ.ย. 65
เวลา 11.00 น.

ที่ อว ๗๐๑๗/ว ๐๒๕๓

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร นายสฤษดิ์ สัตนันท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์ทองพิทยาคม

ด้วย นายภัทรพล คำผาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๗๔๐๔๓๑๐๗๑ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน เสนอผู้อำนวยการ
เพื่อโปรดพิจารณา

22 พ.ย. 65

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๓๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๓
นักศึกษา ๐๙-๓๔๗๖๔๓๘๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลหนองพอก อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๘๖๘๔
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๐๖๓๙/ว ๐๒๒๕

๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายสฤษดิ์ สัตนันท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์ทองพิทยาคม

ด้วย นายภัทรพล คำมาลา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๑๕๐๗๔๐๔๑๓๐๗๒ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม ๖ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่านเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาในการเก็บข้อมูลนั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาทรเมธี, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ผอ.ร.ร.โพธิ์ทองพิทยาคม
เพื่อโปรดพิจารณา

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๘๖๘๔
ผู้ประสานงาน นางรัชนีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘๙-๑๐๔๙๗-๒๐๐๓
นักศึกษา ๐๙-๓๔๙๖๑๔๓๔๕

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อวิจัย

เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ในการตอบแบบสอบถามขอได้โปรดตอบตามความเป็นจริง ตอบทุกตอน ทุกข้อ และข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม จะเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะขอบเขตทางวิชาการ เพื่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดผลเสียหายใดๆ ต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์

นายภัทรพล คำผาลา
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

แบบสอบถามเพื่อวิจัย

เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
   - ☐ ชาย
   - ☐ หญิง

2. ระดับการศึกษา
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์การทำงาน
   - ☐ 1-5 ปี
   - ☐ 6–10 ปี
   - ☐ 11 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติจริงของสถานศึกษา

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6	**ระดับปฏิบัติ**				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง					
1.1) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งครู **เมตตากายกรรม**					
1.2) ผู้บริหารดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งให้เป็นไปตามแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา **ทิฏฐิสามัญญตา**					
1.3) ผู้บริหารมีการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะในการโอนย้ายครูทุกคน **สีลสามัญญตา**					
1.4) สถานศึกษาเสนอขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา **เมตตากายกรรม**					
1.5) คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา **ทิฏฐิสามัญญตา**					
2. ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร					
2.1) สถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการสรรหาครูและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบประกอบวิชาชีพครู **ทิฏฐิสามัญญตา**					
2.2) สถานศึกษามีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจาก					

การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน **เมตตามโนกรรม**					
2.3) สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น **ทิฏฐิสามัญญตา**					
2.4) สถานศึกษาสรรหาบุคลากรตามความต้องการโดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา **เมตตากายกรรม**					
2.5) สถานศึกษามีการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงาน **เมตตากายกรรม**					
2.6) สถานศึกษามีระบบกำกับติดตาม และประเมินผลการสรรหาบุคลากรเป็นระบบครบวงจรและชัดเจน **ทิฏฐิสามัญญตา**					
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร					
3.1) สถานศึกษาส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีทักษะเฉพาะด้าน **เมตตามโนกรรม**					
3.2) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา **เมตตามโนกรรม**					
3.3) สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาดูงาน การฝึกอบรมครู และส่งเสริมพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทัศนคติ ทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง **เมตตาวจีกรรม**					
3.4) สถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน**สีลสามัญญตา**					
4. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร					
4.1) บุคลากรทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่ว ถึง และเป็นธรรม **สาธารณโภคี**					
4.2) สถานศึกษาจัดสวัสดิการผลประโยชน์และบริการอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน เพื่อทำให้บุคลากรมี					

การบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดี **สาธารณโภคี**					
4.3) สถานศึกษาจัดบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน **เมตตามโนกรรม**					
4.4) สถานศึกษาจัดสวัสดิการ สิ่งตอบแทนและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน **เมตตากายกรรม**					
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
5.1) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลให้กับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น **เมตตากายกรรม**					
5.2) สถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการพิจารณาเงินเดือน ค่าตอบแทนและค่าจ้างให้เหมาะสม ยุติธรรมโปร่งใส ตรวจสอบได้ **สีลสามัญญตา**					
5.3) สถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงาน **สีลสามัญญตา**					
5.4) สถานศึกษามีเกณฑ์ในการประเมินผลเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ **ทิฏฐิสามัญญตา**					
5.5) สถานศึกษาประกาศขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและโปร่งใส **สีลสามัญญตา**					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับ แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....**นามสกุล**.....

ตำแหน่ง.....**โรงเรียน**.....

2. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6 หมายถึง การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง2) ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

หลักสาราณียธรรม 6 คือ 1) เมตตากายกรรม คือ การแสดงออกทางกายด้วยเมตตา 2) เมตตาวจีกรรม คือ การแสดงออกทางวาจาด้วยเมตตา 3) เมตตามโนกรรม คือ การตั้งจิตปรารถนาดีคิดต่อกันด้วยเมตตา 4) สาธารณโภคี คือ การได้ลาภอันชอบธรรม เฉลี่ยเจือจานให้ ได้มีส่วนร่วมทั่วกัน 5) สีลสามัญญตา คือ การมีความประพฤติสุจริตเสมอกับผู้อื่น ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่ 6) ทิฏฐิสามัญญตา คือ มีความเห็นชอบร่วมกับเพื่อน ร่วมหมู่ กลุ่มที่อาศัยด้วยกันในสังคมเดียวกัน

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสาราณียธรรม 6
1. ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง
....

2. ด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร
....
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร
....
4. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร
....

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ



ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนรวม	ค่าเฉลี่ย IOC	สรุปผล
	1	2	3			
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

สูตร $\sum R = \frac{IOC}{N}$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

N แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

หมายเหตุ: ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

สรุปค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

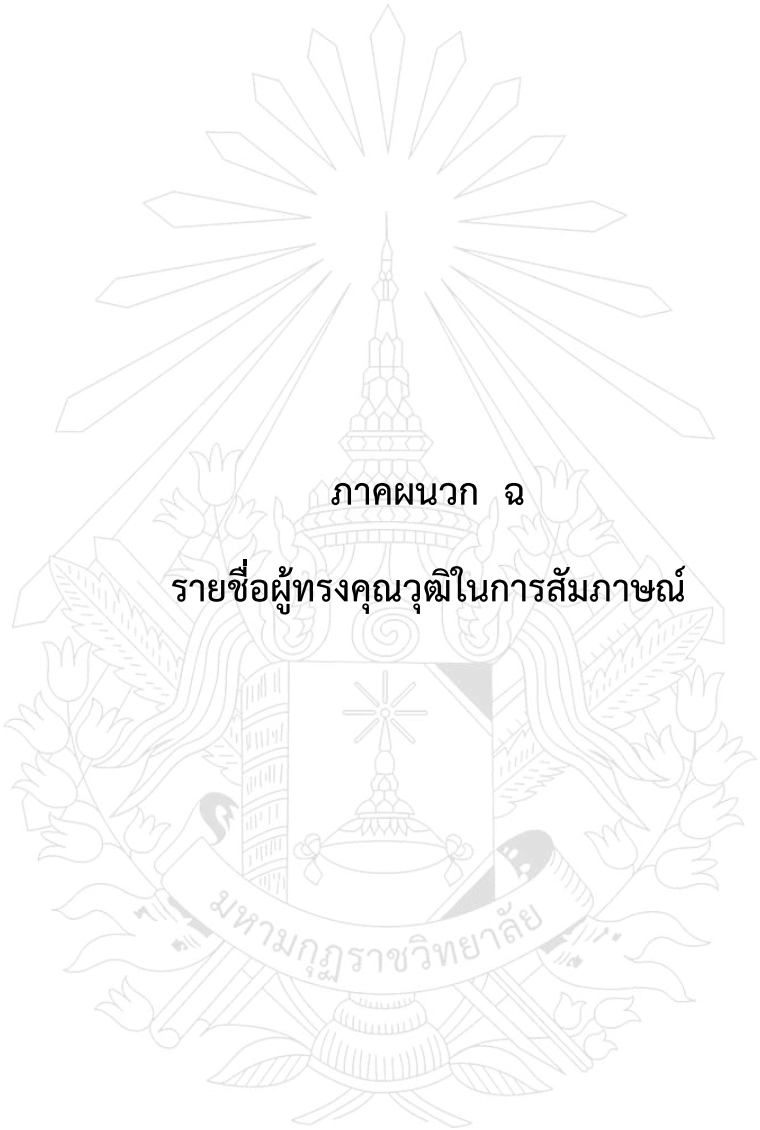
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	24



ภาคผนวก ฉ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

รายชื่อผู้สัมภาษณ์

1) นายธนภัทร วันทาพงษ์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารจังหวัดร้อยเอ็ด

2) ดร.สุชญา อุตรมาตย์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งกุลาประชานุสรณ์

3) ว่าที่ร้อยตรี มานะ สมบูรณ์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม

4) นายสฤษดิ์ สัตนันท์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์ทองพิทยาคม

ภาคผนวก ช

ภาพประกอบการสัมภาษณ์



สัมภาษณ์นายธนภัทร วันทาพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด





สัมภาษณ์ ดร.สุชญา อุตรมาตย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งกุลาประชานุสรณ์





สัมภาษณ์ว่าที่ร้อยตรี มานะ สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนขี้เหล็กพิทยาคม





สัมภาษณ์นายสฤษดิ์ สัตนันท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์ทองพิทยาคม



ภาคผนวก ซ

ตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างเครซี่และมอร์แกน

ตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอรแกน

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
10	10	100	80	280	162	800	260	2,800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3,000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3,500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4,000	351
30	28	140	103	340	181	1,000	278	4,500	354
35	32	150	108	360	186	1,100	285	5,000	357
40	36	160	113	380	191	1,200	291	6,000	361
45	40	170	118	400	196	1,300	297	7,000	364
50	44	180	123	420	201	1,400	302	8,000	367
55	48	190	127	440	205	1,500	306	9,000	368
60	52	200	132	460	210	1,600	310	10,000	370
65	56	210	136	480	214	1,700	313	15,000	375
70	59	220	140	500	217	1,800	317	20,000	377
75	63	230	144	550	226	1,900	320	30,000	379
80	66	240	148	600	234	2,000	322	40,000	380
85	70	250	152	650	242	2,200	327	50,000	381
90	73	260	155	*700	*248	2,400	331	75,000	382
95	76	270	159	750	254	2,600	335	100,000	384

(ที่มา : Robert V. Krejcie and Earyle W. Morgan. 1970 อางใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล : นายภัทรพล คำผาลา

วัน เดือน ปีเกิด : วันจันทร์ที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2536

ชาติภูมิ : ร้อยเอ็ด

ที่อยู่ปัจจุบัน : บ้านเลขที่ 69 หมู่ที่ 3 ตำบลคำไฮ

อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด 45140

E-mail : pattarapolkhumphala@hotmail.com

Tel. Mobile : 093-4964384

ID. Line : 0934964384

การศึกษา : ปริญญาตรี สาขาพลศึกษาและการจัดการกีฬา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พุทธศักราช 2560

นักธรรมชั้นโท พุทธศักราช 2551

หน้าที่การงานปัจจุบัน : ครู โรงเรียนกีฬาองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด