



การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

ปริญญานิพนธ์

ของ

ปณต เทพภิบาล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กันยายน ๒๕๔๐

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยทักษิณ

หนังสือนี้เป็นสมบัติของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ
หากถูกขโมยหรือสูญหายไปโดยไม่แจ้งบรรณ
ผู้พบเห็น กรุณาแจ้งสำนักหอสมุดด้วย - อังเงิน กุศลธรรม

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยทักษิณได้

คณะกรรมการควบคุม



ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์)



กรรมการ

(อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล)

คณะกรรมการสอบ



ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์)



กรรมการ

(อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล)



กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร.อาคม วัดโสง)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยทักษิณ



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(อาจารย์ ดร.อาคม วัดโสง)

วันที่ 9 เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๐

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ ประธานคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์
อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.อาคม วัดโสง
อาจารย์ ดร.วิระชัย เสมากดี และอาจารย์ ดร.โสภาค วิริโยธิน ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา
พร้อมทั้งชี้แนะตรวจแก้ไขให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจนถ่ายทอดความรู้ เทคนิควิธีการ
และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดทำปริญญานิพนธ์อยู่เสมอ ผู้วิจัยขอกราบ
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ พันเอกเอกนันท์ อินทรมาต อาจารย์วาสนา ณ นคร และ
คุณจุมพต ตระกูลนุช ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำ
ในการปรับปรุงแบบสอบถาม รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตการศึกษา 4 ที่ได้กรุณา
ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ คุณแม่ชื่นใจ เทพภิบาล และทุกคนในครอบครัวที่ได้
ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตั้งแต่ต้นจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ประโยชน์และคุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา
คุณครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปณต เทพภิบาล

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	6
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	6
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	6
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	8
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
	การบริหารการศึกษา.....	10
	การบริหารการศึกษาเอกชน.....	11
	การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน.....	16
	ขอบข่ายของการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน.....	17
	การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน.....	17
	การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร.....	20
	การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	22
	การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ.....	24
	การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน.....	26
	การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน.....	28
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
	งานวิจัยในประเทศ.....	31
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	34

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	36
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	36
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	37
	วิธีสร้างเครื่องมือ.....	39
	วิธีการดำเนินการรวบรวมข้อมูล.....	39
	วิธีจัดกระทำกับข้อมูล.....	40
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	52
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	52
	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	52
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
	อภิปรายผล.....	56
	ข้อเสนอแนะ.....	69
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป.....	69
	บรรณานุกรม.....	70

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	79
ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม.....	81
บทคัดย่อ.....	93
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	100



บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1. จำนวนผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 จำแนกเป็นรายจังหวัด.....	36
2. แสดงข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
3. แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหา การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4	44
4. การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ตามตัวแปร ประสิทธิภาพในตำแหน่ง.....	45
5. การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ตามตัวแปร คุณวุฒิ	47
6. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4	49

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งเป็นการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมและเป็นการสร้างภูมิปัญญาให้แก่สังคมทางการศึกษา จึงเป็นรากฐานและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศ (พนม พงษ์ไพบูลย์. 2531 : 27) เพราะประชากรที่ได้รับการศึกษาสามารถพัฒนาเจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมและคุณธรรม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาประเทศ (ภิญญู สาร. 2530 : 39) และยังเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถและความเจริญก้าวหน้า ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจและสติปัญญา รัฐจึงให้ความสำคัญในเรื่องของการศึกษาเป็นอย่างมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 14) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การให้การศึกษาแก่ประชากรในประเทศเป็นการวางรากฐานของการพัฒนาทั้งมวล การศึกษาจำเป็นต้องมีแบบแผนในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้

ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ. ศ. 2540 - 2544) มุ่งเน้นที่จะทำการพัฒนาคุณภาพของคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด กระบวนการทางการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเท่านั้น ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพการศึกษาไทยที่พึงประสงค์ คือ การจัดกระบวนการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาคนให้สมดุลทั้งด้านร่างกาย ปัญญา จิตใจและสังคม ให้คนไทยมีคุณลักษณะ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี มีวินัยในตนเอง รับผิดชอบ ต่อตนเอง ครอบครัวชุมชนและสังคม มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 16)

การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นในระบบสังคมทั่วไป ซึ่งกระบวนการนี้อาจพิจารณาได้จาก 3 ส่วน คือ โครงสร้างแสดงถึงลำดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่แสดงบทบาทของแต่ละบุคคล ที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหลักร่วมกัน (จรัส นองมาก. 2531 : 1) ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นหน้าที่ อันสำคัญของผู้บริหารศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัคมมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอยู่เสมอโดยอาศัยทรัพยากรพื้นฐานในทางบริหารคือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการซึ่งคนจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 23)

การบริหารการศึกษาเอกชน ยังคงประสบปัญหา ทางด้านการบริหารงานในโรงเรียนหลายประการ ประกอบกับรัฐบาลไม่มีนโยบายที่ชัดเจนว่าจะให้เอกชน มีส่วนในการจัดการศึกษาที่แน่นอนและรัฐบาลไม่มีมาตรการให้ความช่วยเหลืออย่างจริงจัง รวมทั้งการส่งเสริมให้มีความเท่าเทียมกันจึงทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกัน และโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนรัฐบาล (สัมพันธ์ ทองสมัคร. 2526 : 10) อีกทั้งโรงเรียนเอกชนใช้แนวคิดในการบริหารงานในโรงเรียน โดยจัดเป็นรูปแบบของคณะกรรมการและดำเนินกิจการด้วยเงินทุนของตนเอง การจัดการบริหารไม่ค่อยมีระบบตามหลักวิชาการไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน การบริหารงานของผู้บริหาร ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับความเคยชินและความพอใจที่เคยปฏิบัติกันมา (นิจ เมืองทอง. 2532 : 12)

การจัดการศึกษาเอกชน ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. (2540 - 2544) ได้มีนโยบายให้ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น และลดบทบาทการศึกษาของรัฐให้น้อยลงด้วยการทบทวน ปรับปรุง แก้ไขกฎระเบียบ ให้เอื้อต่อการส่งเสริมการลงทุนจัดการศึกษา โดยการฝึกอบรมให้ภาคเอกชนสนับสนุนทางวิชาการและการเงินแก่ภาคเอกชน ด้วยการหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้ภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการรับรองมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับการศึกษาและควบคุมกำกับดูแล การจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชน สังคม และประเทศชาติ มุ่งให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและให้ผู้เรียน ได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ มุ่งให้ผู้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ รู้วิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มุ่งให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาด้วยรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย

มุ่งระดมสรรพกำลังทุกส่วนของสังคม ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 19)

การบริหารบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ถือเป็นหัวใจของการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นพิเศษ ความสำเร็จในการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนขึ้นอยู่กับผู้บริหารได้ใช้ความสามารถในการบริหารงานบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การบริหารงาน คือการบริหารคน เพราะคนจัดเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดขององค์การ (รุ่ง แก้วแดง. 2531 : 1) สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนเกิดจากผู้บริหาร ซึ่งมักจะเป็นนักธุรกิจไม่ได้รับความรู้ ด้านหลักการบริหารการศึกษา จึงทำให้การบริหารงานในโรงเรียนไม่ค่อยประสบความสำเร็จ อัตราการเข้าออกของครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เพราะการบริหารงานที่ค่อนข้างเผด็จการและภาระงานการสอนที่หนัก (จำรัส เกิดควร. 2526 : 24) อีกประการหนึ่ง ครูส่วนใหญ่มักจะทำงานในโรงเรียนเอกชนเป็นการชั่วคราว พอพบโอกาสที่ดีกว่าก็จะลาออกไปหรือจะทิ้งงานในหน้าที่ไปกลางคัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นพิเศษเพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเอาใจใส่ ช่วยเหลือให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ มีขวัญและมีกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531:1)

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหาร และบริหารงานไม่เป็นระบบ ไม่ใช้แนวทางและเทคนิคการบริหารที่มุ่งประโยชน์ต่อนักเรียน เป็นสำคัญผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่ดีขาดความชำนาญ หรือทักษะพื้นฐาน ด้านเทคนิควิธีด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน อีกทั้งไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ การบริหารบุคลากรในโรงเรียนเอกชนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 5) จึงส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ร่วมกับสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 4 ได้ดำเนินการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ในปีการศึกษา 2539 ในโครงการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนามาตรฐาน

บุคลากรของโรงเรียนเอกชน ในเขตการศึกษา 4 (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 4. 2539 : 1)

จากการประชุมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ณ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตการศึกษา 4 ในปีการศึกษา 2539 รายงานการประชุมที่ประชุม ได้อภิปรายกันอย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบริหาร บุคลากรและปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องร่วมกันหาแนวทางแก้ไข คือ นโยบายการขยาย ชั้นเรียนของโรงเรียนรัฐบาล ไม่ได้กำหนดสัดส่วนที่แน่นอนส่งผลกระทบต่อจำนวนนักเรียน ที่จะเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 รวมทั้งการ ขยายโอกาสทางการศึกษา ทำให้มีการเพิ่มอัตรา การบรรจุครูบางวิชาในโรงเรียนรัฐบาล โดยเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษมากขึ้น เป็นเหตุ ให้ครูวิชา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ ลาออกไปสอบ เพื่อขอรับการบรรจุเป็น ข้าราชการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทำให้ขาดแคลนครูวิชาดังกล่าวในโรงเรียน เอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ในแต่ละโรงเรียน

โดยเฉพาะ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับ ความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 4. 2539 : 9) และจากการ สัมภาษณ์ประธานกลุ่มโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จาก 5 จังหวัด ในเขต การศึกษา 4 จำนวน 5 คน ในเดือนพฤษภาคม ปี 2539 ณ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 4 พบว่าทุกโรงเรียนประสบปัญหา การดำเนินการ เกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร ในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษา อังกฤษ ในปัจจุบันต้องใช้บุคลากรสาขาวิชาอื่น ๆ สอนแทนวิชาดังกล่าว ส่งผลให้การ จัดการเรียนการสอนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควรและจะต้องใช้งบประมาณเพิ่มขึ้น ในการจัด อบรมเสริมความรู้ จัดหาเอกสาร หนังสือคู่มือ ประกอบการสอนและจัดระบบการนิเทศภายในขึ้น จากสภาพในปัจจุบัน บุคลากรของโรงเรียนเอกชนไม่ค่อยมีประสิทธิภาพสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 43) บันทึกไว้ว่า ในปัจจุบันบุคลากรของโรงเรียนเอกชนไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ครูส่วนใหญ่ ขาดเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ และขาดคุณสมบัติมาตรฐานวิชาชีพครู ขาดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ กระทำตนผิดจรรยาบรรณและวินัยของครู

ขาดความสุจริตใจและจริงใจต่องานขาดการเสียสละและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ปกรณ์ ศรีดอนไพร (2530 : 26) ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขาดความรู้ในการบริหารการศึกษาขาดลักษณะของผู้นำที่ดีและเป็นผู้นำ แบบอัตตาธิปไตยโดยส่วนใหญ่ ขาดการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน อีกทั้งไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ตระหนักถึงภาวะการเป็นผู้นำ และที่สำคัญจัดคนไม่เหมาะกับงาน จึงเป็นเหตุให้ประสบปัญหา ในการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ธีระพันธ์ พุทธสวัสดิ์ (2531 : 4 - 16) อธิบายว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ประสบปัญหาเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน ครูส่วนใหญ่มักจะทำงานในโรงเรียนเอกชนเป็นการชั่วคราวโรงเรียนเอกชนจะพบปัญหาครูทิ้งงานการสอนไปกลางปีการศึกษา เพื่อบรรจรับราชการในโรงเรียนของรัฐ ทั้งนี้เพราะขาดแรงจูงใจ อีกทั้งผู้บริหารขาดการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูจ่ายเงินเดือนให้ในอัตราที่ต่ำกว่าวุฒิการศึกษาของครู อีกทั้งครูมีความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพตลอดจนความก้าวหน้า ของการทำงานในโรงเรียนเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 27) ให้หลักฐานว่า การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานเป็นปัญหาด้านการจัดสวัสดิการที่เกี่ยวกับกองทุนสงเคราะห์ เช่น การให้บริการข้อมูลข่าวสาร ความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ปัญหาจากการจ่ายเงินชดเชยและปัญหาจากการจ่ายเงินกองทุนสงเคราะห์ครูโรงเรียนเอกชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เข้าใจว่าโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ยังพบปัญหาการบริหารงานบุคลากร ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 มีความสนใจต้องการศึกษาให้ทราบถึงปัญหาการบริหารงานบุคลากร ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับ ความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งผลการศึกษาค้างนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อทราบระดับปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4
2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ตามตัวแปร ประสิทธิภาพในตำแหน่งและคุณวุฒิ
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุง การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาย่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ ได้ทราบข้อเสนอแนะ ในการบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางในการปรับปรุง การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาค้นคว่าครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ตามแนวทางการบริหารบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้

บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 4)

2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ในปีการศึกษา 2539 จำนวน 68 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 136 คน กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 คน ตามตารางสัดส่วนของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 609) แล้วใช้วิธีสุ่มแบบง่ายโดยใช้ตารางเลขสุ่ม (table of random numbers)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 จำแนกเป็น

3.1.1 ประสบการณ์ในตำแหน่ง

3.1.1.1 มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.1.2 มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.2 คุณวุฒิ

3.1.2.1 วุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

3.1.2.2 วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม คือ ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ภายใต้อองค์ประกอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (คู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เรื่องการบริหารบุคลากร ปี 2531) และของนักวิชาการอื่น ๆ

3.2.1 การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน

3.2.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร

3.2.3 การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

3.2.4 การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

3.2.5 การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน

3.2.6 การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากรแตกต่างกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากรแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร หมายถึง อุปสรรค หรือข้อขัดข้องในการดำเนินงาน การบริหารโรงเรียน เกี่ยวกับครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ซึ่งไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา หมายถึง ผู้จัดการและครูใหญ่ ซึ่งจัดการให้การศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน หมายถึง หน่วยงานในระดับกรมของกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนและควบคุมดูแล โรงเรียนเอกชนให้ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

4. เขตการศึกษา 4 หมายถึง พื้นที่ที่ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ ตรัง ภูเก็ต กระบี่ พังงาและระนอง

5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้จัดการและครูใหญ่

6. คุณวุฒิ หมายถึง ระดับการศึกษา ในขณะที่ดำรงตำแหน่งของ ผู้จัดการและครูใหญ่



เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าและการทำการวิจัยในบทนี้ ประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารการศึกษาเอกชน การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ขอบข่ายของการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการให้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้กล่าวถึงตามลำดับ

การบริหารการศึกษา

เมธี ปิณฑานนท์ (2525 : 2) นิยามว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดำเนินการหรือให้การบริหารด้วยการปกครอง การจัดการเรียนการสอน และการปรับปรุงแก้ไข เกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษาร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ ตามจุดหมายที่ได้วางไว้ และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 1) ให้ความหมายว่าการบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่ง ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 8) มีความเห็นว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมทั้งในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม เจตคติ คุณธรรม และค่านิยม พร้อมทั้งจะสนองการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ส่วน วีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ และคนอื่น ๆ

(2530 : 5) อธิบายว่า การบริหารการศึกษาหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป กระทำเพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือเยาวชนให้เจริญเติบโตทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม การดำเนินงานนี้ต้องมีการใช้ทรัพยากรการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับ กิติมา ปรีดีดิถก (2532 : 4) บันทึกไว้ว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง ความพยายามที่จะจัดดำเนินการทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยให้มีผลผลิต คือ ผู้เรียนที่มีคุณภาพ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยใช้ปัจจัยทางการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

การบริหารการศึกษาเอกชน

จำรัส นองมาก (2533 : 25) ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเอกชน คือ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น โดยการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในกานำเอา ทรัพยากรการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ วีระ บำรุงรักษ์ (2535 : 8) มีความเห็นว่าการบริหารการศึกษาเอกชน คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนนำเอาเทคนิควิธีการแก้ปัญหา หรือทักษะกระบวนการบริหารไปใช้ในการบริหารงาน โดยการวางแผนและกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการและขั้นตอนประเมินผล สำหรับ โกวิท ประวาลพฤกษ์ (2539 : 6) มีทัศนะว่า การบริหารการศึกษาเอกชน มีการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารอย่างมืออาชีพ หรือ อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของเด็ก รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่ระบบการประกันคุณภาพ ส่วน จรวยพร ธรณินทร์ (2539 : 9) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษาเอกชน เป็นการแบ่งเบาภาระจากรัฐบาลโดยเอกชนมาลงทุน ซึ่งถือว่าการศึกษาเป็นการลงทุนของนักธุรกิจมืออาชีพ แต่มีจิตสำนึกของความเป็นครูโดยคำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์หรือเป็นการคืนกำไรด้วยการตอบแทนสังคม

สรุปว่า ความหมายของการบริหารศึกษาเอกชน คือ การแบ่งเบาภาระจากรัฐบาล โดยเอกชนเป็นผู้ลงทุนจัดการศึกษา เพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2537 : 1) พูดถึงการจัดการศึกษาเอกชนและอธิบายว่า โรงเรียนเอกชนหมายถึง สถานศึกษาหรือสถานที่ที่บุคคลจัดการให้การศึกษาในระดับต่ำกว่าชั้นปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกพลัดรวมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยใช้ทรัพยากรในการบริหารงาน อันได้แก่ เงิน คน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ จัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมสำหรับสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. สถานศึกษาตามมาตรา 15 (1) เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน

2. สถานศึกษาตามมาตรา 15 (2) เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน

3. สถานศึกษาตามมาตรา 15 (3) เป็นโรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติ ทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลผู้ยากไร้ หรือผู้ที่เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ เป็นการศึกษาสงเคราะห์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2535 : 1-3)

ผู้รับใบอนุญาต หมายความว่า บุคคลซึ่งเป็นเจ้าของหรือแสดงให้เห็นผู้อื่นเข้าใจว่าเป็นเจ้าของและเป็นบุคคลที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 19 ดังต่อไปนี้

1. มีสัญชาติไทยโดยการเกิด
2. มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์
3. มีทรัพย์สิน หรือฐานะพอที่จะจัดตั้งและดำเนินกิจการโรงเรียนได้
4. มีความรู้ตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด
5. มีความประพฤติเรียบร้อย ไม่บกพร่องในศีลธรรมอันดี

6. ไม่ฝึกฝนหรือเลื่อมใสในลัทธิที่เป็นภัยต่อความมั่นคง หรือความปลอดภัยของประเทศหรือขัดต่อการปกครอง ระบอบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญ

7. ไม่เคยถูกออกจากราชการโดยมีความผิด เว้นแต่ได้ถูกออกจากราชการมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปี ก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน

8. ไม่เคยถูกเพิกถอนใบอนุญาต ให้จัดตั้งโรงเรียนเว้นแต่ได้ถูกเพิกถอนใบอนุญาตดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน

9. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

10. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ผู้อนุญาตเห็นว่าไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ และได้พ้นโทษมาแล้ว ไม่น้อยกว่าห้าปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน

ผู้จัดการ หมายความว่า ผู้ทำหน้าที่ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการปกครองโรงเรียนในพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 32 ดังต่อไปนี้

1. มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 19

2. มีความรู้ตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

3. ไม่เคยถูกออกจากราชการโดยมีความผิด เว้นแต่ได้ถูกออกจากราชการมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปี ก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้เป็นผู้จัดการ

4. ไม่เคยถูกเพิกถอนใบอนุญาตให้เป็นผู้จัดการ เว้นแต่ได้ถูกเพิกถอนใบอนุญาตดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้เป็นผู้จัดการ

5. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ผู้อนุญาตเห็นว่าไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ และได้พ้นโทษมาแล้ว ไม่น้อยกว่าห้าปีก่อนวันขอรับใบอนุญาตให้เป็นผู้จัดการ

6. ไม่เป็นโรคตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ครูใหญ่ หมายความว่า ผู้ทำหน้าที่ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ เป็นบุคคลผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในวิชาการของโรงเรียน และเป็นหัวหน้าควบคุมครูและนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 35 และ มาตรา 36 ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความรู้ทางการศึกษา ไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือมีความรู้ทางการศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการรับรองว่าเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ และต้องมีประสบการณ์เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

2. ต้องมีความรู้ทางการศึกษา ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และต้องมีประสบการณ์เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

3. ต้องมีความรู้ทางสาขาวิชาอื่น ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และต้องมีความรู้ทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือมีความรู้ทางการศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการรับรองว่าเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ หรือมีความรู้วิชาชีพครูมาจากสถาบันระดับอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่า 16 หน่วยกิต และต้องมีประสบการณ์เป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ตามความในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดหน้าที่ในการบริหารและควบคุมดูแลโรงเรียนนั้นมีลักษณะงานที่จำแนกไว้เจ็ดประการ คือ การจัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน การจัดทำโครงการประจำปีการศึกษา การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปี การลด ขยาย หรือปรับปรุงพื้นที่โรงเรียนและอาคารเรียน การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือแผนการเรียน การเปลี่ยนแปลงค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่น ๆ การควบคุมมาตรฐานโรงเรียนเอกชน คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ตามมาตรา 25 ได้กำหนดประเภทบุคคลที่เป็นคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

1. ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทนของนิติบุคคล ที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เป็นประธานกรรมการอำนวยการโรงเรียน

2. ผู้จัดการโรงเรียนเป็นกรรมการ

3. ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการจำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการ

4. บุคคลอื่น ซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งจากบุคคลที่มีความประพฤติเรียบร้อย ไม่บกพร่องในศีลธรรมอันดี จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 8 คน ซึ่งจำนวนนี้ อย่างน้อยต้องเป็นผู้แทนของครูในโรงเรียนนั้น 1 คน และผู้แทนของผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนนั้น 1 คนเป็นกรรมการ

5. ครูใหญ่เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ให้คณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีหน้าที่ให้ความเห็นหรือคำแนะนำแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับการศึกษา และการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน การจัดทำโครงการส่งเสริมการศึกษา และประสานงาน การศึกษากับส่วนราชการอื่น เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและส่งเสริมการศึกษา และกิจกรรมของโรงเรียนเอกชน ให้ความเห็นหรือคำแนะนำ แก่รัฐมนตรี ในการออกกฎกระทรวงหรือระเบียบ ตามที่กฎหมายกำหนด เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน คณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาตรา 7 ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธานกรรมการ อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน อธิบดีกรมวิชาการ อธิบดีกรมสามัญศึกษา อธิบดีกรมอาชีวศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการ 2 คน ครูใหญ่ หรือครู 2 คน และบุคคลอื่นอีก 3 คน เป็นกรรมการ และให้เลขาธิการสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นกรรมการและเลขานุการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช) เป็นหน่วยงานระดับกรมของ กระทรวงศึกษาธิการ การแบ่งงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน แบ่งออกเป็น 10 กอง ดังนี้

1. สำนักงานเลขานุการกรม (สล)
2. กองโรงเรียนสามัญศึกษา (กส)
3. กองโรงเรียนอาชีวศึกษา (กอ)
4. กองโรงเรียนนโยบายพิเศษ (กน)
5. กองทะเบียน (กท)
6. กองกองทุนและสวัสดิการ (กก)
7. กองนโยบายและแผน (กผ)
8. กองส่งเสริมการศึกษานอกระบบ (กร)
9. หน่วยศึกษานิเทศก์ (ศน)
10. สำนักงานการตรวจราชการกรม (สตร)

การบริหารการศึกษาเอกชน เป็นการจัดการศึกษาโดยเอกชนเป็นผู้ลงทุน ซึ่งใช้ทรัพยากรบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการอันมีวัตถุประสงค์ เพื่อการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาเอกชนเป็นผู้ให้การสนับสนุน ด้านมาตรฐานคุณภาพของการจัดการศึกษาที่เน้น การรับรองมาตรฐาน คุณภาพ กล่าวคือ คุณภาพของโรงเรียน เป็นตัวกำหนดจำนวน นักเรียนและการยอมรับจากผู้ปกครอง

การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เช่นเดียวกันกับการ ปฏิบัติงานการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนอื่น ๆ คือเป็นความพยายามของ ผู้บริหารโรงเรียน ในอันที่จะใช้คนให้ร่วมมือปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ชลิตา ศรมณี (2521 : 4) ได้ให้ความสำคัญของการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรไว้ว่าเป็น กิจกรรมในกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหาร หรือการจัดการในองค์การที่เกี่ยวข้องกับ ตัวบุคคล ที่จะนำมาใช้ในองค์การหรือที่มีอยู่แล้ว โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนจัดหาคนเข้ามา ร่วมงานและการทำนุบำรุงรักษา ตลอดจนการดำเนินการเมื่อบุคคลเหล่านั้นพ้นจากงาน และ สมพงษ์ เกษมสัน (2526 : 4) ให้ความหมาย การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรไว้ว่า เป็นการจัดงานเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุง รักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติ ส่วน รุ่ง แก้วแดง (2531 : 4) ให้ความหมายว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชน คือ การปฏิบัติเกี่ยวกับ ตัวบุคคลในหน่วยงาน นับตั้งแต่การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคคลของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือการสรรหาบุคคล การดำเนินการเกี่ยวกับการ พัฒนาบุคคล การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคคลให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษา บุคคล ไว้ในหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคคลในหน่วยงาน จรัญ ปัทมดิลก (2533 : 21) ให้ความหมายการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนว่า เป็นการวางแผนงานที่ครอบคลุมถึง การกำหนดงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง การวางแผนโครงการ เสริมประสิทธิภาพบุคลากร การดำเนินงานเมื่อบุคลากรพ้นตำแหน่งและการประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับ วีระ บำรุงรักษา (2534 : 3) มีทัศนะว่า การปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็นการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน ของสายการบริหารรวมไปถึงกระบวนการทำงานร่วมกันและผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำโดยการ

พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานรวมถึง เรื่องการจัดสวัสดิการ และการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน

จากความหมายของการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่กล่าวถึงข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การสรรหาและคัดเลือก พัฒนาใช้ประโยชน์ บำรุงรักษาไว้ และการให้บริการแก่บุคลากร

ขอบข่ายของการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กำหนดไว้ในคู่มือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เรื่องการบริหารบุคลากร (2531 : 4) ว่าขอบข่ายของการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรโรงเรียนเอกชน ครอบคลุมกิจกรรมการบริหารในห้วงค์ประกอบ คือ

1. การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน
 2. การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร
 3. การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 4. การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
 5. การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน
 6. การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน
- ซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดตามลำดับ

การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน

การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน หมายถึง การวางแผนให้ได้มา ซึ่งบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงานหรือโรงเรียนเอกชน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดไว้ในคู่มือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ปี 2531 ว่าให้โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531 : 7)

และ รุ่ง แก้วแดง (2531 : 7) พูดถึงการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และอธิบายว่าเป็นการกำหนดภาระไว้ล่วงหน้า ว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะทำอะไร เมื่อไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติและปฏิบัติงานอย่างไรโดยนำสภาพปัจจุบันรวมทั้งเป็นปัญหาและความต้องการมาวางแผนแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากรในโรงเรียนกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาในรูปแบบงาน โครงการ การวางแผนการบริหารบุคลากร มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. การกำหนดความต้องการของบุคลากรปฏิบัติได้โดย วางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มคุณสมบัติบุคลากร
2. จัดบุคลากรที่ปฏิบัติงาน โดยจัดตามความสามารถของบุคลากรหรือผู้บริหารพิจารณาด้วยตนเองหรืออาจจะให้ผสมผสานกันทั้ง 2 วิธี
3. การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ดำเนินการโดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่นอกเหนือไปจากผู้บริหารโรงเรียน กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการควบคุมกำกับติดตามการปฏิบัติงานและกำหนดให้มีวิธีการรายงาน
4. การพัฒนาและดำรงรักษาบุคลากร วางแผนโดยจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่โรงเรียนต้องการปรับปรุง และพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรในด้านสนับสนุนการสอน และจัดทำโครงการด้านสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่บุคลากร
5. การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรทำได้ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมิน กำหนดแนวทางการประเมินให้ชัดเจน จัดสร้างเครื่องมือที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ และกำหนดให้มีการรายงานผลการประเมินตามเวลาที่เห็นว่าเหมาะสม

จำรัส นองมาก (2532 : 12-13) เชื่อว่า การวางแผนงานบุคลากรก็เป็นเช่นเดียวกับการวางแผนงานด้านอื่น ๆ ที่ต้องการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรมานาน้อยแค่ไหนเพียงใด จุดประสงค์ของการวางแผนบุคลากร ก็ต้องการที่จะเชื่อมระบบที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และทรัพยากรอื่นที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในอนาคต แผนงานบุคลากร ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว แต่มุ่งแก้ไขเรื่องบุคลากรเหมือนกัน แผนระยะยาวจัดทำขึ้น เพื่อเปลี่ยนระบบบุคลากรที่เป็นอยู่ให้ได้ตามที่องค์การต้องการ ส่วนระยะสั้นจัดทำขึ้น เพื่อเชื่อมต่อกิจกรรมของแผนงานระยะยาว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำแผนบุคลากรของโรงเรียนอาจแยกกล่าวเป็นส่วน ๆ ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันที่เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาจัดทำแผนในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 สภาพชุมชน
- 1.2 โรงเรียนและสภาพโรงเรียน
- 1.3 แผนการเรียน
- 1.4 ทรัพยากร
- 1.5 สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- 1.6 บุคลากรในการเรียน
- 1.7 จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน
- 1.8 บริการของโรงเรียน
- 1.9 โครงสร้างขององค์การ

2. ความจำเป็นในการจัดทำแผน เนื่องจากวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งสภาพต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปหรือองค์ประกอบบางประการ จำเป็นต้องพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการของระบบโรงเรียนในอนาคต

3. สภาพความต้องการในอนาคตหรือเป้าหมายที่ทางโรงเรียนต้องการให้มีให้เป็นในช่วงเวลาที่กำหนด อาจพิจารณาจากองค์ประกอบแต่ละข้อใน ข้อ 1

4. แผนงานโครงการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้รู้ว่า จะต้องเตรียมทรัพยากรอะไรแค่ไหน และจะมีเครือข่ายในการติดต่อประสานงานเพื่อคนในองค์การทราบ และให้ความช่วยเหลืออย่างไร

การวางแผนแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในระยะสั้น โดยปกติมุ่งเพื่อบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ต้องการซึ่งทำได้โดยให้บุคลากรที่มีอยู่ปฏิบัติภาระกิจเพิ่มขึ้นหรือบรรจุคนแทน ส่วนการวางแผนแก้ไขปัญหาระยะยาวมุ่งกำหนดตำแหน่งเพิ่มในอนาคต และอาจทำได้โดยการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วและการสรรหา จากบุคลากรภายนอก สำหรับปัจจัยสำคัญในการวางแผน กำหนดความต้องการบุคลากรหรือแผนงานบุคลากร ประกอบด้วยระยะเวลาที่จะต้องเริ่มดำเนินการวัตถุประสงค์ เป้าหมายในอนาคตเกี่ยวกับความต้องการด้านอัตรากำลังภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ความปรารถนาที่จะดำเนินงาน ระบบการกำหนดตำแหน่งความรับผิดชอบ การกำหนดค่าตอบแทน ส่วนขั้นตอนในการวางแผนกำหนดความต้องการอัตรากำลังคน มีขั้นตอนที่สำคัญสามประการคือ ค้นหาข้อมูลจากสภาพการณ์ปัจจุบัน ค้นหาความต้องการกำลังคน

ในระยะเวลาที่เพิ่งเฉพาะในอนาคต ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการเฉพาะโดยมีองค์ประกอบของแผนกำหนดความต้องการด้านกำลังคน คือแผนการสรรหา แผนการพัฒนากำลังคน และแผนการใช้กำลังคน โดยทั้งหมดจะไปเชื่อมต่อการบริหารบุคลากร เนื่องจากการบริหารบุคลากร เป็นศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการ จากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในปริมาณและคุณภาพ (ธีรวิทย์ ประทุมพรรัตน์, 2534 : 85 - 86)

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การวางแผนงานบุคลากร เป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญ เพราะจะช่วยให้การบริหารบุคลากรสามารถดำเนินการไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์ ของการปฏิบัติงานอย่างเรียบร้อยโดยใช้บุคลากรให้ตรงกับงาน และศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งการวางแผนงานบุคลากรที่ดีนั้น จะเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร

การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร

การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่โรงเรียนเอกชนต้องการมาเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กำหนดไว้ในคู่มือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ปี 2531 ว่าให้โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือการสรรหาครู อาจารย์ ตามลักษณะงานที่โรงเรียนกำลังต้องการเพื่อมาบรรจุแต่งตั้งให้ทำการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531 : 13)

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 85) พูดถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติในตำแหน่งครู ตามความต้องการของโรงเรียนและอธิบายว่า การสรรหาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถเป็นครูในโรงเรียน ซึ่งมีการดำเนินการ อย่างเป็นระบบ ตามขั้นตอนและเสนอเกณฑ์สำหรับการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้ ทักษะและความสามารถ ที่จะเป็นการใช้ทางด้านร่างกายและจิตใจกับการ ประสานงาน ในการปฏิบัติความชัดเจนหรือความชำนาญเป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน อายุในการใช้งาน อายุประกอบการพิจารณาคุณสมบัติ เพศ มีความเกี่ยวข้องกับงานบางชนิด การศึกษาและการอบรมเป็นเครื่อง

แสดงความสามารถของแต่ละคน ที่ใช้ความรู้เป็นพิเศษที่ได้รับการศึกษาอบรมมาโดยเฉพาะ ลักษณะท่าทางโดยพิจารณาที่รูปร่าง ร่างกาย ความสะอาดในการแต่งกาย ความคิดริเริ่ม และการตื่นตัวในการทำงาน ซึ่งความสามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้นและความสนใจต่อสภาพงาน รู้จักหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามความถนัด โดยเชื่อว่าคนที่มีความถนัดสูงจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวของตนเข้ากับสภาพของงานใหม่ และเป็นคุณสมบัติที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน ความมั่นคงและความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ความรับผิดชอบ ในทรัพย์สินการทำงานและความปลอดภัย การตรวจสอบการทำงานของผู้อื่น ทักษะติดต่อ นายจ้าง อาจใช้วิธีการค้นหาเหตุผลการมาสมัครเพื่อพิจารณาความตั้งใจที่จะมาทำงาน ความคิดเห็นที่มีต่อนายจ้างและลูกจ้างในองค์การนั้น และเกณฑ์สุดท้ายคือ บุคลิกภาพ โดยพิจารณาลักษณะท่าทีโดยทั่วไปของผู้มาสมัครงาน

ส่วน จำรัส นองมาก (2535 : 10 - 11) กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในโรงเรียนเป็นกิจกรรมสองอย่างที่ทำควบคู่กันเพื่อให้ได้คนดี มีความสามารถมาสู่ระบบ การดำเนินงาน และจะต้องกระทำทุกครั้งที่มีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นในโรงเรียนหรือเตรียมการ เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนงานบุคลากรในโรงเรียน เนื่องจากความเชื่อที่ว่าบุคลากรที่มีความสามารถ จะช่วยทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานเพื่อให้ได้คนดีมาทำงานจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายและการติดตามประเมินผลนับเป็นวัฏจักรที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร จึงมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ ขั้นการวางแผน ขั้นการเขียนรายละเอียดของตำแหน่ง ขั้นการกำหนดเครื่องมือในการคัดเลือก ขั้นการประเมิน ขั้นการตัดสินใจและรับเข้าทำงาน ซึ่ง ฟลิปโป (Filippo, 1966 : 123) ให้วิธีการสรรหาบุคลากรไว้ 2 วิธีดังนี้ การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ จะเป็นผลดีในการทำนุบำรุงและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน อาจใช้วิธีคัดเลือกหรือให้เลื่อนขั้นสำหรับบุคลากรที่พิจารณาจากความรู้ความสามารถตามความเหมาะสม วิธีที่สองเป็นการสรรหาบุคลากรจากภายนอกเข้ามาทำงาน โดยใช้กระบวนการเลือกสรรบุคลากร เข้ามาทำงานนั้น ๆ และ สมาน รังสิโยภฤต (2527 : 70) ได้สรุปขั้นตอนสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งไว้ดังนี้ การต้อนรับผู้สมัครการสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การบรรจุ การแนะนำตัวเข้าทำงานและการติดตามผลการทำงาน

ในส่วนของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 14) มีแนวทางเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่งครูในโรงเรียนเอกชน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานจึงต้องมีวิธีเลือกสรรที่ดี คือ การสอบแข่งขันแบบปรนัยและอัตนัยเกี่ยวกับเรื่องทักษะวิชา เฉพาะวิชานั้น ๆ และความรู้ทั่วไปแบบเขียนบรรยายเกี่ยวกับ เรื่องประสบการณ์ในชีวิต หรือการทำงานในทัศนะคติต่อการเป็นครูอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงสรุปได้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากรเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่มีความสำคัญในการบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นการสรรหาคนดีที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยทำงาน และจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 7) กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนว่า ต้องมีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และอธิบายว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้ความรู้ การเพิ่มทักษะและการพัฒนาความสามารถ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2527 : 276) ได้กล่าวถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและอธิบาย การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มากขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้และมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร หรือการพัฒนาบุคลากร คือ การให้การศึกษา แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนว่าอาจมีขั้นตอนที่แตกต่างกันตามรูปแบบ หรือขนาดของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่โรงเรียนต้องการ คือ

1. การสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
3. การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร
4. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

5. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

จาร์ส นองมาก (2532 : 19) ให้ความหมาย ของการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็น กระบวนการ การดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคลากรที่ต่อเนื่อง จากการประเมินจุดมุ่งหมาย สำคัญ ก็เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงตนเอง ที่จำเป็นต้องการแก้ปัญหาและการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ การพัฒนาบุคลากร ย่อมมีความสัมพันธ์โดยใกล้ชิด กับการวางแผนบุคลากร เพราะการพัฒนาบุคลากรทุกตำแหน่งที่มีผู้ครองอยู่ การพัฒนา ทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากร ที่คาดว่าจะบรรจุแทนในตำแหน่งที่ว่าง และการสนับสนุนการ พัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อเป็นการเสริม ความสนใจและความต้องการของบุคลากร และ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 132) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็น กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจน ทศนคติอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนก ออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประการคือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง เพราะครูเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องหาทางพัฒนา ครูในโรงเรียนของตน ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลตามเป้าหมายของ โรงเรียนหรือให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถ ที่จะพัฒนาครูใน โรงเรียนได้โดยการจัดการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาครูตามความต้องการของโรงเรียน ส่งครูไป ศึกษาฝึกอบรม หรือดูงานในสถานที่อื่นที่เห็นว่าเหมาะสม พัฒนาครูโดยใช้กระบวนการ ปฏิบัติงาน เช่น การประชุมชี้แจงการมอบหมายงานให้ทำ ให้ครูพัฒนาตนเองโดยการศึกษา ค้นคว้าประกอบการทำงาน การศึกษาคู่มือการทำงาน และพัฒนาครูโดยกระบวนการ บริหาร เช่น การพัฒนาครูโดยระบบ OD และกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือการหาความจำเป็น การวางแผน การดำเนินการและการติดตามประเมินผล มีความสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการให้ครบ ทุกขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2531 : 20) ส่วน คาสเตเตอร์ (Castetter, 1976 : 132) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด ขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานจนกระทั่งพ้นจากงาน และการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับการวางแผนกำลังคน สำหรับ เพียร์ส (Pires, 1976 : 19) ให้ความเห็นว่าเพิ่มเติมว่าการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรม ที่โรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนี้ การจัดประชุมปฏิบัติการ ก่อนเปิดภาคเรียนหรือ

ในวันสุดท้าย การเยี่ยมโรงเรียนจัดให้ครูที่มีความสามารถดีเด่น ได้ช่วยเหลือแนะนำครูคนอื่น ๆ การทำการทดลอง วิจัยแบบปฏิบัติการ การจัดนิทรรศการและการจัดห้องสมุด สำหรับการค้นคว้า

จึงสรุปได้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เป็นภาระงานสำคัญ ที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จะต้องดำเนินการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ เพราะครูซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนเอกชนจะได้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายของโรงเรียนหรือให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อหน่วยงาน เกิดความรู้สึกร่วม ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดไว้ในคู่มือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ปี 2531 ให้โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการอบรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ให้มีความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำ เพื่อนำไปเป็นหลักในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 26)

จิต ปุริโสดม (2522 : 16) ได้กล่าวถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และอธิบายว่า ในการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ ในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำ โดยมีแนวทางของผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยมักใช้วิธีโน้มน้าวจิตใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานทุกคนที่ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เน้นการใช้อำนาจของตัวเองชอบสั่งการไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นและผู้นำแบบเสรีนิยม มักให้สิทธิและเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงานไม่ค่อยมีระเบียบและกฎเกณฑ์ในการทำงาน ดังนั้นการที่ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายย่อมได้มีโอกาสแสดงความสามารถ

และมีผลการทำงานที่สามารถประเมินได้เพื่อการพัฒนาการทำงานรวมถึงการใช้นุคลากร
 ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง อามสตรอง *Armstrong and Lorentzen*. 1982 : 3) ให้
 ความเห็นว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการใช้นุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการ
 การในการบริหาร โดยการจัดหานุคลากร การวางตัวบุคลากรและ การจูงใจบุคลากร
 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ การบริหารงาน พร้อมกับการพัฒนารูปแบบและบรรยากาศ
 ขององค์การ เป็นการพยายามส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจ ให้งานมีประสิทธิภาพและเกิด
 ประสิทธิภาพกับช่วยให้นุคลากรอยู่ในระเบียบข้อบังคับที่สอดคล้องกับสังคม ทำให้นุคลากร
 ได้รับสวัสดิภาพและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้ ได้สอดคล้องกับ ความเห็นของ
 ภิญญู สาร (2519 : 55) ซึ่งกล่าวว่า การใช้นุคลากรทำงาน ให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้
 เวลาและวัสดุในการทำงานต่าง ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้ มีความสุขมีความ
 พอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานผู้บริหารต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 26) ได้กล่าวถึง การดำเนิน
 การเกี่ยวกับการใช้นุคลากรให้มีประสิทธิภาพและอธิบายว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำตาม
 กฎหมาย มีหน้าที่ควบคุม ดูแลบังคับบัญชา และดำเนินกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียน
 ให้เป็นไป ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหาร
 นุคลากรให้ได้ผลดีนั้นต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นให้ร่วมมือร่วมใจกัน
 ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งนี้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและผู้นำ
 ที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและความมานะอดทน ความคล่องแคล่วว่องไวปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้
2. มีความสามารถ ในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วและมีเหตุผล
3. มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถโน้มน้าว จิตใจผู้ร่วมงานให้ร่วมมือ
 ร่วมใจกัน
4. มีความรับผิดชอบ เมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับ การตำหนิไม่ละเลยของทั้งงาน

ส่วน เสนาะ ตีเยวี่ (2526 : 3) ได้กล่าวถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และอธิบายว่า เป็นการจัดระเบียบ และดูแลบุคลากรให้ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำให้หน่วยงานอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการแข่งขัน

จึงสรุปได้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำและเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยใช้วิธีโน้มน้าวจิตใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้ร่วมงานทุกคนได้มีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถมีความรับผิดชอบ และเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อผิดพลาด อีกทั้งจะได้รู้ศักยภาพของบุคลากรทั้งโรงเรียน

การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กำหนดไว้ในคู่มือผู้บริหารโรงเรียน เอกชน ปี 2531 ให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในการทำงานกับโรงเรียนเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2531 : 7) ซึ่ง ภิญญู สารธ (2533 : 359) ได้ให้ความหมายของ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานว่าเป็นการจูงใจ ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงานซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบำรุงรักษาบุคลากรด้วยการสร้างสิ่งจูงใจ ซึ่งได้แก่สิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น เงินหรือสิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ให้โอกาสมีชื่อเสียงดีเด่น มีตำแหน่ง มีอำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานที่อาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงาน มีที่นั่งสะดวกสบาย มีชั่วโมงสอนที่เหมาะสม มีสวัสดิการที่ดี สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียนที่มีความสามัคคีกันมีฐานะเท่าเทียมกัน มีการทำงานตามสบายมีสิ่งจูงใจที่เป็นการบำรุงขวัญหรือกระตุ้นในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน โดยรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญในโรงเรียน

เดวิส (Davis.1967 : 212) ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานว่าเป็นการสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อหน่วยงานการที่บุคลากรมีความพึงพอใจมีความเชื่อมั่นศรัทธาในหน่วยงานนั้น

แล้วหน่วยงานก็ย่อมได้รับผลประโยชน์และประสบความสำเร็จ ส่วน เรื่องศักดิ์ กล้าสกุล (2523 : 13) ได้กล่าวถึง การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และอธิบายว่า การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลอื่น ให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยสิ่งจูงใจ 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การยกย่องชมเชย วินัยและการลงโทษ การโอน การย้าย การลา

ส่วน ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2525 : 21) ได้เสนอแนะไว้ว่าสนใจว่า การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานคือ ความพยายามเพื่อให้มีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากร เพื่อให้เขามีความพอใจกับงานและตำแหน่ง ของเขาให้เขาได้ทำงานให้ได้ดีที่สุด ให้เกิดความรู้สึกว่ามีความมั่นใจและมั่นคงในหน่วยงาน โดยมีส่วนเป็นเจ้าของหน่วยงานและให้เห็นว่าเขา มีความสำคัญในหน่วยงาน และ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 43) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานในหน่วยงาน ซึ่งขวัญเป็นนามธรรมและขวัญที่ดีในการทำงานก็คือ ความพึงพอใจของคนทำงานอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และอธิบายว่า กำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ด้วยความเต็มใจและอำนาจใจซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิก เพื่อให้ภาระหน้าที่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อันเป็นกำลังใจที่จะให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการมีขวัญดีทำให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน อีกทั้งการบำรุงรักษาบุคลากรในหน่วยงานคือการให้สวัสดิการ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 259) ได้แบ่งสวัสดิการเป็นสองประเภท คือ ประเภทแรกคือ ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย เช่น การจ่ายเงินทดแทนแก่บุคคลที่ประสบอันตรายในการปฏิบัติงานหรือบาดเจ็บทุพพลภาพและค่าจ้างล่วงเวลา ส่วนประการที่สอง เป็นการบริการที่ให้แก่ครู ได้แก่ โครงการต่าง ๆ เช่น โครงการการด้านเศรษฐกิจ ด้านนันทนาการ การบริการด้านการแพทย์ การบริการห้องสมุด การบริการร้านค้าสำหรับคนงาน การบริการให้คำปรึกษาด้านวิชาการ ค่าใช้จ่ายเวลาพักผ่อนและค่าใช้จ่ายเวลาไม่ทำงาน นอกจากนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 16) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยใช้ระบบบริหารของโรงเรียน คือ การสร้างสิ่งจูงใจ เพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีความสามารถ เข้ามาทำงานและดึงดูดใจให้

บุคลากรที่มีความสามารถทำงานอยู่ในโรงเรียนนาน ๆ การจูงใจในลักษณะนี้ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูล นอกจากเงินเดือนควรกำหนด ให้มีค่าตอบแทน เพื่อแก้ปัญหาความเดือนร้อนและให้หลักความมั่นคงแก่ครู การเลื่อนเงินเดือน

สำหรับ รุ่ง แก้วแดง (2534 : 19) ได้กล่าวถึง การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และอธิบายว่า ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจโดยตรง ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายประการดังนี้ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยกระบวนการบริหาร ต้องดำเนินการเกี่ยวกับเทคนิคการมอบหมายงาน ให้บุคลากรทำงานอย่างเหมาะสมตรงตามความสามารถ และเหมาะสมกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน เทคนิคการวางแผน เทคนิคการสร้างความเข้าใจ และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ ในงานที่ตนเองปฏิบัติและเทคนิคการติดตามผลงาน การแก้ปัญหาและการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน เป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ในหน่วยงานด้วยความเต็มใจ เต็มเวลา เต็มความสามารถ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและการจูงใจบุคลากร จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารบุคลากร ให้สามารถสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน

การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน หมายถึง การจัดสวัสดิการสงเคราะห์ช่วยเหลือครูโรงเรียนเอกชนด้วยเงินกองทุนสงเคราะห์ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดไว้ในคู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ปี 2531 ให้โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 57) เสนาะ ตีเยาว์ (2526 : 392) ได้กล่าวถึง การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน และอธิบายว่า การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน เป็นการจัดประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากร

โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่บุคลากรให้กับหน่วยงาน ซึ่งมีวิธีการพิจารณาด้วยกัน ห้าประการ คือ จัดให้สนองความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง จัดให้สนองความต้องการของบุคลากรส่วนมาก การจัดต้องมีขอบเขตกว้างที่ทุกคนมีสิทธิและโอกาส ได้รับผลประโยชน์ เกื้อกูลนั้น ควรจัดอย่างมีแบบอย่างอันเดียวกันแก่ทุกคนและให้เสมอภาคกัน ควรจัดโดยคำนึงต้นทุนของการบริหาร ที่ให้แก่บุคลากรได้ถูกต้อง เพื่อสามารถควบคุมและติดตามผล ว่าคุ้มค่าหรือไม่ประกอบกับ วิทยุ โสธร (2517 : 391) ได้กล่าวถึง การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน หลักแห่งความภูมิใจ หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ หลักแห่งความสะอาด หลักแห่งงบประมาณและหลักแห่งความยุติธรรม

สำหรับ อีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2534 : 438 - 439) มีแนวคิดว่าการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจัดว่าเป็นงานที่มีความสำคัญแก่บุคลากรในหน่วยงาน เพราะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการบริการในการปฏิบัติงาน และทำให้บุคลากรได้รับประโยชน์อื่น ๆ ที่เอื้อต่อการทำงานและช่วยให้หน่วยงาน ได้ประหยัดงบประมาณ เนื่องจากทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานนั้น ๆ องค์การหรือหน่วยงาน จึงให้ความสำคัญในการให้การบริการในรูปแบบต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อยกระดับมาตรฐาน การดำรงชีวิตของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เช่น การบริการข่าวสาร การจัดจำหน่ายสินค้า ราคาถูก บริการสุขภาพประจำปีและอื่น ๆ ที่เรียกว่าการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรสำหรับการให้ค่าตอบแทน อันที่นอกจากเงินเดือน หรือค่าจ้างประจำ โดยเป็นค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าพาหนะ เบี้ยประชุมและอื่น ๆ ซึ่งจะเรียกว่า การจัดประโยชน์เกื้อกูล

ดังนั้น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับทุกลักษณะ ที่นอกเหนือจากเงินที่ได้รับอยู่แล้ว เป็นประจำจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ นอกจากนี้ การจัดให้การบริการแก่บุคลากรในรูปของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนี้ มีวัตถุประสงค์โดยทั่วไป เพื่อก่อให้เกิดหรือเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยากกว่าปกติ เพื่อเป็นรางวัลต่อการปฏิบัติกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นการช่วยเหลือสงเคราะห์ในแง่มนุษยธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานคลายกังวลเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัว เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นการชั่วคราวระหว่างค่าครองชีพ เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน

เพื่อยกระดับมาตรฐานในการดำรงชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 27) สรุปไว้ว่า การที่จะให้ครูปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถนั้น นอกจากโรงเรียนจะจ่ายเงินเดือนเป็นการตอบแทนให้แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยังควร จัดให้มีบริการสวัสดิการและการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้กับครูด้วย โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้ สนองความต้องการของ ครูส่วนใหญ่ จัดโดยสม่ำเสมอ จัดให้ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ยึดหลักประหยัด และเสริมสร้างให้ครูช่วยตัวเอง ใช้หลักแห่งการสร้างขวัญและ กำลังใจและความยุติธรรม ขณะเดียวกัน จรรยาพร ธรณินทร์ (2539 : 34 - 35) ได้กล่าวไว้ว่า ในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ผู้บริหารจะต้องจัดระบบสวัสดิการ เพื่อให้สิทธิประโยชน์และพิทักษ์ให้สามารถยังชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งครูในโรงเรียนเอกชนมีสิทธิได้รับสวัสดิการและการสงเคราะห์ตามระเบียบกองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่ ครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช) ได้จัดตั้งกองทุนสงเคราะห์ซึ่งประกอบด้วยเงินสมทบ 3 ส่วนคือ เงินสมทบจากครूर้อยละสามของเงินเดือน เงินสมทบจากผู้รับใบอนุญาต เท่ากับเงินสมทบที่ครูออกเป็นรายเดือน และเงินสมทบจากรัฐบาลมีจำนวนเป็นสองเท่าของเงินสมทบ ที่ครูออกเป็นรายคนโดยได้นำเงินทุน ฝากไว้ที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด ซึ่งครูที่จะมีสิทธิในเงินกองทุนสงเคราะห์ต้องเป็นครูที่บรรจุโดยถูกต้องแล้ว และต้องเป็นครูที่ทำงานเต็มเวลารับเงินเดือนเป็นรายเดือน ผู้รับใบอนุญาตจะหักเงินเดือนทุกเดือนเป็นรายเดือนแล้วนำส่งสมทบกองทุนสงเคราะห์พร้อมเงินสมทบของโรงเรียน

กองทุนสงเคราะห์นี้ใช้เพื่อเบิกจ่ายเป็นค่ารักษาพยาบาล ซึ่งใช้ระเบียบโดยได้รับความเห็นชอบ จากกระทรวงการคลัง ซึ่งคล้ายกับพระราชกฤษฎีกา ค่าการศึกษาของบุตรของข้าราชการ คือ เบิกเงินค่าการศึกษาบุตรได้ 3 คน บุตรอายุไม่เกิน 25 ปีและเรียนต่ำกว่าปริญญาตรี กองทุนสงเคราะห์มีการเบิกจ่ายให้เป็นค่าช่วยเหลือบุตรได้อีกโดยใช้หลักการคล้ายคลึงกับพระราชกฤษฎีกาช่วยเหลือบุตรของข้าราชการ คือ ให้ 50 บาท ต่อบุตร 1 คน จำนวนไม่เกิน 3 คน และอายุบุตรไม่เกิน 18 ปี กองทุนสงเคราะห์ยังให้เบิกจ่ายเงินทุนเลี้ยงชีพ ซึ่งได้จัดระบบเงินทุนเลี้ยงชีพออกเป็น 2 ประเภท คือ เงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 1 คือ เงินที่ครูได้รับเมื่อออกจากงานทุกกรณี เป็นจำนวนเท่ากับเงินที่ครูส่งสมทบไว้ พร้อมกับดอกเบี่ยวงเงินจำนวนนั้น และเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 คือ เงินทุนที่กองทุน

สงเคราะห์จ่ายให้ครู เป็นจำนวนเท่ากับเงินสมทบส่วนของโรงเรียนและส่วนของรัฐรวมกัน โดยไม่มีดอกเบีย ซึ่งครูจะมีสิทธิ ได้รับเมื่อออกจากการงาน จากกรณีหนึ่งกรณีใด ได้แก่ ออกจากการงานเมื่อทำงานครบ 5 ปี ขึ้นไป โรงเรียนเลิกกิจการหรือ ยุบชั้นเรียนเจ็บป่วย ทุพพลภาพหรือถึงแก่กรรม ซึ่งจะจ่ายให้ 3 เท่าของเงินร้อยละสามของครู โดยไม่มี ดอกเบีย นอกจากนี้ กองทุนสงเคราะห์จ่ายเงินเพิ่มพิเศษแก่ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน ที่มีเวลาทำงานเกิน 10 ปี เพื่อเป็นสวัสดิการจ่ายให้กับครู ที่ทำงานมานานเป็นรายปี ปีละ 1 ครั้ง ดังนั้น ครูทุกคนในโรงเรียนเอกชน จะได้รับสวัสดิการและการคุ้มครอง เพื่อเป็น การพิทักษ์และคุ้มครองครูให้เลี้ยงชีพและเลี้ยงครอบครัวได้อย่างยุติธรรมและชอบธรรม และ อรุณ รักธรรม (2526 : 36) ได้กล่าวถึง การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานและอธิบายว่า การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานบุคลากรและให้ บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อ การให้บริการแก่ บุคลากรในหน่วยงาน โดยพิจารณาสิ่งมากระตุ้นการทำงานบุคลากรหรือสิ่งที่สนองความ ต้องการของมนุษย์ให้ทุกคนได้มีความรู้สึก และสมหวังในสิ่งที่ต้องการของการจัดสวัสดิการ ที่ดีและเหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานเป็นการ จัดบริการสวัสดิการและการสงเคราะห์ให้กับครูโรงเรียนเอกชน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งก่อให้เกิดความจงรักภักดีและมีทัศนคติที่ดี ต่อหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการยกระดับมาตรฐานในการดำรงชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สมัคร หนูไพโรจน์ (2518 : 211) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งครูใหญ่ไม่มีส่วนในการ ดำเนินงานเลย ทางจังหวัดหรือทางอำเภอจะเป็นผู้ส่งครูมาให้ จะได้ครูดีหรือไม่ก็ตาม โรงเรียนจำเป็นต้องยอมรับเอาบุคลากรไว้ในหน่วยงานนอกจากนั้นยังมีการเล่นพรรคเล่นพวก

ทำให้ขาดความยุติธรรมและความเสมอภาค ในการสรรหาบุคลากร และ ดาวเรือง รัตนิน (2518 : 226) ได้ศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคกลาง ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีบทบาท ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการคัดเลือก การบรรจุ การโอน การย้ายบุคลากรในโรงเรียน และยังพบว่า การบรรจุคนบางคนไม่มีคุณสมบัติตามที่โรงเรียนต้องการ สมอง สุวรรณวงศ์ (2519 : 105) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารการศึกษาประจำภาคขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ปัญหาในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมีปัญหา ครูไม่พอกับชั้นเรียน ครูไม่สมดุลง่ายกับนักเรียน ครูถูกให้ไปช่วยราชการ ทำงานธุรการเสียเป็นส่วนมาก ทำให้ขาดอัตรากำลังเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผู้บริหารไม่ค่อยเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเท่าที่ควรขาดการออกเยี่ยมโรงเรียนและครูขาดขวัญในการทำงาน โรงเรียนไม่มีอำนาจการตัดสินใจ ในด้านการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย ให้คุณให้โทษแก่บุคลากรในโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบยังขาดหลักเกณฑ์และความยุติธรรมผู้บริหารและครูใหญ่ ได้รับการฝึกอบรมทักษะ ในการบริหารการศึกษาน้อย อีกทั้งไม่มีการเตรียมผู้บริหาร หรือครูใหญ่ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งอีกด้วย จึงทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด งานไม่ดำเนินไปตามนโยบายที่วางไว้

กัญญา ทศนสุวรรณ (2520 : 98) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในกรุงเทพมหานคร การบริหารงานในด้านพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญ และไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ชิต ปุริโสดม (2522 : ๑ - ๑) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรของสหวิทยาลัยทักษิณ พบว่า วิทยาลัยครูไม่เห็นความสำคัญของบุคลากร ที่เกษียณอายุไปแล้ว การโอนย้ายใช้ระบบอุปถัมภ์และไม่ปรึกษาวิทยาลัย และ มัย สุขเยี่ยม (2522 : 87 - 89) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนและครูตอบทบทโรงเรียนด้านงานบริหารบุคลากรของครูกรุงเทพมหานคร พบว่าครูกรุงเทพมหานครที่มีความคิดเห็นว่าการเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งยังใช้ระบบของพรรคพวกมากกว่าความสามารถ และไม่มีการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมและยัง พบว่า กรุงเทพมหานครได้จัดครูให้พบปะสังสรรค์กันน้อยแต่ครูมีความต้องการในระดับสูง

ปราโมทย์ จิตรบรรจง (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทัศนะของครูที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุงเพื่อศึกษา ว่าครูที่มี วิทยวุฒิ คุณวุฒิ เพศ อายุราชการต่างกันจะมีทัศนะต่อพฤติกรรมการบริหาร ของครูใหญ่ในด้าน การวางแผนการจัดองค์การ การบริหารบุคคล การประสานงาน การเสนอรายงานและการงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการวินิจฉัยสั่งการอยู่ใน ระดับสูง ครูที่มีคุณวุฒิต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ ในด้านการ วางแผน การบริหารบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การเสนอรายงาน และการงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อ พฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ในทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และครู ที่มีอายุราชการต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ ในด้านการวางแผน การประสานงาน การเสนอรายงาน และการงบประมาณ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ส่วน กมล วรหวัง (2523 : 137 - 138) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงาน บุคลากรในวิทยาลัยครู พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดความยุติธรรมในการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่และมีความล่าช้า ในการโอนย้าย ตลอดจนการจ่ายเงินบำเหน็จ และบำนาญ และ เรื่องศักดิ์ กล่ำสกุล (2523 : 53 - 55) พบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิทาง การศึกษาต่างกัน มีแนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากรต่างกัน สมาน ลิ้มปิเสวตกุล (2523 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนราธิวาส พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ ต่างกัน มีปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพงษ์ ศิริเขต (2523 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ครูใหญ่ปฏิบัติ งานตามกระบวนการบริหาร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ครูใหญ่ปฏิบัติในด้านการบังคับบัญชาการสื่อสารและการตัดสินใจมากกว่าด้านการ วางแผนการจัดองค์การ ประสานงานและการประเมินผลงาน ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรี ขึ้นไปและต่ำกว่าปริญญาตรีมีการบริหารงาน ในด้านการวางแผนการจัดองค์การ การ ประสานงานและการประเมินผล ไม่แตกต่างกัน ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกันบริหาร งานในด้านการวางแผน การบังคับบัญชา การสื่อสารและการประเมินผล ไม่แตกต่างกัน

ซึ่ง ทวี หามนตรี (2524 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยกระบวนการและปัญหาในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารทุกด้านอยู่ในเกณฑ์มาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน ปฏิบัติงานในด้าน การประสานงานและการจัดรูปงาน ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่วุฒิแตกต่างกัน ปฏิบัติงานในการจัดรูปงาน ไม่แตกต่างกัน สำหรับ อำนวนย ไมฤทธิ์ (2532 : 79) ได้ศึกษาวิจัยปัญหาการบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีปัญหาการบริหารบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน สวาท แสงมณี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่มีอายุวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่ง ต่างกัน มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ไวล์ (Wiles, 1956 : 51 - 52) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ครูรักโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีองค์ประกอบหกประการคือ การมีสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงาม และมีชีวิตชีวาการมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอต่อความต้องการ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับหมู่คณะ การมีอิสระในการเลือกวิธีทำงานและผลจากงาน ส่วน สมิท (Smith, 1974 : 1935-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง **Description of Effective and Ineffective Behavior of School Principal** โดยศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่ ในด้านการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การประสานงาน การอำนวยความสะดวกและความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนพบว่า ครูใหญ่บริหารงานด้านต่าง ๆ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การประสานงาน การวางแผนความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการบริหารวิชาการตามลำดับ

ซึ่ง อีฟโร (Evero. 1984 : 360 - A) ได้ศึกษาวิจัย ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาชนบท ของหน่วยงานการบริหารทางการศึกษา รัฐ จอร์เจียโดยศึกษาเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครูต่อปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน จำแนก ตามเพศ คุณวุฒิ และประสบการณ์ทางการศึกษา พบว่า ครูที่มีเพศชาย และครูหญิงไม่แตกต่างกัน ในการรับรู้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนวัยวุฒิของครูเป็น องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการรับรู้ปัญหาของผู้บริหารสำหรับประสบการณ์ ของครูสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครูต่อการรับรู้ปัญหา ของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกัน ตามประสบการณ์ทางการศึกษา



วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กล่าวถึง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล วิธีสร้างเครื่องมือ วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล วิธีจัดกระทำกับข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 คือ ผู้จัดการและครูใหญ่ จำนวน 136 คน ในปีการศึกษา 2539 กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 คน ตามสัดส่วนในตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 609) ให้วิธีสุ่มแบบง่าย โดยใช้ตาราง เลขสุ่ม (table of random numbers) ตามรายชื่อโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4

ตาราง 1 จำนวนผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 จำแนกเป็นรายจังหวัด

จังหวัดในเขตการศึกษา	จำนวนผู้บริหารโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ตรัง	56	42
ภูเก็ต	36	27
กระบี่	18	14
พังงา	14	11
ระนอง	12	9
รวม	136	103

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล สำหรับการศึกษาเป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารบุคลากรในโรงเรียน เอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในห้วงองค์ประกอบ คือการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการ บุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือการสรรหาบุคลากร การ ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการ ใช้บุคลากรให้มีประ สิทธิภาพการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะ เป็นแบบสำรวจรายการ (check list) เกี่ยวกับวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้ บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ห้าระดับ ซึ่งกำหนดค่าคะแนนเป็น 1 2 3 4 5 ตามแบบของ ไคเคอร์ท (Likert Scale) ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 30 ข้อ

ตัวอย่าง แบบสอบถามตอนที่ 2 โปรดอ่านประเด็น การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรแล้ว พิจารณาทำเครื่องหมาย / ลงได้เลขบอกระดับปัญหาตามความรู้สึกจริง ๆ ของท่าน

ข้อที่	ประเด็นปัญหา	ระดับปัญหา				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
0	การกำหนดความต้องการ					
	เกี่ยวกับจำนวนบุคลากร		/			
00	การจัดให้บุคลากรปฏิบัติงาน					
	ตามความรู้ความสามารถ					
	ของบุคลากร				/	

วิธีสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ คือ แบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารบุคลากร และศึกษาคู่มือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดขอบเขตของคำถามให้ครอบคลุมขอบข่าย การบริหารบุคลากร ในองค์กรประกอบ คือ การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานและการให้บริการ แก่บุคลากรในหน่วยงาน แล้วนำเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบและแนะนำให้ปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

4. นำแบบสอบถาม ซึ่งได้ปรับปรุงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

5. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาตรวจให้คะแนน เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 8806

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนอต่อคณะกรรมการ ควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย

วิธีการดำเนินการรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถาม ไปขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4

2. ส่งแบบสอบถามและซองสำหรับ ใส่แบบสอบถามกลับคืน พร้อมติดสแตมป์ และจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย ทางไปรษณีย์เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ตอบและส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ภายในเวลาที่กำหนด

3. รวบรวมแบบสอบถาม ที่ได้รับคืนทั้งหมด ดำเนินการจัดกระทำตาม ขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

วิธีจัดกระทำกับข้อมูล

1. หาค่าร้อยละสำหรับแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ของแบบสอบถามเฉพาะที่มี ความสมบูรณ์จัดหมวดหมู่ ตามลักษณะตัวแปรต้น

2. หาค่าเฉลี่ยของคำตอบ รายข้อและรายองค์ประกอบ สำหรับแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เพื่อทราบระดับ ความต้องการ การพัฒนาบุคลากร แล้วเทียบหาค่าเฉลี่ยกับ เกณฑ์ประเมินความคิดเห็น (opinionnaire) ของ เบสท์ (Best, 1977 : 174) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.0000 - 2.3333 หมายถึง ปัญหาการบริหารบุคลากร อยู่ใน ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.3334 - 3.6667 หมายถึง ปัญหาการบริหารบุคลากร อยู่ใน ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.6668 - 5.0000 หมายถึง ปัญหาการบริหารบุคลากร อยู่ใน ระดับมาก

3. หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อทราบความกระจายของข้อมูลเป็นรายข้อ

4. หาค่าที่ (t - test) ในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความต้องการ การพัฒนาบุคลากร ตามตัวแปรประสพการณ์ ในการปฏิบัติงาน และคุณวุฒิในการ ปฏิบัติงาน

5. สำหรับข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด (open-ended question) นั้น จะนำ มาจัดลำดับความถี่เพื่อให้ประกอบในการอภิปรายผล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC⁺ (statistical package for the social sciences personal computer plus) สำหรับสถิติต่อไปนี้

1. ค่าร้อยละ (percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (mean)
3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
4. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient)
5. ค่าที (t - distribution)

(ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2534 : 97 - 155)



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาระดับปัญหาการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน ในเขตการศึกษา 4 บทนี้จะกล่าวถึงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
- $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
- SD แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
- * แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- ** แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- *** แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความแตกต่างของปัญหา การปฏิบัติงาน บริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ตามตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่ง และคุณวุฒิ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏตามตาราง 2

ตาราง 2 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม	ส่งไป	รับคืน	ร้อยละ	ฉบับสมบูรณ์	ร้อยละ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน					
ผู้จัดการ	52	52	100	50	96.15
ครูใหญ่	51	51	100	49	96.08
รวม	103	103	100	99	96.12

จากตาราง 2 แสดงว่า จำนวนแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการ โรงเรียนส่งไป 52 ฉบับ ได้รับคืน 52 ฉบับ แบบสอบถามที่สมบูรณ์ 50 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 96.15 ของกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ส่งไป จำนวน 51 ฉบับ ได้รับคืน 51 ฉบับ แบบสอบถามที่สมบูรณ์ 49 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.08 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับระดับปัญหา การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ปรากฏตามตาราง 3

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหา การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

องค์ประกอบของการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
1. การดำเนินการเกี่ยวกับความ ต้องการบุคลากรของหน่วยงาน	2.7631	.7565	ปานกลาง
2. การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร	2.9476	.7415	ปานกลาง
3. การดำเนินการเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร	2.7903	.6352	ปานกลาง
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	2.7650	.6665	ปานกลาง
5. การบำรุงรักษาบุคลากร ไว้ในหน่วยงาน	2.7243	.7293	ปานกลาง
6. การให้บริการแก่บุคลากร ในหน่วยงาน	2.7864	.6975	ปานกลาง
เฉลี่ย	2.7961	.5071	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่าปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับความแตกต่างของปัญหา การปฏิบัติงาน บริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ตามตัวแปร ประสบการณ์ในตำแหน่ง และคุณวุฒิ ปรากฏตามตาราง 4 - 5

ตาราง 4 การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ตามตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่ง

องค์ประกอบของการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ประสบการณ์ ในตำแหน่ง ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ ในตำแหน่ง ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
	N = 43		N = 60		
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1. การดำเนินการเกี่ยวกับความ ต้องการบุคลากรของหน่วยงาน	2.9256	.7198	2.6467	.7666	1.87
2. การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร	3.0279	.7166	2.8900	.7595	.93
3. การดำเนินการเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร	2.9395	.5848	2.6833	.6528	2.05*
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	2.9116	.6746	2.6600	.6872	1.91
5. การบำรุงรักษาบุคลากร ไว้ในหน่วยงาน	2.9023	.6724	2.5967	.7470	2.13*
6. การให้บริการแก่บุคลากร ในหน่วยงาน	2.8651	.6771	2.7300	.7120	.97
เฉลี่ย	2.9287	.5365	2.7011	.4666	2.29*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหา มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและด้านการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ส่วนด้านการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน ไม่แตกต่างกัน



ตาราง 5 การเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4
ตามตัวแปรคุณวุฒิ

องค์ประกอบของการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	คุณวุฒิ ต่ำกว่าปริญญาตรี		คุณวุฒิ ปริญญาตรีขึ้นไป		t
	N = 50		N = 53		
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1. การดำเนินการเกี่ยวกับความ ต้องการบุคลากรของหน่วยงาน	2.5040	.7626	3.0075	.6702	-3.55***
2. การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร	2.7440	.7318	3.1396	.7045	-2.80**
3. การดำเนินการเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร	2.6360	.6960	2.9358	.5389	-2.45
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ บุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ	2.7480	.6563	2.7811	.6819	-.25
5. การบำรุงรักษาบุคลากร ไว้ในหน่วยงาน	2.6040	.7368	2.8377	.7104	-1.64
6. การให้บริการแก่บุคลากร ในหน่วยงาน	2.7440	.6453	2.8264	.7473	-.60
เฉลี่ย	2.6633	.5113	2.9214	.4745	-.266**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีคุณวุฒิ ต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรน้อยกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเมื่อพิจารณาเรียงองค์ประกอบของการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพบว่า ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีปัญหาการปฏิบัติงานน้อยกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป และด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือการสรรหาบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีปัญหาการปฏิบัติงานน้อยกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ปรากฏตามตาราง 6

ตาราง 6 ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุง การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
ในเขตการศึกษา 4

องค์ประกอบของการปฏิบัติงานบริหาร	ความถี่
บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	
1. ความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน	
1. ควรวางแผนแก้ไขปัญหา	
การขาดแคลนบุคลากร	32
2. ควรมีการวางแผนความ	
ต้องการบุคลากรของหน่วยงาน	24
3. ควรจัดโครงสร้างการบริหาร	
บุคลากรในหน่วยงานให้เป็นระบบ	19
4. ควรกำหนดความต้องการ	
เกี่ยวกับจำนวนบุคลากร	16
5. ควรหาข้อมูลจากสภาพปัจจุบัน	
ปัญหาและความต้องการ	12
2. การให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร	
1. ควรประกาศรับสมัครและ	
สอบสัมภาษณ์ความถนัด	40
2. ควรมีการสอบโดยให้ทดลองสอน	29
3. ควรออกแบบสอบถามกำหนด	
ลักษณะงานและคุณสมบัติ	
ที่ทางโรงเรียนต้องการ	17
4. ควรดูพฤติกรรมของผู้สมัคร	
ช่วงทดลองปฏิบัติงาน	8
5. ควรดูบุคลิกภาพของผู้สมัคร	6

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบของการปฏิบัติงานบริหาร บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ความถี่										
3. <u>การพัฒนาบุคลากร</u>	<table> <tr> <td data-bbox="762 546 1203 582">1. ควรสำรวจความต้องการพัฒนาครู</td><td data-bbox="1321 546 1366 582">34</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 604 1075 707">2. ควรมีการนิเทศภายใน จัดอบรมสัมมนาบ่อย ๆ</td><td data-bbox="1321 667 1366 703">32</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 730 1203 766">3. ควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง</td><td data-bbox="1321 730 1366 766">14</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 788 1075 896">4. ควรจัดฝึกอบรมและจัด ประชุมบุคลากรบ่อย ๆ</td><td data-bbox="1321 851 1366 887">13</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 918 1075 1016">5. ควรส่งเสริมให้บุคลากร มีการศึกษาต่อทุกปี</td><td data-bbox="1321 981 1366 1016">10</td></tr> </table>	1. ควรสำรวจความต้องการพัฒนาครู	34	2. ควรมีการนิเทศภายใน จัดอบรมสัมมนาบ่อย ๆ	32	3. ควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง	14	4. ควรจัดฝึกอบรมและจัด ประชุมบุคลากรบ่อย ๆ	13	5. ควรส่งเสริมให้บุคลากร มีการศึกษาต่อทุกปี	10
1. ควรสำรวจความต้องการพัฒนาครู	34										
2. ควรมีการนิเทศภายใน จัดอบรมสัมมนาบ่อย ๆ	32										
3. ควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง	14										
4. ควรจัดฝึกอบรมและจัด ประชุมบุคลากรบ่อย ๆ	13										
5. ควรส่งเสริมให้บุคลากร มีการศึกษาต่อทุกปี	10										
4. <u>การใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ</u>	<table> <tr> <td data-bbox="762 1106 1155 1209">1. ควรมอบหมายงานตามความรู้ ตามความสามารถของบุคลากร</td><td data-bbox="1321 1169 1366 1205">32</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 1232 1219 1267">2. ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน</td><td data-bbox="1321 1232 1366 1267">25</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 1290 1107 1393">3. ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการทำงานตามที่นัด</td><td data-bbox="1321 1352 1366 1388">20</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 1415 1155 1518">4. ควรจูงใจให้บุคลากรทำงาน อย่างเต็มใจเต็มความสามารถ</td><td data-bbox="1321 1478 1366 1514">14</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 1541 1203 1576">5. ควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน</td><td data-bbox="1321 1541 1366 1576">12</td></tr> </table>	1. ควรมอบหมายงานตามความรู้ ตามความสามารถของบุคลากร	32	2. ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน	25	3. ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการทำงานตามที่นัด	20	4. ควรจูงใจให้บุคลากรทำงาน อย่างเต็มใจเต็มความสามารถ	14	5. ควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน	12
1. ควรมอบหมายงานตามความรู้ ตามความสามารถของบุคลากร	32										
2. ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน	25										
3. ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการทำงานตามที่นัด	20										
4. ควรจูงใจให้บุคลากรทำงาน อย่างเต็มใจเต็มความสามารถ	14										
5. ควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน	12										
5. <u>การบำรุงรักษามูลค่าบุคลากรไว้ในหน่วยงาน</u>	<table> <tr> <td data-bbox="762 1666 1123 1769">1. ควรสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน</td><td data-bbox="1321 1729 1366 1765">37</td></tr> <tr> <td data-bbox="762 1792 1107 1888">2. ควรส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการทำงาน</td><td data-bbox="1321 1854 1366 1890">28</td></tr> </table>	1. ควรสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	37	2. ควรส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการทำงาน	28						
1. ควรสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	37										
2. ควรส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการทำงาน	28										

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบของการปฏิบัติงานบริหาร บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ความถี่
3. ควรมีการยกย่องบุคลากร ที่มีผลงานดีเด่นทุกปี	16
4. ควรมีการประเมินผลงาน ให้เกิดความยุติธรรม	14
5. ควรมีเทคนิคการมอบหมายงาน	8
6. การให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	
1. ควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้ใช้บริการสวัสดิการ	30
2. ควรอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับ การให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากร	25
3. ควรให้ข่าวสารด้านสวัสดิการ แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	20
4. ควรจัดสวัสดิการที่ตรงกับ ความต้องการของบุคลากร	16
5. ควรให้บุคลากรมีความรู้ในระเบียบ กองทุนสงเคราะห์ครูโรงเรียนเอกชน	8

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 บทนี้ กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป ตามรายละเอียดดังนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อทราบระดับปัญหา การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 และเพื่อเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ตามตัวแปรประสบการณ์ ในตำแหน่งและคุณวุฒิ อีกทั้งเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 จำนวน 136 คน สุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับสถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากร ในขอบข่ายของการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา หกองค์ประกอบ คือ การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของ หน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคลากร ในหน่วยงาน จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

จากนั้น นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง และนำไปทดลองใช้กับประชากร ซึ่งไม่ใช่เป็นกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น .8806 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูง

สำหรับการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ ในการตอบ แบบสอบถาม ถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะ กรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 เพื่อขอความร่วมมือ ในการตอบแบบ สอบถามและส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 103 ชุด ได้รับคืน 103 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 มีความสมบูรณ์ 99 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.12

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการทางสถิติจากเครื่อง คอมพิวเตอร์ โดยจัดลำดับความถี่ แยกตามองค์ประกอบ ที่ศึกษาเพื่อประกอบในการ อภิปรายผล

ตอนที่ 1 หาค่าร้อยละ เพื่อทราบอัตราส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตัวแปรอิสระ

ตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกตามองค์ประกอบของการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ทั้งหกองค์ประกอบ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบตัวแปรตามสมมติฐานด้วยวิธีการทดสอบ ค่าที (t-test)

ตอนที่ 4 จัดลำดับความถี่ของข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ ดังนี้

1. ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

2. โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และการบำรุงรักษาบุคลากร ไว้ในหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

3. โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับ ความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มา หรือการสรรหาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วน ในองค์ประกอบ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับ การใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานและการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

4. ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่น่าสนใจ สรุปได้ดังนี้คือ ควรประกาศรับสมัครและสอบสัมภาษณ์ ความถนัด ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ควรสำรวจความต้องการในการพัฒนาครู ควรวางแผนแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ควรมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้บริการสวัสดิการควรมีการสอบโดยให้ทดลองสอน ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงานและควรอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการให้บริการสวัสดิการแก่บุคลากร

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ สวาท แสงมณี (2532 : 61) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำนวย ไมยฤทธิ์ (2532 : 67) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา มีปัญหาการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลางทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ หทัย พฤทธาภิษฐ์ (2531 : 97) ที่พบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สมปอง นิลล้วน (2530 : 69) ที่ศึกษาพบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โชคชัย ไกรนรา (2521 : 92) ที่พบว่า การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคลากร มีการอบรมประชุมสัมมนาและศึกษาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ทำให้มีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคลากร (รุ่ง แก้วแดง 2531 : 1) ได้กำหนดนโยบาย ของการพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานบริหารบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง แต่ในปัจจุบันการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ไม่ได้ปฏิบัติครบถ้วน ทุกข้อบ่งชี้ของ

การบริหารบุคลากร ซึ่งผู้บริหารบางโรงเรียน ยังไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรจึงเป็นปัญหาของการบริหารบุคลากรของโรงเรียน ดังที่ จำรัส นองมาก (2532 : 4) ได้กล่าวว่า ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ขาดเทคนิคการบริหารบุคลากร ขาดภาวะผู้นำ ไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน จึงทำให้การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ที่ผลงานวิจัย พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 อยู่ในระดับปานกลาง น่าจะเป็นเพราะว่า ในการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากรนั้น โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษามีได้ประกาศรับสมัครและสอบสัมภาษณ์ความถนัดโดยตรง การให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร ยังคงมอบหมายสถาบันราชภัฏและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็นผู้คัดเลือกและจัดส่งบุคลากร ให้กับโรงเรียน ในการให้ทรัพยากรบุคคลประจำวัน โรงเรียนมิได้มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานเพียงการสอนในห้องเรียนเท่านั้น มีกิจกรรมอื่น ๆ นอกห้องเรียน ที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้จัดทำด้วย เป็นต้นว่า การเป็นที่ปรึกษาชุมนุมต่าง ๆ ในกิจการนักเรียน เช่นการดนตรีและกีฬา ซึ่งพบว่าบุคลากรที่ได้รับมอบหมายไม่ค่อยถนัดถึงจะเต็มใจร่วมงานที่ได้รับมอบหมายก็ทำงานได้ไม่เป็นที่พอใจ ถ้าได้มีการสัมภาษณ์ความถนัดโดยโรงเรียนดำเนินการเองก็จะได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการมากยิ่งขึ้น

จึงน่าจะเป็นการลดปัญหา การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ให้น้อยลงกว่า ที่พบอยู่ในปัจจุบันได้ ถ้าโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 จัดบริหารไปตามข้อเสนอแนะ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ไว้ในแบบสอบถาม ปลายเปิดว่า โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ควรดำเนินการรับสมัครและสอบสัมภาษณ์ความถนัดของบุคลากรด้วยตนเอง อีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2539 : 36) พูดถึง การสรรหาและการเลือกสรรบุคลากรและให้ความเห็นว่า การสรรหาบุคลากรนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทเกี่ยวข้อง สมศักดิ์ คงเที่ยง (2527 : 19) อธิบายว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียน หรือน่าจะเป็นเพราะว่า โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ในเขตการศึกษา 4 ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และเป็นเหตุให้บุคลากรไม่ค่อยพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะไม่ค่อยให้ความร่วมมือร่วมใจ ไม่ค่อยซื่อสัตย์และสามัคคีต่อเพื่อนร่วมงาน จึงน่าจะเป็นการลดปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ให้น้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะที่พบจากแบบสอบถามปลายเปิดว่า ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

ในเรื่องนี้ ผุสดี สัตยมานะ (2521 : 100) อธิบายว่า ถ้าบุคลากรขวัญดี จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์และความสามัคคี ที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อกัน ทั้งช่วยเสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานตามลักษณะข้อบังคับและระเบียบแบบแผนขององค์การ เสนาะ ตีแยว (2516 : 217-219) ให้ความเห็นว่า การทำให้บุคลากรที่มีขวัญดี นับว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร การจัดวางรูปงานที่ถูกต้องยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความสม่ำเสมอต่อทุกคน สิ่งเหล่านี้ คือ การสร้างขวัญให้ดีขึ้น นอกจากนี้ เดวิส (Davis, 1954 : 522) เชื่อว่าการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน จะยังประโยชน์ให้เกิดขึ้น อย่างน้อยทำให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์การ ทำงานอย่างมีระเบียบวินัยไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่งกฎเกณฑ์และข้อบังคับ ทั้งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่บุคลากรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

การที่ผลงานวิจัย พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 อยู่ในระดับ ปานกลาง น่าจะเป็นเพราะเหตุว่า โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ไม่ค่อยได้สำรวจความต้องการในการพัฒนาคน และนำไปสู่การไม่ได้พัฒนาครูของโรงเรียนเป็นระยะ ๆ ครูที่ต้องการพัฒนาตน เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนางานก็ไม่ได้ได้รับการตอบสนองให้เพียงพอ เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่ค่อยได้ผล ตามที่โรงเรียนคาดหวัง อีรวุฒิ ประทุมณพรัตน์ (2539 : 63) พูดถึงการพัฒนาบุคลากรและให้ความเห็นว่า การสำรวจความต้องการการพัฒนาบุคลากรนั้น องค์การพึงกระทำเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบระดับความต้องการว่า สูงพอที่จะนำไปทำโปรแกรมการพัฒนาหรือไม่ ถ้าปฏิบัติเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากร มีความพึงพอใจสูง และจะมีระดับขวัญสูงตามมา จึงน่าจะเป็นการลดปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ลงได้ ถ้าผู้บริหารให้

ความสำคัญกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ไว้ใน การตอบแบบสอบถามปลายเปิด ที่ว่าควรสำรวจความต้องการในการพัฒนาครู กรีน (Greene. 1971 : 212-218) อธิบายชี้ว่า ถ้ามีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแล้ว การบริหารสามารถจัดโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรได้หลายรูปแบบ เป็นต้นว่า การให้การอบรม การศึกษาต่อ การจัด ทัศนศึกษาการฝึกปฏิบัติงาน การไปเยี่ยมเยียนสถานศึกษาอื่นหรือการแลกเปลี่ยนอาจารย์ ผู้สอนระหว่างสถาบัน

2. โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหามากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้อง กับผลงานวิจัย ของ สมาน ลิ้มปีเศวตกุล (2523 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องสมรรถภาพใน การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนราธิวาส พบว่า ครูใหญ่ ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อำนวนย ไหมฤทธิ์ (2532 : 79) ที่ศึกษาปัญหา การบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยะลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใน จังหวัดยะลา ที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีปัญหาการบริหารบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ สวาท แสงมณี (2532 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยปัญหาการบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยนี้ ชี้ว่าการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ว่าตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นตัวแปรที่กำหนดปัญหา การปฏิบัติงานบริหาร บุคลากรให้แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า คือ ต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่าปฏิบัติงาน และเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนเอกชนมากกว่า อีกทั้งได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และเพื่อนผู้บริหาร มาบ่อยครั้งกว่า จึงปฏิบัติงานบริหารได้มั่นใจว่าคล่องตัวกว่าและประสบผลสำเร็จมากกว่า จึงมีปัญหากการปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรน้อยกว่า และน่าจะเป็นการลดปัญหากการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ให้น้อยลงกว่าที่เป็น อยู่ในปัจจุบันได้ ถ้าผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า คือ ต่ำกว่า 10 ปี ให้มากยิ่งขึ้น การจัดการฝึกอบรม เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร การแก้ปัญหา การให้บริการบุคลากร การสรรหาบุคลากร โดยการสัมภาษณ์ความถนัด การพัฒนาบุคลากรและการยกระดับขวัญบุคลากร ที่ปรากฏในข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เป็นหัวข้อสำคัญที่ควรนำมาจัดโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหากการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ กัญญา ทศนสุวรรณ (2520 : 98) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในกรุงเทพมหานคร การบริหารงานในด้านการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญ และไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เกศินี หงส์นันท์ (2531 : 78) พบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีที่มุ่งเพิ่มพูนความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยตนเอง ในการประเมิน แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมพงษ์ ดวงมุกสิก (2538 : 69) ซึ่งได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหากการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัมีปัญหากการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ที่ผลการวิจัยพบเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ยังไม่คุ้นเคยกับพระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน เท่ากับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อีกทั้ง ยังขาดประสบการณ์ ในการทำงานและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ได้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และเพื่อนผู้บริหารมากและบ่อยครั้งกว่า ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน อีกทั้งไม่ค่อยให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานบริหาร บุคลากรเท่าที่ควร ไม่ค่อยมีการวางแผนงานในการปฏิบัติงาน ไม่ค่อยมีการสำรวจ ความต้องการในการฝึกอบรม และไม่ค่อยดำเนินการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ทางด้านการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการบำรุงรักษาบุคลากร

จึงน่าจะเป็นการลดปัญหา ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ควรศึกษาเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนให้มากขึ้น ควรเข้ารับการประชุมสัมมนาร่วมกับผู้บริหารอื่นๆ ให้มากขึ้น ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และการบำรุงรักษาบุคลากร มีการสำรวจความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มีการวางแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคลากร จัดดำเนินการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร ควรจัดให้มีการทัศนศึกษาดูงาน นอกสถานที่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ผู้บริหารควรเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ที่น่าสนใจ คือ ในองค์ประกอบด้านการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน นั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป และต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ สมบูรณ์ ขวัญทอง (2532 : 93) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษา ปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับการศึกษานอกโรงเรียน ในภาคใต้ ของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของ

ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพงษ์ ดวงมุสิก (2538 : 69) ที่วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายเจ้าหน้าที่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคใต้ ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีปัญหา การปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงาน วิจัยของ วนิดา บุญนำ (2539 : 113) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหาร บุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน

ที่ผลการวิจัยพบเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการ การบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากรการ ดำเนินการเกี่ยวกับ การใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และการให้บริการแก่บุคลากรใน หน่วยงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ต่างกันสามารถศึกษาและเข้าใจจาก การอบรมสัมมนาได้เพราะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งไม่มีกฎระเบียบที่ซับซ้อน

จึงน่าจะเป็นการลดปัญหา ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีประสบการณ์ใน ตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารใหม่ ควรได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาในด้านการบริหารบุคลากรอยู่เสมอก็จะทำให้การบริหารงานบุคลากรมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการฝึกอบรม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนจัดระบบการนิเทศภายในให้ความรู้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับการ พัฒนาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ต่อการสร้างขวัญ และกำลังใจ เพื่อการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน โดยจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ความสมัครใจ ตลอดจนจัดสวัสดิการเพื่อเป็นการ บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน

3. โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีปัญหาการ ปฏิบัติงานบริหารบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีปัญหาน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ ปราโมทย์ จิตบรรจง (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทัศนะของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง เพื่อศึกษาว่าครูที่มีคุณวุฒิต่างกัน จะมีทัศนะต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่ ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การวินิจัยสั่งการ การประสานงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการวินิจัยสั่งการอยู่ในระดับสูง ครูที่มีวุฒิต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ครูใหญ่ ในด้านการวางแผน การบริหารบุคลากร การวินิจัยสั่งการ การประสานงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูที่มีวุฒิต่างกัน จะมีทัศนะต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่ในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ เรืองศักดิ์ กล่ำสกุล (2523 : 53-55) พบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่างกัน มีแนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากรต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ สมพงษ์ ศิริเขต (2523 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปและต่ำกว่าปริญญาตรี มีการบริหารงานในด้านการวางแผนการจัดองค์การ การประสานงานและการประเมินผล แตกต่างกันและสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ สวาท แสงมณี (2532 : 62) ที่ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิต่างกันต่ำกว่าปริญญาตรีกับวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป โดยภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ส่วนด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยนี้ ชี้แนะการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ว่าตัวแปรคุณวุฒิ ต่างกัน เป็นตัวแปรที่กำหนดปัญหา การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรให้

แตกต่างกันและเป็นที่น่าประหลาดใจที่ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีปัญหาน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่ำกว่า ปริญญาตรี ส่วนใหญ่เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมาก่อนบริหารผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป และปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน มีประสบการณ์ในการทำงานและรู้ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับและพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนได้ลึกซึ้ง มีความรับผิดชอบสูง มีเทคนิควิธีในการบริหารงาน มีความพร้อมและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากกว่า มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยให้ประสบการณ์โน้มน้าวจิตใจบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกิจกรรมมากกว่าในฐานะผู้บริหาร เป็นผู้นำได้ดีกว่าปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงานมานานกว่า โดยใช้ความสามารถในการตัดสินใจด้วยความถูกต้องรวดเร็ว และมีเหตุผลมากกว่า ใช้ความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน รู้จักเอาใจคน ในเรื่องนี้ รุ่ง แก้วแดง (2531 : 18) อธิบายว่า การที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องมีเทคนิค วิธีการและมีหลักการ ในการจูงใจบุคลากร ซึ่งการจูงใจนั้นบุคลากรมีจำเป็นต้องจูงใจด้วยเงินแต่เพียงอย่างเดียว เพราะบุคลากรมีความต้องการในสิ่งอื่น มากกว่าเงิน เช่น ต้องการการยอมรับว่า เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ต้องการการยอมรับว่าเป็นคนดี คนเก่งต้องการฐานะตำแหน่ง ต้องการความสำเร็จ ดังนั้น การจูงใจ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถ บริหารงานบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ สวาท แสงมณี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ปัญหาการบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี พบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

จังหวัดปัตตานี ที่มีอายุวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

ที่ผลการวิจัยพบเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมานานกว่า 10 ปีขึ้นไป มักจะบริหารงานโดยใช้ประสบการณ์มีหลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงานจึงมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดทั้งสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน มาวางแผนการปฏิบัติงาน มีการติดตามประเมินผล โดยวางแผนจัดทำกำหนดการล่วงหน้า ก่อนการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายให้ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร ดังนั้น การวางแผนบริหารบุคลากรจึงมีการกำหนดถึงความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับจำนวนบุคลากร คุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการเพิ่ม การจัดบุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงาน อย่างสม่ำเสมอ

จึงน่าจะเป็นการลดปัญหา ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ได้ทำการศึกษาสภาพ ปัจจุบันปัญหาและความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน อย่างจริงจัง มีการวางแผนบริหารบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามแผนงาน ควรมีการควบคุม กำกับ ดูแล ติดตามก่อนการปฏิบัติงานระหว่างการปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงานเพื่อ ให้เป็นการควบคุมให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ควรเป็นที่ปรึกษาครูกรณี ที่ครูประสบปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานให้คำแนะนำ ชี้แจงครู เมื่อพบว่า ครูปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผล การบริหารบุคลากร เพื่อการติดตามการปฏิบัติงานและประเมินผล ว่าได้ดำเนินการตามแผนงานหรือตามที่ต้องการหรือไม่ โดยให้มีผู้รับผิดชอบในการประเมินผล คอยควบคุมดูแล ประเมินผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ นำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุง ปัญหาให้หมดไป

อนึ่ง เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบผลการวิจัยนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ในด้านการดำเนินการเกี่ยวกับ การให้ได้มาหรือ การสรรหาบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เรืองศักดิ์ กล้าสกุล (2523 : 53 - 55) ศึกษา

เรื่อง การบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พิษณุโลก พบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีแนวปฏิบัติในการสรรหาบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากรแตกต่างกัน ส่วน ดาวเรือง รัตนิน (2518 : 226) ศึกษาเรื่องการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีบทบาท ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากร และ อภินันท์ พาหะมาก (2519 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารและการคัดเลือกครู ผู้บริหาร ไม่ได้มีส่วนร่วม ซึ่งตรงกับผลการศึกษา ของ บัญชา ภาชัยเทพ (2520 : 134) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยการบริหาร การศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคเหนือ พบว่า ครูใหญ่ในโรงเรียน เทศบาล ไม่ค่อยมีบทบาทในการวางแผนนโยบาย วางระเบียบ ในการคัดเลือกและการบรรจุครู

ที่ผลการวิจัยพบเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมานานจะมีวิธีการในการคัดเลือก มีเทคนิค ในการพิจารณาเลือกคนดีและมีความสามารถเข้ามาร่วมงาน อีกทั้งมีการเตรียมการ สอดคล้องกับ การวางแผนงานบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร จะต้องมีการหาหรือที่มาของ บุคลากร เพื่อให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากรเพียงพอกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน จึงมีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรควบคู่กัน และควรมีการดำเนินการทุกครั้งก่อน จะมี ตำแหน่งว่างเกิดขึ้น เพื่อเตรียมการสำรองบุคลากรให้ตรงกับความต้องการ เพราะบุคลากร ที่มีความสามารถจะช่วยทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสรรหาบุคลากรจะมีการเตรียมการโดยการประกาศรับสมัครบุคลากรมีการคัดเลือก โดยการดำเนินการในรูปของ คณะกรรมการ เป็นผู้สัมภาษณ์และมีการสรรหาบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อก่อให้เกิดผลดี ต่อการทำงานบำรุงส่งเสริมขวัญและกำลังใจต่อการทำงานของบุคลากร

จึงน่าจะเป็นการลดปัญหา ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรควบคู่กัน เพื่อให้ได้คนดี มีความสามารถเข้าสู่ระบบ การดำเนินงานและจะต้องกระทำทุกครั้งที่มีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นในโรงเรียน หรือเตรียมการ เพื่อให้สอดคล้องกับ การวางแผนงานบุคลากรในโรงเรียน และมีการดำเนินการอย่างเป็น ระบบ จึงควรมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ ขั้นการวางแผน ขั้นการเขียนรายละเอียดของ ตำแหน่ง ขั้นการกำหนดเครื่องมือ ในการคัดเลือก ขั้นการประเมิน ขั้นการตัดสินใจ และรับเข้าทำงาน

ที่น่าสนใจ คือ ในองค์ประกอบด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรไม่แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ สวาท แสงมณี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ปัญหา การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี อายุ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และผลงานวิจัยของ เรืองศักดิ์ กล่ำสกุล (2523 : 53 - 55) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากรของ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิทางการศึกษา ต่างกัน มีแนวปฏิบัติในการให้บุคลากรพ้นจากงานแตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ สมพงษ์ ศิริเขต (2523 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาตรี ขึ้นไปและต่ำกว่า ปริญญาตรี มีการบริหารงานในด้าน การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงานและการบังคับบัญชา ไม่แตกต่างกัน

ที่ผลการวิจัยพบเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีวุฒิต่ำกว่า ปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาบุคลากรทั้งใน ด้านการให้ความรู้ การเพิ่มพูนทักษะและการพัฒนาความสามารถในการทำงานหรือส่งเสริม ให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง อีกทั้ง ผู้บริหารไม่ได้มีการสำรวจถึงความต้องการในการพัฒนา บุคลากร ไม่ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ทางด้านการ ใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ นั้น ผู้บริหารไม่ค่อยใช้ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ บุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมักขาดภาวะผู้นำต้องมีบทบาทในการใช้บุคลากร โดยจัดหาบุคลากร และจูงใจบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน ผู้บริหารไม่มีการจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน ต้องใช้วิธีการสร้างสิ่งจูงใจ ต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรและผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสนใจเกี่ยวกับการให้บริการทางด้านการ จัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการบุคลากร

จึงน่าจะเป็นการลดปัญหา ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป มีการพัฒนาครูโดยการจัดการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาครูตามความต้องการของโรงเรียนและบุคลากร โดยให้คำแนะนำชี้แจงมอบหมายงานให้ทำ ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาและผู้บริหารควรเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ มีการพัฒนาครูโดยระบบ OD ทางด้านการให้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ และเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากร ให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ใช้ความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีเหตุผล ให้ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อการพัฒนาความพึงพอใจ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรให้มีความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่อหน่วยงาน และการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรได้รับบริการจากหน่วยงาน ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรให้ดีขึ้น และเป็นการเพิ่มพูนขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ ช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยงานคลายกังวลเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัว ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 25 - 26) ให้ความเห็นว่าการบริหารบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ควรให้ความสำคัญต่อการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นการเสริมความรู้สึกพึงพอใจที่มีอยู่เดิมให้มากขึ้นหรือสร้าง ความพึงพอใจ ในส่วนที่ขาดให้มีขึ้น และเพื่อช่วยเสริมให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ด้านความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคี มีความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในหน่วยงาน และแนวนโยบายของหน่วยงาน อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยยึดหลักการ ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่า จึงมีปัญหากการปฏิบัติงานบริหาร บุคลากรน้อยกว่า และน่าจะเป็นการลดปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ให้น้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ ถ้าผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ให้ความสำคัญกับการสำรวจความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ให้มากขึ้นและหาวิธีการพัฒนาบุคลาการดังกล่าว ให้มีความสามารถในการบริหาร และการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และสำนักพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 4 ควรจัดประชุม อบรม สัมมนา เกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรให้กับผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. ในการสรรหาบุคลากร แทนที่จะให้สถาบันราชภัฏ ดำเนินการให้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ควรดำเนินการด้วยตนเองในการประกาศรับสมัคร และสัมภาษณ์ความถนัดบุคลากร ทั้งให้ทดลองสอนให้ดู เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่โรงเรียนต้องการอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 โดยเพิ่มตัวแปร ขนาดของโรงเรียน
2. ควรศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

บรรณานุกรม

- กมล วรหัง. การบริหารบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา ในทัศนะของครู และผู้บริหารการศึกษา. ปรินยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523. อัดสำเนา.
- กัญญา ทศนสุวรรณ. การบริหารบุคลากรของสถานพยาบาลในกรุงเทพมหานคร. ปรินยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2520. อัดสำเนา.
- กิติมา ปรีดีดิลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2532.
- เกศินี หงส์นันท์. การบริหารงานบุคลากรในราชการไทย. สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518.
- โกวิท ประวาลพุกษ์. เทคนิคการบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพฯ : พัทธอักษร, 2539.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พุทธศักราช 2540-2544). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2533.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2531.
- _____. การบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2531.
- _____. คู่มือการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา สายสามัญ. กรุงเทพฯ : กองสถานศึกษา, 2531.
- _____. คู่มือการประเมินมาตรฐานโรงเรียนราษฎร์ สายสามัญศึกษา พ.ศ. 2524. กรุงเทพฯ : ฝ่ายแผนงาน, 2524.
- _____. "งานบริหารการศึกษาในโรงเรียน"วารสารการศึกษาเอกชน . 2 (4) : 58-68 : ธันวาคม 2521.
- _____. งานบุคลากรโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองรัตน์, 2531.
- _____. ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของหน่วยงาน. กรุงเทพฯ : ศรีเมืองการพิมพ์, 2531.
- _____. พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และระเบียบเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : ฝ่ายกองสถานศึกษา, 2530.

จรวยพร ธรณินทร์. รับอรุณการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : สมาคมสหพันธ์

โรงเรียนราษฎร์, 2539.

จรัญ ปัทมดิลก. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2533.

จรัส เกิดควน. ความต้องการการนิเทศทางด้านวิชาการของครูโรงเรียนเอกชนใน

กรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา

จรัส นองมาก. การบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2533.

_____. การศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน,
2533.

_____. การให้ได้อาหรือการสรรหาบุคลากร. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชน, 2535.

_____. “ปัจจัยในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนเอกชน.” วารสารการศึกษาเอกชน.
ฉบับปฐมฤกษ์ : 27-30 เมษายน 2531.

จิต ปุริโสคม. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.

ชลิดา ศรมณี. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.

ดาวเรือง รัตน์. การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

ทวี หานนตรี. กระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อชุมชนในเขตการศึกษา 6

ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน , 2524.

อัดสำเนา.

ธีระพันธ์ พุทธสวัสดิ์. “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน,” วารสารการศึกษา

เอกชน. 1 (8) : 4-16 ; พฤศจิกายน 2531.

ธีรวิมล ประทุมพรรัตน์. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา สงขลา : ภาควิชา

บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534.

อัดสำเนา.

- _____ การบริหารบุคลากรทางการศึกษา สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ภาคใต้, 2539.
- ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ และคนอื่น ๆ. การบริหารและนิเทศการศึกษา สงขลา :
เทมการพิมพ์, 2530.
- _____ ทฤษฎีการบริหารและการจัดการองค์การทางการศึกษา สงขลา :
เทมการพิมพ์, 2534.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. บนเส้นทางสู่การบริหารสถานศึกษา กรุงเทพฯ :
เอราวัณการพิมพ์, 2529.
- นิจ เนืองทอง. การศึกษาเอกชน กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2532.
- ปกรณ ศรีดอนไผ่. การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ : ปิ่นเกล้าการพิมพ์, 2530.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารงานบุคคล กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2528.
- ปราโมทย์ จิตรบรรจง. ทัศนะของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียน
ประถมศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อัดสำเนา.
- ผุสดี สัตยมานะ. การบริหารรัฐวิสาหกิจ กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2521.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. การศึกษาเอกชน กรุงเทพฯ : ศรีเมืองการพิมพ์, 2531.
- พัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, สำนัก. การอบรมสัมมนาในโครงการรับรอง
มาตรฐานคุณภาพและเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน ภูเก็ต :
เขตการศึกษา 4, 2539.
- _____ ชุดฝึกอบรมการรับรองมาตรฐานคุณภาพและเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
โรงเรียนเอกชน ภูเก็ต : เขตการศึกษา 4, 2539.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิชจำกัด, 2529.
- ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ. การบริหารโรงเรียน ปัตตานี : ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี. 2525.
- ปิญโญ สาร. การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- _____ การบริหารบุคคล กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517.
- _____ หลักการบริหาร กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2533.

_____ หลักการบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :

วัฒนาพานิชจำกัด, 2530.

เมธี ปิณฑานนท์. การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ : พัทธอักษร, 2525.

มัย สุขเยี่ยม. ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อบทบาทการบริหารบุคลากรของครู

กรุงเทพมหานคร. ปรินูญานินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522.

รุ่ง แก้วแดง. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2531.

_____ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2531.

เรืองศักดิ์ กล่ำสกุล. การบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การ

บริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก. ปรินูญานินท์ กศ.ม. พิษณุโลก :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2523.

วนิดา บุญนำ. การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปรินูญานินท์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2539. ถ่ายเอกสาร.

วีระ บำรุงรักษ์. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2535.

_____ การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กรุงเทพฯ :

ชวนพิมพ์, 2534 .

ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 4,

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

สนอง สุวรรณวงศ์. บทบาทและความต้องการของชุมชนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ประชาบาลองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย, 2519.

สมปอง นิลล้วน. การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. ปรินูญานินท์ กศ.ม.

สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2526.

สมพงษ์ ศิริเขต. กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523. อัดสำเนา.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. การบริหารการศึกษาในโรงเรียน กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์, 2527.

สมัศร หนูไพโรจน์. งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคใต้ กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ คม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

สมาน รังสียกฤษฎ์. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : อักษรสารการพิมพ์, 2527.

สมาน ลิ้มปิเศวตกุล. สมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน , 2523. อัดสำเนา .

สวาท แสงมณี . การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี . ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2532 .

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2527.

สัมพันธ์ ทองสมัศร. การศึกษาเอกชน กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2526.

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหาร กรุงเทพฯ : บางกอกการพิมพ์, 2526.

_____. การบริหารบุคลากร กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522

อภิรักษ์ พาหะมาก. เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารบุคคล กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531.
- อำนาจ ไมยฤทธิ์. การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2532. อัดสำเนา.

Armstrong , Michael and John F. Lorentzen. Handbook of Personnel

Management Practice. 2 nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey :

Prentice - Hall, 1982.

Best, John W. Research in Education. 3 rd ed. New Jersey : Prentice Hall, 1977.

Castetter, William B. The Personnel Function in Education. 2 nd ed. New York :

Mcmillan. 1976.

Davis, Keith. Human Relations at Work. New York : McGraw - Hill Book

Company, 1967.

Davis Ralph C. The Elementary of Top Manangement. New York : Harper and

Brothers Co., 1951.

Evero, Dennis Atasuha M. "A Study of Teacher Principal Problems in Rural

Elementary Schools of the Heart of Georgia Co-operative Education

Service Agency." Dissertation Abstracts International. 45 (02) :

360-A, 1984.

Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. 3 rd ed. Tokyo :

McGraw - Hill Kagakusha, 1966.

Greene Jay E. School Personnel Administration. Philadelphia : Chilton Book

Company, 1971.

Krejcie, Robert V. and Daryle N. Morgan. "Determinating Sample Size for

Research Activities," Journal of Educational and Psychological

Measurement. 30 : 609 ; 1970.

- Pires, Edward A. Student Teaching Practices in Primary Teacher Training Institution in Asia. Bangkok : UNESCO Regional Office for Education in Asia, 1976.
- Smith, Harold B. Descriptions of Effective and Ineffective Behaviors of School Principals. Dissertation Abstracts International. 35 : 1935 - A, October, 1974.
- Wiles, K . Supervision for Better Schools. 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1967.







ภาควิชา ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์



(สำเนา)

ที่ อส 84/2540

โรงเรียนอิศรานุสรณ์ ถนนกระบี่
อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ 81000

24 กุมภาพันธ์ 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้บริหารโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด
2. ของพร้อมสแตมป์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยกระผม นายปณต เทพภิบาล ผู้จัดการและครูใหญ่ โรงเรียนอิศรานุสรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยทักษิณ และขณะนี้กระผมกำลังศึกษาเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

สิ่งที่กระผมใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับท่านผู้จัดการ ชุดที่ 2 สำหรับท่านอาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ และกรุณาส่งคืนทางไปรษณีย์ ซึ่งกระผมได้จำหน่ายซองถึงผู้รับไว้เรียบร้อยแล้ว

กระผมขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ของท่านในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ปณต เทพภิบาล

(นายปณต เทพภิบาล)

ผู้จัดการและครูใหญ่

ร.ร.อิศรานุสรณ์

โทร. 611230

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

เรื่อง

การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ในเขตการศึกษา 4

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4

แบบสอบถามชุดนี้ ใช้สำหรับศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 4 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จ
ได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน โปรดตอบแบบ
สอบถามให้ครบทุกข้อและทุกตอนตามความคิดเห็นที่เป็นจริงและกรุณาส่งคืนภายใน 10 วัน
ในนามของผู้วิจัย ตามเจ้าหน้าที่ของพร้อมปิดไปรษณียากรที่แนบมาด้วยแล้ว ทั้งนี้ ผู้วิจัย
จะรักษาข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้ ไว้เป็นความลับและจะไม่มีผลใด ๆ
ต่อการปฏิบัติงานของท่าน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถาม

นายปณต เทพภิบาล

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยทักษิณ



ภาคผนวก ข.
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ในเขตการศึกษา 4

ผู้วิจัย

นายปณต เทพภิบาล

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยทักษิณ

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัฒน์ ประทุมทรัพย์ ประธานกรรมการ

อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการ

ตอนที่ 1

สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

- () ต่ำกว่า 10 ปี
() ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2. คุณวุฒิ

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรีขึ้นไป



ตอนที่ 2

แบบสอบถามการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
ในเขตการศึกษา 4

คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนที่ 2 ผู้วิจัยประสงค์จะศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ภายใต้หัวข้อประกอบ ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานและการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน

กรุณาอ่านแบบสอบถามแล้วทำเครื่องหมาย / ลงใต้เลขของระดับปัญหาทางขวาตามสภาพความรู้สึกจริงของท่าน

- | | | | |
|-----------|------------------------|------------------|---|
| 1 หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน | ประเภทสามัญศึกษา | มีปัญหา
การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ น้อยที่สุด |
| 2 หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน | ประเภทสามัญศึกษา | มีปัญหา
การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ น้อย |
| 3 หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน | ประเภทสามัญศึกษา | มีปัญหา
การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ ปานกลาง |
| 4 หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน | ประเภทสามัญศึกษา | มีปัญหา
การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ มาก |
| 5 หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน | ประเภทสามัญศึกษา | มีปัญหา
การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรอยู่ในระดับ มากที่สุด |

ตัวอย่าง

ข้อ	การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
0	การกำหนดความต้องการของบุคลากร เกี่ยวกับจำนวนบุคลากร.....		/				
00	การจัดบุคลากรปฏิบัติงานตาม ความสามารถของบุคลากร.....				/		

คำอธิบาย

จากตัวอย่าง ข้อ (0) แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา มีปัญหาการบริหารบุคลากรในประเด็น การกำหนดความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับจำนวนบุคลากร อยู่ในระดับน้อย และ ข้อ (00) แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา มีปัญหาการบริหารบุคลากรในประเด็น การจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

ข้อ	การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
	<u>การดำเนินการเกี่ยวกับความ ต้องการบุคลากรของหน่วยงาน</u>						
1.	การกำหนดความต้องการ เกี่ยวกับจำนวนบุคลากร.....						
2.	การจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานตาม ความรู้ความสามารถของบุคลากร.....						
3.	การวางแผนแก้ไขปัญหาการ ขาดแคลนบุคลากรในระยะสั้น.....						
4.	การวางแผนในระยะยาวมุ่งกำหนด ตำแหน่งเพิ่มในอนาคตโดยการ พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้ว.....						
5.	การหาข้อมูลจากสภาพการณ์ ปัจจุบันประกอบการกำหนด ความต้องการบุคลากร.....						
	<u>การดำเนินการเกี่ยวกับการ ให้ได้มาหรือการสรรหาบุคลากร</u>						
6.	การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการ.....						
7.	การสรรหาบุคลากร แทนตำแหน่งที่ว่าง.....						
8.	การสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้คนดี มีคุณธรรมมาทำงาน.....						

ข้อ	การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
9.	การจัดทำเครื่องมือในการ คัดเลือกบุคลากร.....						
10.	การรับบุคลากรบรรจุให้เข้า ทำงานตรงตามวิชาเอก.....						
	<u>การดำเนินการเกี่ยวกับ</u> <u>การพัฒนามูลสาร</u>						
11.	การสำรวจข้อมูลด้านความต้องการ พัฒนามูลสารของครูอาจารย์.....						
12.	การกำหนดรูปแบบ ในการพัฒนามูลสาร.....						
13.	การดำเนินการพัฒนามูลสาร.....						
14.	การประเมินผลการพัฒนามูลสาร.....						
15.	การให้ครูพัฒนาตนเองโดย การศึกษาค้นคว้าระหว่าง การปฏิบัติงาน.....						
	<u>การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้</u> <u>มูลสารให้มีประสิทธิภาพ</u>						
16.	การจูงใจให้มูลสารปฏิบัติงาน เต็มความรู้ความสามารถ.....						
17.	การสร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน.....						

ข้อ	การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
18.	การส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจใน การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ						
19.	การส่งเสริมบุคลากรให้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน						
20.	การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจบริหารโรงเรียน						
	<u>การบำรุงรักษาบุคลากร</u> <u>ไว้ในหน่วยงาน</u>						
21.	การจัดสภาพการทำงานให้ มีห้องทำงานเหมาะสม						
22.	การจัดสภาพสังคมของครูใน โรงเรียนให้มีความสามัคคีกัน						
23.	การบำรุงขวัญบุคลากรให้รู้สึกว่ ตนเองมีความสำคัญในโรงเรียน						
24.	การจัดสวัสดิการให้บุคลากร อย่างเพียงพอ						
25.	การจัดบริการให้คำปรึกษา ด้านวิชาการ						

ข้อ	การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
	<u>การให้บริการแก่บุคลากร ในหน่วยงาน</u>						
26.	การบริการสุขภาพอนามัย แก่บุคลากร.....						
27.	การให้ค่าตอบแทนนอกจากเงินเดือน หรือค่าจ้างประจำแก่บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในเวลาพิเศษ.....						
28.	การจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์ ให้บุคลากร.....						
29.	การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ให้บุคลากร.....						
30.	การให้เงินการศึกษาบุตร ของบุคลากร.....						

ประเด็นการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
4. การใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	
5. การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน	
6. การบริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน	

บทคัดย่อ



การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท
สามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4



เสนอต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กันยายน 2540

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อทราบปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร
ของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว ตามตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่งและคุณวุฒิและเพื่อ
ทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท
สามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4
จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็น
มาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 30 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ
ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและใช้ค่าที (t-test) ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท
สามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4
โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีปัญหาการ
ปฏิบัติงานบริหารบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05
3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 4 ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงาน
บริหารบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขต
การศึกษา 4 ได้แก่ ควรประกาศรับสมัครและสอบสัมภาษณ์ความถนัด ควรสร้างขวัญและ
กำลังใจในการปฏิบัติงาน ควรสำรวจความต้องการในการพัฒนาครู ควรวางแผนแก้ไข
ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ควรมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร
ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้บริการสวัสดิการ ควรมีการสอบโดยการให้ทดลองสอน ควร
ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และควรอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการให้
การบริการสวัสดิการแก่บุคลากร



**A STUDY OF PROBLEMS CONCERNING PERSONNEL ADMINISTRATION
PERFORMANCE ENCOUNTERED BY THE PRIVATE EDUCATION
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF PRIVATE
EDUCATION COMMISSION IN EDUCATION REGION IV**



**AN ABSTRACT
BY
PANOT DEPPIBAL**

**Presented in partial fulfillment for the requirement of the Master of
Education degree in Educational Administration**

Thaksin University

September 1997

This research was aimed at determining problems concerning personnel administration performance encountered by the private education school administrators under the Office of Private Education Commission in Education Region IV, and comparing problems of the personnel administration performance of those school administrators who differed in terms of position holding experiences, and educational qualifications. Another aim of the research was to gather suggestions for improving personnel administration performance problems.

The research sample included 103 school administrators. The data collection instrument was a 30-item rating-scale questionnaire. Statistics utilized for data analysis were percentage, mean, and standard deviation. A t-test was employed for hypothesis testing.

The results revealed that :

1. As a whole, and by individual components, the problems concerning personnel administration performance encountered by the private education school administrators were at a moderate level.
2. As a whole, and by individual components, the school administrators who differed in terms of position holding experiences showed a statistically significant difference at the .05 level in their perception of personnel administration performance problems.
3. As a whole, and by individual components, the school administrators who differed in terms of educational qualifications showed a statistically significant difference at the .01 level in their perception of personnel administration performance problems.

Suggestions for improving the personnel administration performance problems identified were: personnel recruitment and aptitude interview should be performed by the schools, personnel morale-raising should be considered, teacher training needs should be assessed, personnel inadequacy problems should be solved, personnel services and welfare should be promoted, teaching performance should be included in a teacher selection process, teacher participation in a job performance should be encouraged, and it should be made easier for teachers to receive services and welfare benefits.



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายปณต เทพภิบาล

เกิดวันที่ 25 เดือน มิถุนายน พุทธศักราช 2505

สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 91 ถนนกระบี่ ตำบลปากน้ำ

อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้จัดการและครูใหญ่

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนอศรานุสรณ์ จังหวัดกระบี่

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2522 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5

โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2526 สำเร็จปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

ศิลปศึกษา วิทยาลัยครูภูเก็ต

พ.ศ. 2540 สำเร็จปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ