

กระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**The Personnel Management Process of the General Education Section  
of Phra Pariyattidham Schools in Bangkok Metropolis**

**Phra Vinayadhara Phisit Sriwicha**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ กระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

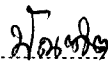
ชื่อและนามสกุล องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา

แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

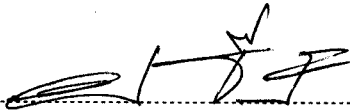
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์  
2. อาจารย์ ดร.ทัสนี วงศ์เย็น

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



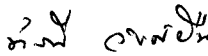
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์)



กรรมการ

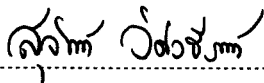
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ทัสนี วงศ์เย็น)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรรานนท์)

วันที่ 21 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ กระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ (2) อาจารย์ ดร.ทศนี วงศ์ยืน  
ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร และ (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน บุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 12 โรงเรียน จำนวน 123 รูป / คน แบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 19 รูป/คน ครูผู้สอน จำนวน 104 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง มีค่าความเที่ยง 0.95 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง (2) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน และ (3) ปัญหาการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรไม่มีความถนัดในงานที่รับมอบหมาย งบประมาณในการบริหารและบุคลากรมีน้อย ขาดการส่งเสริมพัฒนาบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จริงจัง ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาด้านงบประมาณ และควรมีการพัฒนาบุคคลอย่างจริงจังเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานทุกด้าน

คำสำคัญ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม

**Thesis title :** The Personnel Management Process of the General Education Section of Phra Pariyattidham Schools in Bangkok Metropolis

**Researcher :** Phra Vinayadhara Phisit Sriwicha; **Degree :** Master of Education (Educational Administration); **Thesis advisors :** (1) Dr. Annop Jeenawathana, Assistant Professor; (2) Dr. Tassanee Wongyuen; **Academic year :** 2007

### ABSTRACT

The purposes of this research were to: (1) study the practice level in the personnel management process as perceived by administrators and teachers of the General Education Section of Phra Pariyattidham schools in Bangkok Metropolis; (2) compare opinions of administrators and teachers on the practice level in the personnel management process of the General Education Section of Phra Pariyattidham schools in Bangkok Metropolis; and (3) study problems and recommendations for solving problems concerning the personnel management process of the General Education Section of Phra Pariyattidham schools in Bangkok Metropolis.

The research sample totaling 123 administrators and teachers from 12 Phra Pariyattidham schools in Bangkok Metropolis consisted of 19 administrators and 104 teachers. The employed research instrument was a 5-scale rating scale questionnaire developed by the researcher, with .95 reliability coefficient. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, and t-test.

Research findings revealed that (1) the practice level in the personnel management process as perceived by administrators and teachers was at the moderate level; (2) opinions of administrators and teachers on the personnel management process were not significantly different; and (3) problems of personnel management were the lack of efficient manpower planning; the personnel were not competent in performing the assigned job; insufficient budgets for personnel management; the lack of personnel promotion and development; and the lack of serious personnel evaluation; as for recommendations, the following were given: there should be coordination with concerned agencies to solve budget problem; and serious personnel development should be undertaken in order to improve efficiency in every aspect of work performance.

**Keywords :** Personnel management, Phra Pariyattidham school

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.อรรณพ จีณะวัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และอาจารย์ ดร.ทศนี วงศ์เย็น ที่ปรึกษาร่วม ในการให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิด เสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณพระเดชพระคุณพระมหาคณานัมมธรรมปัญญาวิวัตร เจ้าคณะใหญ่หน่อกายแห่งประเทศไทย และเจ้าอาวาสวัดกุศลสมาคร เป็นอย่างสูง ที่ได้มีเมตตาอนุเคราะห์ด้านที่พักอาศัยและให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการศึกษาของผู้วิจัยอีกนานปีประการ พร้อมทั้งพระมหาภิจักร จิตปัญโญ ครูใหญ่โรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นครูประจำของโรงเรียนแห่งนี้ ท่านได้สนับสนุนและอนุเคราะห์ผู้วิจัยให้มีความสะดวกในการศึกษาควบคู่กับการปฏิบัติงาน จึงกราบขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขออนุโมทนาและขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและญาติธรรมอีกหลายท่านที่ได้ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลในการทำวิจัยด้วยดีเสมอมา ได้แก่ ดร.อำนาจ บัวศิริ ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดร.กรแก้ว อัจฉรวัจน์ และนายสมศักดิ์ สายหยุด ที่ปรึกษาโรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย ผศ.รท.ดร.บรรจบ บรรณรุจิ อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาตะวันออก คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์สุวรรณ กระแสเทพ นักวิชาการศึกษา ภาควิชากุมารเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล และขออนุโมทนาบุญอาจารย์ แพทย์พร ยอดแก้ว อาจารย์ประจำศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยสยาม ที่ได้ให้คำแนะนำและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สถิติในการวิจัยในครั้งนี้

ประโยชน์ที่เกิดจากการทำวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา สังฆบูชา และขอบูชาคุณบิดามารดา บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน พร้อมทั้งผู้มีส่วนร่วมในการทำวิจัยซึ่งยังไม่ได้กล่าวถึงทุกท่าน

องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา

เมษายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
สมมุติฐานการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	8
การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	32
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตาม ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม.....	57
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตาม ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายข้อ.....	59
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.....	70
ตอนที่ 5 ผลการประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะใน กระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.....	71
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	75
สรุปการวิจัย.....	75
อภิปรายผล.....	79
ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก.....	90
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	91
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและตารางแสดงผลการหาความตรง (Validity) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	93
ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย.....	117
ประวัติผู้วิจัย.....	124



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ .....	47
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล .....	53
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงาน กระบวนการ บริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม .....	57
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานการบริหารงาน บุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง .....	58
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านวางแผนกำลังคน ตามความเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ .....	59
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ .....	61
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ .....	64
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ .....	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกเป็นรายข้อ.....	68
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม .....	70

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	34

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในครั้งพุทธกาล การศึกษาของพระสงฆ์ผู้เข้ามาอุปสมบทในพระพุทธศาสนานั้น ดำเนินไปตามองค์ประกอบของการศึกษาทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ปริยัติ คือ การศึกษาเล่าเรียนเพื่อสั่งสมความรู้ความเข้าใจ ปฏิบัติ คือ การนำความรู้ทางปริยัติมาประพฤติหรือดำเนินตนเองตามหลักความรู้ที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา และปฏิเวธ คือ การบรรลุเป้าหมายการศึกษาและปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การดับทุกข์โดยสิ้นเชิง และยึดเอาพระธรรมวินัยเป็นกรอบของการศึกษา

ต่อมาเมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จดับขันธปรินิพพานแล้ว การศึกษาของพระสงฆ์ก็มีพัฒนาการมาโดยลำดับนับตั้งแต่การจัดตั้งสำนักศึกษาพระไตรปิฎกโดยระบบฆราวาส คือ ท้องจำกันปากต่อปาก สืบมาจนมีการจารึกพระไตรปิฎกเป็นลายลักษณ์อักษรประมาณ พ.ศ.433 ในสมัยของพระเจ้าอโศกมหาราช แห่งศรีลังกา ในคราวทำสังคายนาครั้งที่ 5 ( กรมการศาสนา 2525 :68 ) จากนั้นมีการจัดตั้งสถานศึกษาและมีการจัดการศึกษาที่เป็นระบบมากขึ้นดังเช่น มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยพุทธศาสนาแห่งแรกของโลกขึ้น ณ ประเทศอินเดีย คือ มหาวิทยาลัยนาลันทา ซึ่งเป็นแหล่งศึกษาพระพุทธศาสนาและวิชาการทั่วไป มีความเจริญรุ่งเรืองเต็มที่ในยุคประมาณ พ.ศ. 750-1600 ซึ่งในยุคที่เจริญรุ่งเรืองนั้น เคยมีนิสิตนักศึกษาประมาณ 10,000 คน (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2542 : 13 )

เมื่อพระพุทธศาสนาได้แผ่ขยายมาสู่ประเทศไทย การศึกษาทางพระพุทธศาสนายังคงดำเนินสืบมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการศึกษาพระไตรปิฎกและอรรถกถา โดยมีพระเจ้าแผ่นดินเป็นแบบอย่างที่สำคัญ ดังเช่น พระเจ้าลิไท เมื่อครองราชย์ได้ 8 ปี ใน พ.ศ. 1904 ก็ได้เสด็จออกผนวช ทรงค้นคว้าแต่งตำราทางพระพุทธศาสนาขึ้นเรียกว่า "เตภูมิกถา" และได้ทรงอุทิศพระมหาปราสาทให้เป็นที่เล่าเรียนของพระสงฆ์ กุลบุตรในสมัยนั้นก็มีความผูกพันใกล้ชิดกับวัด มีการเข้าวัดบวชเรียนพระธรรมวินัยและหนังสือไทยก่อนจะครองเรือน รับราชการหรือครองวัดรับผิดชอบการพระศาสนาต่อไป ที่เรียกง่าย ๆ ว่า "ประเพณีบวชเรียน" ผู้ที่ผ่านการบวชเรียนแล้ว เมื่อสึกออกมาจะได้รับความยอมรับนับถือจากสังคม เรียกว่า "บัณฑิต" หรือเรียกสั้น ๆ ว่า "ทิด" หรือ "คนสุก" นับเป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งของชาติไทย (พระราชมณเฑียร 2529 : 31) ที่สืบต่อมาโดยลำดับ

ในปัจจุบัน การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย มี 4 ประเภท ได้แก่

1. การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม (นักธรรมชั้นตรี ชั้นโทและชั้นเอก)
2. การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี (ชั้นประโยค 1-2 ถึง ชั้น ป.ธ. 9)
3. การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6)
4. การศึกษาระดับอุดมศึกษา (ชั้นปริญญาตรี โทและเอก)

กล่าวเฉพาะการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญนั้น เป็นการศึกษาแผนใหม่ รูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ ที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ (พระราชวรมนี 2521 : 355 อ้างใน กองพุทธศาสนศึกษา 2546 : 7) ซึ่งเดิมทีในปี พ.ศ.2507 ได้มีการเพิ่มวิชาสามัญเข้าไปในหลักสูตรบาลีหลายวิชา เช่น ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และการอบรมหรือปรัทัศนศึกษา เรียนคู่กันไปกับบาลี แต่ในระยะแรกยังไม่เป็นที่นิยมของพระภิกษุสามเณรมากนัก จนต่อมา ในปี พ.ศ.2514 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญขึ้น เป็นการประยุกต์วิชาพระพุทธศาสนากับวิชาสามัญเข้าด้วยกัน โดยกำหนดให้เรียน 9 หมวดวิชา คือ บาลี ธรรมวินัย ศาสนปฏิบัติ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และหมวดสุขศึกษา วิชาเหล่านี้ได้พิจารณาเห็นว่า จะเป็นประโยชน์แก่การเผยแผ่พุทธศาสนาและสามารถมีศักดิ์และสิทธิ์เท่ากับของโรงเรียนชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายของกระทรวงศึกษาธิการ (มนัส ภาคภูมิ และคณะ 2538 : 7-8)

ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักร ก็จะได้ศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรม สมควรแก่ภาวะ สามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไปและถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาบทไปแล้ว ก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้ารับราชการสร้างประโยชน์ให้ก้าวหน้าให้แก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไป(วิชัย ธรรมเจริญ 2541 : 4)

การดำเนินการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีลักษณะการบริหาร โดยมีสภาการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นองค์กรหลักทำหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยตรง ส่วนการบริหารโรงเรียนให้อยู่ในการปกครองของคณะสงฆ์(กิตติ ธีรसानต์ 2539 : 4) และเพื่อให้การบริหารโรงเรียนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สภาการศึกษาคณะสงฆ์ จึงกำหนดให้มีการแบ่งกลุ่มโรงเรียนออกเป็น 14 กลุ่ม อิงตามเขตการศึกษาของ

กระทรวงศึกษาธิการ โดยเพิ่มเข้ามาอีก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงเรียนที่ดำเนินการจัดการศึกษาของ คณะสงฆ์จีนนิกายและคณะสงฆ์อนัมนิกาย (วิทย์ ธรรมเจริญ 2541 : 31)

ปัจจุบันนี้การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาได้ เจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ ในปีการศึกษา 2547 มีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กระจายอยู่ทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 400 โรงเรียน มีนักเรียน 51,950 รูปและในส่วนของจังหวัด กรุงเทพมหานครมีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 12 โรงเรียน นักเรียน 2,437 รูป (ฝ่ายการศึกษาพระปริยัติธรรม 2545)

การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีปัญหาหลายประการ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ และโรงเรียน ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารการศึกษา (กิตติ ธีรศานต์ 2539 : 4) โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นปัจจัย สำคัญของการพัฒนาและความด้อยคุณภาพของการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา นี้ พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาประสบปัญหาอย่างมาก ปัญหาสำคัญ คือ ขาดแคลนครูที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติที่เหมาะสม และบุคลากรประจำมีน้อย เพราะภาครัฐมีการ จัดสรรอัตราบุคลากรผู้สอนตามอัตรานักเรียน ซึ่งถ้านักเรียนมีน้อย ครูผู้สอนประจำก็มีน้อย ในขณะที่วิชาต่าง ๆ มีถึง 9 กลุ่มสาระ บางโรงเรียนอาศัยครูจำนวนน้อยนั้นทำหน้าที่สอนคน เดียวกันหลายวิชาและหลายชั้นเรียน บางโรงเรียนก็อาศัยครูจากสถานศึกษาภายนอกโดยการ จ้างครูพิเศษเข้ามาสอนและจ้างบุคลากรเพิ่มในลักษณะอัตราจ้าง ไม่ใช่ครูประจำ

นอกจากนี้ ยังมีกรณีของผู้ที่เป็นครูผู้สอนซึ่งเป็นอัตราจ้างขาดความมั่นคงในวิชาชีพ ไม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นผลให้มีการเปลี่ยนบุคลากรที่เป็นครูผู้สอนบ่อยครั้ง สภาพการณ์เหล่านี้ ถือเป็นปัญหาที่นำมาซึ่งความด้อยคุณภาพของการเรียนการสอนในโรงเรียน ปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา และเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนที่ จำเป็นต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นตัวบ่งชี้ ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาดังกล่าวมา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา"กระบวนการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร" เพื่อให้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและ ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สืบต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

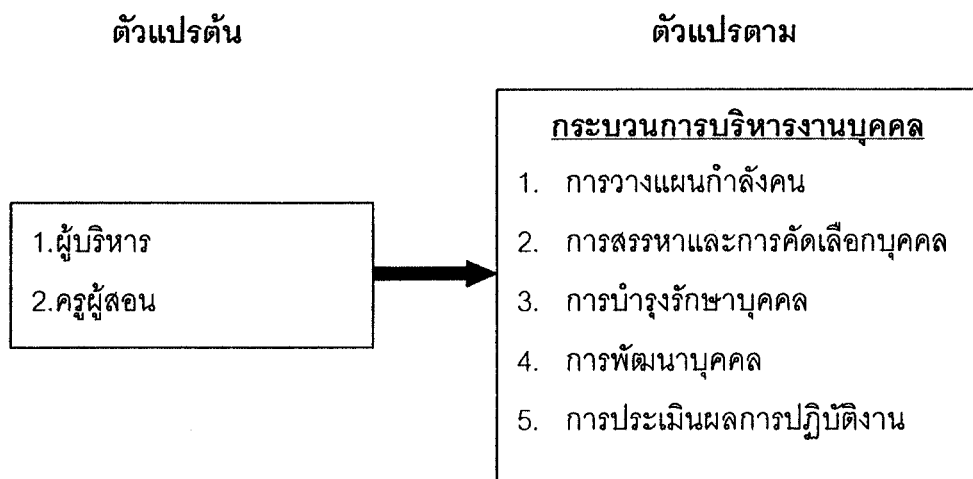
2.1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน บุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

## 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัย ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดการบริหารงานบุคคล ซึ่งกำหนดตัวแปรที่ศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

#### 5. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยไว้ดังนี้

**5.1 กระบวนการบริหารงานบุคคล** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในด้านการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**5.1.1 การวางแผนกำลังคน** หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

**5.1.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล** หมายถึง การคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงาน

**5.1.3 การบำรุงรักษาบุคคล** หมายถึง การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร

**5.1.4 การพัฒนาบุคคล** หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

**5.1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง ระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต



5.2 ผู้บริหาร หมายถึง พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานประจำในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ ผู้จัดการและผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นครูใหญ่

5.3 ครูผู้สอน หมายถึง พระภิกษุ สามเณรและฆราวาส ผู้ทำหน้าที่สอนประจำในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

5.4 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นในวัดหรือที่ธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณร ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## 6. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยมีขอบเขตดังนี้

### 6.1 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

### 6.2 ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งหมด 12 โรงเรียน จำนวน 159 รูป/คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 19 รูป/คน และครูผู้สอน จำนวน 140 รูป/คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง ได้บุคลากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 19 รูป/คน และเป็นครูผู้สอน จำนวน 104 รูป/คน รวมจำนวน 123 รูป/คน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครูผู้สอน

7.2 เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

7.3 ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานครนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 1.3 ระบบการบริหารงานบุคคล
  - 1.4 หลักการบริหารงานบุคคล
  - 1.5 กระบวนการบริหารงานบุคคล
2. การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
  - 2.1 ความเป็นมา
  - 2.2 การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
  - 2.3 โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

#### 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เมธี ปิลาณานนท์ (2523 :3) การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บัณชิต อินทรชื่น (2526 :2) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน เพื่อที่จะให้ได้คนหรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และ ในขณะเดียวกันเมื่อได้เข้ามาทำงานแล้ว ก็จะต้องให้เขาเหล่านั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลอย่างเต็มที่ รวมตลอดจนการรักษาซึ่งบุคคลเหล่านั้นให้เขาปฏิบัติงานกับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

พยอม วงศ์สารศรี(2530 : 35) การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การและขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา อารมณ์รักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

อุทัย หิรัญโต(2531 : 2) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

เทศ แก้วกลสิกรรม (2538 : 138) การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามทำให้บุคลากรเหล่านั้นได้เห็นว่างานของเขาที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีทางที่จะทำ ให้เขามีความเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา

ธงชัย สันติวงษ์(2539 : 1) การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภาระกิจของผู้บริหารทุกคน(และของผู้ชำนาญการโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวง ที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีใจณ์ (2543 : 140 อ้างใน <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/lbs/html/1228/mu6.html>) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนา บุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และ บำรุงรักษา ทรัพยากรนี้ไว้ อย่างผู้มีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณ และคุณภาพ ของงานอย่างสูงสุด

จากทัศนะของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการคัดสรรบุคคลเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กร โดยผ่านขั้นตอนตามลำดับเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว มีกระบวนการตรวจสอบการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานรับทราบข้อมูลการปฏิบัติงานทั้งในด้านบวกและด้านลบเพื่อปรับปรุง พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพใน

การทำงานของบุคคลในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการให้พ้นจากงานในกรณีที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ผ่านการประเมินการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ให้บุคคลในองค์กรมีความสามัคคี ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั่นเอง

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519 : 5) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ถึงแม้คุณค่าของมนุษย์เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่นได้ แต่มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และขณะเดียวกันก็มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2523 :1) กล่าวไว้ว่า บุคลากรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เพราะเป็นส่วนประกอบที่เป็นมนุษย์ ไม่มีงานใดที่จะยากลำบากและมีความไม่แน่นอนเท่ากับการทำงานร่วมกับบุคคล ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ กัน และความต้องการเหล่านั้นนอกจากจะมีจำนวนไม่เท่ากันแล้ว ยังมีลำดับขั้นของความต้องการต่างกันอย่างอีกด้วย

อุทัย หิรัญโต (2531 : 1) กล่าวไว้ว่า คน หรือ มนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด และมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้ เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็หาไม่สดีปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์มิได้

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2545 : 48) ได้กล่าวไว้ว่า เนื่องจาก "คน" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญสูงสุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานเสมอกัน

จากทัศนะข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่า บุคคลเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร หากองค์กรมีบุคคลที่มีคุณภาพรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ก็จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ทั้งนี้ หัวใจสำคัญของความสำเร็จอยู่ที่กระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ สามารถคัดสรร จัดสรร ปรับปรุงและพัฒนา บุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพและดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีระบบนั่นเอง

## 1.3 ระบบการบริหารงานบุคคล

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2545 : 48) การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันโดยทั่วไปไม่ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน มีแนวทางปฏิบัติซึ่งยึดระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคลเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยยึด การสอบ และมาตรฐานในเรื่องคุณวุฒิและความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ 4 ประการ ดังนี้

- 1) หลักความเสมอภาค เช่น ใช้สิทธิสมัครสอบได้
- 2) หลักความสามารถ เช่น ให้ผู้ที่สอบได้คะแนนสูงกว่าได้รับการบรรจุก่อน
- 3) หลักความมั่นคง เช่น ให้ความคุ้มครองเมื่อผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตามหน้าที่
- 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง เช่น ห้ามราชการฝักใฝ่ทางการเมือง

การบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม จะเป็นการบริหารงานที่มีหลักการ มีการให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไปไม่เห็นแก่ความสัมพันธ์ส่วนตัว ทำให้หน่วยงานที่มีการบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม สามารถได้บุคคลที่ดีมีความรู้เข้ามาปฏิบัติงาน

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หมายถึง ระบบการบริหารบุคคลที่ ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ส่วนใหญ่จะใช้ระบบเครือญาติหรือระบบพวกพ้อง ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

ปฏิญญา สาทร (2519 : 22-30) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของระบบ คุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ไว้ ดังนี้

ข้อดีของระบบคุณธรรม

- 1) ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน
- 2) ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย
- 3) บุคคลมีความมั่นคงในการทำงาน
- 4) ป้องกันความไม่แน่นอน และการแทรกแซงจากนักการเมือง
- 5) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี
- 6) เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของวิชาชีพ

ข้อเสียของระบบคุณธรรม

- 1) เสียค่าใช้จ่ายสูง
- 2) ขั้นตอนการดำเนินการยุ่งยากทำให้เกิดความล่าช้า

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

- 1) ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ เนื่องจากระบบคุณธรรมไม่ได้ดีพร้อมไปทุกอย่าง หากใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าช่วยก็จะทำให้สมบูรณ์ขึ้น
- 2) ระบบอุปถัมภ์ ช่วยการบริหารงานประจำ เพราะการเมืองย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหาร
- 3) ระบบอุปถัมภ์ ช่วยแก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วน ถ้าหากใช้ระบบคุณธรรมอาจไม่ทันการเพราะมีพิธีรีตองมาก

#### ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

- 1) ข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ
- 2) ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก
- 3) ข้าราชการทำงานมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวและประจบผู้มีอำนาจ
- 4) ฐานะของข้าราชการ ขาดหลักประกันความมั่นคง
- 5) บุคคลที่ไม่มีพรรคพวกในวงราชการจะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการหรือก้าวหน้า
- 6) ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรม
- 7) เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ และอาจอาศัยวิถีทางการเมืองเพื่อแสวงหาตำแหน่งข้าราชการประจำ

ระบบการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมาก เพราะจะสามารถทำให้การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างเป็นระบบระเบียบ ระบบการบริหารบุคคลทั้ง 2 ระบบข้างต้น เป็นแนวทางหนึ่งที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย หากผู้บริหารสามารถนำทั้งสองระบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โดยนำจุดแข็งของทั้งสองระบบมาประสานกัน ก็จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเข้าใจระบบการบริหารบุคคลอย่างชัดเจนและมีความสามารถในการนำจุดแข็งของทั้ง 2 ระบบมาประสานกัน หัวใจสำคัญของการนำทั้ง 2 ระบบมาประยุกต์ใช้ร่วมกันจึงอยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารนั่นเอง

#### 1.4 หลักการบริหารงานบุคคล

ปฏิญญา สาธร(2523 : 47) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. หลักในการให้ได้คนดีฝีมือมาทำงาน หรือหลักในการคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และมอบหมายงาน

2. หลักในการบำรุงรักษาคนที่มีอยู่แล้วให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ด้วยความเต็มใจและมีความสุขที่จะอยู่

3. หลักในการไม่ให้คนดีหย่อนสมรรถภาพพ้นจากงาน หรือหลักในการโยกย้ายบุคลากรที่องค์กรไม่พึงปรารถนาโดยไม่ผิดระเบียบและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

4. หลักในการพัฒนาคนหรือหลักในการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์แก่องค์กร

อุทัย หิริญโต (2531 : 14) ได้กล่าวถึง หลักของการบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค คือ ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิอย่างเดียวกันตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล จะไม่ก่อให้เกิดสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน

2. หลักความสามารถ ถือหลักระบบคุณวุฒิเป็นเกณฑ์เลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงานที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งพิจารณาความดี ความชอบการเลื่อนตำแหน่ง

3. หลักความมั่นคง ถือว่า การปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร มีการจัดสวัสดิการส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงานความดี เมื่อพ้นจากงานโดยปราศจากความผิด มีผลตอบแทนเพื่อดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ

4. ความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง ไม่ผูกพันกับพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาลหรือไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ เข้ามาบริหารประเทศ

เสนาะ ตีเขาว์ (2532 : 40) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ให้มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงทำงาน และสภาพในที่ทำงาน  
2. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง

3. ทำให้คนงานมีความรู้สึกที่ตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน

5. การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงกับลูกจ้างไม่ควรจะทำในลักษณะเป็นการให้ แต่ควรจ่ายเพราะ "ความสามารถ" ของลูกจ้าง

6. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อยู่ดูถูกดูแคลนความสามารถของพนักงาน

สมศักดิ์ คงเที่ยงและอัญชลี โพธิทอง (2542 : 28) ได้สรุปถึงหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้



1. หน่วยงานและบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจ และยอมรับร่วมกันในเรื่องเป้าหมายปรัชญาและอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย
  2. ผู้บริหารควรยอมรับนักถือในความรู้ ความสามารถ บทบาท และความสำนึกของบุคคลในหน่วยงาน
  3. จะต้องสร้างเสริมพัฒนาบุคลากรโดยให้โอกาสแสดงออก หรือให้มีส่วนในการคิดสร้างสรรค์ อย่างยุติธรรม
  4. มีการสื่อสารที่ดี ให้เกิดความเข้าใจและสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานเพื่อความร่วมมือในการทำงาน
  5. การจัดสวัสดิการและบริการเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- บรรยงค์ ไตจินดา (2543: 54-55) กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ไว้ว่า จะต้องประกอบไปด้วยหลักการดังต่อไปนี้ คือ
1. หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงานโดยไม่กีดกัน
  2. หลักความสามารถ ยึดความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
  3. หลักความมั่นคงยึดหลักปฏิบัติงานระยะยาวรวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน
  4. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ
  5. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
  6. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงานโดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ
  7. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะ ไม่เอาเปรียบและไม่ล่วงเกินทางเพศ

8. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร มีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกคุณลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณภาพ ทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการการทำงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

12. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ ระบบบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่าง ๆ มาพัฒนาบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

สมหวัง วิทยานิพนธ์ (อ้างใน <http://www.budmgt.com/budman/bm01/buddhisman.html>) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ต้องทำคนให้เหมาะกับงาน ถ้าจัดมาไม่ได้ก็ต้องฝึกให้เหมาะสมกับงานให้ได้ การบริหารคนจะยากที่สุดเพราะคนสามารถโกหกได้ คนยังมีกิเลส และคนบางคนเป็นคนโง่ คนที่ดีเหมาะสมกับงานจะใช้คนซื่อสัตย์อย่างเดียว นั้นไม่พอ ต้องไม่โง่และไม่เห็นแก่ตัวด้วยการมอบหมายงานเป็นการตัดตอนภาระของนายให้ลูกน้องไปทำ ถ้าลูกน้องฉลาดพอก็ไม่ทำให้งานเสียหาย เมื่อมอบหมายงานให้เขาไปแล้วก็ต้องไว้ใจเขา การบริหารคนจะต้องทำอุดมคติให้ตรงกัน ระหว่างนายจ้าง ผู้จัดการ หัวหน้า และลูกน้อง จะได้ไม่ทำไปคนละทิศคนละทาง ขาดเอกภาพ และไม่มีพลัง การอยู่ร่วมกัน ต้องสร้างเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ ต้องรักเขา ไว้ใจเขา ใช้สังคหวัตถุ มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน

พระราชวรมุนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2546 : 7) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่ได้ดีถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปนิกสูตร คือ

1. จักขุมา หมายถึง มีปัญญา มองการณ์ไกล ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ มีความสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

2. วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

3. นิสสัยสัมปັນโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relation Skill คือ มีความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

นอกจากนี้ ท่านยังได้กล่าวถึงวิธีการบริหารไว้ว่า วิธีการบริหารที่ดี คือ การใช้ ธรรมะหรือยึดความถูกต้องชอบธรรมเป็นหลัก เรียกว่า ธรรมาธิปไตย เป็นการบริหารที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยนั้น จึงควรมี ธรรมะ 4 ได้แก่

1. ปัญญาพละ หมายถึง มีกำลังความรู้ นักบริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุป คือ นักบริหารต้องมีความรู้ 3 เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

2. วิริยพละ หมายถึง มีกำลังแห่งความเพียร นักบริหารที่ดีต้องมีกำลังใจที่ดี มีความเพียรยามเพื่อเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ กล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ให้ถือว่า ผิดเป็นครู นำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน แล้วพากเพียรต่อไปเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ดี

3. อนวัชชพละ หมายถึง มีกำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสียหาย นักบริหารที่ดีต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และถนอมตัวไว้ไม่ให้มีประวัติต่างพร้อยด้วยการรักษาศีล 5 และเว้นจากอบายมุข ซึ่งถือว่าเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อผู้นำดี คนอื่นๆ ในองค์กรย่อมมีกำลังใจและคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว

4. สังคหพละ หมายถึง มีกำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหารผู้ทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ๆ ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ก็จะมีไม่มีใครมาช่วยทำงาน พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึง วิธีผูกใจคน ได้แก่

1) ทาน หมายถึง การให้ นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การให้จะช่วยผูกมิตรผูกใจคนอื่นไว้ได้

2) ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักพูด ไม่พูดคำหยาบซึ่งจะไม่สามารถสร้างความเป็นมิตรกับผู้อื่นได้

3) อตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่นิ่งดูตายในยามที่ควรเข้าไปช่วยเหลือ

4) สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ ให้เหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ของตน

จากแนวคิดของนักการศึกษาพอสรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลต้องยึดหลักประชาธิปไตย ความเสมอภาคเท่าเทียมกันของบุคคลตั้งอยู่บนความยุติธรรมทำให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ และได้รับการพัฒนาจากองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุด โดยมีหลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคล คือ การจัดการคนให้เหมาะสมกับงาน และการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีระบบและเป็นธรรมชาติ ขั้นตอนสำคัญของการบริหารงานบุคคลจึงอยู่ที่ความสามารถของผู้บริหาร ในการวางแผนและการจัดแผนผังองค์กรในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมมาดำเนินงานนั้น ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนระหว่างผู้บังคับบัญชา คือ ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ก็ต้องดำเนินไปอย่างเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อันจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี ซึ่งในประเด็นนี้อาจอาศัยหลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นต้น

#### 1.5 กระบวนการบริหารงานบุคคล

บัณฑิตย อินทรชীন(2526 :4) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลมีขั้นตอนดังนี้

1. การออกแบบ ด้านการวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลในกรณีที่เป็นการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ ในส่วนขององค์กรเอกชน ก็อาจหมายถึงขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่จะมาถึงขั้นการบริหารงานบุคคล ก็คือ การวางแผนองค์การ การออกแบบงาน ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์งาน
2. การวางแผนกำลังคน เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบความต้องการกำลังคนหรือการคาดคะเน ตามต้องการกำลังขององค์กรไว้ล่วงหน้า
3. การกำหนดตำแหน่ง ไม่ว่าจะป็นองค์การใด ๆ ก่อนที่จะรับคนเข้าทำงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดเสียก่อนว่ามีงานอะไรให้ทำ และผู้ที่จะมาทำงานนั้นควรที่จะมีความรู้ความสามารถด้านใด ระดับใด จึงจะเหมาะสมกับงาน
4. การกำหนดเงินเดือน เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานได้กำหนดตำแหน่งแล้วก็จะต้องกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเดือนไว้ด้วยโดยทั่ว ๆ ไป แล้วหลักในการกำหนดอัตราเงินเดือนเพื่อเป็นค่าตอบแทนของการปฏิบัติงานนั้น จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่าของงาน ว่างานใดควรจะได้รับอัตราเงินเดือนเพื่อเป็นค่าตอบแทนใด โดยพิจารณาถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงาน ระดับความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของบุคคล

5. การสรรหาบุคคล ในกระบวนการบริหารงานบุคคล ขั้นการสรรหา บุคคล นับว่าเป็นข้อที่สำคัญอีกขั้นหนึ่ง การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการการเลือกสรรบุคคลจาก ตลาดแรงงานเข้ามาทำงานหรือให้ประโยชน์ในองค์การหรือหน่วยงาน รวมตลอดจนถึงการจูงใจให้ บุคคลสมัครเข้ามาทำงานในองค์การหรือหน่วยงานด้วยการดำเนินการที่ให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน

6. การบรรจุและแต่งตั้ง การบรรจุผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานและ มอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ นั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่า การมอบหมายหน้าที่การงานให้ ผู้ใดปฏิบัติ จะต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลเพื่อที่จะใช้ ประโยชน์จากบุคคลที่ได้สรรหามาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. การจัดทำทะเบียนประวัติพนักงาน การจัดทำทะเบียนประวัติพนักงานนั้นเป็น การจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับประวัติของบุคคลที่เข้าทำงานในองค์การ ตลอดจนความเคลื่อนไหว ต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลผู้นั้นตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่กับองค์การตั้งแต่เริ่มทำงานจนออกไป

8. การพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคลเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่ต้อง กำหนดให้มีอยู่ตลอดเวลาขณะที่บุคคลนั้นทำงานอยู่กับองค์การ หรือที่เรียกกันว่าการฝึกอบรม และพัฒนาการถือว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลที่ความรู้ความสามารถมีทักษะ ในการทำงานที่ดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และมีวิธีการในการทำงานที่ดีเหมาะสมกับงาน อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การนั้น

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานก็หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในบังคับบัญชา ในช่วงรอบระยะเวลาหนึ่งที่ได้กำหนดไว้เป็นที่แน่นอน หรือหมายถึงระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่า ของบุคคลในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพ ของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องประกอบในการให้ผล ประโยชน์ตอบแทน หรือ พิจารณาความดีความชอบของบุคคลในการปฏิบัติมาจนครบรอบ ระยะเวลาตามที่กำหนด

10. ระเบียบวินัย หมายถึง ข้อบังคับใด ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการ ควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ให้สามารถอำนวยความสะดวกและสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยความสะดวกสบาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักในการบริหาร

11. ผลประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ สิ่งที่องค์การให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงานให้กับองค์การที่

นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้ประจำอยู่แล้ว ผลประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการที่ให้นั้นจะเป็นทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น

12. การให้พ้นจากงานและการให้บำเหน็จบำนาญ การปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นในองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตาม เรื่องของการให้บุคคลพ้นไปจากงานหรือให้ออกนั้นย่อมต้องมีอยู่เสมอ แต่การให้พ้นจากงานหรือให้ออกนั้นมีหลายกรณีด้วยกัน เช่น ตาย เกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก

อุทัย หิรัญโต (2531 : 3) ได้กล่าวได้กล่าวถึง ลำดับชั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและโอน
13. การพัฒนาบุคคล
14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
18. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
19. การปกครองบังคับบัญชา
20. การรักษาวินัย
21. การให้พ้นจากงาน

22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ

23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

สมศักดิ์ คงเที่ยงและอัญชลี โพธิทอง(2542 : 51) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย
2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหา
4. การคัดเลือก
5. การบรรจุและแต่งตั้ง
6. การปฐมนิเทศ
7. การมอบหมายงาน
8. การพัฒนา
9. การประเมิน
10. สวัสดิการ
11. วินัย

ศิริพงษ์ เศาภายน (2546 : 11) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน(Job Analysis) โดยพิจารณาจากลักษณะงานแต่ละงานของพนักงาน
2. การงานแผนการกำหนดความต้องการแรงงาน และการสรรหาคคนเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน
4. การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่
5. การจัดการเรื่องค่าจ้าง เงินเดือน
6. การให้แรงจูงใจและผลตอบแทน
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การสื่อสาร การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา การสั่งสอน
9. การฝึกอบรมและการพัฒนา
10. การทำสัญญาข้อตกลงกับพนักงาน

กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าวมา เพราะกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นกระบวนการนำไปใช้และทดลองใช้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดทั้งหมดนี้ เมื่อกล่าวโดยหลักสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพนั้น อาจแบ่งเป็นกระบวนการสำคัญหลักๆ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน คือ ชั้นวิเคราะห์งานว่ามีงานอะไรบ้าง ต้องการกำลังคนเท่าไร คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบงานมีเช่นใด เป็นต้น ซึ่งหลักทั่วไปในการวางแผนกำลังคนนั้น ควรยึดหลักการดังนี้คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2532: 29-30)

1) จำนวนกำลังคนที่ระบุต้องเป็นจริง ไม่ใช่กำหนดตัวเลขให้ดูเป็นอัตราส่วนที่สวยงามหรือทำ ให้ดูว่าเป็นแผนกำลังคนที่ประหยัด

2) พยายามบรรจุบุคลากรประจำ เข้ามาใหม่ให้น้อยที่สุด ในเรื่องกำลังคนนั้นต้องพิจารณาถึงข้อเท็จจริงที่ว่า การบรรจุคนเข้ามาเป็นข้าราชการหรือบุคลากรประจำนั้น เป็นการเพิ่มต้นทุนในระยะยาว

3) เมื่อตำแหน่งงานว่างลง ควรพิจารณาจากบุคคลภายในก่อน การวางแผนที่ดีจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่พร้อมจะเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายเข้าแทนในตำแหน่งงานที่ว่างได้ทันที

4) ใช้โครงการฝึกอบรมให้เป็นประโยชน์ เมื่อวิทยาการใหม่ๆ นำมาใช้ในองค์กรกำลังคนเดิมที่มีอยู่ในองค์กรอาจตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ นั้นได้ การปลดคนออกจากงานเพราะคนล้นงานนั้นเป็นการแสดงถึงสภาพที่ล้มเหลวขององค์กรทำให้เสียภาพพจน์และชื่อเสียง ดังนั้นเมื่อมีความจำเป็นต้องปลดคนออกจากงานจึงต้องกระทำอย่างมีแผนและขั้นตอนที่รัดกุมและเพื่อให้เกิดปัญหายุ่งยากน้อยที่สุด กระบวนการของการวางแผนไว้ว่าต้องประกอบไปด้วย การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การตรวจสอบและการปรับปรุง (พยอม วงศ์สารศรี 2545: 64-69)

วิธีวิเคราะห์แผนกำลังคนว่าต้องมีการวิเคราะห์ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ คือ การวิเคราะห์งานที่ทำให้สามารถระบุถึงงานที่ต้องการ สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน และด้านปริมาณ คือ จำนวนบุคคลที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงเหมาะสมกับปริมาณที่มีอยู่ (ธงชัย สันติวงศ์ 2542: 111)



จากแนวคิดของนักการศึกษาพอสรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการตัดสินใจใช้ข้อมูลเพื่อช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในด้านบุคลากร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพเหมาะสมกับงานเพียงพอตามความต้องการขององค์กร

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล คือ ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ เปิดรับสมัคร การคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าทำงาน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับงานตามที่วางแผนไว้ ดังที่บัณฑิตย์ อินทรชั้น (2526: 25) กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึงการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่าง ที่องค์กรหน่วยงานที่มีความต้องการคนเข้าทำงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจให้คนที่มีความรู้ ความสามารถมาสมัครเข้าร่วมทำงานในองค์กรการสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ในองค์กร หรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้า เพื่อตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ

การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นเพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถหลายๆ อย่าง มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ ให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (บรรยงค์ โตจินดา 2543: 125)

การสรรหาบุคลากร สามารถหาได้จากแหล่งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร สำหรับวิธีสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกองค์กร ได้แก่ คำแนะนำ จากบุคลากรปัจจุบัน และบุคคลที่เคยปฏิบัติงานในองค์กร บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กรเอง องค์กรประกาศรับสมัคร หรือสรรหาจากสถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ องค์กรด้านแรงงาน และสำนักงานจัดหางาน หรือการจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น บางครั้งอาจใช้วิธีการจ้างงานชั่วคราว นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นที่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายนอกได้อีก ส่วนวิธีสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในองค์กรนั้นสามารถทำได้โดยการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะปฏิบัติงาน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันทน์ 2545: 92-98)

ข้อกำหนดในการสรรหาบุคลากรไว้ว่าต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น นโยบายองค์กรแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทั่วไป การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน และคุณสมบัติของผู้สรรหา (พยอมน วงศ์สารศรี 2545: 128)

นอกจากการการสรรหาบุคลากร แล้วยังมีการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 138) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานโดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พยอม วงศ์สารศรี (2545: 140) ได้อธิบายสรุปถึงความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่าการคัดเลือกบุคคลไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต้องเสียเวลาและความคิด และการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากปัจจุบันนี้ผู้บริหารมีความรอบรู้มากขึ้น ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การคัดเลือกบุคคลนั้นเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก ในบางครั้งองค์กรจะประสบความยุ่งยากลำบากกับบุคลากรบางคนที่องค์กรคัดเลือกมาจึงจำเป็นต้องใช้วิธี การดำเนินการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร

ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรประกอบด้วย การเริ่มต้นรับสมัคร การสัมภาษณ์ ขั้นตอนการกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติ การตรวจสุขภาพ การคัดเลือกขั้นสุดท้าย และการรับบุคลากรเข้าทำงาน (ณัฐรพันธ์ เขจรันนทน์ 2545: 98-102)

เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ (บรรยงค์ ไตจินดา 2543 : 150 -155)

1) หลักเกณฑ์ทั่วไป ได้แก่ สมรรถภาพทางกาย การศึกษาและการอบรม เซอร์วิญญาทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน อายุ เพศ บุคลิกภาพ ความริเริ่ม ความสามารถในการพัฒนาตนเอง และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมถึงเรื่องส่วนตัว

2) รายละเอียดของขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร คือ การต้อนรับผู้สมัคร การสัมภาษณ์ขั้นตอนการกรอกใบสมัคร การทดสอบการทำงาน การสัมภาษณ์เข้าทำงาน การตรวจสอบข้อเท็จจริง การตรวจสุขภาพ และการดำเนินการคัดเลือกขั้นสุดท้าย

3) การสอบคัดเลือก เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยประเมินคุณภาพ และคุณสมบัติ ผู้สมัครสอบ เพื่อค้นหาความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้ทราบความแตกต่างและศึกษาพฤติกรรมของคนในตำแหน่งที่ต้องการการสอบคัดเลือกมีรูปแบบการคัดเลือกขั้นพื้นฐาน (basic selection model)

4) การทดสอบ เป็นระเบียบวิธีการในการสำรวจพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบการใช้แบบทดสอบมีประโยชน์อย่างมากในการคัดเลือกบุคลากร การใช้แบบทดสอบในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้สมัคร ตลอดจนทัศนคติและบุคลิกภาพเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ความสำเร็จด้านการทำงานในอนาคต

5) ชนิดของการทดสอบ ได้แก่ การทดสอบความเฉลียวฉลาดหรือระดับสติปัญญาการทดสอบความชำนาญด้านฝีมือหรือกายภาพ การทดสอบความสำเร็จ การวัดความถนัดการทดสอบความสนใจในอาชีพ และการทดสอบบุคลิกภาพ

6) กระบวนการของการทดสอบ ได้แก่ กำหนดจุดมุ่งหมายของการทดสอบ การวิเคราะห์งานในตำแหน่งที่จะสรรหาบุคลากร เลือกวิธีการทดสอบที่เหมาะสม ทำการทดสอบ กำหนดมาตรฐานในการวัดความสำเร็จ การตัดสินใจและวิเคราะห์ผลการสอบ วิธีการคัดเลือกบุคลากรสามารถทำได้โดยการทดสอบ การสัมภาษณ์ การทดสอบ และสัมภาษณ์ และการตรวจสอบจากแหล่งบุคคลหรือแหล่งอ้างอิง (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล 2537: 134)

เมื่อบุคลากรสามารถผ่านการคัดเลือกจากองค์กรแล้ว ก่อนที่จะได้รับบรรจุเข้าทำงานในองค์กร จะต้องมีการผ่านขั้นตอนของการสัมภาษณ์ การแนะนำและการปฐมนิเทศ เพื่อสร้างความคุ้นเคย นอกจากนี้ อาจมีการทดลองงานก่อนที่จะบรรจุเข้าปฏิบัติงานในองค์กรอย่างถาวร

จากแนวคิดของนักการศึกษาพอสรุปได้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารงานบุคคลในการนำบุคลากรเข้าสู่องค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะลดปัญหาในด้านต่าง ๆ ในการปรับตัวของบุคลากรที่จะเข้าทำงาน ซึ่งต้องใช้ศิลปะในการจัดการเพื่อสร้างความประทับใจและสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรใหม่ให้มีต่อองค์กร โดยการสรรหาขององค์กรซึ่งหาได้จากแหล่งภายนอกองค์กรและแหล่งภายในองค์กร ต้องผ่านการคัดเลือกโดยดำเนินการตามขั้นตอนและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกการสอบ การทดสอบในแบบต่าง ๆ และเมื่อผ่านการทดสอบแล้วขั้นตอนสุดท้าย คือ การบรรจุเข้าทำงานโดยเข้ารับการสัมภาษณ์ การปฐมนิเทศ และการทดลองงาน ก่อนจะได้เข้ารับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานเป็นบุคลากรขององค์กรอย่างสมบูรณ์

3. การบำรุงรักษาบุคคล คือ ขั้นตอนการแนะนำ ให้ความรู้แนวทางการทำงาน จัดจ้าง การจัดผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เพื่อหล่อเลี้ยงให้บุคคลขององค์กรสามารถทำงานได้อย่างสะดวก กล่าวคือ เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ต้องมีการติดตามดูแลทั้งในด้านของการทำงาน และในด้านการดำรงชีวิตของบุคลากร องค์กรควรมีการดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจ และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุขทั้งในทางกาย และทางจิตใจ โดยใช้กระบวนการบำรุงรักษาบุคลากร ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 218-219) กล่าวถึง ความหมายและความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร ไว้ดังนี้คือ การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรม

ต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางกายและจิตที่อาจเกิดในการ ทำงานของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรทั้งกายและจิตใจ

การบำรุงรักษาบุคลากรนั้นมีความสำคัญในการทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีที่มีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาของคนภายนอก ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงต่อประเทศชาติ เพราะไม่มีปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที้องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานการบำรุงรักษาบุคลากรให้ได้ผลต้องประกอบไปด้วยปัจจัยในหลายๆ ด้าน เช่น ขวัญของบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การที่องค์กรให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร และสุดท้าย คือการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงในต่อไปนี้

1) ขวัญ ขวัญนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติของบุคลากร ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย มีความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญ จึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่นๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อบริษัท ขวัญไม่ตีพจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่ทำงาน ขาดงาน และไม่ยอมรับผิดชอบงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535: 138)

อุทัย หิรัญโต(2531: 161-165) ได้กล่าวถึง ขวัญและการบำรุงรักษาขวัญ ไว้ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี หลักการบำรุงรักษาขวัญ สภาพของขวัญและวิธีการประเมินขวัญ ไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของขวัญแบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (individual morale) และขวัญของหมู่คณะ(group morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ได้มีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นขวัญของบุคคลแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำ ที่นั่นขวัญของบุคคลแต่ละคนก็ต่ำด้วย

ความสำคัญของขวัญมีดังนี้คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน ช่วยเกื้อหนุนให้เจ้าหน้าที่อยู่ในระเบียบวินัย สร้างความสามัคคีต่อหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งยังช่วยจูงใจให้

เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานในองค์กรได้ยาวนาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาการมอบหมายงานให้บุคคลรับผิดชอบต้องมีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ การจัดสภาพการทำงาน ระบบการวัดผลสำเร็จของงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังรวมถึงการให้ บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ สภาพของขวัญพิจารณาได้จาก ระดับความสม่ำเสมอของงาน การขาดงานของบุคลากรการแจ้ง คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ รวมไปถึงมีการวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่นวิธีการประเมินขวัญสามารถทำได้โดย การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การใช้แบบ สอบถามและการเก็บประวัติ

หลักการบำรุงรักษาขวัญมีดังนี้คือ มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว สร้างเครื่องวัดผลในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดี การชมเชยให้รางวัล สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง ความก้าวหน้า ให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกันในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสัดส่วนของผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีเมตตากรุณาสามารถเข้าถึงตัวได้ และส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ

2) ค่าตอบแทน ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบำรุงรักษาบุคลากรโดยจะกล่าวความหมาย ปัจจัย และหลักในการจ่ายค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545: 214-217) ได้กล่าวถึง ความหมายและปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน ไว้ดังนี้คือ

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้างเงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสองสิ่งคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรได้แก่ ค่างานเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในองค์กรประสบการณ์ ความสามารถ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น การเมืองในองค์กร และปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ระดับค่าจ้างทั่วไป ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ค่าครองชีพองค์กรด้านแรงงานอิทธิพลของภาครัฐ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น วิทยาการสมัยใหม่ หรือประสิทธิภาพการผลิต

บรรยงศ์ ไตจินดา (2543: 256-261) ได้กล่าวสรุปถึง หลักการจ่ายค่าตอบแทนและหลักการบริหารค่าตอบแทน ไว้ดังนี้ หลักการจ่ายค่าตอบแทน ควรยึดหลักการจ่ายอย่างเป็นธรรม จ่ายอย่างพอเพียงกับการดำเนินชีวิต ต้องมีความสมดุลกับการปฏิบัติงานและไม่เกินความสามารถของหน่วยงานที่สามารถจ่ายได้ องค์กรต้องมีความมั่นคงสม่ำเสมอในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจกับบุคลากร และสิ่งสำคัญคือการจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับกับทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องให้หลักการบริหารค่าตอบแทนสำหรับยึดเป็นแนวปฏิบัติโดยคำนึงถึงความยุติธรรมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการบริหารอัตราค่าจ้างและเงินเดือน

3) การให้ประโยชน์และการบริการ การให้ประโยชน์และการบริการ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องมอบให้แก่บุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

บรรยงศ์ ไตจินดา (2543: 271-277) ได้กล่าวถึง ชนิด หลักการ และวิธีการของประโยชน์และการบริการ ไว้ดังนี้

ชนิดของประโยชน์และการบริการ แบ่งได้เป็น การจัดตามระเบียบและข้อกำหนดทางกฎหมาย เช่น สวัสดิการสังคม สวัสดิการที่จัดให้เพื่อประกันความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนในวันที่ไม่ต้องทำงาน การแบ่งส่วนกำไรให้แก่บุคลากร การจัดบริการต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อความสะดวกสบายของบุคลากร การให้บริการด้านการเงิน การให้บริการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา การให้บริการด้านสุขภาพ การให้บริการพักผ่อนหย่อนใจ โดยการนำหลักการจัดระบบการให้ประโยชน์ และการบริการในองค์กร ซึ่งได้แก่ หลักความเสมอภาค หลักการจูงใจ หลักของผลประโยชน์ หลักประสิทธิภาพ หลักการสร้างขวัญกำลังใจ และการจัดหลักงบประมาณ โดยใช้วิธีการในการจัดผลประโยชน์และบริการ เพื่อยกสถานะความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยวิธีการช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่างๆ รวมถึงช่วยจัดการในเรื่องที่สนองความต้องการของบุคลากรในด้านการทำงานและด้านความต้องการส่วนบุคคลในด้านปัญหาของการจัดผลประโยชน์และบริการนั้น ส่วนใหญ่มักเกิดจากปัญหาด้านความเสมอภาคของการให้ประโยชน์และบริการ ปัญหาด้านบริหารโครงการ และปัญหาที่เกิดจากตัวบุคลากรเอง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2532: 329-331)

4) สวัสดิการ นอกจากปัจจัยในการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีเรื่องของการจัดสวัสดิการที่องค์กรต้องมีการจัดให้แก่บุคลากร โดยจะกล่าวถึงการจัดสวัสดิการดังต่อไปนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545: 240) ได้กล่าวสรุปถึงประเภท และชนิดของการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้ คือประเภทของสวัสดิการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สวัสดิการตามกฎหมาย สวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด ส่วนชนิดของสวัสดิการ ได้แก่ บริการด้านสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตบริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการด้านนันทนาการ บริการด้านให้คำปรึกษา โบนัสและสวัสดิการบริการอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม หลักการจัดสวัสดิการ ต้องคำนึงถึงหลักการที่ ตอบสนองความต้องการการมีส่วนร่วม ความสามารถในการจ่าย ความยืดหยุ่นและ ประสิทธิภาพของการทำงาน จากแนวคิดของนักการศึกษาพอสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรคือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมให้แก่บุคลากร เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้นทั้งต่อร่างกายและจิตใจ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสุขทำให้องค์กรมีภาพพจน์ที่ดีและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน โดยการบำรุงรักษาบุคลากรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบในด้าน ชีวัญและกำลังใจ จึงมีความจำเป็นต้องมีการบำรุงขวัญบุคลากร

นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรและการให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร ที่เป็นส่วนหนึ่งในการบำรุงรักษาบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสนองตอบความต้องการและสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานด้วยความทุ่มเทพลังกายพลังใจ เพื่อองค์กรและทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรอย่างสูงสุด

4. การพัฒนาบุคคล คือ ขั้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพมากที่สุด ตลอดถึงการพัฒนาด้านคุณลักษณะอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านจิตใจและอารมณ์ โดยการอบรมการปฏิบัติงาน และการอบรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

กระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอีกกระบวนการหนึ่งได้แก่การพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรจุดมุ่งหมายสูงสุดของการพัฒนาบุคลากร คือ การที่องค์กรสามารถเสริมสร้าง และปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงาน และทัศนคติ ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้มากที่สุด (เกรียงไกร เจียมบุญศรีและคณะ 2544: 43-44)

พยอม วงศ์สารศรี (2545:156) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ และประสบผลสำเร็จที่น่าพอใจแก่องค์กร การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อ

องค์กร เพราะการพัฒนาบุคลากร จะทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่ายให้แก่องค์กร เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ความคิดใหม่ ๆ และทันสมัยต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2532: 167-171)

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และคณะ (2544: 43) กล่าวสรุปในเรื่องความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารและมีเหตุผลที่ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 4 ประการ คือ

- 1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถสอนคนให้ทำงานได้ทันที
- 2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิธีการทำงาน
- 3) การรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงาน
- 4) องค์กรต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

หลักการพื้นฐานและทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร ต้องอาศัยหลักการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักการถ่ายทอดความรู้ หลักการสะท้อนกลับข้อมูล หลักการเสริมแรง หลักการสร้างความสำคัญ หลักการทำซ้ำ หลักการจูงใจ และหลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-ภาพรวม (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และคณะ 2544: 43-44) นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังต้องใช้ หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาหลักการรักษาระดับความสนใจของผู้รับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูง หลักการเสริมสร้างสภาวะสมอง หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดี หลักการเสริมความเข้าใจ และสุดท้ายคือ หลักการเน้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2532: 174-176 )

เมธี ปิลันธนานนท์ (2523: 148) ได้กล่าวสรุปถึงกระบวนการและขั้นตอนพัฒนาบุคลากรว่าประกอบไปด้วย ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด การดำเนินการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลกระบวนการพัฒนา

จากแนวความคิดของนักการศึกษา พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรคือ การดำเนินการในการสร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ และสร้างทัศนคติที่ดี แก่บุคลากรในการทำงานให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการในการพัฒนาบุคลากร โดยผ่านกระบวนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและใช้กิจกรรมที่เหมาะสม ทั้งด้านการ



ส่งเสริมให้ศึกษาต่อและรับการฝึกอบรมโดยองค์กรควรมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรซึ่งกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะช่วยสร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีพัฒนาการในการทำงานที่ดีขึ้น และนำความรู้ที่ได้รับจากการทำกิจกรรมพัฒนามาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น และช่วยให้ลดปัญหาในการปฏิบัติงานเพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ทักษะและทัศนคติดีขึ้น จึงทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีทำให้เกิดคุณภาพมาตรฐานสูงและมีการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ในระยะที่กำหนดนั้น ๆ บุคคลที่รับผิดชอบด้านต่าง ๆ มีความพร้อม มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ควรปรับปรุงหรือพัฒนา ด้านใด หรือควรยุติการจัดจ้าง

การที่องค์กรจะทราบผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่ามีผลงานเป็นอย่างไร และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นจำเป็นต้องใช้กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการวิธีการ และต้องมีเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของบุคลากรและความคาดหวังของหน่วยงาน ความคาดหวังของหน่วยงานสามารถพิจารณาได้จากภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งจะมีโครงสร้างขององค์กรโครงสร้างการบริหารงาน ทำหน้าที่แปรเปลี่ยนภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล 2543: 68)

บัณฑิตย์ อินทรจีน (2526: 48) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการประเมินว่าคนทำงานได้ผลมากน้อยเท่าใด ตรงตามที่คาดหมายไว้หรือไม่ และคุ้มค่างบค่าจ้างเงินเดือนหรือไม่เพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าบุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 203-206) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสามารถแบ่งออกเป็น 9 วิธี ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดมาตราส่วน (graphic rating scale) ในการกำหนดมาตราส่วน ผู้ที่ทำการประเมินผลจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็น

หัวข้อแล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด และทำการให้คะแนนแก่ผู้ถูกประเมินว่ามีพฤติกรรม หรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

2) การจัดลำดับ (ranking plans) ในการจัดลำดับ ผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ประเมินได้มาเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำหรือจากมากไปน้อยตามความเหมาะสม

3) การกระจายตามหลักสถิติ (statistical distribution) ในการกระจายตามหลักสถิติผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น และคุณภาพของผลงานที่ผู้ถูกประเมินแต่ละคนปฏิบัติ แล้วทำการจัดแต่ละบุคคลเข้าสู่กลุ่มต่าง ๆ ตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน โดยอาศัยหลักการกระจายทางสถิติ

4) การตรวจสอบรายการ (checklist) การตรวจสอบรายการจะมีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงานโดยที่จะมีการกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคลากรปฏิบัติ และช่องทางในการทำเครื่องหมายหรือกรอกข้อความ เช่น ใช่/ไม่ใช่ มาก/ปานกลาง/น้อย และหมายเหตุเป็นต้น แล้วให้ผู้ทำการประเมินผลเป็นคะแนนรวม

5) การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (critical incidents) ในการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยมากมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะทำให้การบันทึกพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการทำงาน และความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้เป็นหลักฐานประกอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6) การพิจารณาการปฏิบัติงาน (field review) ในการพิจารณาการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะทำการสอบถามหัวหน้างานโดยตรงในแต่ละหน่วยงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วทำการรายงานผลต่อหัวหน้างานในระดับสูงต่อไป

7) การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (work report) ในการเขียนบันทึกการปฏิบัติงานผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยมากจะเป็นหัวหน้างานโดยตรง จะทำการจดบันทึกการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนว่ามีผลการปฏิบัติงานเช่นไร โดยผู้ทำการประเมินผลอาจจะใส่ ความคิดเห็นของตนเองในบันทึกเพื่อสร้างความเข้าใจในอนาคต

8) การประเมินผลโดยกลุ่ม (group appraisal) วิธีการนี้จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม โดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนมาช่วยกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่กลุ่มผู้ประเมินอาจจะประกอบด้วยหัวหน้างานโดยตรงของบุคลากร

ที่ถูกประเมิน และคณะบุคคลที่มีความเหมาะสมประมาณ 3-4 คน จากหน่วยงานอื่นมาร่วมกัน ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

9) การประเมินตามผลงาน (appraisal by results) วิธีการนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำการประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า ผลลัพธ์ที่ได้เป็นเช่นไร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงานของแต่ละบุคคล

จากแนวความคิดของนักการศึกษา พอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมด้านการบริหารบุคคลที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงประสิทธิภาพของบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถเพียงใด และมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการหรือไม่ และนำผลการประเมินมาใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรต่อไปในอนาคต เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยควบคุมให้ การดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กร ตั้งไว้ทั้งการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งสับเปลี่ยนหน้าที่ ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงาน การจัด ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรวมถึงการปรับปรุง วิธีการเลือกสรรบุคลากร

## 2. การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

### 2.1 ความเป็นมา

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาของคณะสงฆ์ไทยนั้นเกิดขึ้น หลังจากโรงเรียนวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัดถูกยุบเลิกตามมติมหาเถรสมาคมแล้ว นักเรียนที่ เรียนอยู่ก็ดิ้นรนหาที่เรียนใหม่ ขณะนั้นมีโรงเรียนราษฎร์ของวัดซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการ นักเรียนส่วนมากก็เข้าเรียนที่โรงเรียนราษฎร์ของวัดบ้าง สมัครสอบเทียบบ้าง เข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง ในขณะที่เดียวกันนั้นได้มีผู้แทนราษฎร คือ นายอุย ฝ้ายคุณวงศ์ ส.ส. มหาสารคามกับพวก ยื่นเรื่องราวขอให้พระภิกษุสามเณร และกระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเรื่องมายัง กรมการศาสนา ซึ่งกองศาสนศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ในเรื่องนี้โดยตรง ได้มีการประชุมพิจารณากันใน ระดับเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของกรมการศาสนาและต่างกรม ลงความเห็นว่าจะตั้งโรงเรียนสนอง ความต้องการของพระภิกษุสามเณรให้ได้เรียนทั้งวิชาธรรมและวิชาสามัญควบคู่กันไป โดยไม่มีการสมทบสอบ ให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้สอบเอง

จากการประชุมระดับเจ้าหน้าที่นี้ได้เสนอกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบได้ตั้ง คณะกรรมการขึ้น โดยมี นายจรูญ วงศ์สายันท์ อธิบดีกรมวิชาการในขณะนั้นเป็นประธาน และ

คณะกรรมการต่างๆ ผู้แทนมหามกุฏราชวิทยาลัย ผู้แทนมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้แทน  
กรรมการศาสนา ยก่างระเบียบหลักสูตร วิธีการวัดผล ในระดับชั้น ป. 7, ม.ศ.3, ม.ศ.5 และให้ชื่อ  
โรงเรียนนี้ว่า "โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (กองศาสนศึกษา 2537:141-142)

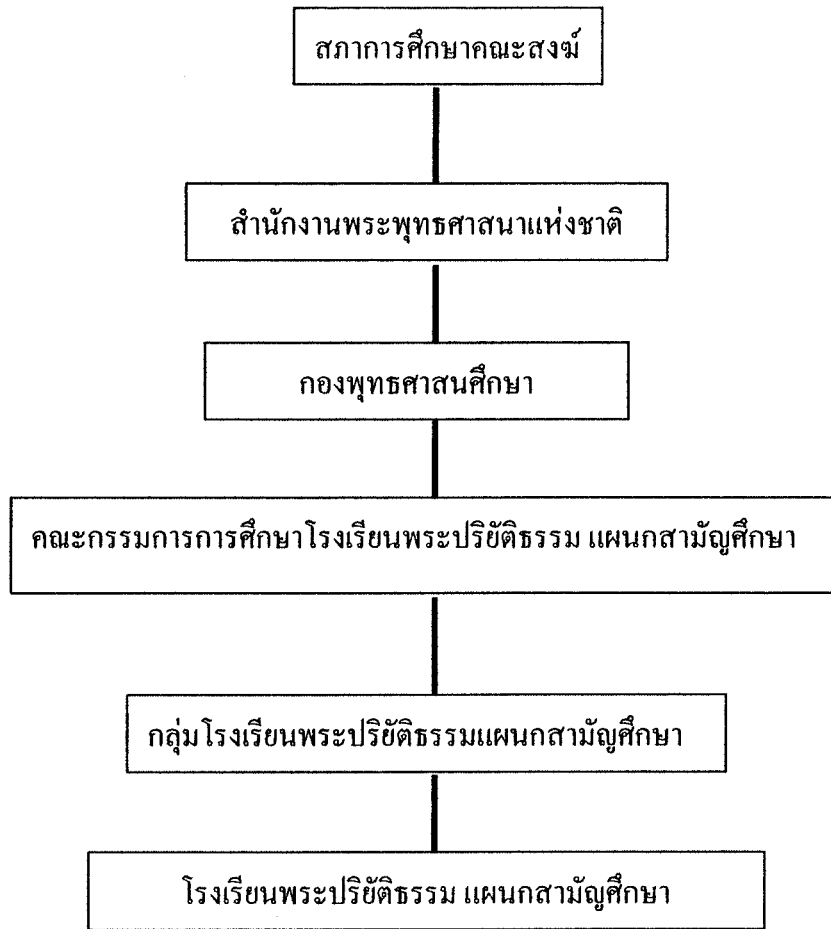
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญนี้ ย่อมเป็นฐานรองรับการศึกษาใน  
ระดับอุดมศึกษาต่อไป เป็นรายการศึกษาที่จะขึ้นสู่ระดับมหาวิทยาลัยและประกาศนียบัตรมีศักดิ์  
และสิทธิ์เช่นเดียวกับโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกประการ จึงมีผู้นิยมตั้งและเรียนมาก  
ขึ้นตามลำดับ (มานพ พลไพรินทร์ 2535:26) ฉะนั้น กระทรวงศึกษาธิการ อาศัยอำนาจตาม  
ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ  
ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2514 ขึ้น เพื่อให้เป็นการศึกษาแบบ  
ประยุกต์เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 (กองศาสนศึกษา 2537:142)

ในปี พ.ศ. 2545 ฝ่ายการศึกษาพระปริยัติธรรม กองศาสนศึกษา กรรมการศาสนา  
ได้สำรวจจำนวนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั่วประเทศมีทั้งหมด 406 โรงเรียน ซึ่ง  
สามารถแบ่งตามขนาดของโรงเรียนได้ดังนี้(ฝ่ายการศึกษาพระปริยัติธรรม 2545)

1. โรงเรียนขนาดเล็ก(ต่ำกว่า 200 รูป) จำนวน 282 โรงเรียน
2. โรงเรียนขนาดกลาง (200-499 รูป) จำนวน 107 โรงเรียน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ (500 รูป ขึ้นไป) จำนวน 17 โรงเรียน

## 2.2 การบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้  
พระภิกษุสามเณรได้เรียนรู้ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ (เจริญผล สุวรรณโชติ 2536 : 38) มี  
สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการศึกษาของสงฆ์ประเภทนี้ ภายใต้การ  
ควบคุมของสภาการศึกษาคณะสงฆ์ซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธาน และยังมีคณะกรรมการ  
การศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ  
ศึกษา ดังแผนภูมิดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

จากแผนภูมิสามารถแยกเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

#### สภาการศึกษาคณะสงฆ์

สภาการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งของมหาเถรสมาคม เมื่อ พ.ศ. 2512 ประกอบด้วยสมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นประธาน แม่กองบาลี และแม่กองธรรมสนามหลวงเป็นรองประธาน 2 รูป นายกสิภมมาหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อธิการบดีสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย เลขาธิการมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขาธิการสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ และผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกิน 9 ท่าน ที่สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งตามคำกราบบทูลของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ หน้าที่สำคัญของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ คือ ควบคุมและส่งเสริมการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายแผนงานโครงการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตร และ

แบบเรียนตามโครงการศึกษาทุกระดับพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการศึกษา ตลอดจนพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมายรวมทั้งอำนาจแต่งตั้งกรรมการทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการศึกษาอีกด้วย (กิตติ วีรศาสน์ 2539 : 15)

### สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวงกรม ปีพุทธศักราช 2545 ซึ่งมีฐานะเป็นกรมขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กองพุทธศาสนศึกษา 2546 : 15)

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยคณะสงฆ์ กฎหมายว่าด้วยการกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา รวมทั้งกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. รับสนองงาน ประสานงานและถวายเป็นกุศลนิมนต์ของคณะสงฆ์ การบริหาร การปกครอง
3. เสนอแนวทางกำหนดนโยบายและมาตรการในการคุ้มครองพระพุทธศาสนา
4. ส่งเสริม ดูแล รักษา และทำนุบำรุงศาสนสถานและศาสนวัตถุทางพระพุทธศาสนา
5. ดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติกลางทางพระพุทธศาสนา
6. พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางทางพระพุทธศาสนา
7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
8. ทำนุบำรุง ส่งเสริมการพุทธศาสนศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้คู่คุณธรรม
9. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สำหรับหน่วยงานราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาตินั้นประกอบด้วย กองกลาง กองพุทธศาสนศึกษา กองพุทธศาสนสถาน สำนักงานพุทธมณฑล สำนักงานศาสนสมบัติ สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม

### กองพุทธศาสนศึกษา

เป็นหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติที่ทำหน้าที่ดูแลการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาโดยตรง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (กองพุทธศาสนศึกษา 2546 : 11-12)

1. ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม ดูแล จัดการศึกษาวิชาการ พระพุทธศาสนา การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และรับผิดชอบงาน การศึกษาของคณะสงฆ์ การศึกษาสังเคราะห์ และการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศาสนา
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำสื่อการเรียน การสอนด้านศาสนาวิเคราะห์ทาง วิชาการต่างๆ เกี่ยวกับพระพุทธศาสนา เป็นแหล่งความรู้ที่เป็นระบบและอ้างอิงได้
3. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับ รวมทั้งการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษาทุกประเภท
4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

#### **คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วยอธิบดีกรมการศาสนา (ปัจจุบันคือผู้อำนวยการพระพุทธศาสนาแห่งชาติ) เป็น ประธาน ผู้แทนกรมสามัญศึกษา ผู้แทนกรมวิชาการ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผู้แทนกลุ่มโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวนไม่เกิน 4 ท่าน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองศาสน ศึกษา กรมการศาสนาเป็นกรรมการและเลขานุการ

กรรมการที่เป็นผู้แทนกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามวรรค หนึ่ง ให้เป็นกรรมการได้คราวละไม่เกิน 2 ปี และเป็นกรรมการได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีอำนาจ หน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุน
- (2) กำหนดนโยบายและแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน
- (3) พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ อาจารย์ ใหญ่ ผู้อำนวยการ ครู และเจ้าหน้าที่
- (4) ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาให้มีการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลักและ ป้องกันมิให้มีการเปลี่ยนแปลงพระธรรมวินัยให้ผิดไปจากพระบาลีในพระไตรปิฎก
- (5) ให้คำแนะนำส่งเสริมการจัดการศึกษา
- (6) ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตลอดจนหลักฐาน เอกสารต่าง ๆ ทุกประเภท ถ้าปรากฏมีความบกพร่องให้พิจารณาเสนอกกรมการ

ศาสนาเพื่อขอความเห็นชอบจากประธานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว กรมการศาสนามีอำนาจสั่งปิดโรงเรียนได้

(7) วินิจฉัยชี้ขาด ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติตามระเบียบนี้

(8) แต่งตั้งคณะกรรมการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มอบหมาย (วิชัย ธรรมเจริญ 2541 : 28-29)

#### กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วยผู้แทนโรงเรียนต่าง ๆ โรงเรียนละ 1 ท่าน ยกเว้นกลุ่มโรงเรียนที่มีโรงเรียนไม่เกิน 10 โรงเรียน ให้มีคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

(1) ผู้จัดการโรงเรียน

(2) ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่

(3) ครูคฤหัสถ์จากโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนละ 1 ท่าน

ให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเลือกประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการ สำหรับรองประธานกรรมการ กลุ่มโรงเรียนใดมีโรงเรียน 40 โรงเรียน ให้เลือกรองประธานได้ 2 รูป และให้เลือกรองประธานเพิ่มขึ้นอีก 1 รูป ต่อ 20 โรงเรียน ที่เพิ่มขึ้นจาก 40 โรงเรียน ส่วนตำแหน่งกรรมการและเลขานุการ ให้ประธานกรรมการเป็นผู้เลือก การเลือกผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ให้เลือกจากบุคคลในคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน เว้นแต่ประธานกรรมการ ในการแต่งตั้ง กรมการศาสนาจะแต่งตั้งเฉพาะตำแหน่งประธานกรรมการ ส่วนตำแหน่งอื่นให้ประธานเป็นผู้แต่งตั้งแล้วรายงานกรมการศาสนาทราบ ผู้ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ให้อยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปีงบประมาณ ถ้าผู้ได้รับเลือกพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้เลือกผู้ดำรงตำแหน่งแทนจนครบวาระ สำหรับตำแหน่งประธานกรรมการ ถ้าวาระการดำรงตำแหน่งเหลือไม่ถึง 60 วัน ไม่ต้องเลือก ผู้ดำรงตำแหน่งแทน (วิชัย ธรรมเจริญ 2541 : 33-34)

คณะกรรมการผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (วิชัย ธรรมเจริญ 2541 : 35-36)

(1) กำหนดนโยบายการบริหารกลุ่มโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

(2) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานโรงเรียนและงานวิชาการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นและอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน



(3) ติดตามและประเมินผลการบริหารโรงเรียน และรายงานผลการดำเนินงาน ให้กรรมการศาสนาทราบ

(4) ดำเนินการอื่น ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เจริญก้าวหน้า

### 2.3 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

เพื่อเป็นการร่วมมือในทางวิชาการได้มีการแบ่งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ทั่วประเทศออกเป็น 14 กลุ่ม โดยในเขตกรุงเทพมหานครเป็นกลุ่มที่ 1 และ อีก 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนมังกรกมลาวาสวิทยาลัย โรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในกลุ่ม 13 และ 14 ตามลำดับ

สำหรับในกรุงเทพมหานครมีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาอยู่ ทั้งหมด 12 โรงเรียนคือ

- 1) โรงเรียนสิทธธรรมวิทยา วัดสิตาราม เขตป้อมปราบฯ
- 2) โรงเรียนกาญจนสิงหาสน์วิทยา วัดกาญจนสิงหาสน์ เขตตลิ่งชัน
- 3) โรงเรียนวชิรมกุฏ วัดมกุฏกษัตริยาราม เขตพระนคร
- 4) โรงเรียนบาลีสถาธิศึกษา มจร. วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม เขตพระนคร
- 5) โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎ์ เขตพระนคร
- 6) โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพรหมรังษี วัดพรหมรังษี เขตดอนเมือง
- 7) โรงเรียนวัดศรีบุญเรือง วัดศรีบุญเรือง เขตบางกะปิ
- 8) โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล วัดธรรมมงคล เขตพระโขนง
- 9) โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา วัดสุทธาวาส เขตบางกอกน้อย
- 10) โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวัดเวตวันธรรมมาวาส

วัดเวตวันธรรมมาวาส เขตบางซื่อ

- 11) โรงเรียนมังกรกมลาวาสวิทยาลัย วัดมังกรกมลาวาส เขตป้อมปราบฯ
- 12) โรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย วัดกุศลสมาคร เขตสัมพันธวงศ์

ซึ่งแบ่งตามขนาดของโรงเรียน คือโรงเรียนขนาดเล็ก 7 โรงเรียน โรงเรียนขนาด

กลาง 5 โรงเรียน

### 3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุแทน โคตรภูเวียง(2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคคณะสงฆ์ 9 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคคณะสงฆ์ 9 ส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างการบริหารที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นแบบโครงสร้างสายงานหลักโดยมีผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รองลงมาคือครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ ลดหลั่นกันลงมา ซึ่งมักจะมี 4 ฝ่าย คือ อธิการ วิชาการ ทะเบียนและปกครอง ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าเป็นโรงเรียนได้ปฏิบัติงานบริหารการศึกษาทั้ง 6 ด้าน คือ วิชาการ บุคลากร อธิการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับกลาง ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยการบริหารที่สำคัญได้แก่ เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรที่มีความสามารถทางการศึกษา

ภูริสา ปราบริปู(2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียน หรือบุคคลทุกกลุ่มโดยรวม มีความเห็นว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีปัญหาการบริหารงานวิชาการ บุคคล อธิการ และการเงิน อาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจกรรมนักเรียน การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และโดยรวมทุกด้านในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สาเหตุสำคัญของปัญหาการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอำนวยการและการเงิน และการบริหารงานอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเกิดจากปัญหาทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์ คนและวิธีการจัดการ ตามลำดับ
3. ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สาเหตุสำคัญของปัญหาการบริหารงานกิจกรรมนักเรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเกิดจาก ปัญหาวิธีการจัดการ คน เงินและวัสดุอุปกรณ์ ตามลำดับ
4. ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สาเหตุสำคัญของปัญหาการบริหารงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา เกิดจากปัญหาคน เงิน วิธีการจัดการ และวัสดุอุปกรณ์ ตามลำดับ

มนัส ภาคภูมิ และคณะ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาสามารถตอบสนองนโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ช่วยให้พระภิกษุสามเณรได้รับโอกาสทางการศึกษาช่วยเหลือประโยชน์เกี่ยวกับการศึกษาธรรม-บาลี และเสริมสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนกับวัด การดำเนินการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ยังมีความแตกต่างกันมาก ในการบริหารและการจัดการ รวมไปถึงคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดหน่วยงานอื่น ๆ และในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาด้วยกันเองกล่าว คือ แนวทางการดำเนินงานยังไม่เป็นระบบชัดเจน มีความขาดแคลนในแทบทุกด้าน อาทิงบประมาณ อาคารสถานที่ บุคลากร สื่อการเรียนการสอน ผลการวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่า ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมไปถึงการกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษา ที่เหมาะสมในอันจะช่วยพัฒนาการจัดการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตอบสนองนโยบายของรัฐและคณะสงฆ์ที่ให้พระภิกษุสามเณรเป็นศาสนทายาทที่ดี เมื่อลาสิกขาบทก็สามารถเป็นพลเมืองที่ดีของชาติต่อไป

สิทธิศักดิ์ สีทาดี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดหาบุคคล และการธำรงรักษาบุคคลอยู่ระดับ "มาก" ส่วนการพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงานได้ปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ปัญหาการบริหารงานบุคคลมีอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ปัญหาที่สำคัญได้แก่ปัญหาด้านงบประมาณ และด้านวัสดุอุปกรณ์ แนวทางแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ที่สำคัญ คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานบุคคล นอกนั้นควรจะเน้นการพัฒนาบุคคล การจัดหาบุคคล และการธำรงรักษาบุคคล

สมบูรณ์ ธรรมลังกา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลากรโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารบุคคลากรโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดเชียงรายในด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคคลากร ได้จัดทำแผนภูมิโครงสร้างและนำเสนอหรือปิดประกาศไว้ปรากฏชัดเจน มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม และได้จัดทำและจัดเก็บทะเบียนประวัติของบุคคลากรส่วนในด้านการสรรหาบุคคลากรได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาสรรหาจากบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ สำหรับด้านการพัฒนาบุคคลากร ได้มี

การอบรมระยะสั้นเป็นประจำทุกปี ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการธำรงรักษาบุคลากรได้จัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ได้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม และได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน สำหรับด้านการให้พ้นจากงาน ได้ดำเนินการโดยแจ้งเหตุแห่งการพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้า และได้จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่พ้นจากงานอย่างเหมาะสม

พระราชวรดิฐ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 4 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) ผู้บริหารและครูสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง (2) ผู้บริหารและครูสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน (3) ผู้บริหารและครูสอน ที่มีอายุพรรษา วุฒิการศึกษา ศาสนศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารและครูสอนที่มีประสบการณ์ อายุจริงและวุฒิการศึกษาสามัญศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ.05 (4) ปัญหาการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ระบบการคัดเลือกบุคคลขาดความชัดเจน บุคลากรขาดขวัญกำลังใจและโรงเรียนมีงบประมาณน้อย ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีหน่วยงานเฉพาะดำเนินงานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม

พระมหาจำเริญ ปะการะโพธิ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. บุคลากรโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพมีการดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานวิชาการ ด้านงานธุรการ ด้านงานปกครองนักเรียน ด้านงานอาคารสถานที่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงานโรงเรียนกับชุมชน และด้านงานบริการ

2. ผู้บริหาร ครูผู้สอนที่เป็นพระภิกษุและครูผู้สอนที่เป็นฆราวาส โรงเรียนพระปริยัติธรรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียนทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีปัญหาด้านการบริหารทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์กรในโรงเรียนไม่ชัดเจน การบริหารการเงินยุ่งยากซับซ้อน บุคลากรไม่เข้าใจระเบียบปฏิบัติ การสื่อสารต่าง ๆ ไม่สะดวกและทันสมัย งบประมาณมีน้อย บุคลากรขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ ด้านงานวิชาการ ไม่มีการวางแผนงานวิชาการที่เป็นระบบและชัดเจนไว้ล่วงหน้า ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้โดยตรง ช่วยงานส่งเสริมและพัฒนา ด้าน

วิชาการ ด้านงานธุรการ ขอบข่ายการวางแผนงานธุรการไม่ชัดเจน ไม่มีบุคลากรหลักรับผิดชอบงานธุรการโดยเฉพาะ การปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ ด้านงานปกครองนักเรียน ไม่มีแผนงานปกครองที่ชัดเจน ไม่มีบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบงานนี้โดยเฉพาะ ด้านงานบริการ มีขอบข่ายที่กำหนดไว้ตามแผนมากเกินไป ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทั้งหมด การบริการด้านโสตทัศนูปกรณ์ไม่เพียงพอ ด้านงานโรงเรียนที่จะช่วยบริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ทั่วถึง ด้านงานอาคารสถานที่ ไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดของโรงเรียน อาคารเรียน ห้องเรียน ตลอดจนห้องพิเศษต่างๆ ไม่เพียงพอ บริเวณคับแคบงบประมาณสำหรับงานด้านนี้มีจำกัด

พระครูสุญาณโสภิต (วิรัช เนตรจันทร์) (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพเห็นว่ามี การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางและมีการปฏิบัติอีกหนึ่งด้านอยู่ในระดับน้อย คือ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก คือ การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการและการประชุมพิเศษ ผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูปฏิบัติการสอนในด้านการประชุมพิเศษและด้านการสัมมนาทางวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ คือ การขาดงบประมาณมาสนับสนุนพัฒนาบุคลากร

สนิท สายปิ่นตา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มีการปฏิบัติงานทุกงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร สำหรับปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากรทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพมีข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ ผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงจัง และไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะ พบว่า ควรวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ และผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง

มงคล สิทธิหล่อ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการศึกษาของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความพร้อมในการจัดการศึกษา ด้านบุคลากร มีความเพียงพอในเชิงปริมาณ แต่ขาดแคลนในเชิงคุณภาพ ด้านอาคารสถานที่มีเพียงพอ แต่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งาน ด้านวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณมีความขาดแคลนไม่เพียงพอ สภาพภาพการบริหารโรงเรียน ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุมงานโรงเรียนได้ดำเนินการครอบคลุมทุกด้าน แต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารยังไม่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของการจัดการศึกษาสำหรับพระสงฆ์ สำหรับสภาพการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนได้ดำเนินการ ด้านการวางแผนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและด้านการวัดผลประเมินผล ตามสภาพที่สามารถทำได้ ยกเว้นด้านสื่อและนวัตกรรม โรงเรียนดำเนินการน้อย ได้แก่ การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย นอกจากนั้น โรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนพิเศษจากหน่วยงานภายนอกน้อยเกินไป

ไพบุลย์ คุณชมภู (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งการศึกษาต่อหรือการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้เรื่องระเบียบวินัยแก่บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอนมีงานที่รับผิดชอบมากนอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่มีวินัยในตนเอง และการประเมินผลงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

พัชรา จงศิริกุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน

ด้านการวางแผนบุคลากรโรงเรียนได้จัดทำแผนกำลังคนในด้านจำนวนกำลังที่ต้องการในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละฝ่ายของโรงเรียน โดยพิจารณาจากข้อมูลคุณสมบัติที่ต้องการและมีอัตรากำลังที่เหมาะสม

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร โรงเรียนดำเนินการโดยประกาศผ่านสื่อต่างๆ กระบวนการสรรหาโดยกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรรหาจากบุคคลภายนอก ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในขอบเขตที่พึงกระทำได้โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถและจัดเข้าปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความถนัด และ ความสามารถ และแนะนำให้บุคลากรทุกคนรู้จัก

ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน นำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติ มีการติดตามผลโดยเสนอรายงานในที่ประชุม

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ มีการจัดอาหารกลางวัน ให้ทุนสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเอง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการแจ้งผลให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ปัญหาให้การบริหารงานบุคคล พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางทั้ง 5 ระดับ คือ ปัญหาด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านพัฒนาบุคลากร ด้านสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ประเสริฐ จตุรภัทร (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารระดับต้น เห็นว่า การดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 11 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้พ้นจากงาน และการสรรหาบุคลากร 2) ผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารระดับสูง เห็นว่า การดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 11 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การให้พ้นจากงาน การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการสรรหาบุคลากร โดยสรุปแล้ว การดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

พระอภิเดช บุพลา(2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

ตามความเห็นของประชากรส่วนใหญ่การบริหารจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ในภาพรวมและเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารบุคลากรงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป มีประสิทธิภาพ แต่ยังมีปัญหาอยู่บ้าง โดยในส่วนของบริหารบุคลากรนั้นมีปัญหา เช่น การขาดครูผู้สอนที่ตรงสายงาน เป็นต้น ประชากรมีข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิในด้านการบริหารงานบุคลากรว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนควรได้รับการเพิ่มพูนความรู้และเข้ารับการฝึกอบรมให้มากขึ้น และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ มี คือ ผู้บริหารควรจะมาจากการสรรหา หรือแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารที่ดีหรือผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือ ครูใหญ่) ควรจะมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการโรงเรียน มิใช่ผู้จัดการหรือเจ้าอาวาส ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียนให้มากกว่านี้ บุคลากรทางการศึกษาคควรมีการสรรหามาให้ตรงการสายงาน รัฐบาลควรให้ความสนใจแก่บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เสมอเหมือนโรงเรียนสามัญทั่วไป เช่น การบรรจุแต่งตั้ง เงินเดือน และสวัสดิการอื่น ๆ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจะมีการบริหารจัดการที่ดีมีแบบแผน และควรแยกส่วนการบริหารระหว่างโรงเรียนกับวัดออกเป็นเอกเทศ เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดนี้ พอจะสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการด้านการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ เพราะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยส่วนมากแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ของการบริหารโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานบุคคล และเพราะการบริหารงานบุคคลยังประสบปัญหาอยู่ จึงมีผลทำให้การดำเนินการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญของบางโรงเรียนยังไม่มี ความก้าวหน้าเท่าที่ควร การศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบระดับของการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีความจำเป็นมาก โดยเฉพาะประเด็นสำคัญของการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นแก่นสำคัญของการแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครอันจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาของคณะสงฆ์สืบไป



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลจากผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการศึกษา ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งหมด 12 โรงเรียน จำนวน 159 รูป/คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 19 รูป/คน และครูผู้สอน จำนวน 140 รูป/คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง ได้บุคลากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 19 รูป/คน และเป็นครูผู้สอน จำนวน 104 รูป/คน รวมจำนวน 123 รูป/คน

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1. โรงเรียนสิทธธรรมวิทยา วัดสิตาราม เขตป้อมปราบฯ	1	4	5
2. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย วัดกาญจนาภิเษก เขตตลิ่งชัน	1	4	5
3. โรงเรียนวชิรมกุฏ วัดมกุฏกษัตริยาราม เขตพระนคร	1	4	5
4. โรงเรียนบาลีสาริตศึกษามหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย วัดพระเชตุพนฯ เขตพระนคร	2	13	15
5. โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา วัดมหาธาตุฯ เขตพระนคร	2	18	20
6. โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพรหมรังษี วัดพรหมรังษี เขตดอนเมือง	1	4	5
7. โรงเรียนวัดศรีบุญเรือง วัดศรีบุญเรือง เขตบางกะปิ	2	8	10
8. โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล วัดธรรมมงคล เขตพระโขนง	2	23	25
9. โรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา วัดสุทธาวาส เขตบางกอก น้อย	2	13	15
10. โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวัดเวตวัน ธรรมาวาส วัดเวตวันธรรมาวาส เขตบางซื่อ	2	6	8
11. โรงเรียนมัธยมถาวาสวิทยาลัย วัดมัธยมถาวาส เขตป้อมปราบฯ	1	4	5
12. โรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย วัดกุศลสมาคร เขตสัมพันธวงศ์	2	3	5
รวมทั้งสิ้น	19	104	123

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้กำหนดข้อคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ซึ่งมีวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

### 2.1 การสร้างแบบสอบถาม

2.1.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคล

2.1.2 กำหนดกรอบแนวคิด ตามลักษณะของตัวแปรที่จะศึกษา

2.1.3 สร้างข้อคำถามภายใต้กรอบแนวคิด และครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือ ตำแหน่งครูผู้สอน จำนวนทั้งหมด 6 ข้อ

**ส่วนที่ 2** เป็นข้อคำถามระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใช้การประเมินค่าของลิเคอร์ท (Likert's Scale) ที่ให้ผู้ตอบประเมินค่า ด้วยการเลือกเพียงคำตอบเดียว ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 48 ข้อ ซึ่งครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 – 7
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล มีจำนวน 16 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8 – 23
3. การบำรุงรักษาบุคคล มีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 24 – 31
4. การพัฒนาบุคคล มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 32 – 37
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีจำนวน 11 ข้อ ได้แก่ ข้อ 38 – 48

ตอนท้ายของแต่ละด้านนี้ มีข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะประกอบอยู่ด้วย ด้านละ 1 ข้อ รวม 5 ข้อ

## 2.2 การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อการวิจัยครั้งนี้ ไปทดสอบความตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

**2.3.1 การหาความตรง (Validity)** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนออาจารย์ ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ถ้อยคำ (wording) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมกับการเก็บข้อมูลจริง

ในการหาความเที่ยงตรงนั้นผู้วิจัยได้ใช้แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่ได้สร้างขึ้น โดยมีมาตราส่วนการประเมินค่า 3 ระดับ ดังนี้

+1	หมายถึง	มีความสอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
-1	หมายถึง	ไม่มีความสอดคล้อง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของแบบสอบถาม ( Index of Item Objective Congruence : IOC ) ซึ่งอ้างอิงจาก คณิต เฉลยจรรยา (2544 : 81) ดังนี้

0.50 – 1.00	หมายถึง	มีความสอดคล้อง
-0.50 – 0.49	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
-1.00 – -0.49	หมายถึง	ไม่มีความสอดคล้อง

จากการประเมินแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขจนทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ย (IOC) ตั้งแต่ 0.5 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า คำถามดังกล่าวมีความสอดคล้องกันสูง ถือว่าใช้ได้ ไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข (ดูภาคผนวก ข หน้า 107-108 )

**2.3.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability)** เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้จริง ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 40 คน เพื่อดูความเข้าใจในแบบสอบถาม ความชัดเจนของเนื้อหาและผู้ตอบสามารถตอบได้ถูกต้องตามความเป็นจริง จากนั้นจึงนำมาคำนวณหาความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation ) และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาค (Cronbach's Coefficient Alpha ) ได้ผลดังนี้

แบบสอบถามการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคล มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .952 เมื่อวิเคราะห์หาค่าประจักษ์ประกอบรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

- |                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| 1. ด้านการวางแผนกำลังคน            | เท่ากับ .846 |
| 2. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล | เท่ากับ .978 |
| 3. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล          | เท่ากับ .855 |
| 4. ด้านการพัฒนาบุคคล               | เท่ากับ .850 |
| 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน   | เท่ากับ .915 |

### 2.3 เกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลผลระดับคะแนน

กำหนดการให้คะแนนตามลักษณะของมาตรวัดและลักษณะข้อคำถามทางด้านระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคล
5	มีการปฏิบัติงานมากที่สุด
4	มีการปฏิบัติงานมาก
3	มีการปฏิบัติงานปานกลาง
2	มีการปฏิบัติงานน้อย
1	มีการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การประมาณค่าของบุญชม ศรีสะอาด (2546 : 162) ดังนี้

ระดับเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00	หมายความว่า ระดับมากที่สุด
ระดับเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50	หมายความว่า ระดับมาก
ระดับเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50	หมายความว่า ระดับปานกลาง
ระดับเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50	หมายความว่า ระดับน้อย
ระดับเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50	หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

4.1 ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยให้แก่บุคลากรที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแยกเป็นบุคลากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 19 รูป/คน และบุคลากรที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 104 รูป/คน รวมจำนวน 123 ชุด

4.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน 123 ชุด ทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาเข้ารหัส (Coding) และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวิจัยทางสังคมศาสตร์ ส่วนคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการเปรียบเทียบ เพื่อดูการกระจายของข้อมูล และเพื่อนำเสนอข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหมวดหมู่ของตัวแปร

5.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการวัดค่าแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลางของข้อมูล เพื่อทราบข้อมูลที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม ใช้แปลความหมายของระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

5.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล

5.4 ค่า T - test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ .05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายข้อ

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 5 ผลการประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

## ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (N = 123)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>สถานภาพ</b>		
พระภิกษุ / สามเณร	55	44.7
ฆราวาส	68	55.3
รวม	123	100.0
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	36	29.3
30-39 ปี	27	22.0
40-49 ปี	27	22.0
50-59 ปี	18	14.6
60 ปีขึ้นไป	15	12.2
รวม	123	100.0
<b>เพศ</b>		
ชาย	95	77.2
หญิง	28	22.8
รวม	123	100.0
<b>วุฒิการศึกษาทางพุทธศาสนา</b>		
ไม่มีวุฒิการศึกษาทางพุทธศาสนา	25	20.3
นักธรรมตรี – เอก	48	39.0
เปรียญธรรม 1-3	7	5.7
เปรียญธรรม 4-6	38	30.9
เปรียญธรรม 7-9	5	4.1
รวม	123	100.0



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>วุฒิการศึกษาสามัญ</b>		
ประถมศึกษา	0	0
มัธยมศึกษา	9	7.3
อนุปริญญา	2	1.6
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	82	66.7
สูงกว่าปริญญาตรี	30	24.4
รวม	123	100.0
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ผู้บริหาร	19	15.4
ครูผู้สอน	104	84.6
รวม	123	100.0
<b>ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง</b>		
<b>1. ผู้บริหาร</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	4	21.0
5 - 9 ปี	4	21.0
10 - 14 ปี	4	21.0
15 - 19 ปี	1	5.3
20 - 24 ปี	1	5.3
25 ปีขึ้นไป	5	26.3
รวม	19	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง</b>		
<b>2. ครูผู้สอน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	37	34.3
5 - 9 ปี	15	14.7
10 -14 ปี	19	18.6
15 -19 ปี	10	9.8
20 - 24 ปี	8	7.9
25 ปีขึ้นไป	15	14.7
รวม	104	100.0

จากตารางที่ 4.1 อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

1. สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นฆราวาส มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 และเป็นพระภิกษุ/สามเณร มีจำนวน 55 รูป คิดเป็นร้อยละ 44.7

2. อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 ที่อายุ 30-39 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 22 ที่อายุ 40-49 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 22 ที่อายุ 50-59 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และที่อายุ 60 ปีขึ้นไป มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2

3. เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 77.2 และมีเพศหญิงจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8

4. วุฒิการศึกษาทางพุทธศาสนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นนักธรรมตรี-เอก มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ

39 ไม่มีวุฒิการศึกษาทางพุทธศาสนา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 มีเปรียญธรรม 1-3 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 มีเปรียญธรรม 4-6 จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 และมีเปรียญธรรม 7-9 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1

5. วุฒิการศึกษาสามัญ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 มีสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 มีมัธยมศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 และมีอนุปริญญา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

6. ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 84.6 และมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4

7. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 19 คน ส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่ง 25 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 และดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี ดำรงตำแหน่ง 5 - 9 ปี ดำรงตำแหน่ง 10-14 ปี ซึ่งแต่ละช่วงอายุนี้มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 ดำรงตำแหน่ง 15-19 ปี และดำรงตำแหน่ง 20-24 ปีมีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 ส่วนผู้ที่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 104 คน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 ดำรงตำแหน่ง 10-14 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 ดำรงตำแหน่ง 5 - 9 ปี และ ดำรงตำแหน่ง 25 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 ดำรงตำแหน่ง 15 -19 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 และดำรงตำแหน่ง 20 - 24 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตาม  
ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงาน กระบวนการ  
บริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมแต่ละด้าน

กระบวนการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติงาน
ด้านการวางแผนกำลังคน	3.28	.69	ปานกลาง
ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล	3.21	.67	ปานกลาง
ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	3.15	.80	ปานกลาง
ด้านการพัฒนาบุคคล	3.09	.86	ปานกลาง
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.23	.74	ปานกลาง
รวม	3.19	.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า การ  
ปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ ) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้าน  
พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการวางแผนกำลังคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
( $\bar{X} = 3.28$ ) และด้านการพัฒนาบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.09$ )

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง

กระบวนการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N = 19)			ครูผู้สอน (N = 104)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1 ด้านการวางแผนกำลังคน	3.35	.93	ปานกลาง	3.26	.64	ปานกลาง
2 ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล	3.23	.90	ปานกลาง	3.21	.63	ปานกลาง
3 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	3.31	.96	ปานกลาง	3.11	.77	ปานกลาง
4 ด้านการพัฒนาบุคคล	3.28	.94	ปานกลาง	3.05	.84	ปานกลาง
5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.35	.94	ปานกลาง	3.20	.70	ปานกลาง
รวม	3.31	.89	ปานกลาง	3.17	.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ผู้บริหาร เห็นว่า ด้านที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผนกำลังคน และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.35$ ) ส่วนด้านที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ( $\bar{X} = 3.23$ )

ส่วนครูผู้สอนเห็นว่ ด้านที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ( $\bar{X} = 3.26$ ) ด้านที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคคล ( $\bar{X} = 3.05$ )

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตาม  
ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายชื่อ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการ  
บริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร  
ด้านวางแผนกำลังคน ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการวางแผนกำลังคน	ผู้บริหาร (N = 19)			ครูผู้สอน (N = 104)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1 วางแผนกำลังคนเหมาะสมกับ ปริมาณงาน	3.43	1.12	ปานกลาง	3.34	.78	ปานกลาง
2 จัดทำโครงสร้างการบริหารงาน ไว้อย่างชัดเจน	3.43	1.07	ปานกลาง	3.39	.92	ปานกลาง
3 มีการจัดเก็บข้อมูลสถิติ เกี่ยวกับงานบุคคลไว้อย่างเป็น ระบบ	3.05	1.02	ปานกลาง	3.32	.86	ปานกลาง
4 วางแผนกำลังคนควบคู่ไปกับ แผนงานอื่นของโรงเรียน	3.38	.92	ปานกลาง	3.19	.82	ปานกลาง
5 กำหนดมาตรฐานการทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.52	1.12	มาก	3.34	.84	ปานกลาง
6 กำหนดคุณลักษณะและ คุณสมบัติของบุคลากรใน ตำแหน่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.33	1.11	ปานกลาง	3.30	.79	ปานกลาง
7 วางแผนแก้ไขปัญหาการขาด แคลนบุคลากรเฉพาะหน้าไว้ พร้อม	3.28	1.00	ปานกลาง	2.94	.94	ปานกลาง
รวม	3.35	.93	ปานกลาง	3.26	.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 แสดงว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผนกำลังคนว่า มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกพิจารณาตามเป็นรายข้อ พบว่า ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยส่วนมากเห็นตรงกันในทุกเรื่องว่ามีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงเรื่องการกำหนดมาตรฐานการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคลากรไว้ชัดเจนเท่านั้นที่ตามความคิดเห็นของผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ) ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.52$ )

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการ  
บริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร  
ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
จำแนกเป็นรายชื่อ

	ด้านการสรรหา และการคัดเลือกบุคคล	ผู้บริหาร (N = 19)			ครูผู้สอน (N = 104)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8	กำหนดวิธีการสรรหาบุคคล ไว้อย่างชัดเจน	3.33	1.11	ปานกลาง	3.29	.80	ปานกลาง
9	สรรหาบุคคลจากภายใน โรงเรียนหรือในวัดนั้น	3.00	1.30	ปานกลาง	3.41	.84	ปานกลาง
10	สรรหาบุคคลจากภายนอก โรงเรียนหรือนอกวัด	3.09	1.17	ปานกลาง	3.44	.81	ปานกลาง
11	สรรหาบุคคลโดยติด ประกาศภายในโรงเรียนหรือ วัดนั้น	2.66	1.19	ปานกลาง	2.97	1.02	ปานกลาง
12	ประกาศรับสมัครบุคคลแจ้ง ไปยังโรงเรียนหรือวัดอื่น ๆ	2.90	1.22	ปานกลาง	2.91	1.09	ปานกลาง
13	ติดต่อขอบุคคลที่ขาดแคลน ไปยังสถาบันการศึกษาของ คณะสงฆ์	3.05	1.36	ปานกลาง	2.89	1.12	ปานกลาง
14	ติดต่อบุคลากรที่ขาดแคลน ไปตามสายการบังคับ บัญชา	3.24	1.13	ปานกลาง	3.08	1.00	ปานกลาง
15	จัดเก็บข้อมูลของผู้มาสมัคร ไว้อย่างเป็นระบบ	3.67	1.24	มาก	3.34	.91	ปานกลาง



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

	ด้านการสรรหา และการคัดเลือกบุคคล	ผู้บริหาร (N = 19)			ครูผู้สอน (N = 104)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
16	คัดเลือกบุคลากรตามเกณฑ์ ที่สำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติกำหนด	3.57	1.28	มาก	3.41	.92	ปานกลาง
17	ผู้บริหารตัดสินใจรับครูสอน ด้วย ตนเอง	3.33	1.32	ปานกลาง	3.44	.91	ปานกลาง
18	คัดเลือกครูสอนโดยใช้การ สัมภาษณ์	3.48	1.24	ปานกลาง	3.14	.96	ปานกลาง
19	คัดเลือกครูสอนโดยการ สอบสัมภาษณ์และข้อเขียน	3.24	1.09	ปานกลาง	3.17	1.13	ปานกลาง
20	คัดเลือกครูด้วยการ สัมภาษณ์ สอบข้อเขียน และทดลองงาน	3.00	1.04	ปานกลาง	3.20	1.09	ปานกลาง
21	คัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์เพียง อย่างเดียว	3.05	1.16	ปานกลาง	3.20	1.04	ปานกลาง
22	คัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์และการ ทดลองงาน	3.38	1.28	ปานกลาง	3.08	1.02	ปานกลาง
23	การคัดเลือกบุคลากรให้วุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ เป็นเกณฑ์	3.67	1.28	มาก	3.29	.99	ปานกลาง
	รวม	3.23	.90	ปานกลาง	3.21	.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ด้าน การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลว่า มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยส่วนมากเห็นตรงกัน ว่ามีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงเรื่องการจัดเก็บข้อมูลของผู้มาสมัครไว้ อย่างเป็นระบบ การคัดเลือกบุคลากรมาใช้วุฒิการศึกษาและประสบการณ์เป็นเกณฑ์และคัดเลือก บุคลากรตามเกณฑ์ที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติศึกษาเท่านั้นที่ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติงานมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) , ( $\bar{X} = 3.67$ ) และ ( $\bar{X} = 3.57$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	ผู้บริหาร (N = 19)			ครูผู้สอน (N = 104)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
24 ยกย่องชมเชยและประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรตามความเหมาะสม	3.28	1.10	ปานกลาง	3.16	1.02	ปานกลาง
25 จัดค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	3.38	1.16	ปานกลาง	2.97	1.06	ปานกลาง
26 มอบหมายงานตรงกับความสามารถ/ความสามารถบุคลากร	3.33	1.19	ปานกลาง	3.32	.94	ปานกลาง
27 สนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและวิชาการ	3.47	1.20	ปานกลาง	3.22	1.05	ปานกลาง
28 จัดสถานที่ทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	3.38	.97	ปานกลาง	3.27	.88	ปานกลาง
29 เผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้แก่บุคลากร	3.19	1.03	ปานกลาง	3.06	.87	ปานกลาง
30 จัดบริการด้านสุขภาพและอนามัยแก่บุคลากร	3.14	1.19	ปานกลาง	2.98	.98	ปานกลาง
31 พิจารณาความดีความชอบประจำปีให้แก่บุคลากรเหมาะสม	3.33	1.15	ปานกลาง	2.88	1.00	ปานกลาง
รวม	3.31	.96	ปานกลาง	3.11	.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ว่า มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นในทุกเรื่องว่ามีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ความคิดเห็นของผู้บริหาร เห็นว่า เรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและวิชาการ ( $\bar{X} = 3.47$ ) และเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การจัดบริการด้านสุขภาพและอนามัยแก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.14$ )

ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอน เห็นว่า เรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมอบหมายงานที่ตรงกับความถนัดและความสามารถของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.32$ ) และเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 2.88$ )

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการพัฒนาบุคคล	ผู้บริหาร (N = 19)			ครูผู้สอน (N = 104)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
32 กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจน	3.61	1.20	มาก	3.32	.95	ปานกลาง
33 จัดฝึกอบรม/สัมมนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรสม่ำเสมอ	3.28	.95	ปานกลาง	3.06	1.02	ปานกลาง
34 จัดให้บุคลากรได้ทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่เสมอ	3.23	1.22	ปานกลาง	2.83	1.08	ปานกลาง
35 คัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อหรือไปดูงานได้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	2.90	.83	ปานกลาง	2.77	1.12	ปานกลาง
36 บันทึกข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับประวัติการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	3.28	1.18	ปานกลาง	3.18	.98	ปานกลาง
37 ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.38	1.07	ปานกลาง	3.12	1.01	ปานกลาง
รวม	3.28	.94	ปานกลาง	3.05	.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคคลว่า มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันโดยส่วนมาก คือ เกือบทุกเรื่องอยู่ใน

ระดับปานกลาง มีเพียงเรื่องการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจน เท่านั้นที่ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเห็นว่ามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยที่ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.61$ ) ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงานได้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ( $\bar{X} = 2.90$ )

ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอน เรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.32$ ) ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงานได้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ( $\bar{X} = 2.77$ )

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N = 19)			ครูผู้สอน (N = 104)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
38 กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.42	1.02	ปานกลาง	3.29	.91	ปานกลาง
39 แจกให้ท่านทราบล่วงหน้าถึงวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.42	1.24	ปานกลาง	3.29	.90	ปานกลาง
40 ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา	3.14	1.15	ปานกลาง	3.42	.87	ปานกลาง
41 ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงาน	3.42	1.16	ปานกลาง	3.22	.81	ปานกลาง
42 ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนักเรียน	2.85	1.15	ปานกลาง	3.00	.92	ปานกลาง
43 จัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.61	1.20	มาก	3.18	.94	ปานกลาง
44 จัดทำบันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.33	.96	ปานกลาง	3.26	.94	ปานกลาง
45 กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.61	1.16	มาก	3.27	.95	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N = 19)			ครูผู้สอน (N = 104)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
46 ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.28	1.14	ปานกลาง	3.15	.94	ปานกลาง
47 ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน	3.38	1.28	ปานกลาง	3.00	1.02	ปานกลาง
48 ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลพัฒนาบุคลากร	3.38	1.07	ปานกลาง	3.11	1.02	ปานกลาง
รวม	3.35	.94	ปานกลาง	3.20	.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 แสดงว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกือบทุกเรื่องในระดับปานกลาง มีเพียงเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนและการจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเท่านั้น ที่ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเห็นว่า มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยที่ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน และการจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.61$ ) ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนักเรียน ( $\bar{X} = 2.85$ )

ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอน เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.42$ ) ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนักเรียน และ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน ( $\bar{X} = 3.00$ )



ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
กระบวนการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ  
ศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการ  
ปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ  
ศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

กระบวนการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N = 19)		ครูผู้สอน (N = 104)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1 ด้านการวางแผนกำลังคน	3.35	.93	3.26	.64	.51	.61
2 ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล	3.23	.90	3.21	.63	.13	.89
3 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	3.31	.96	3.11	.77	1.05	.29
4 ด้านการพัฒนาบุคคล	3.28	.94	3.05	.84	1.13	.26
5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.35	.94	3.20	.70	.84	.40
รวม	3.31	.89	3.17	.62	.86	.39

\* ความเชื่อมั่นระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ  
การปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและ  
คัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคลและด้านการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ตอนที่ 5 ผลการประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะใน กระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา กรุงเทพมหานคร

จากการสอบถามความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะใน  
กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร  
ทำให้ทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลความคิดเห็นดังกล่าวในเชิงสรุป โดย  
ประเด็นใดมีลักษณะเดียวกันหรือสอดคล้องกันก็ได้จัดไว้ในข้อเดียวกัน และได้จำแนกนำเสนอตาม  
รายด้านทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

### 1. ด้านการวางแผนกำลังคน

#### ปัญหา

- 1) บุคลากรมีน้อย ไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 2) บุคลากรขาดสวัสดิการหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร
- 3) ขาดการวางแผนด้านบุคลากรที่ชัดเจน
- 4) บุคลากรที่มีขาดความรู้ความชำนาญในวิชาและภาระงานที่รับผิดชอบ

#### ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีการประชุมหารือเพื่อแก้ปัญหาเรื่องบุคลากรและหาช่องทางในการเพิ่ม  
บุคลากรให้เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน และรายงานสภาพปัญหาด้านบุคลากรต่อ  
หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับสูงขึ้นไปเพื่อช่วยแก้ปัญหา
- 2) ควรมีการจัดสรรสวัสดิการหรือเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากร  
อย่างเหมาะสม ผู้บริหารไม่ควรละเลยในการเอาใจใส่ดูแลบุคลากรด้านสวัสดิการหรือแรงจูงใจ
- 3) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานบุคคลและวางแผนด้าน  
บุคลากรให้มีความชัดเจนแน่นอน โดยการวิเคราะห์งานและกำลังคนให้มีความสอดคล้องกัน
- 4) ควรมีการตรวจสอบคุณภาพและความชำนาญของบุคลากร และมอบหมายงาน  
ให้สอดคล้องกับความถนัดของแต่ละบุคคล หากยังมีบุคลากรไม่เพียงพออาจจะต้องขอความ  
สนับสนุนบุคลากรจากหน่วยงานอื่นที่มีความถนัดในภาระงานนั้น ๆ เข้ามาเป็นบุคลากรพิเศษของ  
โรงเรียน

## 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

### ปัญหา

- 1) ไม่มีเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม
- 2) ขาดระบบที่มีคุณภาพในการสรรหาบุคลากร ส่วนมากใช้ระบบพวกห้องในการคัดสรรบุคลากรเข้าทำงาน ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่มีคุณภาพหรือไม่มีความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3) ผู้บริหารขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร ทำให้ไม่สามารถดำเนินการเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความชัดเจนและเหมาะสม
- 2) ควรมีการจัดระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจน ซึ่งอาจเชิญบุคคลภายนอกที่เหมาะสมมาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการด้วย โดยในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกนั้น ควรมีขั้นตอนการสอบ การสัมภาษณ์ การทดลองงานและการประเมินงานด้วย
- 3) ในการแต่งตั้งผู้บริหาร ควรมีการตรวจสอบคุณสมบัติและควรคำนึงถึงความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมเป็นสำคัญหรือควรมีการจัดอบรมสัมมนาผู้บริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ

## 3. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

### ปัญหา

- 1) งบประมาณมีไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถจัดสรรเพื่อการบำรุงรักษาบุคลากรได้เท่าที่ควร
- 2) ขาดการส่งเสริมหรือดูแลเรื่องสุขภาพของบุคลากร รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร
- 3) ไม่มีระบบการพิจารณาผลงานที่มีคุณภาพ ทำให้ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติ

### ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรจัดทำรายงานต่าง ๆ และการเสนอของบประมาณต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งในประเด็นนี้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อดูแลอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
- 2) ควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพเป็นประจำทุกปี และจัดการสำรวจสภาพปัญหาของบุคลากรเพื่อจัดสรรสวัสดิการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและมีความเหมาะสม
- 3) ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลงานหรือความดีความชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นระบบและจริงจัง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ ทั้งยังเป็นแบบอย่างให้บุคลากรด้วยกันอีกด้วย

## 4.ด้านการพัฒนาบุคคล

### ปัญหา

- 1) บุคลากรไม่ค่อยพัฒนาตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานยังคงเป็นลักษณะเดิม ๆ คือขาดการวางแผนและไม่มีการพัฒนางานให้มีความก้าวหน้าและขาดความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและการสอนในปัจจุบัน
- 2) ขาดการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากร
- 3) ไม่มีงบประมาณที่เป็นเอกเทศหรือขาดการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

### ข้อเสนอแนะ

- 1) ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม
- 2) ควรมีการจัดการฝึกอบรม สัมมนาหรือการทัศนศึกษาเพื่อดูงาน เพื่อพัฒนาทัศนคติและความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี ตามความเหมาะสม
- 3) ควรมีการปรึกษาหารือในการสรรหาและจัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นเอกเทศเพื่อใช้ในกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

## 5.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ปัญหา

1) ไม่มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน จริงจังและมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดการพัฒนาตนเอง

2) งานที่ได้รับมอบหมายไม่สอดคล้องกับความถนัดของบุคลากรทำให้การปฏิบัติงานขาดคุณภาพ

### ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีการนำเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรมีความจริงจังในการประเมินผล โดยอาจมีการตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นเอกเทศด้วย

2) ควรมีการประชุมเพื่อชี้แจงมอบหมายงาน การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อเป็นการรับทราบแนวทางการดำเนินงานและสภาพปัญหาต่าง ๆ อย่างชัดเจนและร่วมกันหาวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึง สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นลำดับ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน บุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 123 รูป/คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง ได้บุคลากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 19 รูป/คน และเป็นครูผู้สอน จำนวน 104 รูป/คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยการส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้วยตนเอง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเอง จากการตรวจเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร หรือ ตำแหน่งครูผู้สอน จำนวนทั้งหมด 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นข้อแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วน (Scale) ตามแบบการประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้การประเมินค่าของลิเคอร์ท (Likert's Scale) ที่ให้ผู้ตอบประเมินค่า (1 - 5) ด้วยการเลือกเพียงคำตอบเดียว ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 48 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วนำมาเข้ารหัส (Coding) และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

### 1.3 ผลการวิจัย

จากผลของการวิจัยดังที่ได้นำเสนอไว้แล้ว สามารถสรุปสาระสำคัญของผลการวิจัยได้ดังนี้

1.3.1 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคลและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคคล

เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในด้านการวางแผนกำลังคน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน คือ ด้านการพัฒนาบุคคล

1.3.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ในด้านต่าง ๆ จำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ โดย

ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงบางเรื่องเท่านั้นที่ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก โดยแต่ ละด้านนั้นมีเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกำลังคน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เรื่องที่ ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคลากรไว้ชัดเจน ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลสถิติ เกี่ยวกับงานบุคคลไว้อย่างเป็นระบบ และตามความคิดเห็นของครูผู้สอน เรื่องที่ระดับการ ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดทำโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ส่วนที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การวางแผนแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเฉพาะหน้าไว้พร้อม

2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร เรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ จัดเก็บข้อมูลของ ผู้มาสมัครไว้อย่างเป็นระบบและการคัดเลือกบุคลากรใช้วุฒิการศึกษาและประสบการณ์เป็น เกณฑ์ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การสรรหาบุคคลจากภายในโรงเรียนหรือในวัดนั้น และตาม ความคิดเห็นของครูผู้สอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การสรรหาบุคคล จากภายนอกโรงเรียนหรือนอกวัด และผู้บริหารตัดสินใจรับครูสอนด้วยตนเอง ส่วนที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด ได้แก่ การติดต่อขอบุคคลที่ขาดแคลนไปยังสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์

3) ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เรื่องที่ ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การ งานและวิชาการ ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การจัดบริการด้านสุขภาพและอนามัยแก่ บุคลากร และตามความคิดเห็นของครูผู้สอน เรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมอบหมายงานที่ตรงกับความถนัดและความสามารถของบุคลากร ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม

4) ด้านการพัฒนาบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมี ความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก โดยมีเรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด เหมือนกัน กล่าวคือ เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด(ตามความเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก) ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจน ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงานได้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เรื่องที่ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนและการจัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่าง



ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนักเรียน และตามความคิดเห็นของครูผู้สอน เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดนั้นมีเรื่องหนึ่งที่สอดคล้องกันกับความคิดเห็นของผู้บริหาร ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนักเรียน และเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอีกเรื่องหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน

1.3.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.3.4 ผลการประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สรุปสาระสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกำลังคน ปัญหาสำคัญโดยภาพรวม คือ บุคลากรมีน้อย ส่วนที่มีก็ขาดความถนัดในงานที่ได้รับมอบหมายและขาดผู้บริหารที่มีความชำนาญการในการวางแผนและเอาใจใส่อย่างจริงจัง ข้อเสนอโดยภาพรวม คือ เพิ่มอัตราบุคลากร จัดงบประมาณสนับสนุนการทำแผนกำลังคนและมีการประชุมชี้แจง มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความถนัด

2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ปัญหาสำคัญโดยภาพรวม คือ ไม่มีการคัดสรรอย่างเป็นระบบ ทำให้ได้บุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ มีการอาศัยความเป็นพวกพ้องเข้าทำงานและไม่มีแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจน ข้อเสนอแนะโดยภาพรวม คือ จัดการคัดสรรที่มีความชัดเจน มีระบบการคัดเลือกที่เป็นธรรม มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และควรมีการอบรมผู้บริหารเพื่อให้เกิดความชำนาญในการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

3) ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ปัญหาสำคัญโดยภาพรวม คือ งบประมาณมีน้อยสวัสดิการบุคลากรน้อย และขาดการส่งเสริมสุขภาพบุคลากร ข้อเสนอแนะโดยภาพรวม คือ ภาครัฐควรจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกว่านี้ ควรมีการจัดสวัสดิการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

4) ด้านการพัฒนาบุคคล ปัญหาสำคัญโดยภาพรวม คือ บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีทางการศึกษสมัยใหม่ ขาดการอบรมพัฒนา

บุคลากร และขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงานเนื่องจากงบประมาณที่ว่างน้อย ข้อเสนอแนะโดยภาพรวม คือ นำบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงาน จัดการอบรมพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ และเรื่องงบประมาณว่างควรใช้เกณฑ์ที่ภาครัฐกำหนดและบรรจุบุคลากรเป็นข้าราชการ

5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาสำคัญโดยภาพรวม คือ บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในการประเมินผลงาน ขาดการบันทึกการปฏิบัติงานหรือโดยมากมาทำกันย้อนหลัง และขาดการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะโดยภาพรวม คือ มีการประชุมชี้แจงเพื่อให้ทราบเหตุผลที่ต้องประเมินผลงาน และคัดสรรเลือกตั้งบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานและควรทำการประเมินทุกสิ้นเทอมหรือสิ้นปีการศึกษา

## 2. อภิปรายผล

2.1 จากผลการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า ระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคลและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพระราชวรดิฐ (2543 : 104) ที่พบว่า กระบวนการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 4 มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในภาพรวมและรายด้านเช่นกัน

การที่ระดับการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเนื่องจากผู้บริหารและครูผู้สอนยังไม่แน่ใจในการแสดงความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ และข้อคำถามส่วนมากเป็นการถามระดับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยตรง จึงอาจจะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้การตอบอาจจะไม่ชี้ชัดว่ามีระดับการปฏิบัติงานมากหรือน้อย เพราะหากตอบว่ามากก็อาจจะขัดกับสภาพความเป็นจริงที่ยังมีปัญห่อีกหลายด้าน

ทั้งนี้ จากการพิจารณาระดับการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามความคิดเห็นโดยรวมและตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคคล แสดงให้เห็นว่า ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความจำเป็นต่องานเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นอันดับแรก หากบุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลถึงด้านอื่น ๆ ในทางบวกด้วย

ดังเช่น การวางแผนด้านต่าง ๆ ก็จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความรักในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ บุคคลผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นหัวใจสำคัญของทุกกระบวนการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จึงต้องมีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคคลอย่างดีที่สุดและดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังเช่น ขั้นตอนที่เมธี ปิลาธนนานนท์ (2523: 148) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด การดำเนินการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลกระบวนการพัฒนา

2.2 เมื่อจำแนกความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ในด้านต่าง ๆ เป็นรายชื่อ พบว่าส่วนมากมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และจากผลการศึกษาในเมื่อวิเคราะห์เนื้อหาโดยให้ความสำคัญกับเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ พบว่า 1) ด้านการวางแผนกำลังคน ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลสถิติเกี่ยวกับงานบุคคลไว้อย่างเป็นระบบและการวางแผนแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเฉพาะหน้าไว้พร้อม 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ได้แก่ การสรรหาบุคคลจากภายในโรงเรียนหรือในวัดนั้น และการติดต่อขอบุคคลที่ขาดแคลนไปยังสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ 3) ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ได้แก่ การจัดบริการด้านสุขภาพและอนามัยแก่บุคลากร และการพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม 4) ด้านการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงานได้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนักเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน

จากผลการศึกษาข้างต้นนี้ ถือเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้ทราบข้อมูลเชิงลึกในแต่ละด้านว่ายังมีจุดอ่อนในเรื่องใด โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในประเด็นแรกนั้น จะเห็นได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงานให้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดนั้น ยังเป็นประเด็นที่ควรเอาใจใส่อยู่ และอาจเป็นช่องทางหนึ่งซึ่งทำให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

2.3 จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ

งานวิจัยของพระมหาจำเริญ ปะการะโพธิ์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอนที่เป็นพระภิกษุและครูผู้สอนที่เป็นฆราวาส โรงเรียนพระปริยัติธรรมมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียนทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

เหตุที่ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นข้างต้นนี้ ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนมากเป็นพระภิกษุซึ่งอาจมีลักษณะการทำงานและทัศนคติที่ไม่แตกต่างกันมากนักและมีลักษณะการตอบคำถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้วก่อนหน้านี้

ผลการวิจัยในข้อนี้ ทำให้สมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันนั้นไม่เป็นจริง

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งได้สรุปสาระสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน นั้น ปัญหาหลายประการมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ ปัญหาด้านการวางแผน กำลังคน ที่มีบุคลากรมีน้อย ขาดความถนัดในงานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สนิท สายปินตา (2545 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัย สรุปว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากรทำให้การดำเนินงานไม่ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มี ประสิทธิภาพ ส่วนข้อเสนอแนะ พบว่า ควรวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ และผู้บริหารควรสร้างความ ตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องนี้ถือเป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา กระบวนการบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดี ปัญหาและข้อเสนอแนะอีกอย่างหนึ่งซึ่งผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องส่วนมากเห็นสอดคล้องกันคือ ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ซึ่งพบปัญหาเรื่อง งบประมาณมีน้อย สวัสดิการบุคลากรน้อย และขาดการส่งเสริมสุขภาพบุคลากร ดังเช่นงานวิจัย ของสุแทน โคตรภูเวียง(2530 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคคณะสงฆ์ 9 ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกันนี้สรุปว่า ปัญหาการ ขาดแคลนปัจจัยการบริหารที่สำคัญได้แก่ เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรที่มี ความสามารถทางการศึกษา ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเขามาดูแล เพราะเรื่อง

งบประมาณเป็นส่วนสำคัญที่สามารถทำให้การบริหารดำเนินไปได้ด้วยดี หากงบประมาณมีน้อย ย่อมทำให้กระบวนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ด้อยประสิทธิภาพไปด้วย โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล หากขาดงบประมาณ อาทิ ด้านการบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคลากรย่อมทำให้บุคลากรที่มีอยู่ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจะสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีคุณภาพก็เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในแต่ละประเด็น เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ดังนี้

##### 3.1.1 ด้านการวางแผนกำลังคน

1) โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ควรวางแผนกำลังคนโดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับแผนรวมของโรงเรียนพระปริยัติธรรม และสภาพของโรงเรียนพระปริยัติธรรมด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ เป็นต้น ควรมีระบบการเก็บข้อมูล และมีข้อมูลที่จำเป็น สำหรับการวางแผนกำลังคน ทั้งการรายงาน การติดตาม ประเมินผล และการใช้งบประมาณ และควรมีการพัฒนาและการฝึกอบรมครูผู้สอนควบคู่ไปกับการวางแผนกำลังคน เพราะคุณภาพของครูในอนาคตขึ้นอยู่กับคุณภาพงาน

2) สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรเข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบและปรับปรุงแผนกำลังคนของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญมากยิ่งขึ้น โดยการนิเทศการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพให้ผู้บริหารของโรงเรียนเข้าใจควบคู่กันไป

##### 3.1.2 ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

1) ฝ่ายบริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ควรสนใจการประชาสัมพันธ์ ให้ได้ประสิทธิภาพสูงตลอดเวลา ควรมีการทบทวนปรับค่าจ้างขั้นเริ่มต้นของกลุ่มที่หายาก ให้สูงเป็นพิเศษกว่ากลุ่มอื่นๆ

2) ฝ่ายบริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ควรมีการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะทำได้ข้อมูลด้านคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการในเชิงความสามารถ ทักษะคติ ความสนใจ บุคลิกภาพ อุปนิสัย ที่ตรงกับรายละเอียดของตำแหน่งงานนั้นๆ และข้อมูล

เกี่ยวกับงาน นั้นๆ เพื่อจะได้มีโอกาสจ้างบุคคลได้ตรงความสามารถและเข้ากันได้กับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในสายงานต่างๆ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์งานก่อนการสรรหาคัดเลือก

3) ฝ่ายบริหารของ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ควรมีการทบทวนวิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผู้สมัคร ผู้คัดเลือก วิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการทำงานมักเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น การคัดเลือกจึงต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เทคนิคการคัดเลือกและตัวเลขสถิติต่างๆ ควรมีการทบทวนใหม่ เพื่อแน่ใจว่ายังใช้ได้ผลดี

### 3.1.3 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

1) ฝ่ายบริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ควรมีการจัดสรรด้านการบำรุงรักษาบุคคลอย่างจริงจัง ตามข้อกำหนดทางกฎหมาย เช่น เงินเดือนตามอัตราค่าแรงขั้นต่ำ ประกันสังคม เป็นต้น

2) ฝ่ายบริหารของ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ควรจัดสวัสดิการที่ดีต่างๆ ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม เช่น อาหารกลางวันฟรี น้ำดื่มฟรี เลือหือเครื่องสำหรับใส่ทำงานในโรงเรียน ค่ารถ การประกันชีวิต การให้มีบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

3) โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญต่าง ๆ ควรมีการรวมกลุ่มกันเพื่อเสนอปัญหาที่ประสบเหมือนกันต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยด้านการบำรุงรักษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.1.4 ด้านการพัฒนาบุคคล

1) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ควรตรวจสอบ พิจารณาและส่งเสริมให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถ ความชำนาญต่างๆ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ในหน่วยงาน

2) ในการพัฒนานั้น ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ควรระบุเป้าหมายที่ต้องการของการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่างๆ ที่จะพึงได้จากการการพัฒนาและฝึกอบรม และการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีการฝึกอบรมโดยยึดตามเป้าหมายนั้นควรกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม เพื่อที่จะเสริมความรู้ ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการ

3) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ควรที่จะต้องพยายามให้บรรยากาศของการฝึกอบรมนั้นเหมือนกับสภาพวิธีการปฏิบัติงานจริง

4) ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ควรมุ่งการกระตุ้นและจูงใจผู้เข้าอบรมให้เกิดความสนใจและเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับกับตัวเองจากการพัฒนาและฝึกอบรม

### 3.1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรมีการนิเทศด้านการประเมินการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2) โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ควรมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และมีความยุติธรรมเสมอกันระหว่างบุคลากรทุกคน

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

3.2.2 ควรศึกษาคุณภาพชีวิตของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

3.2.3 ควรศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

3.2.4 ควรศึกษาบทบาทของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติในการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

3.2.5 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

3.2.6 ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบความคิดเห็นของพระภิกษุสามเณรกับฆราวาสเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

## บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- การศาสนา, กรม (2525) *ประวัติพระพุทธศาสนาแห่งกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์การศาสนา
- การศาสนา, กรม (2527) *ประวัติการศึกษาของสงฆ์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์การศาสนา
- กิตติ วีรศานต์ (2539) *เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา*  
ม.ต้น-ม.ปลาย กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์กรมการศาสนา
- เกรียงไกร เขียมบุญศรีละคนะ (2544) *การบริหารทรัพยากรบุคคล* กรุงเทพมหานคร  
บุ๊คแบงก์
- คณิต เฉลยจรรยา (2544) "การพัฒนาหลักสูตรการบำรุงรักษาทรัพย์สินที่ทุกคนมีส่วนร่วมใน  
อุตสาหกรรมผลิต" วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- เจริญผล สุวรรณโชติ (2536) "การบริหารการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย" ใน  
หน่วยที่ 14 เอกสารการสอนชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา  
นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519) *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- เทศ แก้วกลสิกรรม (2538) *หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) "การวางแผนกำลังคน" *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร  
ไทยวัฒนาพานิช
- \_\_\_\_\_ (2542) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- บรรยงค์ ไตจินดา (2543) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร ธรรมสารสัน
- บัณฑิตย์ อินทธี (2526) *การบริหารงานบุคคลและการสัมมนา* กรุงเทพมหานคร  
โอเดียนสโตร์
- บุญชม ศรีสะอาด (2546) *การวิจัยสำหรับครู* กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543) *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*  
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

- ประเสริฐ จัตุรภัทร (2546) "การดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค สังกัด  
กองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 11" รายงานการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี  
ฝ่ายการศึกษาพระปริยัติธรรม กองศาสนศึกษา กรมการศาสนา (2545) "ทะเบียนโรงเรียนพระ  
ปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จำนวนนักเรียน จำนวนครู จำนวนห้องเรียน  
ประจำปีการศึกษา 2545 ครั้งที่ 1" 2546 (อัดสำเนา)
- พยอม วงศ์สารศรี (2530) การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร พรานนกการพิมพ์  
\_\_\_\_\_ (2545) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุภา  
พระครูสุญาณโสภิต (วิรัช เนตรขันธ์) (2544) "การพัฒนากุศลกรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- พระมหาจำเริญ ปะการะโพธิ์ (2543) "การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา  
จังหวัดขอนแก่น" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- พระมหาสุวรรณ กระแสเทพ (2545) "การบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร" รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร การศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พระราชวรดิถ (2543) "กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม  
เขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 4" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พระราชวรมุณี (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2531) ทิศทางการศึกษาของคณะสงฆ์ กรุงเทพมหานคร  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พระราชวรมุณี (ประยูร ธมฺมจิตโต) (2529) การศึกษาคณะสงฆ์ : ปัญหาที่รอทางออก  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง

- พระอภิเดช บุพลา(2547) "ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก  
 สามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ" รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์  
 มหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- พัชรา จงศิริกุล (2546) "การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัด  
 ขอนแก่น" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- พุทธศาสนศึกษา, กอง สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (2546) *ปฏิทินการศึกษา พระปริยัติ  
 ธรรม แผนกสามัญศึกษา พุทธศักราช ม.ป.ท*
- ไพบูลย์ คุณชมภู (2545) "การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด  
 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
 ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ภิญโญ สาร (2514) *หลักบริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช*  
 \_\_\_\_\_ (2519) *การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช*  
 \_\_\_\_\_ (2523) *การบริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช*
- ภริสา ปราบบริบูรณ์ (2535) "ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
 ตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน" วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- มงคล สิทธิหล่อ (2545) "การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ใน  
 จังหวัดเชียงราย" วิทยานิพนธ์วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต  
 วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- มนัส ภาคภูมิและคณะ (2538) "การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
 แผนกสามัญศึกษา" รายงานการวิจัย กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์การศาสนา
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532) "การบริหารงานบุคคล" เอกสารประกอบการบรรยาย  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2542) *จากนาลันทาถึงมหาจุฬาฯ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหา  
 จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*
- มานพ พลไพรินทร์ (2535) *หลักการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
 โรงพิมพ์การศาสนา*

- เมธี ปิลาณานนท์ (2523) *การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา* มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม
- วิชัย ธรรมเจริญ (2541) *คู่มือการปฏิบัติงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์การศาสนา
- ศาสนศึกษา, กอง กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ (2537) *หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น-ม.ปลาย พุทธศักราช 2534* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์การศาสนา
- ศิริพงษ์ เสาภายน (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร บุ๊คพอยท์
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543) *การบริหารงานบุคคล* อ้างใน <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/files/html/1228/mu6.html>)
- ศิริอร ชันธหัตถ์ (2545) *องค์การและการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 6* กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ
- สนิท สายปิ่นตา (2545) "การบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สมบุญ ธรรมลังกา (2541) "การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเอกชน ในจังหวัดเชียงราย"  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542) *การบริหารบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร*  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ "บริหารเชิงพุทธแนวท่านพุทธทาส" อ้างใน <http://www.budmgt.com/budman/bm01/buddhismman.html>
- สิทธิศักดิ์ สีทาดี (2541) "การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ  
ศึกษา จังหวัดเลย" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุแทน โคตรภูเวียง (2530) "การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคคณะ  
สงฆ์ 9" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เสนาะ ตีเยาว์ (2532) *การบริหารบุคคล* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัย หิรัญโต (2531) *หลักการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ**

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ ดร.กรแก้ว อัจฉนวิจน์  
สถานที่ทำงาน สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา  
วุฒิกการศึกษา กศ.ด. (การบริหารอุดมศึกษา)  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย
2. ชื่อ ผศ.รท.ดร.บรรจบ บรรณรุจิ  
สถานที่ทำงาน คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
วุฒิกการศึกษา ปธ.9 , Ph.d.  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้ภาษาและการวิจัย
3. ชื่อ ดร.อำนาจ บัวศิริ  
สถานที่ทำงาน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ  
วุฒิกการศึกษา ค.ด. (อุดมศึกษา)  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลการศึกษา
4. ชื่อ พระมหากิจการ โชติปัญญา  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย  
วุฒิกการศึกษา พธ.ม. (พระพุทธศาสนา)  
(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา)  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
5. ชื่อ นายสุวรรณ กระแสเทพ  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยมหิดล  
วุฒิกการศึกษา กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

และ

ตารางแสดงผลการหาความตรง (Validity) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**  
**กรุงเทพมหานคร**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน  
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านหรือหน่วยงานใด ๆ เพราะผลการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ขอขอบพระคุณในความร่วมมือต่อการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

(องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา)

นักศึกษابริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

#### 1. สถานภาพ

พระภิกษุ/สามเณร

สมรส

#### 2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

30-39 ปี

40-49 ปี

50-59 ปี

60 ปีขึ้นไป

#### 3. เพศ

ชาย

หญิง

#### 4. วุฒิการศึกษา

##### 4.1 วุฒิการศึกษาทางพุทธศาสนา

นักรธรรมตรี-เอก

เปรียญธรรม 1-3

เปรียญธรรม 4-6

เปรียญธรรม 7-9

##### 4.2 วุฒิการศึกษาสามัญ

ประถมศึกษา

มัธยมศึกษา

อนุปริญญา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

สูงกว่าปริญญาตรี

#### 5. ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้บริหาร

ครูผู้สอน

## 6. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร หรือ ตำแหน่งครูผู้สอน

 ต่ำกว่า 5 ปี 5-9 ปี 10-14 ปี 15-19 ปี 20-24 ปี 25 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่ปฏิบัติจริง  
โดยช่องต่างๆ มีความหมายดังนี้

- 5      หมายความว่า มีการปฏิบัติงานในระดับ   มากที่สุด  
4      หมายความว่า มีการปฏิบัติงานในระดับ   มาก  
3      หมายความว่า มีการปฏิบัติงานในระดับ   ปานกลาง  
2      หมายความว่า มีการปฏิบัติงานในระดับ   น้อย  
1      หมายความว่า มีการปฏิบัติงานในระดับ   น้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	กระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	<u>การวางแผนกำลังคน</u> มีการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสม กับปริมาณงาน	✓				

คำอธิบาย      ท่านกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องมากที่สุด (5) แสดงว่า โรงเรียนของท่านมีการจัด  
จำนวนครูได้พอเหมาะ กับปริมาณงาน

ข้อ	กระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	การวางแผนกำลังคน วางแผนกำลังคนเหมาะสมกับ ปริมาณงาน					
2	จัดทำโครงสร้างการบริหารงานไว้ อย่างชัดเจน					
3	มีการจัดเก็บข้อมูลสถิติเกี่ยวกับงาน บุคคลไว้อย่างเป็นระบบ					
4	วางแผนกำลังคนควบคู่ไปกับ แผนงานอื่นของโรงเรียน					
5	กำหนดมาตรฐานการทำงานใน ตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคลากรไว้ ชัดเจน					
6	กำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติ ของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ ชัดเจน					
7	วางแผนแก้ไขปัญหาการขาดแคลน บุคลากรเฉพาะหน้าไว้พร้อม					

### ปัญหาและข้อเสนอแนะ

#### 1. การงานแผนกำลังคน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ

ข้อ	กระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8.	<u>การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล</u> กำหนดวิธีการสรรหาบุคคลไว้อย่างชัดเจน					
9	สรรหาบุคคลจากภายในโรงเรียนหรือในวัดนั้น					
10	สรรหาบุคคลจากภายนอกโรงเรียนหรือนอกวัด					
11	สรรหาบุคคลโดยติดประกาศภายในโรงเรียน					
12	ประกาศรับสมัครบุคคลแจ้งไปยังโรงเรียนหรือวัดอื่น ๆ					
13	ติดต่อขอบุคคลที่ขาดแคลนไปยังสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์					
14	ติดต่อบุคลากรที่ขาดแคลนไปตามสายการบังคับบัญชา					
15	จัดเก็บข้อมูลของผู้มาสมัครไว้อย่างเป็นระบบ					
16	คัดเลือกบุคลากรตามเกณฑ์ที่สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกำหนด					
17	ผู้บริหารตัดสินใจรับครูสอนด้วยตนเอง					
18	คัดเลือกครูสอนโดยการสัมภาษณ์					
19	คัดเลือกครูสอนโดยการสอบสัมภาษณ์และข้อเขียน					



ข้อ	กระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
24	การบำรุงรักษาบุคคล ยกย่องชมเชยและประกาศเกียรติ คุณแก่บุคลากรตามความเหมาะสม					
25	จัดค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่ บุคลากรอย่างเหมาะสม					
26	มอบหมายงานที่ตรงกับความถนัด และความสามารถของบุคลากร					
27	สนับสนุนบุคลากรให้มี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ วิชาการ					
28	จัดสถานที่ทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวก ความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากร					
29	เผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลให้แก่บุคลากร					
30	จัดบริการด้านสุขภาพและอนามัย แก่บุคลากร					
31	พิจารณาความดีความชอบประจำปี ให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม					

### ปัญหาและข้อเสนอแนะ

3. การบำรุงรักษาบุคคล	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ



ข้อ	กระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
32	<b>การพัฒนาบุคคล</b> กำหนดนโยบายและเป้าหมายใน การพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจน					
33	จัดฝึกอบรม/สัมมนาเกี่ยวกับงานใน หน้าที่ให้แก่บุคลากรสม่ำเสมอ					
34	จัดให้บุคลากรได้ไปทัศนศึกษาดู งานนอกสถานที่เสมอ					
35	คัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดู งานได้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด					
36	บันทึกข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับ ประวัติการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร					
37	ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง อยู่เสมอ					

**ปัญหาและข้อเสนอแนะ**

4. การพัฒนาบุคคล	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ

ข้อ	กระบวนการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร	ระดับปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
38	การประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
39	แจ้งให้ท่านทราบล่วงหน้าถึงวิธีการ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
40	ประเมินผลการปฏิบัติงานโดย ผู้บังคับบัญชา					
41	ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเพื่อน ร่วมงาน					
42	ประเมินผลการปฏิบัติงานโดย นักเรียน					
43	จัดทำแบบฟอร์มการประเมินผลการ ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
44	จัดทำบันทึกผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
45	กำหนดวัตถุประสงค์ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน					
46	ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ					
47	ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็น ข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่งและ เงินเดือน					
48	ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร					



ตารางแสดงผลการหาความตรง (Validity) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
3	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
4	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
5	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
8	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
10	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
12	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
19	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
20	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
22	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
23	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
24	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
25	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80

## ตารางแสดงผลการหาความตรง (Validity) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
27	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
29	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
35	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
37	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
42	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
44	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
45	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
46	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
เฉลี่ย							0.91

## ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) และผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Print Out)

ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)  
เรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร

รายด้าน	ข้อที่	r
1.การวางแผนกำลังคน	1	.708
	2	.919
	3	.888
	4	.638
	5	.814
	6	.749
	7	.750
ความเชื่อมั่นรายด้าน =		.846
2.การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล	8	.955
	9	.982
	10	.967
	11	.911
	12	.985
	13	.853
	14	.932
	15	.900
	16	.946
	17	.846
	18	.997
	19	.932
	20	.998
	21	.907

## ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) (ต่อ)

รายด้าน	ข้อที่	r
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล	22	.920
	23	.946
	ความเชื่อมั่นรายด้าน = .978	
3. การบำรุงรักษาบุคคล	24	.912
	25	.790
	26	.852
	27	.902
	28	.757
	29	.863
	30	.841
	31	.853
ความเชื่อมั่นรายด้าน = .855		
4. การพัฒนาบุคคล	32	.841
	33	.983
	34	.902
	35	.909
	36	.939
	37	.845
ความเชื่อมั่นรายด้าน = .850		



ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) (ต่อ)

รายด้าน	ข้อที่	r
5.การประเมินผลการปฏิบัติงาน	38	.757
	39	.891
	40	.891
	41	.777
	42	.816
	43	.888
	44	.960
	45	.871
	46	.957
	47	.992
	48	.911
ความเชื่อมั่นรายด้าน =		.915

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .952

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม (Print Out)

1. กระบวนการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวม

ภาพรวมรายด้าน	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.ด้านการวางแผนกำลังคน	123	1.00	5.00	3.2764	.69379
2.ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล	123	1.00	4.81	3.2104	.67572
3.ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	123	1.00	5.00	3.1463	.80783
4.ด้านการพัฒนาบุคคล	123	1.00	5.00	3.0921	.86028
5.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	123	1.00	5.00	3.2306	.74214
Total	123	1.00	4.62	3.1912	.67233
Valid N (listwise)	123				

2. กระบวนการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหารและครูผู้สอน

ตำแหน่ง		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	รวม
1.ผู้บริหาร	Mean	3.3469	3.2292	3.3155	3.2857	3.3550	3.3065
	N	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	.93522	.89668	.95983	.94155	.93725	.89019
2.ครูผู้สอน	Mean	3.2619	3.2065	3.1115	3.0523	3.2050	3.1674
	N	104	104	104	104	104	104
	Std. Deviation	.63795	.62629	.77374	.84203	.69819	.62110
Total	Mean	3.2764	3.2104	3.1463	3.0921	3.2306	3.1912
	N	123	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	.69379	.67572	.80783	.86028	.74214	.67233

กระบวนการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนจำแนกเป็นรายข้อ

1. ด้านการวางแผนกำลังคน

position		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
1.00	Mean	3.4286	3.4286	3.0476	3.3810	3.5238	3.3333	3.2857
	N	19	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	1.12122	1.07571	1.02353	.92066	1.12335	1.11056	1.00712
2.00	Mean	3.3431	3.3922	3.3235	3.1863	3.3431	3.3039	2.9412
	N	104	104	104	104	104	104	104
	Std. Deviation	.77709	.92444	.85783	.81727	.83838	.79340	.94212
Total	Mean	3.3577	3.3984	3.2764	3.2195	3.3740	3.3089	3.0000
	N	123	123	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	.84086	.94730	.88984	.83506	.89074	.85056	.95814

2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

position		S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
1.00	Mean	3.3333	3.0000	3.0952	2.6667	2.9048	3.0476	3.2381	3.6667
	N	19	19	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	1.11056	1.30384	1.17918	1.19722	1.22085	1.35927	1.13599	1.23828
2.00	Mean	3.2941	3.4118	3.4412	2.9706	2.9118	2.8922	3.0882	3.3431
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
	Std. Deviation	.80331	.83669	.81537	1.02885	1.09094	1.12494	1.00595	.90647
Total	Mean	3.3008	3.3415	3.3821	2.9187	2.9106	2.9187	3.1138	3.3984
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	.85828	.93939	.89186	1.06042	1.10889	1.16361	1.02592	.97291

## 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล (ต่อ)

position		S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23
1.00	Mean	3.5714	3.3333	3.4762	3.2381	3.0000	3.0476	3.3810	3.6667
	N	19	19	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	1.28730	1.31656	1.24976	1.09109	1.04881	1.16087	1.28360	1.27802
2.00	Mean	3.4118	3.4412	3.1471	3.1667	3.2059	3.2059	3.0784	3.2941
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
	Std. Deviation	.91579	.90732	.95852	1.12649	1.09308	1.04681	1.02142	.99093
Total	Mean	3.4390	3.4228	3.2033	3.1789	3.1707	3.1789	3.1301	3.3577
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	.98469	.98354	1.01593	1.11644	1.08422	1.06380	1.07092	1.04904

## 3. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

position		C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C31
1.00	Mean	3.2857	3.3810	3.3333	3.4762	3.3810	3.1905	3.1429	3.3333
	N	19	19	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	1.10195	1.16087	1.19722	1.20909	.97346	1.03049	1.19523	1.15470
2.00	Mean	3.1667	2.9706	3.3235	3.2255	3.2745	3.0686	2.9804	2.8824
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
	Std. Deviation	1.02526	1.06665	.94567	1.05217	.88056	.87041	.98484	1.00783
Total	Mean	3.1870	3.0407	3.3252	3.2683	3.2927	3.0894	3.0081	2.9593
	N	123	123	123	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	1.03504	1.08943	.98759	1.07941	.89380	.89633	1.02025	1.04331

## 4. ด้านการพัฒนาบุคคล

position		D32	D33	D34	D35	D36	D37
1.00	Mean	3.6190	3.2857	3.2381	2.9048	3.2857	3.3810
	N	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	1.20317	.95618	1.22085	.83095	1.18924	1.07127
2.00	Mean	3.3235	3.0686	2.8333	2.7745	3.1863	3.1275
	N	104	104	104	104	104	104
	Std. Deviation	.95608	1.02696	1.08165	1.12494	.98232	1.01153
Total	Mean	3.3740	3.1057	2.9024	2.7967	3.2033	3.1707
	N	123	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	1.00326	1.01475	1.11189	1.07855	1.01593	1.02195

## 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

position		A38	A39	A40	A41	A42	A43
1.00	Mean	3.4286	3.4286	3.1429	3.4286	2.8571	3.6190
	N	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	1.02817	1.24786	1.15264	1.16496	1.15264	1.20317
2.00	Mean	3.2941	3.2941	3.4216	3.2255	3.0098	3.1863
	N	104	104	104	104	104	104
	Std. Deviation	.91833	.90749	.87242	.81940	.92806	.94114
Total	Mean	3.3171	3.3171	3.3740	3.2602	2.9837	3.2602
	N	123	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	.93491	.96934	.92682	.88556	.96652	.99867

## 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

position		A44	A45	A46	A47	A48
1.00	Mean	3.3333	3.6190	3.2857	3.3810	3.3810
	N	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	.96609	1.16087	1.14642	1.28360	1.07127
2.00	Mean	3.2647	3.2745	3.1569	3.0098	3.1176
	N	104	104	104	104	104
	Std. Deviation	.94320	.95603	.94130	1.02923	1.02729
Total	Mean	3.2764	3.3333	3.1789	3.0732	3.1626
	N	123	123	123	123	123
	Std. Deviation	.94349	.99726	.97537	1.08015	1.03523

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวม (ค่า T-TEST)

	Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Upper	Lower	
TPLAN	3.087	.081	.510	121	.611	.08503	.16676	-.24511	.41518	
TSEEK	4.980	.027	.398	23.972	.694	.08503	.21363	-.35591	.52598	
TTCARE	.148	.701	.110	24.171	.913	.02267	.20526	-.40081	.44616	
TDEVELOP	.056	.814	.915	25.619	.369	.20396	.22302	-.25481	.66272	
TASSESS	2.668	.105	1.053	26.984	.302	.23343	.22173	-.22155	.68840	
TALL	2.462	.119	.862	24.767	.494	.14999	.21589	-.29486	.59484	
			.682	24.162	.502	.13902	.20376	-.18028	.45831	
			.682	24.162	.502	.13902	.20376	-.28137	.55940	

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย



โรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย  
 วัดกุศลสมาคร แขวงสัมพันธวงศ์  
 เขตสัมพันธวงศ์ กทม. 10100

7 เมษายน 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ลงนามในหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือนักวิจัย

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

อาตมภาพ องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหาร  
 การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มีความประสงค์ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือนักวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาทำยนี้ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา)

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

รหัสด

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

เพื่อโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาทำยนี้

.....  
 (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

หมายเหตุ นักศึกษาส่งเอกสารชุดนี้ พร้อมบันทึกข้อมูลลงแผ่นดิสก์เป็นโปรแกรมวินโดว์ 98  
 และส่งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ที่ ศธ 0522.16 (บ) /

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

8 เมษายน 2549

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กรแก้ว อัจฉริยวัจน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงร่างวิทยานิพนธ์	จำนวน	1	ชุด
	2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	จำนวน	1	ชุด

เนื่องด้วย องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขต  
กรุงเทพฯตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม  
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้  
เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ  
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย  
ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้  
นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวะธีรานนท์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (บ) /

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

8 เมษายน 2549

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อำนาจ บัวศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงร่างวิทยานิพนธ์	จำนวน	1	ชุด
	2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	จำนวน	1	ชุด

เนื่องด้วย องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขต  
กรุงเทพฯตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม  
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้  
เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ  
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ  
ประเมินผลการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ  
การวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (บ) /

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

8 เมษายน 2549

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.รท.ดร.บรรจบ บรรณรุจิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย องวินัยธรพิไลษฐ์ ศรีวิชา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขต  
กรุงเทพฯตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม  
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้  
เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ  
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้  
ภาษาและการวิจัยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการ  
วิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวะธีรานนท์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. 0-2503-2870  
โทรสาร 0-2503-3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (บ) /

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

8 เมษายน 2549

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน พระมหากิจการ โชติปัญญา ครูใหญ่โรงเรียนกุศลสมาคมวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขต  
กรุงเทพฯ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม  
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้  
เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ  
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ  
บริหารโรงเรียนได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย  
ของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรรีรานนท์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (บ) /

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

8 เมษายน 2549

เรื่อง ขอลเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุวรรณ กระแสเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงร่างวิทยานิพนธ์	จำนวน	1	ชุด
	2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	จำนวน	1	ชุด

เนื่องด้วย องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขต  
กรุงเทพฯ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม  
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้  
เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ  
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ  
บริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการ  
วิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรวิธานนท์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7

**ประวัติผู้วิจัย**

**ชื่อ** องวินัยธรพิสิษฐ์ ศรีวิชา  
**วัน เดือน ปีเกิด** 21 มกราคม 2520  
**ประวัติการศึกษา** จบการศึกษานักธรรมชั้น เอก พ.ศ.2535  
ปริญญาตรีพุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.)  
จากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2542  
**ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง** เจ้าอาวาสวัดธรรมปัญญาาราม บางม่วง อำเภอสามพราน  
จังหวัดนครปฐม เป็นนักบรรยายธรรมอิสระ