

341.201
คธรรพ
จ.3

สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือ
มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

23 ส.ค. 2539

ปริญญานิพนธ์
ของ
สุรสิทธิ์ สุขชัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

197261

สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือ
มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

บทคัดย่อ
ของ
สุรสิทธิ์ สุขชัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
สิงหาคม 2538

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้บริหารและครู จำนวน 420 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีค่าความเชื่อมั่น α -Coefficient = .97

1. สภาพการบริหารงานบุคคล

1.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดวางแผนกำลังคนระยะสั้น 1-2 ปี มีการลงทุนน้อยในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจมาสมัครครูใหม่ มีการกลั่นกรองผู้สมัครตามวุฒิที่โรงเรียนต้องการ มีการทดสอบดูเจตคติ มีการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้รู้นโยบาย ระเบียบและสิทธิของครู และมีการมอบหมายงานสอนตรงตามวิชาเอก/โท

1.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าโรงเรียนจัดกิจกรรมสร้างความมั่นใจ เสริมสร้างทัศนคติที่ดี สร้างความก้าวหน้า สร้างความภูมิใจและความสัมพันธ์อันดีให้ครู มีสวัสดิการเพื่อความมั่นคงและสร้างขวัญกำลังใจ มีการมอบงานที่เท่าเทียมกันและมีเกณฑ์การประเมินผลงานครูที่ชัดเจน โรงเรียนสร้างความพอใจ โดยให้ครูได้สอนตามความสามารถ จัดให้มีเครื่องปรับอากาศ มีน้ำเย็นให้ดื่มและมีห้องส้วมที่สะอาดใกล้ห้องพักครู สุขภาพครูก็ได้รับการดูแล และโรงเรียนให้เกียรติครูที่เกษียณอายุแล้วเข้าร่วมกิจกรรม แต่การช่วยเหลือครูที่ประสบอุบัติเหตุ นั้น ผู้บริหารเห็นว่าการช่วยเหลือมากแต่ครูส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มี

1.3 ด้านการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่างบประมาณมีมากพอ แต่งบประมาณเพื่อศึกษาต่อยังมีจำกัด จัดแลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่ครู สนับสนุนตำราและสื่อการสอนมีการติดตามผลการส่งครูไปประชุมและสัมมนา แต่การแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการนั้น ผู้บริหารเห็นว่ามีมาก แต่ครูเห็นว่ามีน้อย

1.4 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าโรงเรียนมีเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่สาเหตุการลาออกของครูไม่เป็นที่ทราบแน่ชัด

2. ปัญหาการบริหารงานบุคคล

ปัญหาการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวม พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้บริหารและครูผลปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ด้านการให้บุคคลพ้นจากงานมีปัญหาในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาอีก 3 ด้าน คือ ด้านสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง แต่ครูเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

STATES AND PROBLEMS OF PERSONNEL ADMINISTRATION
OF SCHOOLS UNDER SAINT GABRIEL'S FOUNDATION IN THAILAND

AN ABSTRACT
BY
SURASIT SUKCHAI

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

August 1995

The objective of this research was to study States and Problems of Personnel Administration in schools under Saint Gabriel's Foundation in Thailand.

The sample consisted of 420 Administrators and teachers who have been working in schools under Saint Gabriel's Foundation. The questionnaire used to collect data was made by the Researcher, having the value of α -Coefficient at .97

1. On States of Personnel Administration

1.1 On Personnel Recruitment and Selection. The majority of Administrators and teachers opined correspondingly that the schools made short term of 1-2 years in Personnel Planning. There was less investment in public relation for teacher candidates. There was candidate screening according to the need of the school. A committee was set up to interview candidates' attitude. The main purpose of the first orientation for new teachers was to learn school's policies, school's disciplines and the right for the teachers. Job distribution was given according to the major and minor studies of each teacher.

1.2 On Personnel Maintenance. The majority of Administrators and teachers opined correspondingly that most schools created activities that built up teachers' confidence, good attitude, advancement, pride and good relationship among them. To build teachers' stability and morale, the schools created much teachers' welfare. The authority shared responsibilities equally and set up clear norms to evaluate their performances. Teachers' contentment was built up by duty-sharing according to their abilities, having air conditioned rooms, being provided with cool water to drink and clean toilets near teachers' rooms. Teachers' health was taken care of and the schools showed respect to retired teachers by inviting them to school's functions. But, regarding the help given to teachers who have met with serious accidents, few Administrators gave positive answers while most teachers gave negative ones.

1.3 On Personnel Development. The majority of Administrators and teachers opined correspondingly that development budget was enough but the budget for higher study was still limited. There were exchanges of knowledge among teachers and the schools provided books and teaching aids. There was a following up after a teacher came back from Seminar. But, regarding to introducing teachers to be members of educational institutions, Administrators acknowledged much but most teachers said the opposite.

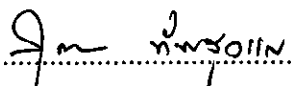
1.4 On Personnel Withdrawal. The majority of Administrators and teachers opined correspondingly that the schools had clear norms on Personnel Withdrawal. But, regarding to teachers' real reasons for resignations were unknown.

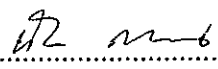
2. On Problems of Personnel Administration :

In general , the Problems of Personnel Administration were in the middle level in all schools. But when observed according to the states of those who answered the questionnaire, the findings were as follows : both Administrators' and teachers' thoughts were the same on Personnel Withdrawal which was in the middle level. But regarding to the other 3 Problems on Recruitment and Selection , on Personnel Maintenance and on Personnel Development , the Administrators'opinion was in the middle level while the teachers' was in lower level.

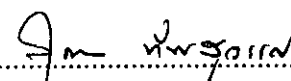
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

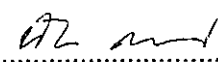
คณะกรรมการควบคุม

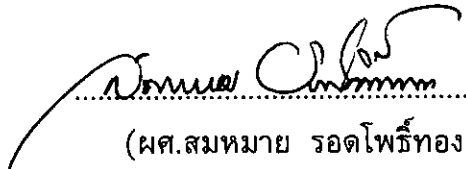
..........ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)

..........กรรมการ
(รศ.นิภา ศรีไพโรจน์)

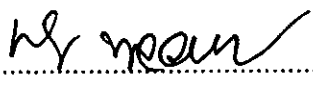
คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)

..........กรรมการ
(รศ.นิภา ศรีไพโรจน์)

..........กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผศ.สมหมาย รอดโพธิ์ทอง)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..........คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๙ เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2538

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ทุกประการได้ ด้วยความอนุเคราะห์
แนะนำ ตรวจสอบแก้ไข และให้กำลังใจในการทำวิจัยจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ
รองศาสตราจารย์ นิภา ศรีไพโรจน์ และอาจารย์สมหมาย รอดโพธิ์ทอง

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
ทั้ง 11 แห่ง ที่กรุณาให้ความสะดวกในการให้ครูได้ตอบแบบสอบถาม และรวบรวมแบบสอบถาม
ส่งคืน

ขอขอบคุณ ผู้บริหารและครูผู้ตอบแบบสอบถาม ในงานวิจัยนี้

ขอขอบคุณ คุณศุภชัย พิสุทธิพิชาญ ที่ให้ความอนุเคราะห์ใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล
และขอขอบคุณ อาจารย์วรุณ ฮอลลิงก้า ที่ช่วยเหลือตรวจแก้ภาษาและขอขอบคุณทุกท่านที่ช่วย
ในดำเนินงานพิมพ์วิจัยนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยนี้ ขอมอบแต่บิดามารดา คุณครูและผู้มีพระคุณ
ทุกท่าน

สุรสิทธิ์ สุขชัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
ประวัติและความเป็นมาของสถาบันและผู้บริหาร.....	6
ผู้บริหาร กรรมการบริหารของคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	6
ความหมาย ความสำคัญและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล.....	8
กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน.....	16
- การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล.....	16
- การบำรุงรักษาบุคคล.....	20
- การพัฒนาบุคคล.....	27
- การให้บุคคลพ้นจากงาน.....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	39
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือค้นคว้าวิจัย.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การจัดกระทำกับข้อมูล.....	41
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ของผู้บริหารและครูที่ตอบแบบสอบถาม.....	43

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	44
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	90
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
ความมุ่งหมายของการค้นคว้า.....	104
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	104
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	104
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	105
การอภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	117
- ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	117
- ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป.....	117
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	123
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	161

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39
2 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับสถานภาพจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ และวุฒิการศึกษา.....	43
3 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน.....	44
4 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับความเหมาะสมกับปริมาณงานในการจัดอัตรากำลังคน.....	45
5 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้สนใจเป็นครูมาสมัคร.....	46
6 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการแต่งตั้งกรรมการคัดเลือกครูใหม่.....	47
7 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการทดสอบผู้สมัครคัดเลือกครูใหม่.....	48
8 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนปฏิบัติงาน.....	49
9 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการมอบหน้าที่การสอนตรงกับความรู้ความสามารถของครูใหม่....	50
10 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการกลั่นกรองผู้สมัครครูเพื่อเข้าทดสอบ.....	51
11 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน.....	52
12 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมต่อครู.....	54
13 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการครูเพื่อความมั่นคงแก่ครู.....	55
14 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการครูเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ครู.....	56
15 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู.....	57

16	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดสภาพที่ทำงานให้ครูได้รับความสะดวกสบาย.....	58
17	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ครูแต่ละคนเท่าเทียมกัน.....	59
18	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่สร้างเสริมทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน.....	60
19	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ.....	61
20	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการให้เกียรติยกย่องครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน.....	63
21	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับครูมีความพึงพอใจในบรรยากาศการปฏิบัติงาน.....	64
22	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดบริการดูแลสุขภาพให้ครู.....	66
23	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู.....	67
24	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู.....	68
25	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโส.....	69
26	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการช่วยครูที่ถึงแก่กรรม.....	70
27	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการให้เกียรติแก่ครูที่เกษียณอายุ.....	71
28	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการช่วยเหลือครู ที่ประสบอุบัติเหตุถึงกับทุพพลภาพต้องออกจากการเป็นครู.....	72
29	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาครู.....	73
30	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริการหนังสือทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้า.....	75
31	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการสำรวจความต้องการของครูเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ....	76

32	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการนโยบายให้ครูศึกษาต่อ.....	77
33	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาครูอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร.....	78
34	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล.....	79
35	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์.....	80
36	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการสนับสนุนสื่อการสอนสำหรับครู.....	81
37	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ.....	82
38	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการติดตามผลการส่งครูไปสัมมนา.....	83
39	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครู.....	84
40	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์การให้ครูพ้นจากงาน.....	85
41	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการตั้งคณะกรรมการ สอบสวนครูที่ถูกกล่าวหาทำผิด ต้องโทษให้พ้นจากการเป็นครู.....	86
42	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจ่ายเงินทดแทนครูที่ลาออกอย่างยุติธรรม.....	87
43	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับความเหมาะสมในการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน.....	88
44	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของครู.....	89
45	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู.....	90
46	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู.....	93
47	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู.....	97

48	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารงานบุคคล กับการให้พ้นจากงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู.....	100
49	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารและครูจำแนกเป็นรายด้าน.....	103
50	สถิติการลาออกของครูระหว่างปีการศึกษา.....	135
51	สถิติการลาออกของครูปลายปีการศึกษา.....	136
52	ค่าอำนาจจำแนก (t) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ.....	138

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 แผนภูมิระบบบริหารมูลนิธิตะเอนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	7
---	---

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล มีต้นกำเนิดในประเทศฝรั่งเศส ตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 1700 สมาชิกของคณะเป็นนักพรตที่อุทิศตนทำงานด้านการศึกษา ให้แก่เยาวชนเป็นหลักใหญ่ ปัจจุบันได้ขยายสาขาไปในประเทศต่าง ๆ ทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ อเมริกาใต้ แอฟริกา และทวีปเอเชีย มีสมาชิกทั้งหมด 1,193 คน (Louis Bauvineau, 1994 : 47)

ฮูเบิร์ต (Hubert, 1971 : 2) ได้กล่าวไว้ใน “Brothers of Saint Gabriel : Seventy Years in Thailand 1901 - 1971” สรุปได้ว่าในปี พ.ศ. 2428 บาทหลวงกอลมเบร์ต สมาชิกคณะมิชชันนารีกรุงปารีส ได้สร้างโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ ขึ้น และต่อมาในปี พ.ศ. 2444 ท่านได้เชิญภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ซึ่งเป็นนักพรตจากประเทศฝรั่งเศสมารับดำเนินการต่อจากท่าน เพื่อสานต่อเจตนารมณ์ในการให้การศึกษาอบรมเยาวชน ให้มีทั้งความรู้และที่พึ่งอาศัย จากนั้น โรงเรียนอัสสัมชัญได้ขยายสาขาออกไป จนกระทั่งปัจจุบันมีโรงเรียนสายสามัญ 11 โรงเรียน อยู่ในกรุงเทพฯ 3 โรงเรียน นอกนั้นกระจายอยู่ใน ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันออก มีนักเรียนตั้งแต่ 1,411 คน จนถึง 6,541 คน และมีครูทั้งหมด 1,912 คน (มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย, 2537 : ไม่มีเลขหน้า) โรงเรียนรับนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและสภาการศึกษาคาทอลิก เพื่อให้การศึกษามุ่งตามเป้าประสงค์และนโยบายที่ได้รับมา ผู้บริหารโรงเรียนจึงตระหนักถึงองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การทั่ว ๆ ไป อันได้แก่ 1) คนหรือบุคคล (Man) 2) เงินหรืองบประมาณ (Money) 3) วัสดุหรืออุปกรณ์ (Material) และ 4) การจัดการหรือเทคนิคในการบริหาร (Management) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 นี้ มีความสำคัญมากต่อการบริหารองค์การแต่องค์ประกอบเรื่อง “คน” มีความสำคัญที่สุด ยิ่งยากที่สุดต่อการบริหารเพราะเป็นเรื่องของการต้องได้คนดี มีความสามารถและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำ อีกทั้งเป็นเรื่องของคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการหลากหลายยากแก่การตอบสนองและชักจูงให้ทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังที่ พน์ส หันนาคินท์ (2529 : 101) ได้กล่าวไว้ใน “หลักการบริหารโรงเรียน” ว่า “คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การทำงานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี” ซึ่งในเรื่องเดียวกันนี้ สมาน ริงโยกฤษฏ์ (2520 : 2) และ เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2523 : 2) ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องเช่นกัน

แม้โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จะเล็งเห็นและให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวแต่ก็ยังประสบปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ผู้บริหารมักจัดทำกันปีต่อปี เพราะไม่อาจทราบได้ว่า ครูจะลาออกเมื่อไร จำนวนกี่คน และสอนวิชาอะไรบ้าง ปีใดมีครูออกมาก ก็ต้องรับครูเพิ่มมาก ผู้บริหารจึงไม่อาจวางแผนจัดอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสม บ่อยครั้งที่ต้องรับครูที่ไม่ตรงกับวิชาที่ต้องการ

เข้าทำงาน เนื่องจากมีครูมาสมัครน้อย หรือผู้สมัครมีวุฒิไม่ตรงกับสาขาที่โรงเรียนต้องการ ผู้บริหารจึงไม่สามารถตั้งเกณฑ์และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพได้มากนัก เพราะถ้าคัดเลือกมาก จะทำให้ไม่ได้ครูมาสอนนักเรียนทันเวลา การวางแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาและคัดเลือกครูจึงมัก ล้มเหลวและไม่อาจวางแผนระยะยาวได้

สำหรับปัญหาการบำรุงรักษาบุคคลนั้น โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย มีปัญหาการเพิ่มเงินปีเพื่อความก้าวหน้าของครูน้อยกว่าโรงเรียนในภาครัฐบาล อีกทั้งสวัสดิการหลาย ๆ อย่าง เช่น การได้สิทธิลาศึกษาต่อ การมีโอกาสดำเนินการเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น ด้อยกว่าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทุกปีจะมีครูลาออกเพราะ สอนบรรจุเข้ารับราชการได้ บางโรงเรียนที่มีครูที่มีความสามารถ ภาคธุรกิจเอกชน เช่น ธนาคาร บริษัท และโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ อาจจะให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า เพื่อเชิญชวน ให้ครูไปทำงานที่องค์กรของตน นอกจากนี้ โรงเรียนหลายแห่งยังไม่สามารถให้ค่าตอบแทน วิชาชีพได้

ในเรื่องการพัฒนาบุคคลนั้น เนื่องจากว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย ประสบปัญหาในการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ จึงเริ่มเน้นการพัฒนาบุคคลของตน โดยส่งผู้บริหารไปประชุมทางวิชาการกับโรงเรียนอื่น ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ และ สนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ แต่สำหรับครูยังได้รับโอกาสน้อย ผลการวิจัยของ ชูชาติ ลิปสิวรรณโชติ (2533 : 112) พบว่า “การส่งเสริมการประชุมทางวิชาการ การไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ การสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อ นั้น โรงเรียนยังจัดได้ในวงจำกัดและอยู่ในระดับน้อยมาก” การที่ครูได้ รับโอกาสพัฒนาด้านนี้น้อย อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีงบประมาณสนับสนุนน้อย และโรงเรียนยังไม่แน่ใจว่า ครูที่ได้รับโอกาสนั้นจะทำงานที่โรงเรียนต่อไปอีกหรือไม่ ประกอบกับครูไม่ชอบ เข้ารับการอบรมทางวิชาการ ไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้เพราะมุ่งหารายได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัย ของ ชนะ ธนสมบุรณ์ (2526 : 93) ครูจึงมีประสบการณ์ได้เห็นและแลกเปลี่ยน ความรู้ทางวิชาการน้อย โอกาสที่จะได้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการสอนจึงมีน้อย

ส่วนในเรื่องการให้ครูพ้นจากงานของโรงเรียนนั้น โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ยังประสบปัญหาครูลาออกอย่างกระชั้นชิด เมื่อได้รับการเรียก เข้าบรรจุในโรงเรียนของรัฐ ครูลาออกได้ทันที แต่โรงเรียนไม่สามารถให้ครูลาออกได้ ตามความ ต้องการ และโรงเรียนยังขาดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้ค่าตอบแทนแก่ครูที่ลาออกเอง กับครูที่ ทางโรงเรียนให้ออก ซึ่งปัญหาที่ประสบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนะ ธนสมบุรณ์ (2526 : 33) ถึงแม้ว่าทางมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้ออกระเบียบว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ พุทธศักราช 2534 มาแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงระเบียบที่เพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ทำงาน กับโรงเรียนนาน ๆ เท่านั้น การตัดสินใจให้ครูที่อยู่นอกเหนือจากระเบียบนี้พ้นจากหน้าที่ ยังคงเป็น การตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น ๆ แต่เพียงผู้เดียว ยังไม่มีระเบียบการให้พ้นจากงาน

เป็นลายลักษณ์อักษรมารองรับการตัดสินใจ

จากความสำคัญและตัวอย่างปัญหาการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จึงประสงค์จะศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลที่แท้จริงในปัจจุบัน ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้นำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางนโยบายการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่มี และอาจเป็นแนวทางให้โรงเรียนอื่น ๆ ที่มีลักษณะการบริหารใกล้เคียงกัน สามารถนำผลไปใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษานี้จะทำให้ทราบถึงสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล และให้นโยบายการบริหารงานบุคคลแก่ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้วย

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา เป็นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน

2. ประชากร คือ ผู้บริหารและครู ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย สายสามัญ 11 โรงเรียน จำนวน 1,912 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 151 คน และครู 1,761 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย สายสามัญ 11 โรงเรียน จำนวน 423 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 108 คน และครู 315 คน

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระคือสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

4.2 ตัวแปรตาม คือ สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคลและการให้บุคคลพ้นจากงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สภาพการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบและข้อบังคับของผู้บริหาร เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งในการศึกษาวิจัย จำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ

1.1 การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล หมายถึง การพิจารณาวางแผนการสรรหา การชักจูงบุคคล ให้มาสมัครเข้าทำงานในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย การพิจารณาตัดสินใจ เลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานในหน้าที่ รวมทั้งการมอบหมาย ความรับผิดชอบในตำแหน่ง

1.2 การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง การทำให้บุคคลเกิดขวัญ มีทัศนคติที่ดี ต่อองค์กร และการดำเนินการให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การมีตำแหน่งหน้าที่การงาน เงินเดือน และค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความมั่นคงในการทำงานและได้รับการยอมรับในสภาพสังคม ในขณะที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1.3 การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ ให้กับบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องาน อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 การให้บุคคลพ้นจากงาน หมายถึง การที่โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้กำหนดวิธีการหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้ครูพ้นจากสภาพการเป็นครูของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และหมดสิทธิรับเงินเดือน ไม่ว่าจะเป็นการพ้นจากการจ้างเนื่องจากการลาออก การไล่ออก การตาย ทุพพลภาพ หรือเกษียณอายุ

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย (หรือแผนก) และคณะกรรมการบริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3. ครู หมายถึง บุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนหรือให้บริการสนับสนุน ในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

4. มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย หมายถึง องค์กรที่ได้รับการจดทะเบียนภายใต้กฎหมายแห่งราชอาณาจักร โดยมีวัตถุประสงค์จะดำเนินการให้การศึกษาแก่เด็ก และเยาวชนทุกเชื้อชาติและศาสนา

5. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนเอกชนสายสามัญ ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 11 โรงเรียน ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

6. ปัญหาการบริหารงานบุคคล หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการบริหารงานบุคคลที่ขัดขวางการดำเนินงาน ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ได้แก่ปัญหาการบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน คือ

- 6.1 ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล
- 6.2 ปัญหาด้านการบำรุงรักษาบุคคล
- 6.3 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคคล
- 6.4 ปัญหาด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยจะนำเสนอเรื่องแนวความคิด หลักการ ทฤษฎีการบริหาร การศึกษาและงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไปนี้

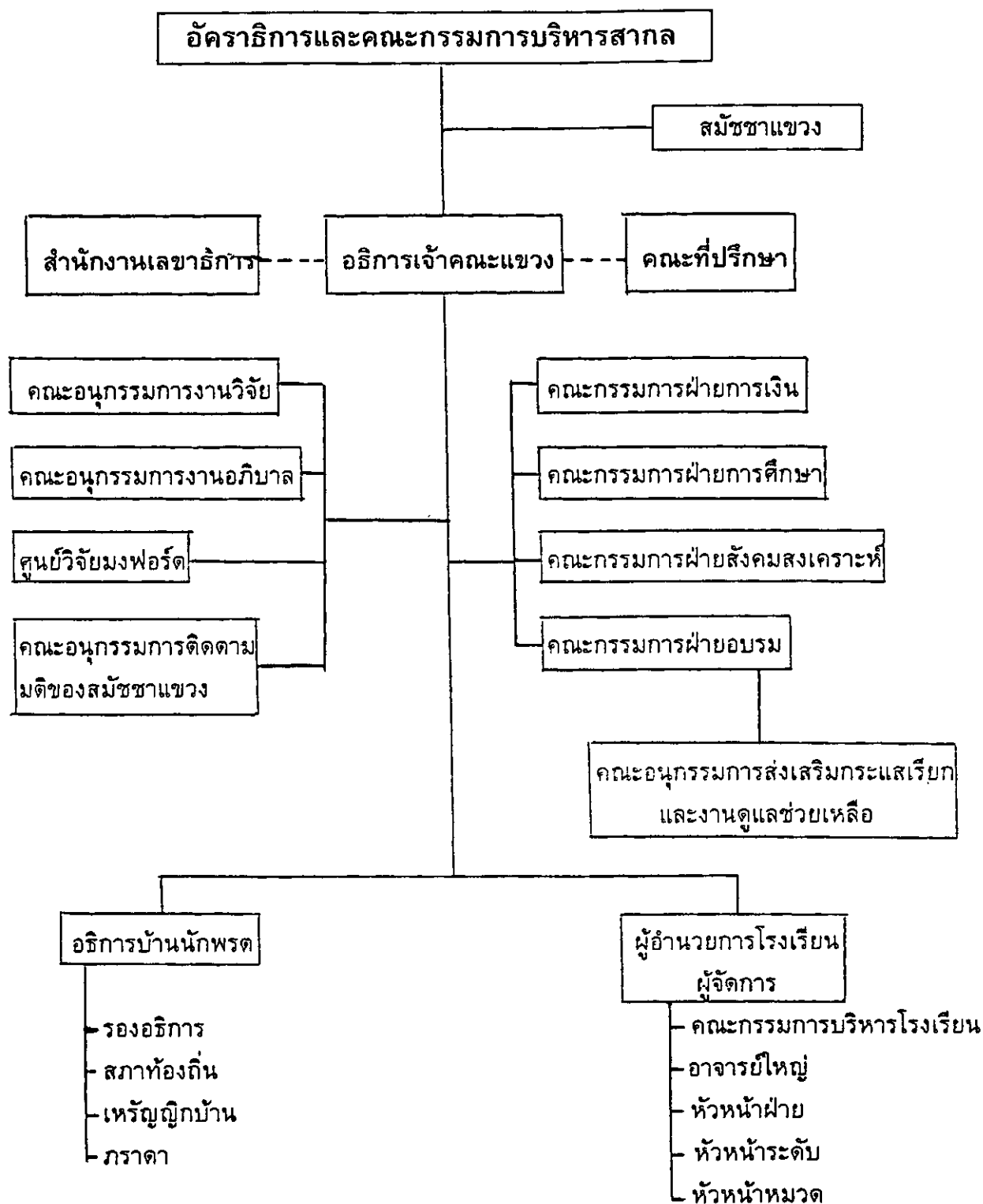
1. ประวัติและความเป็นมาของสถาบันและภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. ผู้บริหาร กรรมการบริหารของคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
3. ความหมาย ความสำคัญและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
4. กระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติและความเป็นมาของสถาบันและผู้บริหาร

บาทหลวงกลอมเบร์ ผู้ก่อตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ เมื่อปี พ.ศ. 2428 ได้เชิญภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ผู้ซึ่งเป็นบุคคลที่ปฏิญาณตนถือศีลบนหรือข้อผูกมัด (Vows or Commitments) สามประการ คือ ความบริสุทธิ์ ความยากจนและความนอบน้อม พร้อมกับการดำเนินชีวิตตามธรรมนูญของคณะเซนต์คาเบรียล และทำงานด้านการศึกษากับเยาวยชน ท่านเหล่านี้มาจากประเทศฝรั่งเศส เพื่อรับช่วงดำเนินงานการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2444 (Rev. Brother Hubert. 1971 : 2) นับจากนั้นเป็นต้นมา โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ก็ได้เริ่มขยายสาขาตามลำดับดังนี้ (บ้านพักนักศึกษาเซนต์คาเบรียล. 2535 : 16-17) พ.ศ. 2463 โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (กรุงเทพฯ) พ.ศ. 2475 โรงเรียนมงฟอร์ต (เชียงใหม่) พ.ศ. 2487 โรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา (ชลบุรี) พ.ศ. 2491 โรงเรียนเซนต์หลุยส์ (ฉะเชิงเทรา) พ.ศ. 2501 โรงเรียนอัสสัมชัญ ลำปาง (ลำปาง) พ.ศ. 2504 โรงเรียนอัสสัมชัญ ธนบุรี (กรุงเทพ) พ.ศ. 2506 โรงเรียนอัสสัมชัญ ระยอง (ระยอง) พ.ศ. 2508 โรงเรียนอัสสัมชัญ อุบลราชธานี (อุบลราชธานี) พ.ศ. 2510 โรงเรียนอัสสัมชัญ นครราชสีมา (นครราชสีมา) และ พ.ศ. 2522 โรงเรียนอัสสัมชัญ สำโรง (สมุทรปราการ)

2. ผู้บริหาร กรรมการบริหารของคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีการบริหารที่เป็นระบบด้วยแผนภูมิต่างต่อไปนี้ (Saint Gabriel Foundation. Provincial Directory. Draft ; 1994 : unpagged)



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิตระบบบริหารมูลนิธิคณะเซนด้าเบรียลแห่งประเทศไทย

ทุกโรงเรียนอยู่ภายใต้การดูแลของอธิการเจ้าคณะแขวงซึ่งเป็นประธานกรรมการ และคณะกรรมการบริหารของมูลนิธิดะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในแต่ละโรงเรียนจะมีภราดา ซึ่งเป็นนักพรตดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ทำหน้าที่สูงสุดในการบริหารโรงเรียน ร่วมกับกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีตำแหน่งต่าง ๆ รองลงมา โดยผู้อำนวยการเป็นผู้คิดสรรแล้วนำเรื่องเสนอขอแต่งตั้ง และรับการอนุมัติจากอธิการเจ้าคณะแขวงทุก 2 ปี ผู้บริหารทุกโรงเรียน ต้องดำเนินการบริหารตามปรัชญา จุดประสงค์และนโยบาย ที่ทางมูลนิธิดะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ ผลจากการสำรวจสถิติจำนวนบุคลากร และนักเรียนของปีการศึกษา 2537 มีครูจำนวน 1,912 คน และนักเรียนจำนวน 38,424 คน นับว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิดะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีภาระกิจร่วมแบ่งเบาภาระการให้การศึกษาแก่เยาวชนของชาติเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการบริหารอย่างเป็นธรรม ทั้งต้องสำนึกด้วยว่าสำพังแต่ผู้บริหารเท่านั้นจะทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้ ต้องพึ่งบุคลากรในโรงเรียนทำงานเป็นกลุ่ม การบริหารงานบุคคลจึงต้องชัดเจน บุคลากรจึงจะมีขวัญ กำลังใจและมั่นใจในการปฏิบัติงาน เกิดความมั่นคงในวิชาชีพของตน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการพัฒนาเยาวชนของชาติ

3. ความหมาย ความสำคัญและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

โรงเรียนมีสถานภาพเป็นสถาบันทางการศึกษาที่มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลในสังคมให้สามารถมีชีวิตเกื้อกูลกันได้อย่างสันติสุข ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการของสังคม และปัจเจกบุคคลให้สอดคล้องกัน เพราะพฤติกรรมของบุคคลมีความสำคัญในการบริหาร แม้ในทางทฤษฎี โรงเรียนต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นอันดับแรก แต่ในทางปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลสำคัญที่สุด เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นการสร้างพลัง เป็นการสร้างยุทธวิธีที่จะจัดหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ และใช้บุคคลนั้น ๆ ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ผู้บริหารจึงต้องรู้ความหมาย สร้างทักษะ และมีศิลปะในการปกครองคนงานจึงจะมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการโรงเรียน ดังนั้นการบริหารบุคคลจึงอาจหมายถึง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่งในเรื่องนั้นนักวิชาการได้เขียนอธิบายความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้มากมาย เช่น

นิโกร (Nigro . 1963 : 36) ให้ความเห็นว่า “การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะของการเลือกคนเข้าทำงาน และการให้คนที่มืออยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีคุณภาพสูงสุดและได้ผลงานมากที่สุด”

ไพเกอร์ส และไมเออร์ส (Pigors and Myers . 1977 : 24-25) ให้ความหมายว่า “การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการแสวงหา พัฒนา และรักษามูลค่าของบุคคลนั้นไว้ให้ดี และสามารถที่จะ

ใช้คนเหล่านั้นทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จด้วยความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประหยัด และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ”

สตาห์ล (Stahl. 1962 : 25) ให้ความหมายว่า “การบริหารงานบุคคล คือ ผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคลในองค์กร”

จูซีอุส (Juclius. 1975 : 5) ได้ให้คำนิยามว่า “การบริหารงานบุคคล คือ สาขาการบริหารที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมหน้าที่ การให้ได้มา การพัฒนา การบำรุงรักษา และการใช้บุคคล”

ไอแวนซ์วิช (Ivancevich. 1992 : 3) ใน Human Resource Management Foundations of Personnel ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า “เป็นการจัดคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาดูว่าจะมีอะไรที่ทำให้คนมีทั้งผลงานเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจกับชีวิตการทำงานของเขา”

ฟลิปโป (Flippo. 1961 : 5) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมเกี่ยวกับการได้มา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ และการบำรุงรักษาบุคคล เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ”

ชานด์เลอร์และเพ็ตตี้ (Chandler and Petty. 1955 : 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากร (Personnel Management) ว่า “เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะบุคคล (Staff Personnel) ผู้ซึ่งจะต้องสนใจ ที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ขององค์กร”

ภิญโญ สาร (2526 : 267) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน คนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การบริหารให้บรรดากิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์สมความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคของการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน”

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517 : 9) ได้ให้ความหมายว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะมาทำงานด้วยความสนใจ พยายาม มีประสิทธิภาพ”

สุกิจ จุลลนันทน์ (2510 : 3) “การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือหน้าที่ที่ปฏิบัติในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์

สมพงศ์ เกษมสิน (2517 : 129) ให้ความหมายในสารานุกรมการบริหารว่า “การบริหารงานบุคคลเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ”

ประทีน ศรีพรหม (2520 : 38) ให้ความหมายว่า “การบริหารงานบุคคล หรือ การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาจนถึงการให้พ้นจากงาน เพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

ถวัลย์ ทองมี (2524 : 56) สรุปความหมายไว้ว่า “ การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล ให้หน่วยงานนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน โดยมุ่งที่จะให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยความพึงพอใจ และมีความสุข”

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2522 : 1) อธิบายถึง การบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง “การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการพิจารณาบุคคลพ้นจากงาน”

อมร รักษาสัตย์ (2514 : 15) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า “เป็นงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัดชั้น และ ตำแหน่งงานตามหน้าที่ ปริมาณและระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชาและการดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนให้สินน้ำใจรางวัล บำเหน็จบำนาญ หรือการสมนาคุณเมื่อออกจากงานไป”

อุทัย หิรัญโต (2520 : 154) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหาร ในด้านที่เกี่ยวกับตัวคนผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน ให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนได้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอ เข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่

เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ”

อนันต์ อนันต์ตรังสี และ เดิม จันทะชุม (2522 : 2) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่า “เป็นกระบวนการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อการสรรหาผู้ที่มีความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอ เข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ตลอดทั้งการบำรุงรักษาส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน”

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 1) อธิบายความหมาย การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ว่า หมายถึง “ภารกิจของผู้บริหารบุคคล (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”

เสนาะ ดิเบาร์ (2534 : 8) เห็นว่า “การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้บุคลากร ใช้บุคลากร และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ในจำนวนพอเพียงและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน”

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ (2523 : 53) เห็นว่า “การบริหารงานบุคคลเป็นการเลือกบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การควบคุมดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบำรุงรักษา การให้ความปลอดภัย การให้บำเหน็จรางวัล การให้โอกาสเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพและการงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกและให้บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”

สำหรับงานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นการจัดวางแผนนโยบาย วางแผนงาน วางหลักเกณฑ์และระเบียบวินัยของผู้บริหารเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนของเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล ในเรื่องการสรรหาและคัดเลือก การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถมาร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการให้การศึกษาแก่เยาวชน

3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปในหมู่นักบริหารว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารทุกชนิด มี 4 อย่างคือ 1.คนหรือบุคคล (Man) 2. เงินหรืองบประมาณ (Money) 3. วัสดุและอุปกรณ์ (Material) และ 4. การจัดการหรือเทคนิคในการบริหาร (Management) องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ มีความสำคัญมาก แต่องค์ประกอบประการแรกคือ คนหรือบุคคล (Man) มีความสำคัญที่สุด (ภิญโญ สาร. 2526 : 267)

ในเรื่องความสำคัญอันเนื่องมาจากคน มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความคิดเห็นไว้ เช่น พันธ์ หันนาคินทร์ (2529 : 101) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารโรงเรียนว่า “คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การทำงานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ความจำเป็นเรื่องแรกในการบริหารบุคลากร คือการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เมื่อได้คนมาแล้วก็ต้องหาทางให้เขาอยู่กับเราด้วยความเต็มใจ และด้วยความหวังที่จะยึดถือเป็นงานถาวรตลอดไป เพราะเมื่อคนเต็มใจและมีความหวังในงานที่กระทำ เขาจะทำงานเต็มความสามารถด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความริเริ่มที่จะช่วยให้โรงเรียนมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า”

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2522 : 2) ได้อธิบายถึงการบริหารงานบุคคลว่า “ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ขาดความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารจะบรรลุผลสมตามความมุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไปทีเดียว ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารบุคคลยุ่งยากนั้น ก็เพราะว่าเป็นเรื่องเกี่ยวพันและมีผลกระทบกระเทือนต่อสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ ซึ่งเป็นมนุษย์ปุถุชน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีที่สิ้นสุด

เมธี ปิลันธนานนท์ (2523 : 2) กล่าวว่า “บุคลากรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานการศึกษา เพราะเป็นส่วนประกอบที่เป็นมนุษย์ และไม่มียานใดที่จะยากลำบากและไม่แน่นอนเท่ากับการทำงานร่วมกับบุคคล เพราะบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ กัน และความต้องการเหล่านั้นนอกจากจะมีจำนวนไม่เท่ากันแล้ว ยังมีลำดับชั้นของความต้องการต่าง ๆ กัน อีกด้วย ดังที่ มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 5 ลำดับ บุคลากรจะเป็นเครื่องชี้ว่าระบบการศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่เพียงใด ความสำคัญจึงอยู่ที่การบริหารบุคคล อันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรได้รับการชดเชยตอบแทนที่เหมาะสมการประเมินค่า การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการ ตลอดจนการให้บุคคลเกิดความมั่นใจและปลอดภัย เมื่อต้องพ้นจากหน้าที่การงาน”

สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 1) กล่าวเพิ่มเติมว่า “บุคคลยังมีบทบาทสำคัญในขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับคน การประสานงานและการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานและบำรุงรักษาดูแลให้บุคคลเหล่านั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมเต็มที่ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การจัดการเกี่ยวกับคนนั้นเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีปัญหาและ

ความต้องการแตกต่างกันออกไป แต่ถ้าสามารถจัดการเกี่ยวกับบุคคลให้ดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อยแล้วปัญหาอื่น ๆ ก็แทบจะหมดไปทีเดียว ดังนั้น การบริหารเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง”

ปิญญู สาร (2526 :267) กล่าวเพิ่มเติมว่า “ การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้างอาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์ และการเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใด จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ ไม่มีความสามารถเพียงพอจะใช้ หรือขาดความรู้ความสามารถสูงในการบริหารบุคคล สามารถทำให้คนหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ของตนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

ฉะนั้น ไม่ว่าองค์การหรือหน่วยงานตลอดจนสถาบันต่าง ๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางโครงการ ตกลงใจและลงมือปฏิบัติ หากผู้บริหารสามารถจัดการเรื่องคน ปัญหาและความต้องการของคนได้แล้ว ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่าปัญหามีคนทำงานในองค์การไม่เพียงพอ บุคคลไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานไม่ได้รับความยุติธรรมต่าง ๆ เกิดจากปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้จัดการ การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาดังกล่าวได้ หากผู้บริหารจะศึกษากันอย่างจริงจัง

ในเรื่องความสำคัญนี้ ผู้บริหารทุกระดับของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย อาจจะยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร จึงไม่มีการวางแผนกำลังคนที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ งบประมาณสนับสนุนก็จัดไว้น้อย ในการทำประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจมาสมัคร ในการจัดกิจกรรมช่วยบำรุงรักษามูลนิธิ ในการจัดกิจกรรมการพัฒนามูลนิธิและในการกำหนดหลักเกณฑ์ช่วยเหลือครู เมื่อครูต้องพ้นจากหน้าที่ จึงส่งผลให้ได้ครูไม่ตรงตามความสามารถ ขวัญและกำลังใจครูต่ำ ครูขาดการพัฒนาตน และเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน

3.3 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางแผนและข้อบังคับที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานเพื่อให้ได้ประโยชน์ และรักษาทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการทั้งหมดเริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทราบจำนวนและคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล การประกาศสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากหน่วยงาน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

คาสเทเตอร์ (Castetter. 1976 : 42) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคลากรเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุม ประกอบด้วยกระบวนการ 11 ประการ

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

บีช (Beach. 1985 : 44) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารบุคคลไว้ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. การให้ข้อเสนอแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย และให้ออกจากงาน
9. การนำกฎระเบียบต่าง ๆ ออกใช้และการรักษากฎระเบียบนั้น
10. การแจ้งและการชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติทราบ
11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร
13. การจัดสวัสดิการ และหลักประกันในการทำงาน

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ (2521 : 45) กล่าวว่า ขอบข่ายของ การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมีดังนี้

1. การจัดหามูลสาร
2. การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

3. การพัฒนา

4. การให้พ้นจากงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 23) ได้ให้ความเห็นพ้องกัน คือ การบริหารบุคลากรทางการศึกษา สรุปได้ 4 ประการ คือ

1. การสรรหาคคนเข้าทำงาน
2. การบำรุงรักษาหรือบำรุงขวัญ
3. การพัฒนาคนที่เราคัดเลือกเข้ามาทำงานแล้ว
4. การให้รางวัล การลงโทษ การโอน โยกย้ายหรือให้ออกจากงาน

สมพงค์ เกษมสิน (2526 : 5) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารงานบุคลากร ให้ได้ผลดี

ไว้ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติและการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 2) ได้ให้ข้อบ่งชี้การบริหารบุคคลไว้เช่นกัน คือ

1. การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบ
11. การจัดสวัสดิการตามระเบียบวินัย
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

ปัญญา สาร (2526 : 268) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารบุคคลฝ่ายครูไว้ดังนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล
2. การทำนุบำรุง
3. การพัฒนา
4. การให้พ้นจากงาน

โดยภาระหน้าที่การบริหารงานบุคคลดังกล่าวแล้วอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายที่ประกอบด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้ คือ การวางแผนอัตรากำลังคน การคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงานบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่งงาน ซึ่งกระบวนการที่เป็นระบบเหล่านี้ จะได้อธิบายโดยละเอียดต่อไป

4. กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection of Personnel) เป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ เพราะการได้คนที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความสามารถ และได้ในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน จะทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้า กระบวนการนี้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และความสำคัญไว้ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2510:17) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง “ การจัดการให้ได้บุคคลมาสมัครเพื่อการเลือกสรร คือ เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐแก่ประชาชน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งลักษณะงานและข้อมูลอื่น ๆ ที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานเพื่อประกอบการพิจารณาสมัครเข้ารับการเลือกสรร ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครในเอกสารหลักฐานที่ต้องการทราบเกี่ยวกับผู้สมัคร ”

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517:30) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับของเพ็ญศรี วายวานนท์ ว่า กระบวนการการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน “ เป็นเพียงการจัดการให้บุคคลมาสมัครสอบแข่งขันหรือคัดเลือกเท่านั้น ”

สมาน รังสิโยภักษ์ (2522:60) ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า “ การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคลากร จากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงาน ”

สตาล์ (Stahl, 1962:52) ให้ความหมายว่า “ การสรรหาบุคคล คือ การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหา

ผู้ที่จะมาแข่งขันกัน จากภายนอกและภายในองค์กรของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงานตลอดจนติดตามผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย”

ฟลิปโป (Flippo. 1961: 416) กล่าวว่า “การสรรหาบุคลากร (Recruitment) คือ กระบวนการค้นหาบุคคล และชักจูงให้เขาสมัครเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากหน่วยงานทราบแน่ชัดว่า มีความต้องการบุคลากรมาทำงานในตำแหน่งอะไร กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการในทางบวก เพราะเป็นกระบวนการที่ยึดหลักการว่าจะต้องทำให้มีคนมาสมัครงานเป็นจำนวนมากเกินกว่าตำแหน่งที่มีอยู่ เพื่อจะได้มีการคัดเลือก (Selection) เอาไว้เฉพาะคนที่มีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นกระบวนการในทางลบ เพราะการคัดเลือก คือ การคัดเอาคนที่มาสมัครมาก ๆ ออกไปเสียจำนวนหนึ่ง”

ไพเกอร์และไมเออร์ (Pigors and Myers. 1977:245) มีความเห็นว่ากระบวนการต่าง ๆ ในการจ้างบุคคลเข้ามาทำงาน (hiring procedures) มีขั้นตอนของการดำเนินงานสำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การสรรหา (Recruitment)
2. การคัดเลือก (Selection)
3. การบรรจุ (Placement)

การดำเนินงานลำดับขั้นดังกล่าว มีความมุ่งหมายที่จะสร้างคณะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้แก่หน่วยงาน การบริหารงานบุคคลที่ดีไม่ได้หมายความว่า เมื่อใดมีตำแหน่งว่างลงในหน่วยงาน ก็ประกาศรับสมัครแล้วบรรจุ (Vacancy requisition - fill) ดังนั้น การสรรหา คัดเลือก บรรจุ จึงเป็นวิธีการที่จะต้องทำด้วยความละเอียดรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพและความเหมาะสม สรุปได้ว่าการสรรหาบุคคล หมายถึง การค้นหาและชักจูงให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อม และตั้งใจที่จะทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น มาสมัครทำงานจำนวนมาก ๆ และดำเนินการคัดเลือกด้วยวิธีการที่ละเอียดรอบคอบ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526:63) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคลากร ไว้ว่า “การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาลหรือองค์การเอกชน และมีความสำคัญมากเป็นทวีคูณในองค์การของรัฐบาลในปัจจุบัน”

สมาน รังสิโยภุชญ์ (2522:61-62) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคคล ไว้ว่า “การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการนี้ ถือได้ว่าเป็นหลักเอกของการบริหารบุคคล เพราะว่างานจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จนั้น อยู่กับผู้ปฏิบัติงาน” และยังได้ให้ความหมายของกระบวนการสรรหาบุคลากร ว่าหมายถึง “การดำเนินการที่จะให้บุคลากรมาสมัครเข้าทำงาน ในตำแหน่งว่างให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน ด้วยกันดังนี้ คือ (1) การหาแหล่งกำลังคน (2) การจัดทำใบสมัคร (3) ประกาศรับสมัคร (4) การรับและพิจารณาใบสมัคร และ (5) ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์

ส่วนขั้นตอนในการคัดเลือกได้ให้ไว้อย่างสมบูรณ์ 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การประกาศรับสมัคร (Reception of Application)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary of Interview)
3. การยื่นใบสมัคร (Application Form)
4. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Employment Test)
5. การสอบสัมภาษณ์ (Interview)
6. การตรวจสอบภูมิหลัง (Background Investigation)
7. การคัดเลือกขั้นต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (Preliminary Selection in Personnel Department)
8. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายของหัวหน้างาน (Final Selection by Supervisor)
9. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)
10. การบรรจุและแต่งตั้ง (Placement on Job)

นอกจากนี้ในระบบการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งหมายถึง กระบวนการดำเนินการตัดสินใจในการคัดเลือกตัวบุคลากร เป็นขั้นตอนที่ต่อจากกระบวนการสรรหา เพื่อรับการบรรจุแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งต่อไปนั้น ดิน ปรชพฤทธิ์ (2523: 1-2) ได้กล่าวถึง ระบบการบริหารบุคคลไว้ 5 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบที่มีการคัดเลือกและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจจะเนื่องมาจากสายเลือด โดยการแต่งงาน หรือความสัมพันธ์กันเคยส่วนตัว ทั้งที่มีผลประโยชน์หรือไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ด้วยก็ได้ ระบบบริหารงานบุคคลประเภทนี้ จึงมักจะบิดเบือนเอาเหตุผลส่วนตัวมาเป็นเกณฑ์มากกว่าผลงาน

2. ระบบคุณธรรม เป็นระบบที่มีการคัดเลือกและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ โดยอาศัยความเสมอภาคในโอกาส หลักความรู้ความสามารถ หลักความมั่นคงในหน้าที่การงาน และหลักการวางตัวเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ระบบนี้จึงนับว่าเป็นระบบที่มุ่งในเรื่องผลงานและการให้ความคุ้มครองแก่ข้าราชการเป็นสำคัญ

3. ระบบสวัสดิการ เป็นระบบที่ไม่มีเกณฑ์อะไรในการคัดเลือกและเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการ แต่เป็นระบบที่มุ่งหางานรัฐบาลให้ประชาชนที่ว่างงานได้มีโอกาสทำงาน ทั้งนี้เพื่อขจัดปัญหาทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการไม่มีงานทำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในประเทศด้อยพัฒนา

4. ระบบการบริหารงานบุคคลที่ให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลบางจำพวกเช่นทหารผ่านศึก เป็นต้น

5. ระบบแอฟเฟอริเมทีฟ แอคชั่น (Affirmative Action) คือ ระบบการบริหารบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายที่จะขจัดความเหลื่อมล้ำ หรือความไม่ยุติธรรม ตลอดจนการกีดกันบุคคลมิให้ได้รับการคัดเลือกและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วยเหตุผลในเรื่องของภูมิหลังทางเชื้อชาติ (ผิว) ศาสนา

เพศ และแหล่งกำเนิด

อาจสรุปได้ว่า การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะให้ได้บุคคลที่ดีที่สุดเข้ามาทำงานด้วย
ขั้นตอน 3 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นการเสาะหาแหล่งกำลังคน และชักจูงให้เข้ามาสมัครมาก ๆ
2. ขั้นการดำเนินการคัดเลือก
3. ขั้นการทดลองปฏิบัติงานและการบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจาก
เป็นขั้นตอนที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์การว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่
ในองค์การใดก็ตาม ถึงแม้ว่าจะจัดระบบงานต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างดี เช่น มีแผนดี โครงสร้างองค์การดี
ระบบการควบคุมดี ถ้าคนไม่ดีแล้ว งานขององค์การย่อมล้มเหลว จึงต้องระมัดระวังอย่าให้
ระบบอุปถัมภ์เข้ามาครอบงำระบบคุณธรรมได้ การฝากฝังบุคคลใดเป็นพิเศษ การให้ความช่วยเหลือ
ผู้สมัครงานบางคน ตลอดจนคณะกรรมการขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยการเรียกร้อง
ผลประโยชน์ เป็นสิ่งที่ทำลายระบบการสรรหาบุคคล โดยระบบคุณธรรมโดยสิ้นเชิง

การที่องค์การหรือหน่วยงานได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง
หน้าที่การทำงานเข้ามาทำงาน นอกจากจะเป็นผลประโยชน์ในด้านเสริมสร้างประสิทธิภาพให้แก่
องค์การแล้ว ตัวบุคคลก็เกิดความรู้สึกภูมิใจ และพอใจที่ตนได้ใช้ความรู้ความสามารถ ตรงกับความถนัด
ของตน และยังทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนได้เริ่มทำงานด้วยความสามารถของตน โดยไม่ต้อง
พะวักพะวนว่าเป็นหนี้บุญคุณใคร ทำให้ปฏิบัติงานได้เต็มที่

ในการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลนี้ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล
แห่งประเทศไทย ได้รับนโยบายเพียงให้มีการดำเนินการ โดยคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก
บุคคลเท่านั้น ยังไม่มีรายละเอียดหรือการติดตามที่แน่นอน โรงเรียนส่วนใหญ่จะแต่งตั้งคณะกรรมการ
ขึ้น 4-7 คน โดยมีอาจารย์ใหญ่เป็นประธานสรรหา มีการใช้สื่อสารมวลชน โดยเฉพาะ
หนังสือพิมพ์ ช่วยในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจมาสมัครบ้าง แต่ไม่มีการลงทุนมากนัก เพราะ
ผู้บริหารมักใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้สื่อข่าวให้นำข้อความไปลงในหนังสือพิมพ์ ซึ่งถ้ามีเนื้อที่ว่าง
จึงจะได้รับการประชาสัมพันธ์ให้ การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์จึงล่าช้า เป็นต้น โดยทั่วไป
จะสรรหาจากใบสมัครที่มีครูมาเขียนไว้ที่โรงเรียน สำหรับโรงเรียนที่สามารถติดต่อกับวิทยาลัยครู
หรือมหาวิทยาลัยใกล้เคียงได้ ก็ใช้บริการของทางมหาวิทยาลัยช่วยประชาสัมพันธ์ให้ การวางแผน
อัตรากำลังคนก็จะทำกันปีต่อปี เมื่อขาดครูหรือเมื่อขยายงานจึงจะมีจดหมายหรือออกหนังสือ เพื่อ
เรียกผู้สมัครมาสอบ โดยจะมีการสอบข้อเขียนเฉพาะวิชาที่ต้องการ มีการสัมภาษณ์และให้สอน
หรือปฏิบัติจริงเพื่อดูความสามารถ เมื่อได้คนแล้วจะมีการนิเทศครูใหม่เพื่อมอบงาน ส่วนใหญ่
แต่ละโรงเรียนจะแจกตารางสอน และให้คู่มือครูหรือจัดครูพี่เลี้ยงให้คอยช่วยแนะนำในการทำงาน

ปีแรกเท่านั้น หลังจากนั้น ครูก็ต้องพยายามร่วมมือทำงานให้สอดคล้องกับปรัชญาจุดประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนต่อไป

2. การบำรุงรักษาบุคคล (Maintenance) เป็นกระบวนการจูงใจ เพื่อผูกมัดใจบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานอย่างมีความสุขให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะว่าหากไม่มีการบำรุงรักษาและจูงใจแล้ว บุคลากรในหน่วยงานก็จะมีการออก โอน หรือย้าย ทำให้ต้องมีการรับสมัครบุคลากรใหม่อยู่ตลอดเวลา สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย งานหยุดชะงักในช่วงหาคนใหม่ ทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานเป็นอย่างมาก

ในเรื่องนี้ นักวิชาการได้อธิบายและให้ข้อคิดเห็นไว้ ที่สำคัญพอจะนำมากล่าวเช่น

วีระ คำวิเศษณ์ (2521:53) กล่าวว่า “ การบำรุงรักษาบุคคล เป็นเรื่องของผลประโยชน์ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร ทั้งในขณะที่ทำงานอยู่ ลางานชั่วคราวและเมื่อพ้นสภาพไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่ตกลงกันได้ ”

วุฒิชัย จานงค์ (2522:11) ให้ข้อคิดไว้ว่า “การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการดำเนินการที่มุ่งให้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ มีความพึงพอใจเต็มใจที่จะทำงาน เอื้ออำนวยผลประโยชน์ให้กับองค์การ การบำรุงรักษาบุคลากรอาจพิจารณาครอบคลุมไปถึง 3 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการอัตราค่าจ้างตอบแทน
2. กระบวนการรักษาความปลอดภัยและการรักษาสุขภาพอนามัย
3. กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับผลประโยชน์ต่าง ๆ ของบุคคลผู้เข้ามาเป็นสมาชิก

ขององค์การ “

บุญญ์ สาทร (2526:280) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคลพอสรุปได้ว่า เมื่อได้คนเข้ามาทำงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีความพึงพอใจ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน ทำให้ครุมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจ ให้ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธาและทุ่มเทชีวิตจิตใจให้ด้วยความเสียสละ และอยากอยู่ร่วมทำงานในโรงเรียนไปให้นานที่สุด ผู้บริหารจึงต้องจัดกิจกรรมหลาย ๆ รูปแบบ ที่คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ทั้งทางร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการทางด้านจิตใจ (Psychological Needs) ซึ่งความต้องการทางด้านจิตใจ ทั้ง 4 ระดับ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอันแน่นแฟ้น กับ “ขวัญ” ที่จะทำให้คนรู้สึกว่ามี ความพึงพอใจ เกิดความมั่นคง พร้อมทั้งจะสร้างผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสงค์จะอยู่ร่วมทำงานอย่างถาวรกับโรงเรียน

เพ็ญศรี วายวานนท์ และคนอื่น ๆ (2523:2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ว่า “ปรัชญาพื้นฐานของการบำรุงรักษาบุคลากร คือ การยอมรับคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ที่มีต่อผลงานขององค์การ “หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า” ผลสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับคนทำงาน และขวัญกำลังใจของคนทำงานเป็นสำคัญ” ดังนั้น การจัดกิจกรรมการบำรุงรักษาบุคลากรที่ดี จะมีความสำคัญและเกิดผลดีต่อองค์การดังนี้

1. ทำให้องค์การมีผลผลิตเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
2. เป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรขององค์การ คุณประโยชน์ข้อนี้เป็นเรื่องนามธรรม แต่มีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การ ในขณะเดียวกันก็มีส่วนสัมพันธ์ในทางเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

3. เป็นการสร้างจินตภาพ (Image) ที่ดีขององค์การ องค์การใดที่สามารถจัดกิจกรรมบำรุงรักษาบุคลากรได้ดี ย่อมสร้างจินตภาพขององค์การที่ดีให้ปรากฏแก่สาธารณะ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การ กล่าวคือ องค์การมีโอกาสดีในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน เนื่องจากจินตภาพที่ดีจะชักจูงให้คนสนใจที่จะทำงานกับองค์การมากขึ้น และบุคลากรในองค์การจะเกิดความรักภูมิใจในหน่วยงานของตน อันเป็นแรงดึงดูดสำคัญให้บุคลากรคงอยู่กับหน่วยงาน และเป็นกำลังใจสำคัญในการทำงานที่ได้ผลดียิ่งขึ้น

4. องค์การหรือหน่วยงานจะได้รับการยอมรับนับถือจากรัฐบาล และสหภาพแรงงาน ความสำคัญข้อนี้ จะปรากฏในกรณีที่เป็นองค์การธุรกิจ หากหน่วยงานธุรกิจจัดกิจกรรมบำรุงรักษาบุคลากรดี ก็จะเป็นที่ยอมรับนับถือจากภาครัฐบาล และไม่ต้องมีข้อพิพาทบาดหมางกับสหภาพแรงงาน อันถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดี

ประชุม รอดประเสริฐ (2528:104-105) กล่าวถึง หลักการสำคัญในการจัดกิจกรรมหรือกระทำการใด ๆ ที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากรขององค์การ ที่จะทำให้เกิดผลไว้ดังนี้

1. ควรตอบสนองตรงตามความต้องการ หลักการข้อนี้ ยอมรับความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ทางเศรษฐกิจ ทางจิตวิทยา และทางสังคม กล่าวคือ

- 1.1 ในด้านการตอบสนองความต้องการทางร่างกาย หมายความว่า คนทำงานควรมีความสบายกายตามสมควร ทั้งในชีวิตส่วนตัวและในที่ทำงานหรือสภาพการทำงาน

- 1.2 การตอบสนองความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ หมายความว่า การมีรายได้และชีวิตสุขสมบูรณ์ตามอัตรา

- 1.3 การตอบสนองความต้องการด้านจิตวิทยาหรือด้านจิตใจ ก็คือให้คนทำงานปลอดจากปัญหายุ่งยากทางใจ เพื่อที่จะได้มีกำลังใจดีในการทำงาน

- 1.4 การตอบสนองความต้องการด้านสังคม หมายถึง ความต้องการอยู่ในสังคมอย่างภาคภูมิใจ เป็นที่ยอมรับตามสมควรเมื่อเปรียบเทียบกับคนอาชีพอื่นหรือหน่วยงานอื่น

2. ยึดหลักความเสมอภาค พยายามจัดให้คนส่วนใหญ่ในองค์กร ได้รับประโยชน์อย่างกว้างขวางที่สุดเท่าที่จะทำได้ และให้เป็นไปอย่างเสมอหน้ากัน

3. กิจกรรมที่จัดขึ้น ควรเป็นมูลเหตุจูงใจในทางเสริมสร้างประสิทธิภาพของงาน โดยเป็นส่วนเสริมสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interest) ของคนทำงาน และของหน่วยงาน

4. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของคนทำงาน ในการจัดกิจกรรมเพื่อบำรุงรักษาบุคลากร หลักการนี้ ยึดถือการให้คนทำงานเข้ามามีส่วนรวม ทั้งในด้านการเงินและการจัดบริหาร เช่น การสะสมเงินบำเหน็จ การประกันชีวิต การจัดชมรมเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น

ดังได้กล่าวมาแต่ต้นว่า ความเห็นของนักวิชาการบางท่านถือว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่หน่วยงานจัดให้แก่คนทำงาน ไพเกอร์ส และ ไมเออร์ส (Pigors and Myers, 1977 : 356) กล่าวว่า ผลประโยชน์ ที่อ้างถึงนั้นก็คือสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่คนทำงานนั่นเอง

ดังนั้น การดำเนินงานเพื่อบำรุงรักษาบุคลากร ควรตระหนักถึงผลการจัดที่จะย้อนมาสู่หน่วยงานเป็นสำคัญ กล่าวคือ หน่วยงานได้ดำเนินการจัดการบำรุงรักษาบุคลากรเพื่อให้คนทำงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าคนทำงานมุ่งแต่ผลประโยชน์โดยไม่ตอบสนองต่อหน่วยงาน ไม่ปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้นแล้ว การบำรุงรักษาบุคลากรก็ไร้ความหมาย เป็นการลงทุนที่สูญเปล่าของหน่วยงาน ดังนั้นการจัดกิจกรรมดังกล่าวควรยึดหลักการ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด อย่าให้มีการใช้อภิสิทธิ์ในด้านรับบริการ

2. หลักแห่งผลประโยชน์ ควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัด และเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ผลทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัว ตรงตามเป้าหมาย

3. หลักแห่งความจูงใจ การจัดต้องเป็นสิ่งที่มีความจูงใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานให้ทวีขึ้น

4. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ ต้องคำนึงว่า สิ่งที่เกิดเอื้ออำนวยความสะดวก เพื่อเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้น ตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการมักจะไม่เกิดประโยชน์อะไร

5. หลักแห่งประสิทธิภาพ ต้องคำนึงว่าได้ผลดีที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด สิ้นเปลืองเวลาและลงทุนน้อยที่สุด ได้รับการจากการจัดทั้งคุณภาพและปริมาณ

6. หลักแห่งการประหยัดควรคำนึงถึงหลักของความสิ้นเปลืองถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดแล้วจะกลายเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือย จะเสียประโยชน์มากกว่าผลที่ได้รับ

7. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ เพื่อสร้างขวัญและสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจัดการเรื่องใด ถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจไม่ควรจะกระทำ

8. หลักแห่งความสะอาด ถ้าจะให้ได้ดีต้องมีระบบระเบียบรูปแบบในการจัด ซึ่งเป็น การเอื้ออำนวยความสะอาด คล่องตัว ไม่ชักช้าเสียเวลาในการรับบริการ

9. หลักแห่งงบประมาณ ต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดทำว่า โครงการใด เรื่องใดที่จะ เป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียนหรือให้แล้วสูญเปล่าหมดไป มี งบประมาณมาสนับสนุนเพียงพอหรือไม่

10. หลักแห่งความยุติธรรมต้องคำนึงถึงผลที่ได้รับของบุคลากรในหน่วยงาน ไม่มีใครได้รับ เหลือล้ำต่ำสูงกว่ากัน ควรจะถือหลักความยุติธรรมในการจัดโครงการในทุกกรณีไป

ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาบุคคลนี้ โรงเรียนจัดขึ้นโดยมี จุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้คือ

1. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
2. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงานในหน่วยงาน
3. เพื่อให้บุคลากรมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
4. เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้สูงขึ้น
5. ทำให้งานของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
6. เพื่อป้องกันปัญหาขัดแย้ง ขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
7. เพื่อลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากรในหน่วยงาน
8. เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลาแรงงานในการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น
9. เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน
10. เพื่อลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานของบุคลากรในหน่วยงาน
11. เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
12. เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน
13. เพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

การจงใจและขวัญเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อการบำรุงรักษาบุคลากรซึ่ง ธวัชย์ ทองมี (2524:67-70) ได้อธิบายไว้ว่า “การจงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำ ให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติ ตามวัตถุประสงค์” สมพงษ์ เกษมสิน (2526:244) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การจงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ” สิ่งจูงใจ อาจมีได้ทั้งจาก ภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง มูลเหตุแห่งการจงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (Needs)

มาสโลว์ (ชลิดา ธรรมณี และพูนศรี สงวนชีพ. 2523 : 96 ; อ้างอิงมาจาก Maslow. n.d.) กล่าวถึงความต้องการไว้ว่า

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุดแต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใด ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีและเป็นไปตามลำดับขั้นของความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองขึ้นต่อมา ลำดับขั้นของความ ต้องการ มีดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความต้องการทางความปลอดภัย (Security Needs)
3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs)
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic Needs)
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self - realization or Self -

actualization)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิสเบิร์ก (Herzberg's two - Factor Theory) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจและไม่พอใจในการทำงานไว้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (motive Factors) ได้แก่

1. ความสัมฤทธิ์ผลทางการงาน (Achievement)
2. การยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (The Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)

ปัจจัยเกื้อกูล (Hygiene Factors) ได้แก่

1. นโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)
2. การบังคับบัญชา (Supervision)
3. ความสัมพันธ์กับคนอื่น (Interpersonnel Relations)
4. เงินเดือน (Salary)
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition)

ปัจจัยดังกล่าวทั้ง 2 ปัจจัยนี้จะมีส่วนสำคัญในการทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขวัญ (Morale) หมายถึง สถานภาพของบุคคลที่มีความมั่นใจตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามต่อสู้อุปสรรคที่มาขัดขวางจนสุดความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526:241) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ”

ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านควบคุมความประพฤติ
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังงาน
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์

ขององค์การ

6. เกื้อหนุนจงใจให้สมาชิกในหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

1. การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับควรมีความเคารพนับถือ

ซึ่งกันและกัน

3. จัดให้มีการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนหรือโยกย้ายหน้าที่การงาน ด้วยความเที่ยงธรรม

4. เงินเดือนค่าจ้าง ควรกำหนดเงินเดือนค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพด้วย
5. ควรพึงพอใจในการทำงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลงานก็ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การจัดสวัสดิการ การให้สวัสดิการทำให้คนทำงานมีความรู้สึกมั่นคง และความปลอดภัยเมื่อเขาเกิดมีปัญหาคือต้องการความช่วยเหลือ

7. สภาพสิ่งแวดล้อม หากได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมถึงการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การ เพื่อทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้น

ขวัญของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงาน เพราะจะทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องศึกษาให้เข้าใจ และจะต้องสร้างขวัญให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้ดีและมั่นคง

อาจสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในการที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตลอดไป การบำรุงรักษาบุคลากรมีความสำคัญต่อผลสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าและชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ประเด็นสำคัญขึ้นอยู่กับคนทำงาน

หลักสำคัญในการบำรุงรักษาบุคลากร คือ การตอบสนองต่อความต้องการของคนทำงาน ส่วนใหญ่อย่างเสมอภาค กิจกรรมที่จัดขึ้นต้องเป็นมูลเหตุชักจูงใจคนทำงาน ให้เสริมสร้างประสิทธิภาพของตน และเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจของคนทำงานอีกด้วย

ลักษณะกิจกรรมหรือโครงการที่จะดำเนินการในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ควรจะเน้นในด้านส่งเสริมเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจของคนทำงาน ควรครอบคลุมในด้านสิทธิประโยชน์ตอบแทน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเงินค่าตอบแทน สวัสดิการ ขวัญกำลังใจและสภาพการปฏิบัติงานความปลอดภัยของคนทำงาน มุ่งประสงค์ให้คนทำงานส่วนใหญ่ได้พักผ่อนหย่อนใจ และสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยยึดหลักการที่เป็นไปอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ในเรื่องการบำรุงรักษาบุคคลนี้ ผู้บริหารทุกโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยพยายามเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู โดยการจ่ายเงินเดือนตามวุฒิที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด แม้จะมีสวัสดิการอื่น ๆ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล แต่โรงเรียนยังช่วยเหลือครูได้น้อย เงินเพิ่มประจำปีก็จัดได้ดั่งเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ ครูที่ไม่มีวุฒิทางครูได้เพิ่ม 225 บาท/ปี วุฒิทางครูต่ำกว่าปริญญาตรีได้เพิ่ม 250 บาท/ปี วุฒิปริญญาตรีได้เพิ่ม 300 บาท/ปี วุฒิปริญญาโทได้เพิ่ม 400 บาท/ปี และวุฒิปริญญาเอกได้เพิ่ม 500 บาท/ปี เท่านั้น ครูจึงเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงมากนัก มีความก้าวหน้าช้ากว่าคนที่ศึกษาจบในปีการศึกษาเดียวกันวุฒิการศึกษาเดียวกันที่รับราชการในโรงเรียนของรัฐบาล แม้โรงเรียนจะเปิดโอกาสให้ครูหารายได้เพิ่มด้วยการจัดสอนพิเศษให้นักเรียน ซึ่งทำให้ครูพอมีรายได้เพิ่มขึ้นบ้าง แต่ก็มีภาระเพิ่มขึ้น เหน็ดเหนื่อยมากขึ้น และมีผลกระทบต่อการทำงานของครู สวัสดิการอื่น ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการช่วยเหลือครูก็มีบ้าง เช่น สวัสดิการค่าอาหารกลางวัน ค่าเบี้ยประชุมสัมมนา เบี้ยเลี้ยงประชุมนอกสถานที่ สวัสดิการเงินกู้ เงินฉุกเฉิน หรือมีการให้รางวัลครูบ้างเป็นครั้งคราว ซึ่งการให้สวัสดิการต่าง ๆ นี้ นอกจากยังไม่มีเก็บบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว โรงเรียนยังทำได้ไม่ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินในแต่ละโรงเรียน ยกเว้นเงินสวัสดิการ บำเหน็จบำนาญ (มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2534) ที่มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ออกระเบียบปฏิบัติไว้เสมอภาคกันในทุกโรงเรียน ดังวิธีการคำนวณบำเหน็จและบำนาญ จากระเบียบบางข้อดังต่อไปนี้

ก.) วิธีการคำนวณบำเหน็จ

ข้อ 19 ครูที่ปฏิบัติงานมาครบ 20 ปี แต่ยังไม่ครบ 25 ปี มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จเท่ากับร้อยละ 70 ของเงินเดือนแต่ละเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีทำงาน

- ข้อ 20 ครูที่ปฏิบัติงานมาครบ 25 ปี แต่ยังไม่ครบ 30 ปี มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จเท่ากับ ร้อยละ 80 ของเงินเดือนแต่ละเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน
- ข้อ 21 ครูที่ปฏิบัติงานมาครบ 30 ปีขึ้นไป มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จบำนาญเท่ากับเงินเดือนแต่ละเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน
- ข้อ 22 ครูที่มีอายุครบ 60 ปี ซึ่งต้องเกษียณอายุตามข้อ 11 หากปฏิบัติงานมาครบ 10 ปี แต่ยังไม่ครบ 15 ปี มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จเท่ากับร้อยละ 50 ของเงินเดือนแต่ละเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน
- ข้อ 23 ครูที่มีอายุครบ 60 ปี ซึ่งต้องเกษียณอายุตามข้อ 11 หากปฏิบัติงานมาครบ 15 ปี แต่ยังไม่ครบ 20 ปี มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จเท่ากับร้อยละ 60 ของเงินเดือนแต่ละเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน

ข) วิธีคำนวณบำนาญ

- ข้อ 18 ครูที่ปฏิบัติงานมาครบ 25 ปี และอายุครบเกษียณอายุ 60 ปี ให้ตั้งเงินเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีเวลาปฏิบัติงานหารด้วย 50

$$\text{สูตร บำนาญ} = \frac{\text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times \text{จำนวนปีปฏิบัติงาน}}{50}$$

- ข้อ 19 สำหรับครูที่ปฏิบัติงานมาครบ 20 ปี แต่ไม่เกิน 25 ปี ให้ตั้งเงินเดือนเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีเวลาปฏิบัติงานหารด้วย 55

$$\text{สูตร บำนาญ} = \frac{\text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times \text{จำนวนปีปฏิบัติงาน}}{55}$$

การมีระเบียบเงินสวัสดิการบำเหน็จบำนาญ ให้กับครูที่ต้องพ้นจากการงานนี้ทำให้ครูรู้สึกมีความมั่นคงขึ้นบ้าง นับว่าเป็นผลดีต่อการทำงานการสอนของครูเพราะครูมีขวัญกำลังใจมากขึ้น

3. การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) คือ กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทำที่ต่าง ๆ ซึ่งนักวิชาการทางการบริหารบุคคลได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความที่เหมือนและแตกต่างกันดังนี้

ฮาร์บิสัน เฟร็ดเดอริก และไมเออร์ส (Harbison, Frederick and Myers. 1964 : 33) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล”

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman. 1968 : 10-11) ให้ความเห็นว่า “การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการให้การศึกษา เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการพัฒนาด้านทักษะความรู้ เจตคติ และบุคลิกภาพ การพัฒนาที่เกิดขึ้นนี้อาจเป็นผลเนื่องมาจากการขยายโครงการ หรือการจัดองค์การใหม่ ซึ่งอาจเกิดจากองค์การนอกรูปแบบหรือการบังเอิญอันเป็นผลมาจากการลองผิดลองถูกก็เป็นได้”

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 208-209) อธิบายว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น”

บัณฑิต อินทรชื่น (2526:51) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน รักษางานและรู้จักแสวงหาแนวทางที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น”

สมาน รังสิโยภุชฎี (2522 : 73) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน”

คาสเต็ทเทอร์ (เมธี ปิลันธนาพันธ์ 2523:159 ; อ้างอิงมาจาก Castetter. 1976: 73) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง “การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียน ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ”

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 152) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า “เป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องอย่างไม่มีความจบสิ้น เพื่อเพิ่มพูน และปรับปรุงคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ”

นอกจากนี้ จูซิอุส (Jucius. 1975 : 544) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด (Aptitude) ความชำนาญงาน (Skill) ความสามารถ (Ability) ของบุคคลให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนการศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) หรือทัศนคติ (Attitude) ของบุคคลเพื่อให้สามารถ

ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน สนองตอบต่ออุดมการณ์ขององค์กร การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง ในระดับองค์กรมีความคาดหวังว่า การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการผลิต ก่อเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และในระดับบุคลากรมีความคาดหวังว่า การพัฒนาบุคลากรจะก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ทำให้คนมีความรู้ ความเข้าใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรนี้ จากสรุปรายงานประจำปีของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ต่างก็พยายามจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ครู แต่ก็ทำได้ในวงจำกัด และในบางโรงเรียน เพราะขาดงบประมาณสนับสนุนสิ่งที่ทำได้ คือ การจัดการนิเทศภายใน การประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติงานและเทคนิคการสอน การส่งครูไปประชุมกับโรงเรียนอื่น การส่งครูไปดูงานภายในประเทศ แต่การจัดส่งครูไปดูงานทัศนศึกษา และแลกเปลี่ยนความรู้กับโรงเรียนในต่างประเทศยังจัดได้น้อยมาก เพราะกระทำได้เฉพาะในโรงเรียนใหญ่ ๆ เท่านั้น นอกจากนี้การให้โอกาสครูไปศึกษาต่อก็ยังมีน้อย การพัฒนาครูจึงยังอยู่ในวงจำกัด

4. การให้บุคคลพ้นจากงาน (Personnel Withdrawal) เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่ผู้บริหารจะดำเนินการให้บุคคลในหน่วยงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งอาจจะเกิดจากความไม่พอใจในสภาพการทำงานของครู สุขภาพของครูไม่แข็งแรง การประพฤติผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้น ๆ เป็นเหตุให้บุคคลทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดความกระตือรือร้นในการปรับปรุงตนเอง ในเรื่องนี้ สมพงศ์ เกษมสิน (2521:328) กล่าวว่า “การให้บุคคลพ้นจากงานมีสาเหตุมาจากการลาออก การลดจำนวนพนักงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุหรือทุพพลภาพและการตาย”

ฮีนแมนและคนอื่น ๆ (Heneman and others. 1981 : 13) ได้กล่าวว่า “การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคคลพ้นจากการจ้างเนื่องจากการลาออก การพักงานชั่วคราว เนื่องจากเหตุผลทางเศรษฐกิจ การเกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ การไล่ออก การตาย หรือการออกไปเพื่อรับราชการทหาร”

ภิญโญ สาร (2517:453) อธิบายว่า “การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากงาน และหมดสิทธิ์ ที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป”

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2525:42) ระบุว่า “การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากการเป็นข้าราชการ ซึ่งโดยปกติจะมีอยู่หลายกรณีด้วยกันคือ การตาย การออกจากราชการเมื่อปลดเกษียณอายุ ได้รับอนุญาตให้ลาออก ถูกสั่งลงโทษทางวินัยให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก ถูกสั่งให้ออกในกรณีอื่น ๆ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517:201) ให้ข้อคิดไว้ว่า “การพ้นจากความเป็นข้าราชการ หมายถึง การที่ข้าราชการคนหนึ่งคนใดออกจากราชการไป จะด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ได้”

ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2523 :158) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การให้พ้นจากงานนั้นเป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการจัดการ เมื่อเจ้าพนักงานในองค์การออกจากหน่วยงานนั้นไป ซึ่งสาเหตุมีอยู่หลายประการด้วยกัน”

สรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า การให้บุคคลพ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้วยสาเหตุหลาย ๆ ประการ เช่น ลาออก จ้างออก ทุพพลภาพ ตาย เกษียณอายุ ให้ออก ปลดออก ไล่ออก และหรือการถูกสั่งพัก โยกย้าย สับเปลี่ยน เลื่อนตำแหน่งและครบวาระการดำรงตำแหน่ง

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 155-156) กล่าวถึง หลักการทั่วไปของการให้บุคคลพ้นจากงานทั้งในส่วนราชการ และในส่วนธุรกิจเอกชนไว้ดังนี้

1. การลาออก (Voluntary Resignation) เป็นความประสงค์ของบุคลากรเองที่ประสงค์ขอลาออกจากงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ โดยอาจมีเหตุผลอยู่เบื้องหลัง เช่น ได้งานแห่งใหม่ที่ดีกว่าเก่า ไม่พอใจที่จะทำงานเดิม ป่วยจนไม่อาจปฏิบัติงานได้ ต้องการพักผ่อน เป็นต้น

2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic Situation) เป็นสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์การต้องให้บุคลากรบางคน หรือบางแผนกพนักงานชั่วคราว (Lay Offs) แต่อาจมีโอกาที่จะถูกเรียกตัวกลับเข้าทำงานได้หรืออาจให้พ้นจากงานอย่างถาวรก็ได้เช่นกัน เหตุผลก็คือ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่กำลังประสบอยู่ในขณะนั้น หรือเพื่อแผนการในอนาคตก็ได้

3. ทำผิดระเบียบวินัย (Removal for Cause) ความผิดเกี่ยวกับระเบียบวินัยขององค์การ ถือว่าเป็นการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การอย่างมาก ในเรื่องของการปกครอง บังคับบัญชา และความเป็นผู้มีคุณสมบัติของตนเองและผู้อื่น องค์การจึงไม่สามารถที่จะปล่อยปละละเลยได้ การทำผิดเกี่ยวกับระเบียบวินัยนี้ก่อนจะมีการลงโทษสถานใด เช่น ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก ก็จะมีการสอบสวน สืบสวน เสียก่อนว่าผิดจริงหรือไม่ และยังให้โอกาสในการอุทธรณ์ร้องทุกข์ เพื่อความยุติธรรมได้อีกด้วย โดยปกติในระหว่าง การสอบสวน สืบสวน ผู้ถูกกล่าวหาอาจจะถูกให้ออกจากราชการไว้ก่อน ถูกสั่งพักราชการ หรือ

ให้ย้ายไปปฏิบัติงานในท้องที่อื่น หรือให้ปฏิบัติงานตามปกติก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาต่อเหตุการณ์ และกรณีนั้น ๆ

4. ทุพพลภาพ(Weaken or Paralyzation) เนื่องมาจากบุคลากรมีสาเหตุทางกาย และทางใจส่วนตัว เป็นสาเหตุให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ อีกทั้งถ้าอยู่ปฏิบัติงานต่อไป ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น และประสิทธิภาพขององค์การโดยรวมด้วย ภาวะทุพพลภาพของบุคลากร จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้องพ้นจากงานหรือตำแหน่งหน้าที่ได้

5. เสียชีวิต(Death) เป็นการพ้นจากงานและตำแหน่งหน้าที่จากสาเหตุการเสียชีวิตของบุคลากรนั้น ๆ

6. ครบเกษียณอายุ(Retirement) เป็นการปลดเกษียณอายุเมื่อได้ปฏิบัติหน้าที่การงาน มาจนถึงวัยที่ควรจะพักผ่อน ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติทั่วไปขององค์การ เพื่อเป็นการหมุนเวียนให้คนรุ่นหลังได้เข้ามาแทนที่ ถือเป็นธรรมชาติปกติที่จะต้องมีการเบี่ยง ขยับบ้าง เกี่ยวกับการปลดเกษียณอายุไว้

7. กรณีอื่น ๆ (Other Causes) เช่น ความขัดแย้งในองค์การ ครบวาระตำแหน่งต่าง ๆ โยกย้ายตำแหน่งและเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521:236-238) ได้ให้ความเห็น เกี่ยวกับสาเหตุของการให้บุคคล พ้นจากงานไว้ดังนี้

1. ลาออก (Resignation)
2. การลดจำนวนเจ้าหน้าที่ (Lay off)
3. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge)
4. เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ (Retirement)
5. ตาย (Death)
6. การโอน ย้าย

การให้บุคคลพ้นจากงานมีวิธีปฏิบัติแตกต่างกันดังนี้

1. การลาออก บุคลากรทุกคนเมื่อไม่สมัครใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไป ก็มีสิทธิ์ที่จะลาออก จากหน่วยงานได้ทุกโอกาส ไม่ว่าจะเป็นเวลาใดหรือเหตุผลอย่างไร ถ้าไม่มีข้อผูกพันกับหน่วยงาน แต่ถ้ามูลากรคนใดมีข้อผูกพันกับหน่วยงาน เช่น อยู่ระหว่างการชดใช้ทุน กระทำทรัพย์สิน เสียหาย กระทำความผิด หรืออยู่ในระหว่างรับผิดชอบงานที่สำคัญ ก็จะต้องให้บุคลากร ผู้มีข้อผูกพันเหล่านั้นดำเนินการให้เสร็จสิ้นเรียบร้อยก่อนจึงให้ออกจากงานได้ มิฉะนั้นก็จะทำให้เกิด ความเสียหายแก่หน่วยงาน

2. การลดจำนวนบุคลากรที่ล้นงาน ในบางครั้งหน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องลดจำนวนบุคลากรเพื่อเป็นการประหยัดและไม่ให้บุคลากรล้นงาน อันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน ดังนี้

1. โครงการที่ดำเนินการอยู่เสร็จสิ้น
2. การเงินขององค์กรไม่สามารถดำเนินการในลักษณะเดิมได้
3. มีการปรับปรุงงานและจัดองค์การใหม่
4. จัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่อันเป็นผลให้ลดกำลังงานลงได้
5. นำวิทยาการทางการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้

การให้บุคลากรพ้นจากงานด้วยเหตุนี้ เป็นการทำให้บุคลากรต้องเดือดร้อน ทั้ง ๆ ที่ยังสามารถปฏิบัติงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความช่วยเหลือบุคลากรเหล่านั้น ซึ่งอาจจะทำได้ 2 วิธี คือ

1. จ่ายเงินก้อนเป็นค่าตอบแทน
2. จัดหางานให้ใหม่

3. การให้ออกเพราะมีเหตุเสียหาย เมื่อบุคลากรได้กระทำความผิดร้ายแรงมีความประพฤติไม่เหมาะสมกระทำความเสียหายให้หน่วยงานขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกรณีที่มีเหตุผลที่จะต้องให้บุคลากรดังกล่าวพ้นจากงานไป แต่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้รอบคอบและให้เหมาะสมว่าสาเหตุจากพฤติกรรมของบุคลากรนั้น เหมาะสมที่จะต้องออกจากหน่วยงานไปหรือไม่

4. การเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานนานจนกระทั่งเกษียณอายุหรือทุพพลภาพไม่อาจจะปฏิบัติงานอยู่ได้ต่อไป ก็จำเป็นต้องให้บุคลากรนั้นออกจากหน่วยงานไป การให้บุคลากรออกจากงานด้วยเหตุนี้โดยทั่วไปจะต้องให้บำเหน็จบำนาญเป็นเครื่องตอบแทน

5. การตาย เมื่อบุคลากรตายก็ต้องหมดสภาพพ้นจากตำแหน่งหน้าที่โดยปริยาย ในกรณีเช่นนี้ โดยทั่วไปก็ต้องให้บำเหน็จแก่ทายาท และถ้าหากเป็นการตายในระหว่างการปฏิบัติงาน ก็ควรจะพิจารณาบำเหน็จให้เป็นกรณีพิเศษ

6. การโอน การย้าย เมื่อบุคลากรไม่ประสงค์จะปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเดิม และมีหน่วยงานอื่นรับ ก็ทำความตกลงกันให้บุคลากรนั้นโอนย้ายไปได้ ในกรณีนี้กระทำกันมากในวงราชการไทย

การพ้นจากงานหรือการออกจากราชการ

การพ้นจากงานหรือการหมดสภาพการเป็นข้าราชการนั้นมีหลายกรณี พอที่จะสรุปสาเหตุใหญ่ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ตาย
2. พ้นจากราชการตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญ
3. ลาออก
4. กระทำผิดวินัย
5. เจ็บป่วยหรือทุพพลภาพ
6. หย่อนสมรรถภาพ
7. มีมลทินมัวหมอง
8. การลดจำนวนข้าราชการ

การให้พ้นจากงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนราษฎร์

การให้พ้นจากงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนราษฎร์ มีระเบียบและวิธีการปฏิบัติปรากฏ อยู่ชัดเจน ในแบบสัญญาการเป็นครูใหญ่หรือครู ทำระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการ คัดกรองการทำงานของครูใหญ่หรือครูโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2520 โดยระบุการสิ้นสุดสัญญา การเป็นครูใหญ่หรือครูลงในกรณีดังต่อไปนี้

1. ลาออกโดยสมัครใจ
2. ถูกถอนใบอนุญาตให้เป็นครูใหญ่หรือครู ตามกฎหมายโรงเรียนราษฎร์
3. โรงเรียนเลิกล้มกิจการ
4. เจ้าของบอกลเลิกสัญญาเนื่องจาก

4.1 ครูใหญ่หรือครูมีความประพฤติไม่เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ครูใหญ่หรือครู ละทิ้งหน้าที่การทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน 7 วันโดยไม่มีเหตุอันควร ซึ่งคณะกรรมการคัดกรอง การทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์พิจารณาแล้ว เป็นความผิดร้ายแรง และตัดสินใจขาดให้ออกจาก การเป็นครูใหญ่หรือครู

4.2 ครูใหญ่หรือครูไม่ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบคุรุสภาซึ่งออกตามกฎหมาย ในส่วนที่ว่าด้วยวินัยตามระเบียบประเพณีของครู และ ระเบียบคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณตามระเบียบประเพณีของครู ซึ่งคณะกรรมการคัดกรอง การทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ พิจารณาแล้วเป็นความผิดร้ายแรง และตัดสินใจขาดให้ออก จากการเป็นครูใหญ่หรือครู

4.3 ภายในระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานซึ่งต้องไม่เกิน 90 วันนั้น ก่อนบรรจุ เป็นครูใหญ่หรือครูปรากฏว่าครูใหญ่หรือครูมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มี ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่

5. เจ้าของอาจบอกลเลิกสัญญานอกจากที่ระบุไว้ในข้อ 4 ได้ แต่จะต้องจ่ายเงินชดเชย ให้แก่ครูใหญ่หรือครูในอัตราดังนี้

5.1 ทำงานติดต่อกันตั้งแต่ 3 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี จ่ายให้ 1 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย

5.2 ทำงานติดต่อกันเกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี จ่ายให้ 3 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย

5.3 ทำงานติดต่อกันเกิน 3 ปี ขึ้นไปจ่ายให้ 6 เดือนของเงินเดือนเดือนสุดท้าย

การบอกเลิกสัญญาโดยครูใหญ่หรือครูผู้นั้นไม่มีความผิด เจ้าของจะต้องแจ้งให้ครูใหญ่หรือครูทราบเป็นหนังสือล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วัน และในกรณีที่มีปัญหาในการออกจางาน คำวินิจฉัยชี้ขาดของคณะกรรมการคุ้มครองทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนราษฎร์ให้เป็นที่สุด

ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การให้บุคคลพ้นจากงานเป็นกระบวนการที่จะให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ หมดสิทธิ์ต่าง ๆ อันจะพึงมีพึงได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันการเสียหายให้แก่หน่วยงาน เพราะว่าบุคลากร เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน อาจมีสาเหตุอยู่หลายประการที่ไม่อาจจะปฏิบัติงานได้ หรือปฏิบัติงานได้แต่ขาดประสิทธิภาพ หรือบุคลากรบางคนไม่สมัครใจที่จะทำงานต่อไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้บุคลากรเหล่านี้พ้นจากหน่วยงานไป และเมื่อให้บุคลากรดังกล่าวพ้นจากงานก็จำเป็นที่จะต้องให้รางวัลแก่เขาด้วย เป็นการตอบแทนความดีที่เขาได้สร้างให้หน่วยงาน และเป็นการสร้างความหวัง สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรในหน่วยงานด้วย

อาจสรุปได้ว่า การที่บุคลากรจะพ้นออกจากงานนั้น อาจเกิดขึ้นได้จากเหตุหลายประการ เช่น การลาออก ขอย้าย ขอลดจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน ทำผิดวินัย ให้ออกเกษียณอายุ ทุพพลภาพหรือตาย เป็นต้น

สำหรับ ผู้ที่ครบเกษียณอายุควรจะได้สวัสดิ และให้เกียรติที่ได้รับใช้ด้วยความวิริยะอุตสาหะตลอดมา ควรจะแสดงความขอบคุณ และยกย่องให้เป็นกรรมการที่ปรึกษาของหน่วยงาน

นอกจากนี้หน่วยงานควรจะเอาใจใส่ช่วยเหลือเกื้อกูลตามสมควรแก่ผู้ที่ลาออก เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ มีการช่วยดูแลรักษาพยาบาลผู้ที่ทุพพลภาพจากการปฏิบัติราชการ และมีบำเหน็จบำนาญ แก่บุคคลเหล่านี้ด้วย ผู้บริหารควรจะพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคลและหน่วยงาน บุคคลที่ต้องพ้นจากงานเพราะขาดความสนใจ ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน หรือประพฤติดีในวินัยนั้น เป็นความยุ่งยากในการบริหารบุคลากรอยู่ไม่น้อย ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาระเบียบข้อบังคับ หรือปรึกษาหารือหรือผู้บังคับบัญชาอย่างรอบคอบก่อนที่จะดำเนินการอย่างยุติธรรมที่สุด

กระบวนการให้บุคคลพ้นจากงานนี้ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ยังให้ความสนใจน้อยมาก เพราะขาดการวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ครูจึงรู้สึกขาดความมั่นคงเมื่อพ้นจากหน้าที่การงาน ไม่แนใจว่าโรงเรียนจะช่วยเหลือตนในเรื่องเศรษฐกิจมากนักอย่างไร จึงมักลาออกก่อนเกษียณอายุ ซึ่งเห็นได้จากจำนวนครูอาวุโสและครู

ที่เกษียณอายุในแต่ละโรงเรียนมีน้อยคน โดยเฉพาะก่อนปี พุทธศักราช 2534 ซึ่งระเบียบบำเหน็จบำนาญ ยังไม่ได้กำหนด นอกจากนี้ การช่วยเหลือครูที่ลาออก ไม่ว่าในกรณีใด ๆ มักได้รับเพียงเงินเดือนสุดท้ายเท่านั้น ถ้าหากได้ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความกรุณา ก็อาจได้เงินจำนวนไม่มากนักเป็นค่าตอบแทน ส่วนครูที่ประสบอุบัติเหตุก็ได้รับการช่วยเหลือเพิ่มเติม ในอัตราที่ไม่มากนักเช่นกัน และยังอาจต้องพ้นจากงาน ถ้าต้องพักรักษาตัวนาน ๆ จึงเห็นได้ว่าโรงเรียนยังขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับครูในยามต้องพ้นจากงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคล มีอยู่เป็นจำนวนมาก ดังจะขอยกผลสรุปงานวิจัยของบางคน ณ ที่นี้ดังนี้

ชนะ ธนสมบุรณ์ (2526 : 93) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร” พบปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงาน ในโรงเรียนคาทอลิกดังนี้

1. ปัญหาด้านการได้บุคคลากรมาปฏิบัติงานผู้บริหารเห็นว่าการสรรหาบุคลากรไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติครบทุกด้านตามที่ต้องการ และบุคลากรบางประเภทหายาก เช่น ครูสอนภาษาอังกฤษ ดนตรี ศิลปะและอาชีพ ส่วนครูเห็นว่าการให้ได้บุคลากร ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ และไม่มีการประกาศรับสมัครให้บุคลากรภายนอกทราบ รู้กันแต่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

2. ปัญหาด้านการชำระรักษาบุคคล ผู้บริหารเห็นว่า เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไปเข้าโรงเรียนรัฐบาลหรือประกอบอาชีพอื่น ๆ และเมื่อทำงานไปนาน ๆ ไม่มีการปรับเงินเดือนเหมือนโรงเรียนรัฐบาล ทำให้รายได้ของครูไม่พอ ส่วนครูมีความเห็นเหมือนผู้บริหารในประการแรกและครูได้รับความสนใจจากผู้บริหารน้อยไป ทำให้ครูขาดกำลังใจ

3. ปัญหาด้านพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า ขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการ และส่งครูไปดูงานกับครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม ส่วนครูเห็นว่า ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมเช่นเดียวกับผู้บริหาร และครูมุ่งหารายได้ ไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง

4. ปัญหาด้านการพ้นจากงาน ผู้บริหารเห็นว่า ครูลาออกอย่างกะทันหันเมื่อสอบเข้ารับราชการได้ และครูลาออกได้ทันทีแต่ทางโรงเรียนไม่สามารถให้ครูลาออกได้ตามความต้องการ ส่วนครูเห็นว่า การพิจารณาให้ครูลาออกจากงานขาดหลักเกณฑ์ตายตัวที่แน่นอน และครูที่ให้ออกจากงานกลับได้รับเงินทดแทน แต่ครูที่ลาออกเองกลับไม่ได้อะไร

พา ไชยเดช (2514 : บทคัดย่อ) ได้สรุปผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์” พบว่า “ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ มี

ความเห็นสอดคล้องกับหลักเหตุผลทางการบริหาร ในเรื่องการบริหารและความคุมบังคับบัญชาการพัฒนาบุคลากร และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การจัดสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและไม่เป็นวัตถุให้แก่ครูและความเชื่อมั่นในอาชีพ แต่ความเห็นที่สอดคล้องกับหลักเหตุผลทางการบริหารต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ ส่วนใหญ่ยังมิได้นำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลดีแก่การบริหารงานโรงเรียนและครูแต่อย่างใด มีเพียงเรื่องเดียวเท่านั้นคือ การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งผู้บริหารมีความเห็น และการปฏิบัติสอดคล้องกับหลักเหตุผลทางการบริหาร

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานโรงเรียนราษฎร์ในปัจจุบันนี้ยังมิได้ดำเนินไปตามหลักเหตุผลทางการบริหารงานเท่าที่ควร อาชีพครูโรงเรียนราษฎร์ไม่มีความมั่นคงพอ ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนราษฎร์น่าจะไม่น้อยไม่พอที่จะกู้ฐานะโรงเรียนราษฎร์ให้กระเตื้องขึ้นได้ ปัญหาการลาออกจากงานของครูโรงเรียนราษฎร์ ก็คงมีอยู่ต่อไป จนกว่าจะได้มีการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้ลุล่วงไป”

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2519 : 77) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง” ดอนหนึ่งว่า “งานบริหารบุคลากรด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากรปรากฏว่าทางโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ยังไม่ค่อยได้ใช้การสรรหาครู โดยการติดต่อไปยังสถาบันการศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ เท่าที่ควร อีกทั้งยังมีระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) อยู่บ้างตรงที่โรงเรียนพิจารณานุตรหลานทหารในกรมกอง ที่มาสมัครเข้าทำงานในโรงเรียนเป็นพิเศษ ส่วนด้านการมอบหมายงาน ครูใหญ่ปฏิบัติได้ดีแล้ว คือ ได้มอบให้ครูได้ตรงกับความรู้ความสามารถ อย่างไรก็ตามการให้ครูใหม่ทดลองปฏิบัติงานก่อนบรรจุ โรงเรียนยังไม่ได้กำหนดโปรแกรมให้เหมาะสม”

สุนากรรณ ศิวะบวร (2533 : 118 , 112-122) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร” พอสรุปได้ว่าโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีการวางแผนอัตรากำลังคน โดยพิจารณาจากความจำเป็นในแต่ละหมวดวิชาและรายวิชาที่สอนเป็นหลักในการวางแผน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการเชิญบุคคลที่พ้นจากงาน โดยไม่ก่อความเสียหายแก่โรงเรียนมาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มากขึ้น เท่าที่ปฏิบัติอยู่ยังมีน้อยมาก การเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนจะช่วยเพิ่มพูนความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และเป็นการให้เกียรติแก่บุคลากรอีกด้วย

สมักร หนูไพโรจน์ (2518:200-201) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคใต้” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า “การปฏิบัติงานบริหารบุคคลในโรงเรียนมีการปฏิบัติมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู กระทำได้ดี ยุติธรรม แต่การจัดสวัสดิการให้แก่ครูกระทำได้น้อย”

จอห์นสตัน (Johnston. 1971 : 212) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้าทำการศึกษาระหว่างประจำการที่สำคัญ เรียงตามลำดับดังนี้ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เพื่อมีความรู้ความสามารถกว้างขวางและทันสมัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่มเพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้สามารถเข้าใจระบบการศึกษาอื่น ๆ และเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คัสโลว์(ศรีมงคล เทพรณู. 2525 : บทคัดย่อ ; อ้างอิงมาจาก Kaslow. 1970 : 1110 - A) สรุปได้ว่าปัญหาสำคัญของการจัดอบรม คือ ขาดงบประมาณพร้อมกับเรื่องสถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสม การให้การอบรมนั้นควรได้ปฏิบัติจริงในรูปของการจัดกิจกรรมเสริม เพื่อให้เกิดทักษะในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง กล่าวคือ การจัดอบรมทุกครั้งต้องมีการวางแผน และนำเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการจัดต่าง ๆ มาใช้ทุกด้าน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงแก่ผู้เรียน

สรุป

1. จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารบุคลากร จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานการบริหารบุคคล ในหน่วยงานต่าง ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับเรื่อง การสรรหา และการคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงานแต่ก็มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย แม้ว่าผู้บริหารจะยอมรับในหลักการ และเห็นความสำคัญของการบริหารบุคคล แต่ในทางปฏิบัติจริงกลับกระทำน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ที่จะปฏิบัติงานบริหารบุคคลไม่เพียงพอ

2. กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจึงยังมีปัญหา และอุปสรรคอีกมากมาย ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องสนใจจัดให้หมดสิ้นไป ด้วยการสร้างโอกาสให้แก่สถาบัน ให้ได้คนที่ดี มีคุณภาพตามต้องการ พร้อมทั้งมีวิธีการที่จะเก็บรักษา และพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้เจริญก้าวหน้า และรู้สึกมีความมั่นคงในวิชาชีพ การเรียนการสอนจึงจะบรรลุผลสำเร็จ

การบริหารบุคคลจึงเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร การในทางปฏิบัติถึงแม้ว่าจะมีอุปกรณ์ต่าง ๆ สมบูรณ์และทันสมัยสักเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์การประสบความล้มเหลวในที่สุด ฉะนั้น องค์การจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากรเป็นพิเศษ จะต้องสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้ดีทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนาและการให้บุคคลพ้นจากงาน จึงจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในอันที่จะเป็นผลทำให้ องค์การประสบความสำเร็จอยู่ในโรงเรียนของเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อจะได้เสนอผลการศึกษาให้กับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังนี้

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดกระทำกับข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากร คือ ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ปีการศึกษา 2537 ที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย สายสามัญ 11 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 1,912 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 151 คน และครูจำนวน 1,761 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้จำนวนทั้งสิ้น 423 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขนาดของตัวอย่าง ตามตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970:608) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 108 คน และครูจำนวน 315 คน
2. สุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร และครูอย่างมีสัดส่วนจากแต่ละโรงเรียน ได้ผู้บริหารและครูดังปรากฏผลในตาราง

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
1.	อัสสัมชัญ กรุงเทพฯ	29	366	395	21	65	86
2.	เซนต์คาเบรียล	10	211	221	7	38	45
3.	มงฟอร์ต	18	202	220	13	36	49
4.	อัสสัมชัญ ศรีราชา	11	182	193	8	33	41
5.	เซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา	11	114	125	8	20	28
6.	อัสสัมชัญ ลำปาง	11	155	166	8	28	36
7.	อัสสัมชัญ ธนบุรี	9	156	165	6	28	34
8.	อัสสัมชัญ ระยอง	13	96	109	9	17	26
9.	อัสสัมชัญ อุบลราชธานี	14	68	82	10	12	22
10.	อัสสัมชัญ นครราชสีมา	15	67	82	11	12	23
11.	อัสสัมชัญ สำโรง	10	144	154	7	26	33
	รวม	151	1,761	1,912	108	315	423

3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน

แบบสอบถามดังกล่าวจะจัดทำขึ้นเพียง 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยถามถึง สถานภาพ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือ มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือ มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ของระดับปัญหาดังนี้

5. หมายความว่า มีปัญหามากที่สุด
4. หมายความว่า มีปัญหามาก
3. หมายความว่า มีปัญหาปานกลาง
2. หมายความว่า มีปัญหาน้อย
1. หมายความว่า มีปัญหาน้อยที่สุด หรือไม่มีปัญหาเลย

4. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือค้นคว้าวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แล้วกำหนดกรอบแนวความคิดเบื้องต้นในการร่างแบบสอบถาม
2. ดำเนินการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่จัดสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำในการช่วยตรวจตราแก้ไข แล้วปรับแก้ให้สมบูรณ์ตรงตามเนื้อหาและความถูกต้องเหมาะสมของภาษา
4. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validily) ของเนื้อหา
5. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 50 คน
6. หาอำนาจจำแนก (t) รายข้อและความเชื่อมั่น (α -Coefficient) ของแบบสอบถาม

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับขั้นดังต่อไปนี้

5.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ใช้แบบสอบถาม ดำเนินการทดสอบ (Try Out) ผู้บริหารและครู จาก 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล , โรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ แผนกประถมศึกษา และโรงเรียนอัสสัมชัญ สำโรง จำนวนทั้งสิ้น 50 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์หาอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบ α -Coefficient = .97

5.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 11 แห่ง เพื่อยืนยันการอนุมัติทำงานวิจัย และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู พร้อมกับหนังสือดังกล่าว ผู้วิจัยทำหนังสืออีกฉบับหนึ่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ใช้แบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 423 ฉบับ ได้ติดตามเก็บเองเกือบทั้งหมด ยกเว้น 2 โรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ขอความกรุณาให้ผู้ผู้อำนวยการช่วยส่งคืนทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 420 ฉบับ เป็นฉบับที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ได้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 99.29

6. การจัดกระทำกับข้อมูล

6.1 นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์จำนวน 420 ฉบับ แยกเป็นของผู้บริหารจำนวน 105 ฉบับ และครู 315 ฉบับ

6.2 กรอกราคำตอบของทั้ง 2 กลุ่ม ลงในตารางเพื่อการวิเคราะห์

6.3 นำคะแนนข้อมูลที่ได้ไปคำนวณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทางสถิติ เพื่อทราบถึงสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความมุ่งหมายที่มีไว้

6.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้บริหารและครูผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

6.5 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

6.6 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) .

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน และความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย (Best. 1981:179-187) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีปัญหามากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีปัญหามาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีปัญหาปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีปัญหาน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีปัญหาน้อยที่สุด หรือไม่มีปัญหาเลย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จะนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)

1.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 อำนาจจำแนก (t-test)

2.2 ความเชื่อมั่น (α -Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้จัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้เป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล
ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล
ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารและครูที่ตอบแบบสอบถามปรากฏตามตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูที่เกี่ยวกับสถานภาพจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ และวุฒิการศึกษา

ลำดับที่	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.	ตำแหน่ง				
	ผู้บริหาร	105	100	-	-
	ครู	-	-	315	100
2.	เพศ				
	ชาย	76	72.40	127	40.30
	หญิง	29	27.60	188	59.70
3.	อายุ				
	21 - 30 ปี	3	2.90	64	20.30
	31 - 40 ปี	50	47.60	163	51.70
	41 - 50 ปี	32	30.50	59	18.70
	51 - 60 ปี	18	17.10	26	8.30
	60 ปีขึ้นไป	2	1.90	3	1.00
4.	วุฒิทางการศึกษา				
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	15.20	44	14.00
	ปริญญาตรี	76	72.40	266	84.40
	สูงกว่าปริญญาตรี	13	12.40	5	1.60

จากตาราง 2 แสดงว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย (ร้อยละ 72.40) มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 47.60) รองลงมาอยู่ในช่วง 41-50 ปี (ร้อยละ 30.50) บุคคลเหล่านี้มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนมาก (ร้อยละ 72.40)

สำหรับครู ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 59.70) มีอายุ ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 51.70) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 21-30 ปี , 41-50 ปี และ 51-60 ปี (ร้อยละ 20.30 , 18.70 และ 8.30 ตามลำดับ) ส่วนครูที่มีอายุเกิน 60 ปี ขึ้นไปมีเพียงเล็กน้อย (ร้อยละ 1.00) ครูเหล่านี้มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 84.40) รองลงมาคือ ครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 14.00) และที่สูงกว่าปริญญาตรีมีเพียงเล็กน้อย (ร้อยละ 1.60)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิ
คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ก. ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ผลปรากฏดังตาราง 3 - 10

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การวางแผนกำลังคน						
1. ไม่มี	11	10.50	40	12.70	51	12.14
2. มี	94	89.50	275	87.30	369	87.86
เกณฑ์การวางแผนกำลังคน						
1. จำนวนนักเรียนต่อครู	18	19.14	67	24.36	85	23.04
2. จำนวนห้องเรียนต่อครู	20	21.28	74	26.91	94	25.47
3. ความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ	72	76.60	189	68.73	261	70.73

จากตาราง 3 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการวางแผนกำลังคน (ร้อยละ 87.86)

สำหรับเกณฑ์การวางแผนกำลังคนนั้น โรงเรียนใช้เกณฑ์ความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ มากที่สุด (ร้อยละ 70.73) รองลงมา คือ ใช้เกณฑ์จำนวนห้องเรียนต่อครู (ร้อยละ 25.47) และเกณฑ์ที่ใช้น้อยที่สุด คือ จำนวนนักเรียนต่อครู (ร้อยละ 23.04)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับความเหมาะสมกับปริมาณงานในการจัดอัตรากำลังคน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเหมาะสมกับปริมาณงานในการจัดอัตรากำลังคน						
1. เหมาะสม	53	50.50	178	56.50	231	55.00
2. ไม่เหมาะสม	52	49.50	137	43.50	189	45.00
เหตุผลที่ไม่เหมาะสม						
1. คนมากงานน้อย	15	28.85	39	28.47	54	28.57
2. งานมากคนน้อย	37	71.15	98	71.53	135	71.43

จากตาราง 4 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน (ร้อยละ 55.00) นอกนั้นเห็นว่าไม่เหมาะสม (ร้อยละ 45.00)

สำหรับเหตุผลที่ไม่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนมีงานมาก แต่กำลังคนน้อย (ร้อยละ 71.43) นอกนั้นให้เหตุผลว่าโรงเรียนมีคนมากแต่มีงานน้อย (ร้อยละ 28.57) เมื่อจำแนกตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์
เพื่อให้ผู้สนใจเป็นครูอาสาสมัคร

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้สนใจ เป็นครูอาสาสมัคร						
1. ไม่มี	4	3.80	26	8.30	30	7.14
2. มี	101	96.20	289	91.70	390	92.86
วิธีการประชาสัมพันธ์						
1. ติดประกาศที่โรงเรียน	59	58.42	83	28.72	142	36.41
2. ประกาศทางหนังสือพิมพ์	54	53.47	183	63.32	237	60.77
3. ประกาศทางวิทยุกระจายเสียง	29	28.71	59	20.42	88	22.56
4. แจงให้ครูบอกต่อ ๆ กันไป	74	73.27	176	60.90	250	64.10
5. ส่งประกาศไปยังสถาบัน ผลิตครู	38	37.62	42	14.53	80	20.51

จากตาราง 5 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์
เพื่อให้ผู้สนใจเป็นครูอาสาสมัคร(ร้อยละ 92.86)

สำหรับวิธีการประชาสัมพันธ์นั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนใช้วิธีแจ้งให้ครู
บอกต่อ ๆ กันไปมากที่สุด (ร้อยละ 64.10) รองลงมา คือ การประกาศทางหนังสือพิมพ์
การติดประกาศที่โรงเรียน และการประกาศทางวิทยุกระจายเสียง (ร้อยละ 60.77 , 36.41 และ
22.56 ตามลำดับ) ส่วนการส่งประกาศไปยังสถาบันผลิตครูใช้น้อยที่สุด (ร้อยละ 20.51)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผล
เช่นเดียวกัน นอกจากวิธีการประชาสัมพันธ์ โดยการติดประกาศที่โรงเรียน และการส่งประกาศ
ไปยังสถาบันผลิตครู ที่ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนใช้วิธีดังกล่าวค่อนข้างมาก ในขณะที่ครูเห็นว่า
โรงเรียนใช้วิธีดังกล่าวน้อย

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการแต่งตั้งกรรมการคัดเลือกครูใหม่

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การแต่งตั้งกรรมการคัดเลือกครูใหม่						
1. ไม่มี	7	6.70	43	13.70	50	11.90
2. มี	98	93.30	272	86.30	370	88.10
องค์ประกอบของคณะกรรมการ						
1. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าหมวด	4	4.08	6	2.21	10	2.70
2. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย	17	17.35	61	22.43	77	20.81
3. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด	20	20.41	80	29.41	100	27.03
4. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด ตัวแทนครู	25	25.51	58	21.32	83	22.43
5. ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด	33	33.67	73	26.84	106	28.65

จากตาราง 6 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนจัดให้มีการแต่งตั้งกรรมการคัดเลือกครูใหม่ (ร้อยละ 88.10)

สำหรับองค์ประกอบที่ใช้กันมากที่สุด ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าควรประกอบด้วยคณะกรรมการที่มีผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด (ร้อยละ 28.65) รองลงมา คือ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด ตัวแทนครู และอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย (ร้อยละ 27.03 , 22.43 และ 20.81 ตามลำดับ) ส่วนคณะกรรมการที่มีอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดเป็นองค์ประกอบนั้น ใช้กันน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.70)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการทดสอบ
ผู้สมัครคัดเลือกครูใหม่

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การทดสอบผู้สมัครคัดเลือกครูใหม่						
1. ไม่มี	2	1.90	16	5.10	18	4.29
2. มี	103	98.10	299	94.10	402	95.71
วิธีการทดสอบผู้สมัครครูใหม่						
1. ผู้สัมภาษณ์ดูเจตคติ	95	92.23	254	84.95	349	86.82
2. สอบข้อเขียนเนื้อหาวิชา	56	54.37	134	44.82	190	47.26
3. สอบสอนในเนื้อหาวิชาที่สมัคร	74	71.84	208	69.57	282	70.15
4. ตรวจสอบข้อมูลจากใบสมัคร	78	75.73	191	63.88	269	66.92

จากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการทดสอบผู้สมัครคัดเลือกครูใหม่ (ร้อยละ 95.71)

สำหรับวิธีการทดสอบผู้สมัครครูใหม่นั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนใช้หลายวิธี โดยโรงเรียนใช้วิธีการสัมภาษณ์ดูเจตคติมากที่สุด (ร้อยละ 86.82) วิธีรองลงมา คือ การสอบสอนในเนื้อหาวิชาที่สมัคร และตรวจสอบข้อมูลจากใบสมัคร (ร้อยละ 70.15 และ 66.92 ตามลำดับ) ส่วนการสอบข้อเขียนเนื้อหาวิชานั้น โรงเรียนใช้น้อยที่สุด (ร้อยละ 47.26)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการปฐมนิเทศ
ครูใหม่ก่อนปฏิบัติงาน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนปฏิบัติงาน						
1. ไม่มี	18	17.10	34	10.80	52	12.38
2. มี	87	82.90	281	89.20	368	87.62
วัตถุประสงค์ของการนิเทศครูใหม่						
1. รับรู้นโยบายของโรงเรียน	79	90.80	272	96.80	351	95.38
2. รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน	23	26.44	87	30.96	110	29.89
3. รับรู้ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน	75	86.21	250	88.97	325	88.32
4. รับรู้สิทธิและหน้าที่ที่ครูพึงทราบ	71	81.61	230	81.85	301	81.79
5. รู้จักคณะกรรมการบริหาร	41	47.13	164	58.36	205	55.71
6. รู้จักกับครูพี่เลี้ยง	21	24.14	80	28.47	101	27.45

จากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดการปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนปฏิบัติงาน (ร้อยละ 87.62)

สำหรับวัตถุประสงค์ของการนิเทศครูใหม่นั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนมีวัตถุประสงค์หลายประการ โดยโรงเรียนจัดเพื่อให้ครูใหม่ได้รับรู้นโยบายของโรงเรียนมากที่สุด (ร้อยละ 95.38) รองลงมา คือ ให้ครูรับรู้ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน การรับรู้สิทธิ และหน้าที่ที่ครูพึงทราบ การรู้จักคณะกรรมการบริหาร และการรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน (ร้อยละ 88.32 , 81.79 , 55.71 และ 29.89 ตามลำดับ) ส่วนการให้ครูใหม่ได้รู้จักกับครูพี่เลี้ยงนั้น โรงเรียนมีวัตถุประสงค์นี้น้อยที่สุด (ร้อยละ 27.45)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการมอบหน้าที่ การสอนตรงกับความรู้ความสามารถของครูใหม่

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การมอบหน้าที่การสอนตรงกับ ความรู้ความสามารถของครูใหม่						
1. ไม่ตรง	6	5.70	22	7.00	28	6.67
2. ตรง	99	94.30	293	93.00	392	93.33
หลักเกณฑ์การมอบหน้าที่การ สอน						
1. วิชาเอก/โท	95	95.96	258	88.05	353	90.05
2. วิชาที่เคยสอนมา	48	48.48	127	43.34	175	44.64
3. ความถนัดที่ครูมี	57	57.58	166	56.66	223	56.89

จากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการมอบหน้าที่ การสอนตรงกับความรู้ความสามารถของครูใหม่ (ร้อยละ 93.33)

สำหรับหลักเกณฑ์ในการมอบหน้าที่การสอน ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียน มอบหมายหน้าที่การสอนตามวิชาเอก/โท มากที่สุด (ร้อยละ 90.05) รองลงมา คือ ให้สอนตาม ความถนัดที่ครูมี (ร้อยละ 56.89) ส่วนเกณฑ์ที่โรงเรียนใช้น้อยที่สุดในการมอบงาน คือ ให้สอน ตามวิชาที่เคยสอนมา (ร้อยละ 44.64)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผล เช่นเดียวกัน

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการกลั่นกรอง
ผู้สมัครครูเพื่อเข้าทดสอบ

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การกลั่นกรองผู้สมัครครูเพื่อเข้า ทดสอบ						
1. ไม่มี	10	9.50	50	15.90	60	14.29
2. มี	95	90.50	265	84.10	360	85.71
วิธีการกลั่นกรองผู้สมัครครู						
1. จัดลำดับชื่อเสียงของ สถาบัน	18	18.95	10	3.77	28	7.78
2. เลือกผู้มีอายุมากเข้าสอบ ก่อน	6	6.32	5	1.89	11	3.06
3. กลั่นกรองผู้มีประสบการณ์ มากก่อน	68	71.58	152	57.39	220	61.11
4. ดูจากวุฒิตามความต้องการ ของโรงเรียน	89	93.68	250	94.34	339	94.16
5. จัดลำดับที่อยู่อาศัยของผู้ สมัคร	14	14.74	21	7.92	35	9.72
6. ดูจากสถานภาพการสมรส	6	6.32	3	1.13	9	2.50

จากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการกลั่นกรอง
ผู้สมัครครูเพื่อเข้าทดสอบ (ร้อยละ 85.71)

สำหรับวิธีการกลั่นกรองผู้สมัครครู ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนดูจากวุฒิ
ตามความต้องการของโรงเรียน เป็นอันดับแรก (ร้อยละ 94.16) รองลงมา คือ กลั่นกรอง โดย
พิจารณาจากประสบการณ์ (ร้อยละ 61.11) ส่วนวิธีอื่น ๆ มีใช้น้อยมาก

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผล
เช่นเดียวกัน

ข. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ผลปรากฏดังตาราง 11 - 28

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรม สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน						
1. ไม่มี	7	6.70	19	6.00	26	6.19
2. มี	98	93.30	296	94.00	394	93.61
กิจกรรมสร้างความมั่นใจ						
1. มอบคู่มือครูให้เมื่อแรกเข้า	50	51.02	183	61.82	233	59.14
2. มอบปฏิทินปฏิบัติงานประจำปีให้ต้นปี	83	84.69	239	80.74	322	81.73
3. จัดประชุมนิเทศครูทั้งโรงเรียนก่อนเปิดเรียน	73	74.49	268	90.54	341	86.55
4. จัดครูพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำครูใหม่	43	43.88	93	31.41	136	34.52
5. จัดให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาต่าง ๆ	89	90.82	264	89.19	353	89.59
6. จัดให้มีการประชุมครูเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	49	50.00	144	48.65	193	48.98

จากตาราง 11 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่ครู (ร้อยละ 93.61)

สำหรับกิจกรรมสร้างความมั่นใจนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนจัดให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาต่าง ๆ เป็นกิจกรรมที่สร้างความมั่นใจมากที่สุด (ร้อยละ 89.59) รองลงมา ได้แก่ การจัดประชุมนิเทศครูทั้งโรงเรียนก่อนเปิดเรียน การมอบปฏิทินปฏิบัติงานประจำปีให้ต้นปี การมอบคู่มือครูให้เมื่อแรกเข้า และการจัดให้มีการประชุมครูเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

(ร้อยละ 86.55 , 81.73 , 59.14 และ 48.98 ตามลำดับ) ส่วนการจัดครูพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ
แนะนำครูใหม่ ถูกระบุว่าสร้างความมั่นใจน้อยที่สุด (ร้อยละ 34.52)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผล
เช่นเดียวกัน

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมต่อครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมต่อครู						
1. ไม่มี	-	-	22	7.00	22	5.24
2. มี	150	100	293	93.00	398	94.76
วิธีการให้ค่าตอบแทน						
1. ให้เงินค่าตอบแทนตามประกาศของ ส.ช.	92	87.60	260	88.74	352	88.44
2. ให้เงินค่าล่วงเวลา	32	30.50	78	26.62	110	27.64
3. ให้เงินค่าวิชาชีพ	17	16.20	45	15.36	62	15.58
4. ให้เงินค่าประสบการณ์	49	46.70	162	55.29	211	53.02
5. ให้เงินค่าตำแหน่งต่าง ๆ	80	76.20	243	82.94	323	81.16

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมต่อครู (ร้อยละ 94.76)

สำหรับวิธีการให้ค่าตอบแทนนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนให้เงินค่าตอบแทนตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ส.ช.) มากที่สุด (ร้อยละ 88.44) รองลงมาโรงเรียนใช้วิธีการให้เงินค่าตำแหน่งต่าง ๆ การให้เงินค่าประสบการณ์ และการให้เงินค่าล่วงเวลา (ร้อยละ 81.16 , 53.02 และ 27.64 ตามลำดับ) ส่วนการให้เงินค่าวิชาชีพเป็นวิธีการให้ค่าตอบแทนที่ใช้้น้อยที่สุด (ร้อยละ 15.58)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการครูเพื่อความมั่นคงแก่ครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดสวัสดิการครูเพื่อความมั่นคงแก่ครู						
1. ไม่มี	2	1.90	6	1.90	8	1.90
2. มี	103	98.10	309	98.10	412	98.10
วิธีการจัดสวัสดิการเพื่อความมั่นคง						
1. จัดให้มีสวัสดิการออมทรัพย์	65	63.11	176	56.96	241	58.50
2. จัดให้มีสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	97	94.17	276	89.32	373	90.53
3. ดำเนินการเรื่องเงินประกันสังคมให้	26	25.24	60	19.42	86	20.87
4. กำหนดระเบียบเรื่องเงินบำเหน็จบำนาญ	86	83.50	243	78.64	329	79.85
5. สนับสนุนให้ครูเป็นสมาชิกช่วยเพื่อนครู (ช.พ.ค.)	84	81.55	237	76.70	321	77.91

จากตาราง 13 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดสวัสดิการเพื่อความมั่นคงแก่ครู (ร้อยละ 98.10)

สำหรับวิธีการจัดสวัสดิการเพื่อความมั่นคงนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนใช้วิธีการจัดให้มีสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมากที่สุด (ร้อยละ 90.53) รองลงมา เป็นการกำหนดระเบียบ เรื่อง เงินบำเหน็จ บำนาญ การสนับสนุนให้ครูเป็นสมาชิกช่วยเพื่อนครู (ช.พ.ค.) และการจัดให้มีสวัสดิการออมทรัพย์ (ร้อยละ 79.85 , 77.91 และ 58.50 ตามลำดับ) ส่วนการดำเนินการเรื่องเงินประกันสังคมให้ครู โรงเรียนจัดน้อยที่สุด (ร้อยละ 20.87)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการครูเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดสวัสดิการครูเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ครู						
1. ไม่มี	-	-	5	1.60	5	1.19
2. มี	105	100	310	98.40	415	98.81
วิธีการจัดสวัสดิการเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ครู						
1. จัดให้มีอาหารกลางวันฟรี	98	84.80	276	89.03	374	90.12
2. ให้ชุดลูกเสือแก่ครู	56	53.30	139	44.83	195	46.99
3. ให้มีการตรวจสุขภาพครูฟรี	40	38.10	114	36.77	154	37.11
4. จัดการประกันอุบัติเหตุให้แก่ครูฟรี	67	63.80	198	63.87	265	63.85
5. จัดการประกันชีวิตให้แก่ครูในราคาถูก	16	15.20	45	14.52	61	14.70
6. จัดทัศนศึกษาเป็นรางวัลแก่ครูประจำปี	68	64.80	196	63.23	264	63.61

จากตาราง 14 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการจัดสวัสดิการครูเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ครู (ร้อยละ 98.81)

สำหรับวิธีการจัดสวัสดิการ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ครูนั้น ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนใช้วิธีการจัดให้มีอาหารกลางวันฟรีมากที่สุด (ร้อยละ 90.12) รองลงมา มีการจัดการประกันอุบัติเหตุให้แก่ครูฟรี การจัดทัศนศึกษาเป็นรางวัลแก่ครูประจำปี (ร้อยละ 63.85 และ 63.61 ตามลำดับ) การให้ชุดลูกเสือแก่ครู และการให้มีการตรวจสุขภาพครูฟรี มีการจัดทำอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 46.99 และ 37.11) ส่วนที่มีการจัดให้น้อยที่สุด คือ การจัดการประกันชีวิตให้แก่ครูในราคาถูก (ร้อยละ 14.70)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู						
1. ไม่มี	-	-	9	2.90	9	2.14
2. มี	105	100.00	306	97.10	411	97.86
กิจกรรมสร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู						
1. จัดเงินขึ้นเทียบเท่ารัฐบาล	43	41.00	122	39.87	165	40.15
2. จัดให้ครูมีโอกาสไปทัศนศึกษาในประเทศ	81	77.10	224	73.20	305	74.21
3. จัดให้ครูไปดูงานในโรงเรียนอื่น	93	88.60	254	83.01	347	84.43
4. จัดให้ครูไปดูงานและทัศนศึกษาในต่างประเทศ	92	87.60	253	82.68	346	84.18
5. จัดการอบรมเทคนิคการสอนหมวดวิชาต่าง ๆ	82	78.10	233	76.14	315	76.64

จากตาราง 15 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู (ร้อยละ 97.86)

สำหรับกิจกรรมสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่ครูนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนจัดให้ครูไปดูงานในโรงเรียนอื่น และจัดให้ครูไปดูงานและทัศนศึกษาในต่างประเทศ ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 84.43 และ 84.18 ตามลำดับ) รองลงมาเป็น การอบรมเทคนิคการสอนหมวดวิชาต่าง ๆ และจัดให้ครูมีโอกาสไปทัศนศึกษาในประเทศ (ร้อยละ 76.64 และ 74.21 ตามลำดับ) ส่วนการจัดเงินขึ้นเทียบเท่ารัฐบาล โรงเรียนจัดน้อยที่สุด (ร้อยละ 40.15)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดสภาพที่ทำงานให้ครูได้รับความสะดวกสบาย

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดสภาพที่ทำงานให้ครูได้รับความสะดวกสบาย						
1. ไม่มี	4	3.80	4	1.30	8	1.90
3. มี	101	96.20	311	98.70	412	98.10
การจัดสภาพที่ทำงาน						
1. จัดห้องทำงานที่สะอาดน่าอยู่	76	75.25	225	72.35	301	73.06
2. มีห้องปรับอากาศให้ครูทำงาน	58	57.43	208	66.88	266	64.56
3. มีห้องน้ำ/ห้องส้วมใกล้ที่ทำงาน	86	85.15	256	82.32	342	83.01
4. มีสื่อการสอนเพียงพอไว้ใช้ประกอบการสอน	70	69.31	183	58.82	253	61.41
5. มีน้ำเย็นให้ดื่มในห้องพักครู	95	94.06	273	87.78	368	89.32
6. จัดเครื่องมือทางเทคโนโลยีไว้บริการ	76	75.25	217	69.77	293	71.12

จากตาราง 16 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดสภาพที่ทำงาน ให้ครูได้รับความสะดวกสบาย (ร้อยละ 98.10)

สำหรับการจัดสภาพที่ทำงานให้สะดวกสบายนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนจัดหลายอย่าง โดยจัดน้ำเย็นให้ดื่มในห้องพักครูมากที่สุด (ร้อยละ 89.32) รองลงมา มีห้องน้ำ/ห้องส้วมใกล้ที่ทำงาน จัดห้องทำงานที่สะอาดน่าอยู่ จัดเครื่องมือทางเทคโนโลยีไว้บริการ มีห้องปรับอากาศให้ครูทำงาน และมีสื่อการสอนเพียงพอไว้ใช้ประกอบการสอนได้มาก (ร้อยละ 83.01 , 73.06 , 71.12 , 64.56 และ 61.41 ตามลำดับ)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร และครูก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ครูแต่ละคนเท่าเทียมกัน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การมอบหมายงานให้ครูแต่ละคนเท่าเทียมกัน						
1. ไม่มี	4	3.80	35	11.10	39	9.29
2. มี	101	96.20	280	88.90	381	90.71
หลักในการมอบหมายงานให้ครูแต่ละคน						
1. กำหนดคาบสอนไม่เกินที่ ส.ช.กำหนด	82	81.19	219	78.21	301	79.00
2. กำหนดหน้าที่เวรให้รับผิดชอบใกล้เคียงกัน	95	90.06	248	88.57	343	90.03
3. จัดให้ครูทุกคนได้เข้าร่วมเมื่อมีกิจกรรมพิเศษ	89	88.19	221	78.93	310	81.36

จากตาราง 17 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ครูแต่ละคนเท่าเทียมกัน (ร้อยละ 90.71)

สำหรับหลักในการมอบหมายงาน ให้ครูแต่ละคนนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนมีการกำหนดหน้าที่เวร ให้รับผิดชอบใกล้เคียงกันมากที่สุด (ร้อยละ 90.03) รองลงมา คือ การจัดให้ครูทุกคนได้เข้าร่วมเมื่อมีกิจกรรมพิเศษ และกำหนดคาบสอนไม่เกินที่ ส.ช. กำหนด (ร้อยละ 81.36 และ 79.00 ตามลำดับ)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรม
ที่สร้างเสริมทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมที่สร้างเสริม ทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน						
1. ไม่มี	1	1.00	35	11.10	36	8.57
2. มี	104	99.00	280	88.90	384	91.43
กิจกรรมที่สร้างเสริมทัศนคติที่ดี						
1. ส่งเสริมให้มีตำราทาง วิชาการอย่างเพียงพอ	72	69.23	180	64.29	252	65.63
2. ให้ครูในหน่วยงานมีส่วน สรรหาหัวหน้า	48	46.15	84	30.00	132	34.38
3. ส่งเสริมให้มีการปรึกษา หารือกันในหน่วยงาน	93	89.42	234	83.57	327	85.16
4. ส่งเสริมครูในหน่วยงานได้ สร้างเสริมผลงานร่วมกัน	83	79.81	202	72.14	285	74.22

จากตาราง 18 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรม
ที่สร้างเสริมทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน (ร้อยละ 91.43)

สำหรับกิจกรรมที่สร้างทัศนคติที่ดีนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียน
ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันในหน่วยงานมากที่สุด (ร้อยละ 85.16) รองลงมาโรงเรียนจัด
ส่งเสริมครูในหน่วยงานให้ได้สร้างผลงานร่วมกัน และส่งเสริมให้มีตำราทางวิชาการอย่างเพียงพอ
(ร้อยละ 74.22 และ 65.63 ตามลำดับ) ส่วนการให้ครูในหน่วยงานมีส่วนสรรหาหัวหน้านั้น
โรงเรียนจัดน้อยที่สุด (ร้อยละ 34.38)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผล
เช่นเดียวกัน

ตาราง 19 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ						
1. ไม่มี	1	1.00	18	5.70	19	4.72
2. มี	104	99.00	297	94.30	401	95.48
วิธีการที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจ						
1. จัดให้ครูได้สอนตามความสามารถ	89	85.58	243	81.82	332	82.79
2. จัดให้ครูได้สอนในระดับชั้นที่ถนัด	68	65.38	154	51.85	222	55.36
3. จัดสื่อ/อุปกรณ์การสอนไว้พร้อมสรรพ	59	56.73	127	43.34	186	46.38
4. จัดนิเทศภายในให้ครูที่ต้องการความช่วยเหลือ	59	56.73	142	47.81	201	50.12
5. จัดครูหมวดวิชาเดียวกันอยู่ในห้องเดียวกัน	35	33.65	109	36.70	144	35.91
6. ให้ครูมีโอกาสเขียนโครงการร่วมกัน	86	82.69	192	64.65	278	69.33
7. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ	72	69.23	160	53.87	232	57.86

จากตาราง 19 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ (ร้อยละ 95.48)

สำหรับวิธีการที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนจัดให้ครูได้สอนตามความสามารถมากที่สุด (ร้อยละ 82.79) รองลงมา คือ การให้ครูมีโอกาสเขียนโครงการร่วมกัน โรงเรียนจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ จัดให้ครูได้สอนในระดับชั้นที่ถนัด และการจัดนิเทศภายในให้ครูที่ต้องการความช่วยเหลือ (ร้อยละ 69.33, 57.86 , 55.36 และ 50.12 ตามลำดับ) ส่วนการจัดสื่อ/อุปกรณ์การสอนไว้ให้พร้อมสรรพ และการจัดหมวดวิชาเดียวกันอยู่ในห้องเดียวกัน เป็นวิธีที่โรงเรียนใช้น้อย (ร้อยละ 46.38 และ 35.91 ตามลำดับ)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 20 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการให้เกียรติยกย่องครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้เกียรติยกย่องครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน						
1. ไม่ให้	2	1.90	41	13.00	43	10.24
2. ให้	103	98.10	274	87.00	377	89.76
วิธีการให้เกียรติยกย่องครู						
1.พิจารณาเพิ่มเงินขั้นให้	74	71.84	212	77.37	286	75.86
2.มอบเงินหรือรางวัลในที่ประชุมครู	33	32.04	89	32.48	122	32.36
3.ให้โอกาสไปทัศนศึกษาในต่างประเทศ	64	62.14	153	55.84	217	57.56
4.จัดพิธีมอบเข็ม, โล่ ในโอกาสสำคัญ ๆ	50	48.54	118	43.07	168	44.56
5. ประกาศเกียรติคุณลงในวารสารโรงเรียน	26	25.24	114	41.61	140	37.14
6.ผู้บริหารชมเชยเป็นการส่วนบุคคลเมื่อมีโอกาส	51	49.51	87	31.75	138	36.60

จากตาราง 20 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนให้เกียรติยกย่องครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน (ร้อยละ 89.76)

สำหรับวิธีการให้เกียรติยกย่องครูนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนใช้วิธีการพิจารณาเพิ่มเงินขั้นให้ครูมากที่สุด (ร้อยละ 75.86) รองลงมา คือ การให้โอกาสไปทัศนศึกษาในต่างประเทศ (ร้อยละ 57.56) ส่วนการจัดพิธีมอบเข็ม, โล่ ในโอกาสสำคัญ ๆ การประกาศเกียรติคุณลงในวารสารโรงเรียน การที่ผู้บริหารชมเชยเป็นการส่วนบุคคลเมื่อมีโอกาส และการมอบเงินหรือรางวัลในที่ประชุมครู โรงเรียนยังจัดให้น้อย

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร และครูก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน นอกจากเรื่องผู้บริหารชมเชยเป็นการส่วนบุคคลเมื่อมีโอกาสและการประกาศเกียรติคุณลงในวารสารโรงเรียน ที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่างกัน

ตาราง 21 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับครูมีความพึงพอใจ
ในบรรยากาศการปฏิบัติงาน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ครูมีความพึงพอใจในบรรยากาศการปฏิบัติงาน						
1. ไม่มี	6	5.70	44	14.00	50	11.90
2. มี	99	94.30	271	86.00	370	88.10
สาเหตุของความพึงพอใจ						
1. ความมีระเบียบวินัยของนักเรียน	58	58.59	136	50.18	194	52.43
2. ความรับผิดชอบในหน้าที่ของเพื่อนครู	64	64.65	152	56.89	216	58.38
3. อารมณ์ที่แจ่มใสของผู้บริหาร	44	44.44	113	41.70	157	42.43
4. สมรรถภาพการรับรู้ของนักเรียน	45	45.45	103	38.00	148	40.00
5. ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการปกครอง	60	60.60	98	36.16	158	42.70
6. ห้องพักครูกว้างขวาง	33	33.33	103	38.00	136	36.76
7. จำนวนครูในที่ทำงานพอเหมาะ	48	48.48	113	41.70	161	43.51
8. มีเครื่องใช้สอยครบถ้วน	57	57.58	124	45.76	181	48.92
9. มีเครื่องปรับอากาศ	45	45.45	173	63.84	218	58.92

จากตาราง 21 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าครูมีความพึงพอใจในบรรยากาศการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 88.10)

สำหรับสาเหตุของความพึงพอใจนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า การมีเครื่องปรับอากาศเป็นสาเหตุของความพึงพอใจมากที่สุด (ร้อยละ 58.92) รองลงมาเป็นความรับผิดชอบในหน้าที่ของเพื่อนครู ความมีระเบียบวินัยของนักเรียน และการมีเครื่องใช้สอยครบถ้วน (ร้อยละ 58.38 , 52.43 และ 48.92 ตามลำดับ) ส่วนจำนวนครูในที่ทำงานพอเหมาะ การวางตัวของผู้บริหารที่เป็นกลางในการปกครอง อารมณ์ที่แจ่มใสของผู้บริหาร และสมรรถภาพการรับรู้ของนักเรียน เป็นสาเหตุอยู่ในระดับปานกลาง(ร้อยละ 43.51,42.70,42.43 และ 40.00 ตามลำดับ) ส่วนห้องพักรักกว้างขวางเป็นสาเหตุของความพึงพอใจน้อยที่สุด (ร้อยละ 36.76)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร และครูก็ปรากฏผลเช่นเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ที่แตกต่างกันมากมี 2 สาเหตุ คือ ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการปกครองและมีเครื่องปรับอากาศ

ตาราง 22 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดบริการ
ดูแลสุขภาพให้ครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดบริการและดูแลสุขภาพให้ครู						
1. ไม่จัด	23	21.90	86	27.30	109	25.95
2. จัด	82	78.10	229	72.70	311	74.05
กิจกรรมบริการดูแลสุขภาพ						
1.ให้บัตรครูไปตรวจเช็คที่คลินิก	14	17.07	14	6.11	28	9.00
2.จัดให้ครูพยาบาลประจำที่ห้องพยาบาล	78	95.12	201	87.77	279	89.71
3.จัดให้มีแพทย์มาตรวจเป็นครั้งคราว	44	53.66	129	56.33	173	55.63
4.จัดให้มีระเบียบประวัติสุขภาพของครู	22	26.83	36	15.72	58	18.65

จากตาราง 22 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดบริการดูแลสุขภาพให้ครู (ร้อยละ 74.05)

สำหรับกิจกรรมบริการดูแลสุขภาพนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนจัดกิจกรรมให้ครูพยาบาลประจำที่ห้องพยาบาลมากที่สุด (ร้อยละ 89.71) รองลงมาเป็นการจัดให้มีแพทย์มาตรวจเป็นครั้งคราว และจัดให้มีระเบียบประวัติสุขภาพของครู (ร้อยละ 55.63 และ 18.65 ตามลำดับ) ส่วนการให้บัตรครูไปตรวจเช็คที่คลินิกนั้นน้อยที่สุด (ร้อยละ 9.00)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร และครูก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการประเมินผล
การปฏิบัติงานของครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครู						
1. ไม่มี	11	10.50	14	4.40	25	5.95
2. มี	94	89.50	301	95.60	395	94.05
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครู						
1. ใช้กระบวนการนิเทศภายใน	36	38.30	112	37.21	148	37.47
2. หัวหน้าฝ่ายประเมินตาม เกณฑ์ที่วางไว้	83	88.30	211	70.10	294	74.43
3. หัวหน้าหมวดประเมินตาม เกณฑ์	62	65.96	201	66.78	263	66.58
4. ให้ครูประเมินตัวเองตาม เกณฑ์ที่กำหนด	45	47.87	195	64.78	240	60.76
5. ผู้บริหารประเมินตามเกณฑ์ ที่ระบุไว้	72	76.60	196	65.12	268	67.85

จากตาราง 23 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู (ร้อยละ 94.05)

สำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนมีการประเมิน โดยใช้หัวหน้าฝ่ายประเมินตามเกณฑ์ที่วางไว้มากที่สุด (ร้อยละ 74.43) รองลงมา คือ ผู้บริหารประเมินตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ หัวหน้าหมวด ประเมินตามเกณฑ์ และให้ครูประเมินตัวเองตามที่กำหนด (ร้อยละ 67.85 , 66.58 และ 60.76 ตามลำดับ) ส่วนการใช้กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนใช้น้อยที่สุด (ร้อยละ 37.47)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 24 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู						
1. ไม่จัด	4	3.80	11	3.50	15	3.57
2. จัด	101	96.20	304	96.50	405	96.43
กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู						
1.ประชุมครูทั้งหมดทุกเดือน	76	75.25	213	70.07	289	71.36
2.ประชุมหัวหน้าหมวด ทุกสัปดาห์	55	54.46	110	36.18	165	40.74
3.จัดสัมมนาครูประจำปีให้ ทุกคน	80	79.21	230	75.66	310	76.54
4.จัดทัศนศึกษานอกสถานที่	72	71.29	163	53.62	325	58.02
5.จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ใน โอกาสสำคัญ	95	94.06	287	94.41	382	94.32
6.จัดแข่งขันกีฬาระหว่างครู ด้วยกัน	69	68.32	190	62.50	259	63.95

จากตาราง 24 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู (ร้อยละ 96.43)

สำหรับกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสสำคัญมากที่สุด (ร้อยละ 94.32) รองลงมา เป็นการ จัดสัมมนาครูประจำปีให้ทุกคน การประชุมครูทั้งหมดทุกเดือน การจัดแข่งขันกีฬาระหว่างครูด้วยกัน และการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ (ร้อยละ 76.54 , 71.36 , 63.95 และ 58.02 ตามลำดับ) ส่วนที่โรงเรียนจัดให้น้อยที่สุดคือ การประชุมหัวหน้าหมวดทุกสัปดาห์ (ร้อยละ 40.74)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 25 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและของครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโส

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโส						
1. ไม่มี	30	26.60	109	34.60	139	33.10
2. มี	75	71.40	206	65.40	281	66.90
กิจกรรมสร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโส						
1. จัดวันระลึกถึงบุญคุณครูอาวุโส	18	24.00	45	21.84	63	22.42
2. จัดพิมพ์บทความยกย่องครูอาวุโส	12	16.00	25	12.14	37	13.17
3. จัดพิธีเกษียณอายุอย่างเป็นทางการ	50	66.67	142	68.93	192	68.33
4. เชิญครูอาวุโสให้ข้อคิดกับครูใหม่	26	34.67	51	24.76	77	27.40
5. เชิญครูที่เกษียณแล้วร่วมงาน	61	81.33	168	81.55	229	81.49

จากตาราง 25 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโส (ร้อยละ 66.90)

สำหรับกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโสนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนเชิญครูที่เกษียณอายุแล้วร่วมงานมากที่สุด (ร้อยละ 81.49) รองลงมา คือ การจัดพิธีเกษียณอายุอย่างเป็นทางการ การเชิญครูอาวุโสให้ข้อคิดกับครูใหม่ และการจัดวันระลึกถึงบุญคุณครูอาวุโส (ร้อยละ 68.33 , 27.40 และ 22.42 ตามลำดับ) ส่วนการจัดพิมพ์บทความยกย่องครูอาวุโสโรงเรียนจัดน้อยที่สุด (ร้อยละ 13.17)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 26 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
ช่วยเหลือครูที่ถึงแก่กรรม

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดสวัสดิการช่วยเหลือครูที่ถึงแก่กรรม						
1. ไม่มี	5	4.80	26	8.30	31	7.38
2. มี	100	95.24	289	91.70	389	92.62
สวัสดิการช่วยเหลือครูที่ถึงแก่กรรม						
1. โรงเรียนรับเป็นเจ้าภาพงานศพ	89	89.00	262	90.66	351	90.23
2. ครอบครัวได้รับเงินช่วยเหลือก่อนหนึ่ง	85	85.00	202	69.90	287	73.78
3. โรงเรียนดำเนินการเบิกเงินช่วยเหลือ ช.พ.ค.	58	58.00	154	53.29	212	54.50
4. โรงเรียนดำเนินการเบิกเงินช่วยเหลือ ช.พ.ส.	48	48.00	120	41.52	168	43.19
5. โรงเรียนจัดพิมพ์หนังสืออนุสรณ์งานศพให้	9	9.00	5	1.73	14	3.60
6. โรงเรียนจ่ายเงินบำเหน็จให้ตามระเบียบของมูลนิธิ	61	61.00	149	51.56	210	53.98

จากตาราง 26 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดสวัสดิการช่วยเหลือครูที่ถึงแก่กรรม (ร้อยละ 92.62)

สำหรับสวัสดิการช่วยเหลือครูที่ถึงแก่กรรมแล้วนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนจัดสวัสดิการ โดยรับเป็นเจ้าภาพงานศพมากที่สุด (ร้อยละ 90.23) รองลงมา คือ ครอบครัวได้รับเงินช่วยเหลือก่อนหนึ่ง โรงเรียนดำเนินการเบิกเงิน ช.พ.ค. โรงเรียนจ่ายเงินบำเหน็จให้ตามระเบียบของมูลนิธิฯ และโรงเรียนดำเนินการเบิกเงินช่วยเหลือ ช.พ.ส. (ร้อยละ 73.78 , 54.50 , 53.98 และ 43.19 ตามลำดับ) ส่วนโรงเรียนจัดพิมพ์หนังสืออนุสรณ์งานศพให้น้อยที่สุด (ร้อยละ 3.60)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 27 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ การให้เกียรติแก่ครูที่เกษียณอายุ

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้เกียรติแก่ครูที่เกษียณอายุ						
1. ไม่ให้	23	21.90	119	37.80	142	33.81
2. ให้	82	78.10	196	62.20	278	66.19
วิธีการให้เกียรติแก่ครูที่เกษียณอายุ						
1.เชิญเป็นที่ปรึกษาพิเศษของกรรมการบริหาร	23	28.05	60	30.61	83	29.86
2.เชิญเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญ ๆ ของโรงเรียน	71	86.59	178	90.82	249	89.57
3.เชิญให้ออวาทแนะนำครูใหม่ของปี	12	14.63	12	6.12	24	8.63
4.โรงเรียนเชิญศิษย์เก่าจัดงานให้ครูที่เกษียณอายุ	25	30.49	63	32.14	88	31.65

จากตาราง 27 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนจัดการให้เกียรติแก่ครูที่เกษียณอายุแล้ว (ร้อยละ 66.19)

สำหรับวิธีการให้เกียรติแก่ครูที่เกษียณอายุแล้วนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนเชิญครูที่เกษียณอายุเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญ ๆ ของโรงเรียนมากที่สุด (ร้อยละ 89.57) รองลงมาโรงเรียนเชิญศิษย์เก่าจัดงานให้ครูที่เกษียณอายุ และเชิญเป็นที่ปรึกษาพิเศษของกรรมการบริหาร (ร้อยละ 31.65 และ 29.86 ตามลำดับ) ส่วนการเชิญครูเกษียณอายุให้ออวาทแนะนำครูใหม่ของปีโรงเรียนจัดให้น้อยที่สุด (ร้อยละ 8.63)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 28 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการช่วยเหลือครูที่ประสบอุบัติเหตุถึงทุพพลภาพต้องออกจากการเป็นครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การช่วยเหลือครูที่ประสบอุบัติเหตุถึงกับทุพพลภาพต้องออกจากการเป็นครู						
1. ไม่มี	42	40.00	170	54.00	212	50.48
2. มี	63	60.00	145	46.00	208	49.52
วิธีการช่วยเหลือครูที่ประสบอุบัติเหตุถึงกับทุพพลภาพ						
1. ติดตามให้บริษัทประกันภัยจ่ายเงินให้อย่างยุติธรรม	42	66.67	81	55.86	123	59.13
2. ให้ทุนครูฝึกวิชาชีพที่ครูพอจะทำได้เพื่อช่วยตัวเองได้	13	20.63	6	4.14	19	9.13
3. ให้ครูกู้เพื่อลงทุนทำอาชีพใหม่	3	4.76	7	4.83	10	4.81
4. ให้ความช่วยเหลือค่ายาที่ต้องใช้รักษา	46	73.02	108	74.48	154	74.04

จากตาราง 28 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการช่วยเหลือครูที่ประสบอุบัติเหตุถึงกับทุพพลภาพต้องออกจากการเป็นครู (ร้อยละ 49.52) ระบุว่าไม่มีการช่วยเหลือ (ร้อยละ 50.48)

สำหรับวิธีการช่วยเหลือนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนให้ความช่วยเหลือค่ายาที่ต้องใช้รักษามากที่สุด (ร้อยละ 74.04) รองลงมา คือ การติดตามให้บริษัทประกันภัยจ่ายเงินให้อย่างยุติธรรม (ร้อยละ 59.13) ส่วนที่โรงเรียนช่วยเหลือน้อยมาก คือ การให้ทุนครูฝึกวิชาชีพที่ครูพอจะทำได้เพื่อช่วยตัวเองได้และการให้ครูกู้เพื่อลงทุนทำอาชีพใหม่ (ร้อยละ 9.13 และ 4.81 ตามลำดับ)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า ผู้บริหารระบุว่าโรงเรียนมีการช่วยเหลือครูที่ประสบอุบัติเหตุถึงกับทุพพลภาพต้องออกจากการเป็นครูมาก แต่ครูกลับเห็นว่ามีการช่วยเหลือน้อย ส่วนวิธีการช่วยเหลือที่มีอยู่ทั้งผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ค. ด้านการพัฒนาบุคคล ผลปรากฏดังตาราง 29 - 39

ตาราง 29 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดกิจกรรม
การพัฒนาครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดกิจกรรมพัฒนาครู						
1.ไม่มี	2	1.90	9	2.90	11	2.62
2.มี	103	98.10	306	97.10	409	97.38
กิจกรรมการพัฒนาครู						
1.ส่งครูไปประชุมกับกลุ่มโรงเรียน	90	87.38	243	79.41	333	81.42
2.จัดครูดูงานโรงเรียนภายในประเทศ	92	89.32	229	74.84	321	78.48
3.จัดทัศนศึกษาและดูงานในต่างประเทศ	78	75.73	223	72.84	301	73.59
4.จัดอบรมเทคนิคการสอนเฉพาะรายวิชา	77	74.76	201	65.69	278	67.97
5.จัดประชุมทางวิชาการระหว่างครูในโรงเรียน	78	75.73	202	66.01	280	68.46
6.จัดห้องสมุดสำหรับครูค้นคว้าโดยเฉพาะ	31	30.10	104	33.99	135	33.01
7.จัดให้ครูศึกษาต่อในวิชาที่โรงเรียนต้องการ	53	51.46	146	47.71	199	48.66

จากตาราง 29 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาครู (ร้อยละ 97.38)

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาครูที่จัดนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนส่งครูไปประชุมกับกลุ่มโรงเรียนมากที่สุด (ร้อยละ 81.42) รองลงมา คือ การจัดครูดูงานโรงเรียนภายในประเทศ การจัดทัศนศึกษาและดูงานในต่างประเทศ การจัดประชุมทางวิชาการระหว่างครูในโรงเรียน

การจัดอบรมเทคนิคการสอนเฉพาะรายวิชา (ร้อยละ 78.48 , 73.59 , 68.46 และ 67.97 ตามลำดับ) ส่วนกิจกรรมที่โรงเรียนจัดให้ค่อนข้างน้อยได้แก่ การจัดให้ครูศึกษาต่อในวิชาที่โรงเรียนต้องการ และการจัดห้องสมุดสำหรับครูคั่นควาโดยเฉพาะ (ร้อยละ 48.66 และ 33.01)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 30 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริการหนังสือทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้า

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การบริการหนังสือทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้า						
1. ไม่มี	6	5.70	26	8.30	32	7.62
2. มี	99	94.30	289	91.70	388	92.38
วิธีการบริการหนังสือทางวิชาการ						
1.จัดเอกสารตำราไว้ที่ห้องพักครู	42	42.42	94	32.53	136	35.05
2.จัดห้องสมุดเฉพาะให้ครูได้ค้นคว้า	26	26.26	77	26.64	103	26.55
3.จัดหนังสือไว้ในห้องสมุดของโรงเรียน	81	81.81	230	79.58	311	80.15
4.จัดตำราต่าง ๆ ไว้ที่ห้องวิชาการ	75	75.76	213	73.70	288	74.23

จากตาราง 30 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการบริการหนังสือทางวิชาการ ให้ครูได้ค้นคว้า (ร้อยละ 92.38)

สำหรับวิธีการบริการนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนจัดหนังสือไว้ในห้องสมุดของโรงเรียนมากที่สุด (ร้อยละ 80.15) วิธีการที่รองลงมา คือ การจัดตำราต่าง ๆ ไว้ที่ห้องวิชาการ(ร้อยละ 74.23)ส่วนที่โรงเรียนจัดบริการไว้บ้าง คือ การจัดเอกสารตำราไว้ที่ห้องพักครู และการจัดห้องสมุดเฉพาะให้ครูได้ค้นคว้า(ร้อยละ 35.05 และ 26.55 ตามลำดับ)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 31 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ การสำรวจความต้องการของครูเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสำรวจความต้องการของครูเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ						
1. ไม่มี	20	19.00	75	23.80	95	22.62
2. มี	85	81.00	240	76.20	325	77.38
วิธีการสำรวจความต้องการของครู						
1.ส่งแบบสอบถามให้ทุกคนตอบ	29	34.12	89	37.08	118	36.31
2.ให้หัวหน้าหมวดเป็นผู้สำรวจและเสนอ	49	57.65	154	64.17	203	62.46
3.ให้ครูแจ้งความต้องการไว้ที่ห้องวิชาการ	31	36.47	79	32.92	110	33.85
4.ให้ครูเสนอความต้องการในที่ประชุมครู	45	52.94	119	49.58	164	50.46

จากตาราง 31 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการสำรวจความต้องการของครูเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 77.38)

สำหรับวิธีการสำรวจนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนให้หัวหน้าหมวดเป็นผู้สำรวจและเสนอมากที่สุด(ร้อยละ 62.46) รองลงมาคือ การให้ครูเสนอความต้องการในที่ประชุมครู และการส่งแบบสอบถามให้ครูทุกคนตอบ (ร้อยละ 50.46 และ 36.31 ตามลำดับ) ส่วนวิธีการที่โรงเรียนใช้น้อยที่สุด คือ การให้ครูแจ้งความต้องการไว้ที่ห้องวิชาการ (ร้อยละ 33.85)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 32 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับนโยบายให้ครูศึกษาต่อ

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
นโยบายให้ครูศึกษาต่อ						
1. ไม่มี	16	15.20	68	21.60	84	20.00
2. มี	89	84.80	247	78.40	336	80.00
เกณฑ์การให้ครูไปศึกษาต่อ						
1.อายุการปฏิบัติงาน	66	74.16	177	71.66	243	72.32
2.ผลงานดีเด่นของครูผู้ขอ	36	40.45	73	29.55	109	32.44
3.ความจำเป็นของโรงเรียน	58	65.17	126	51.01	184	54.76
4.งบประมาณที่มีในแต่ละปี	27	30.34	67	27.13	94	27.98

จากตาราง 32 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนมีนโยบายให้ครูศึกษาต่อ (ร้อยละ 80.00)

สำหรับเกณฑ์การให้ครูไปศึกษาต่อนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนใช้เกณฑ์อายุการปฏิบัติงานมากที่สุด (ร้อยละ 72.32) รองลงมา คือ ความจำเป็นของโรงเรียน และผลงานดีเด่นของครูผู้ขอ (ร้อยละ 54.76 และ 32.44 ตามลำดับ) ส่วนเกณฑ์ที่โรงเรียนใช้กันน้อยที่สุด คือ งบประมาณที่มีในแต่ละปี (ร้อยละ 27.98)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 33 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการวางแผน
การพัฒนาคูอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การวางแผนการพัฒนาคูอย่าง เป็นลายลักษณ์อักษร						
1. ไม่มี	42	40.00	136	43.20	178	42.38
2. มี	63	60.00	179	56.80	242	57.62
แผนการพัฒนาคู						
1. แผนระยะสั้น 1 - 2 ปี	34	53.97	114	63.69	148	61.16
2. แผนระยะกลาง 2 - 5 ปี	20	31.75	60	33.52	80	33.06
3. แผนระยะยาว 5 ปีขึ้นไป	11	17.46	67	37.43	78	32.23

จากตาราง 33 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการวางแผน
การพัฒนาคูอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (ร้อยละ 57.62)

สำหรับแผนการพัฒนาคูนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนใช้แผนระยะสั้น
1-2 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 61.16) รองลงมาเป็นแผนระยะกลาง 2-5 ปี (ร้อยละ 33.06) ส่วน
แผนระยะยาว 5 ปี ขึ้นไป ใช้น้อยที่สุด (ร้อยละ 32.23)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผล
เช่นเดียวกัน

ตาราง 34 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล						
1. ไม่มี	25	23.80	83	26.35	108	25.71
2. มี	80	76.20	232	73.65	312	74.29
วิธีการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล						
1. จัดให้มีการสาธิตการสอน	28	35.00	49	21.12	77	24.68
2. ให้ครูสังเกตการสอนของเพื่อน	46	57.50	90	38.79	136	43.59
3. เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษา	32	40.00	118	50.86	150	48.08
4. ผู้บริหารเยี่ยมห้อง สังเกตการสอน	44	55.00	118	50.86	162	51.92
5. มีกรรมการนิเทศครูผู้สอน	34	42.50	125	53.88	159	50.96

จากตาราง 34 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล (ร้อยละ 74.29)

สำหรับวิธีการช่วยเหลือนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนใช้วิธีผู้บริหารเยี่ยมห้อง สังเกตการสอนมากที่สุด (ร้อยละ 51.92) รองลงมาโรงเรียนมีกรรมการนิเทศครูผู้สอน เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษา และให้ครูสังเกตการสอนของเพื่อน (ร้อยละ 50.96 , 48.08 และ 43.59 ตามลำดับ) ส่วนวิธีการที่โรงเรียนใช้น้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดให้มีการสาธิตการสอน (ร้อยละ 24.68)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกันเป็นส่วนมาก นอกจากผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนใช้วิธีการให้ครูสังเกตการสอนของเพื่อน แต่ครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีกรรมการนิเทศครูผู้สอนมากที่สุด

ตาราง 35 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการจัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์						
1. ไม่ได้จัด	6	5.70	21	6.70	27	6.43
2. จัด	99	94.30	294	93.30	393	93.57
วิธีการที่ช่วยให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์						
1. จัดครูหนึ่งทำงานตามหมวด	36	36.36	114	38.78	150	38.17
2. หัวหน้าหมวดจัดประชุมครูในหมวด	94	94.95	267	90.82	361	91.86
3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดประชุมหัวหน้าหมวด	85	85.86	230	78.23	315	80.15
4. จัดวิทยากรช่วยสัมมนาครูเฉพาะรายวิชา	56	56.57	156	53.06	212	53.94

จากตาราง 35 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนจัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ (ร้อยละ 93.57)

สำหรับวิธีการช่วยนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนให้หัวหน้าหมวดจัดประชุมครูในหมวดมากที่สุด (ร้อยละ 91.86) รองลงมา คือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดประชุมหัวหน้าหมวด และจัดวิทยากรช่วยสัมมนาครูเฉพาะรายวิชา (ร้อยละ 80.15 และ 53.94 ตามลำดับ) ส่วนการจัดครูหนึ่งทำงานตามหมวดนั้น โรงเรียนจัดน้อยที่สุด (ร้อยละ 38.17)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 36 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการสนับสนุนสื่อการสอนสำหรับครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสนับสนุนสื่อการสอนสำหรับครู						
1. ไม่มี	4	3.80	10	3.20	14	3.33
2. มี	101	96.20	305	96.80	406	96.67
วิธีการสนับสนุนสื่อการสอน						
1. ให้ครูช่วยกันผลิต	72	71.29	183	60.00	255	62.81
2. มีเจ้าหน้าที่เฉพาะผลิตให้	44	43.56	136	44.59	180	44.33
3. ขอความอนุเคราะห์จากสมาคมผู้ปกครองและครู	18	17.82	49	16.07	67	16.50
4. โรงเรียนจัดซื้อมาตามที่ครูเสนอ	89	88.12	256	83.93	345	84.98
5. อนุมัติงบประมาณให้ครูไปหาซื้อมาเอง	66	65.35	163	53.44	229	56.40

จากตาราง 36 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการสนับสนุนสื่อการสอนสำหรับครู (ร้อยละ 96.67)

สำหรับวิธีการสนับสนุนนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนจัดซื้อมาตามที่ครูเสนอมากที่สุด (ร้อยละ 84.98) รองลงมา คือ ให้ครูช่วยกันผลิต การอนุมัติงบประมาณให้ครูไปหาซื้อมาเอง มีเจ้าหน้าที่เฉพาะผลิตให้ (ร้อยละ 62.81 , 56.40 และ 44.33 ตามลำดับ) ส่วนการขอความอนุเคราะห์จากสมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนใช้น้อยที่สุด (ร้อยละ 16.50)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 37 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ						
1. ไม่มี	45	42.90	176	55.90	221	52.62
2. มี	60	57.10	139	44.10	199	47.38
วิธีการแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ						
1. ให้หน่วยประชาสัมพันธ์ดำเนินการ	10	16.67	26	18.71	36	18.09
2. ให้หัวหน้าหมวดวิชาดำเนินการ	35	58.33	81	58.27	116	58.29
3. ให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการดำเนินการ	32	53.33	82	58.99	114	57.29
4. ผู้บริหารประกาศเชิญชวนในที่ประชุม	22	36.67	39	28.06	61	30.65

จากตาราง 37 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ (ร้อยละ 47.38) ระบุว่าไม่มีการแนะนำ (ร้อยละ 52.62)

สำหรับวิธีการแนะนำนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนให้หัวหน้าหมวดวิชาดำเนินการมากที่สุด (ร้อยละ 58.29) รองลงมา คือ ให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการดำเนินการ และผู้บริหารประกาศเชิญชวนในที่ประชุม (ร้อยละ 57.29 และ 30.65 ตามลำดับ) ส่วนที่โรงเรียนให้หน่วยประชาสัมพันธ์ดำเนินการนั้นน้อยที่สุด (ร้อยละ 18.09)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้บริหารและครู ปรากฏผลว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ระบุว่ามีการแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ แต่ครูส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มี สำหรับวิธีการแนะนำทั้งผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเช่นเดียวกัน

ตาราง 38 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการติดตามผล
การส่งครูไปสัมมนา

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การติดตามผลการส่งครูไป สัมมนา						
1. ไม่มี	11	10.50	25	7.90	36	8.57
2. มี	94	89.50	290	92.10	384	91.43
วิธีการติดตามผลการส่งครูไป สัมมนา						
1.ให้รายงานต่อที่ประชุมครู	41	43.62	135	46.55	176	45.83
2.มีแบบประเมินให้ครูกรอก	60	63.83	149	51.38	209	54.43
3.ให้ทำบันทึกส่งผู้บริหารที่ เกี่ยวข้อง	69	73.40	197	67.93	266	69.27
4.ให้เขียนโครงการจัด กิจกรรมเผยแพร่	17	18.09	40	13.79	57	14.84
5.ให้เขียนบทความลงวารสาร โรงเรียน	19	20.21	63	21.72	82	21.35

จากตาราง 38 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการติดตามผล
การส่งครูไปสัมมนา (ร้อยละ 91.43)

สำหรับวิธีการติดตามนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า โรงเรียนใช้วิธีการให้ครู
ทำบันทึกส่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมากที่สุด (ร้อยละ 69.27) รองลงมา คือ ให้ครูกรอกแบบประเมิน
ให้รายงานต่อที่ประชุมครู และให้เขียนบทความลงวารสารโรงเรียน (ร้อยละ 54.43 , 45.83 และ
21.35 ตามลำดับ) ส่วนการให้เขียนโครงการจัดกิจกรรมเผยแพร่ โรงเรียนใช้วิธีนี้น้อยที่สุด
(ร้อยละ 14.84)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผล
เช่นเดียวกัน

ตาราง 39 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครู						
1. ไม่มี	1	1.00	33	10.50	34	8.10
2. มี	104	99.00	282	89.50	386	91.90
วิธีการสนับสนุนงบประมาณพัฒนาครู						
1.ให้หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวดเสนอโครงการ/งบประมาณ	92	88.46	263	93.26	355	91.97
2.ให้หมวดวิชาหลักเสนอโครงการ/งบประมาณ	43	41.35	114	40.43	157	40.67
3.ผู้บริหารจัดงบประมาณไว้แล้วให้หมวดวิชาเขียนโครงการสนองนโยบาย	37	35.58	112	39.72	149	38.60
4.จัดงบประมาณสำรองโครงการเร่งด่วนในการพัฒนาครู	55	52.88	94	33.33	149	38.60

จากตาราง 39 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการจัดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครู (ร้อยละ 91.90)

สำหรับวิธีการสนับสนุนนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนให้หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวดเสนอโครงการ/งบประมาณมากที่สุด (ร้อยละ 91.97) รองลงมา คือ ให้หมวดวิชาหลักเสนอโครงการ/งบประมาณ (ร้อยละ 40.67) ส่วนการจัดงบประมาณสำรองโครงการเร่งด่วนในการพัฒนาครู และการที่ผู้บริหารจัดงบประมาณไว้แล้วให้หมวดวิชาเขียนโครงการสนองนโยบายมีใช้น้อยที่สุด (ร้อยละ 38.60)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครูก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน เพียงแต่เรื่องการจัดงบประมาณสำรองโครงการเร่งด่วนในการพัฒนาครูที่แตกต่างกัน

ง. ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ผลปรากฏดังตาราง 40-44

ตาราง 40 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงาน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงาน						
1. ไม่กำหนด	9	8.60	28	8.90	37	8.81
2. กำหนด	96	91.40	287	91.10	383	91.19
หลักเกณฑ์การให้ครูพ้นจากงาน						
1. เสียชีวิต	83	86.46	255	88.85	338	88.25
2. ทุพพลภาพ	56	58.33	170	59.23	226	59.01
3. มีอายุครบ 60 ปี	89	92.71	266	92.68	355	92.69
4. มีความผิดทางอาญา	77	80.21	194	67.60	371	70.76
5. ประพฤติผิดศีลธรรม	68	70.83	187	65.16	255	66.58
6. ไม่มาทำงานเกิน 15 วัน โดยไม่แจ้ง	39	40.63	114	39.72	153	39.95
7. ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินการทำงาน	37	38.54	97	33.80	134	34.99

จากตาราง 40 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงาน (ร้อยละ 91.19)

สำหรับหลักเกณฑ์นั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนกำหนดหลักใหญ่ ๆ ไว้ 2 ข้อ คือ การมีอายุครบ 60 ปี และการเสียชีวิต (ร้อยละ 92.69 และ 88.25 ตามลำดับ) รองลงมา คือ การมีความผิดทางอาญา การประพฤติผิดศีลธรรม ทุพพลภาพ ไม่มาทำงานเกิน 15 วัน โดยไม่แจ้งและไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินการทำงาน (ร้อยละ 70.76 , 66.58 , 59.01, 39.95 และ 34.99 ตามลำดับ)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 41 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการตั้งคณะกรรมการสอบสวนครูที่ถูกกล่าวหาว่าทำผิดต้องโทษให้พ้นจากการเป็นครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การตั้งคณะกรรมการสอบสวนครูที่ถูกกล่าวหาว่าทำผิด ต้องโทษให้พ้นจากการเป็นครู						
1. ไม่จัด	18	17.10	84	26.70	102	24.29
2. จัด	87	82.90	231	73.30	318	75.71
วิธีการสอบสวนของคณะกรรมการ						
1.เชิญผู้กล่าวหาครูมาชี้แจง	51	58.62	135	58.44	186	58.49
2.เชิญผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ มาชี้แจง	56	64.37	126	54.55	182	57.23
3.ให้กรรมการต่างคนต่างหาข้อมูล	32	36.78	96	41.56	128	40.25
4.ให้กรรมการเชิญครูที่ถูกกล่าวหามาชี้แจง	60	68.97	158	68.40	218	68.55
5.เชิญทั้ง 2 ฝ่ายมาชี้แจงต่อหน้ากรรมการ	41	47.13	138	59.74	179	56.29

จากตาราง 41 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนจัดการตั้งคณะกรรมการสอบสวนครู ที่ถูกกล่าวหาว่าทำผิดต้องโทษให้พ้นจากการเป็นครู (ร้อยละ 75.71)

สำหรับวิธีการสอบสวนนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนให้กรรมการเชิญครูที่ถูกกล่าวหามาชี้แจงมากที่สุด (ร้อยละ 68.55) รองลงมา คือ เชิญผู้กล่าวหาครูมาชี้แจง เชิญผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ มาชี้แจง และเชิญทั้ง 2 ฝ่ายมาชี้แจงต่อหน้ากรรมการ (ร้อยละ 58.49, 57.23 และ 56.29 ตามลำดับ) ส่วนวิธีการให้กรรมการต่างคนต่างหาข้อมูล โรงเรียนใช้น้อยที่สุด (ร้อยละ 40.25)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง 2 วิธีที่แตกต่างกัน คือ การเชิญผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ มาชี้แจง และการเชิญทั้ง 2 ฝ่ายมาชี้แจงต่อหน้ากรรมการ

ตาราง 42 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ การจ่ายเงินทดแทนครูที่ลาออกอย่างยุติธรรม

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การจ่ายเงินทดแทนครูที่ลาออกอย่างยุติธรรม						
1. ไม่จ่าย	8	7.60	29	9.20	37	8.81
2. จ่าย	97	92.40	286	90.80	383	91.19
เกณฑ์การจ่ายเงินทดแทนที่ยุติธรรม						
1. กฎหมายแรงงาน	65	67.01	134	46.85	199	51.96
2. สิทธิที่ครูพึงได้รับจากสวัสดิการครู	91	93.81	260	90.91	351	91.64
3. ผลงานที่ครูเคยสร้างชื่อเสียงไว้	12	12.37	21	7.34	33	8.62
4. ฐานะและความจำเป็นทางเศรษฐกิจของครู	15	15.46	24	8.39	39	10.12

จากตาราง 42 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนจ่ายเงินทดแทนครูที่ลาออกอย่างยุติธรรม (ร้อยละ 91.19)

สำหรับเกณฑ์การจ่ายเงินทดแทนนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนยึดสิทธิที่ครูพึงได้รับจากสวัสดิการครูเป็นหลักใหญ่ (ร้อยละ 91.64) รองลงมา คือ กฎหมายแรงงาน (ร้อยละ 51.96) ส่วนฐานะและความจำเป็นทางเศรษฐกิจของครู และผลงานที่ครูเคยสร้างชื่อเสียงไว้ โรงเรียนนำมาใช้เป็นเกณฑ์น้อยมาก (ร้อยละ 10.12 และ 8.62 ตามลำดับ)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตาราง 43 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับความเหมาะสม
ในการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเหมาะสมในการแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวน						
1. ไม่เหมาะสม	28	26.70	114	36.20	142	33.81
2. เหมาะสม	77	73.30	201	63.80	278	66.19
องค์ประกอบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย						
1. ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่ายปกครอง	45	58.44	153	76.12	198	71.22
2. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย ปกครอง ตัวแทนครู	26	35.77	52	25.87	78	28.06
3. หัวหน้าฝ่ายปกครอง ตัว แทนครูหัวหน้าระดับนั้น ๆ	15	19.48	30	14.93	45	16.19

จากตาราง 43 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการแต่งตั้ง
คณะกรรมการสอบสวนที่เหมาะสม (ร้อยละ 66.19)

สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าควรประกอบด้วย
ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายปกครอง (ร้อยละ 71.22) รองลงมา คือ อาจารย์ใหญ่
หัวหน้าฝ่ายปกครอง และตัวแทนครู (ร้อยละ 28.06) และหัวหน้าฝ่ายปกครอง ตัวแทนครู
หัวหน้าระดับนั้น ๆ (ร้อยละ 16.19)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผล
เช่นเดียวกัน

ตาราง 44 จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของครู

สภาพการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวม (N=420)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของครู						
1. ไม่มี	33	31.40	170	54.00	203	48.33
2. มี	72	68.60	145	46.00	217	51.67
วิธีการหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของครู						
1.ถามจากเพื่อนที่ใกล้ชิดกับครูผู้ลาออก	61	84.72	113	77.93	174	80.18
2. ติดตามการทำงานของเขาดำเนินการไปอีกระยะหนึ่ง	22	30.56	49	33.79	71	32.72
3. หาคนสืบถามจากสมาชิกทางบ้านหรือญาติของครู	18	25.00	23	15.86	41	18.89
4. ขอให้ครูเขียนสาเหตุจริง ๆ ส่งมาให้เมื่อพ้นงานไปแล้ว	28	32.89	56	38.62	84	38.71

จากตาราง 44 แสดงว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของครู (ร้อยละ 51.67)

สำหรับวิธีการหาสาเหตุนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนใช้วิธีการถามจากเพื่อนที่ใกล้ชิดกับครูผู้ลาออกมากที่สุด (ร้อยละ 80.18) รองลงมา คือ ขอให้ครูเขียนสาเหตุจริง ๆ ส่งมาให้เมื่อพ้นงานไปแล้ว และติดตามการทำงานของเขาดำเนินการไปอีกระยะหนึ่ง (ร้อยละ 38.71 และ 32.72 ตามลำดับ) ส่วนการหาคนสืบถามจากสมาชิกทางบ้านหรือญาติของครูนั้นใช้น้อยที่สุด (ร้อยละ 18.89)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครู ก็ปรากฏผลเช่นเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือ

มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ปัญหาออกเป็น 4 ด้าน คือ การสรรหา และการคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคลและการให้บุคคลพ้นจากงาน ซึ่งมีรายละเอียดตามตาราง 45-49 ดังนี้

ตาราง 45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

เลขที่	ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมายระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ก. ปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือก							
1.	ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนการจัดอัตรากำลังคน	3.09	1.01	2.69	1.07	2.89	1.04	ปานกลาง
2.	ขาดความสมดุลของการจัดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงาน	2.95	1.02	2.88	1.10	2.92	1.06	ปานกลาง
3.	ขาดการใช้สื่อสารมวลชนในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจมาสมัคร	2.78	1.20	2.55	1.18	2.67	1.19	ปานกลาง
4.	ผู้อำนวยการคัดเลือกครูใหม่โดยไม่ตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก	2.32	1.24	2.08	1.18	2.20	1.21	น้อย
5.	การทดสอบครูใหม่ ขาดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน	2.78	1.19	2.48	1.18	2.63	1.19	ปานกลาง
6.	ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการนิเทศครูใหม่	2.71	1.19	2.38	1.19	2.55	1.19	ปานกลาง

ตาราง 45 (ต่อ)

เลขที่	ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมาย ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ก. ปัญหาด้านการสรรหาและ การคัดเลือก(ต่อ)							
7.	ผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรง ตามวิชาเอก/โท และวิชาที่ครู ถนัดสอน	2.20	1.00	2.02	1.04	2.11	1.02	น้อย
8.	โรงเรียนขาดวิธีการกลั่นกรองผู้ สมัครครูที่มีประสิทธิภาพ	2.77	1.16	2.49	1.14	2.63	1.15	ปานกลาง
9.	บุคลากรที่คัดเลือกได้ มีคุณ สมบัติไม่ครบทุกด้านตามที่ ต้องการ	2.76	1.02	2.64	1.18	2.70	1.10	ปานกลาง
10.	ระยะทดลองงาน ไม่มีกรรมการ ดูแลประเมินผลอย่างใกล้ชิด	2.72	1.14	2.65	1.30	2.69	1.22	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	2.71	1.12	2.49	1.15	2.60	1.14	ปานกลาง

จากตาราง 45 พบว่าผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคคล โดยส่วนรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีปัญหาใน 2 ระดับ คือ ปานกลางและน้อย โดยข้อที่มีปัญหาน้อย คือ ผู้อำนวยการคัดเลือกครูใหม่ โดยไม่ตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก และผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงตามวิชาเอก/โท และวิชาที่ครูรับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.20$ และ 2.11 ตามลำดับ) นอกนั้นมีปัญหา ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับคือ โรงเรียนขาดความสมดุลของการจัดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.92$) ขาดการวิเคราะห์งาน เพื่อนำมาวางแผนการจัดอัตรากำลังคน ($\bar{X} = 2.89$) บุคคลที่คัดเลือกได้มีคุณสมบัติไม่ครบทุกด้านตามที่ ต้องการ ($\bar{X} = 2.70$) ระยะเวลาทดลองงานไม่มีกรรมการดูแลประเมินผลอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 2.69$) ขาดการใช้สื่อสารมวลชนในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจมาสมัครงาน ($\bar{X} = 2.67$) การทดสอบครูใหม่ขาดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ($\bar{X} = 2.63$) โรงเรียนขาดวิธีการกลั่นกรองผู้สมัครครู ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 2.63$) และขาดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการนิเทศครูใหม่ ($\bar{X} = 2.55$)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามผลปรากฏว่า ส่วนใหญ่ทั้งผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นในเรื่องปัญหาการสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่สอดคล้องกัน ยกเว้นปัญหาการทดสอบครูใหม่ คือ ขาดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการนิเทศ และโรงเรียนขาดวิธีการกลั่นกรองผู้สมัครครูที่มีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาในระดับปานกลาง แต่ครูเห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อย

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารบุคคลด้านการ
บำรุงรักษาบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

เลขที่	ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมาย ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ข.ด้านการบำรุงรักษาบุคคล							
1.	โรงเรียนขาดกิจกรรมสร้างความ มั่นใจให้ครูในการปฏิบัติงาน	2.53	1.03	2.41	1.19	2.47	1.11	น้อย
2.	ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ครูพึงได้รับ มีน้อยครูจึงเสียขวัญ	2.63	1.14	2.60	1.24	2.62	1.19	ปานกลาง
3.	โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการที่ ให้ครูมีความมั่นคงในอาชีพ	2.47	1.00	2.35	1.17	2.41	1.09	น้อย
4.	โรงเรียนใส่ใจน้อยต่อสวัสดิการที่ เป็นขวัญกำลังใจให้ครู	2.35	1.11	2.04	1.01	2.20	1.06	น้อย
5.	โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมที่ สร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู	2.80	1.04	3.03	1.15	2.92	1.10	ปานกลาง
6.	สภาพที่ทำงานขาดสิ่งอำนวยความสะดวก	2.72	0.87	2.69	1.07	2.71	0.97	ปานกลาง
7.	การมอบหมายงานให้ครูไม่เท่า เทียมกัน	2.69	0.90	2.62	1.10	2.69	1.00	ปานกลาง
8.	โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมที่ เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อ หน่วยงาน	2.69	1.04	2.75	1.23	2.72	1.14	ปานกลาง
9.	โรงเรียนละเลยการจัดการที่ทำให้ ให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ ทำ	2.39	0.95	2.36	1.13	2.38	1.04	น้อย

ตาราง 46 (ต่อ)

เลขที่	ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมาย ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ข.ด้านการบำรุงรักษาบุคคล (ต่อ)							
10.	โรงเรียนไม่สนใจตอบแทนครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน	2.72	1.21	2.52	1.20	2.62	1.20	ปานกลาง
11.	ขาดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานครูจึงไม่พอใจ	2.74	1.07	2.50	1.20	2.62	1.14	ปานกลาง
12.	ขาดการจัดบริการดูแลสุขภาพให้ครู	2.60	1.04	2.49	1.16	2.55	1.10	ปานกลาง
13.	โรงเรียนละเลยการประเมินผล							
	การปฏิบัติงานของครูที่สม่ำเสมอ	3.07	1.29	2.90	1.26	2.99	1.28	ปานกลาง
14.	โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่ครู	2.36	1.21	1.97	1.03	2.17	1.12	น้อย
15.	โรงเรียนไม่สร้างสรรค์กิจกรรม ที่สร้างความภาคภูมิใจให้ครูอาวุโส	2.90	1.41	2.46	1.26	2.68	1.34	ปานกลาง
16.	โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการ							
	ช่วยเหลือครูที่ถึงแก่กรรม	2.41	1.17	2.17	1.11	2.29	1.14	ปานกลาง
17.	โรงเรียนขาดความสนใจ ให้เกียรติครูที่เกษียณอายุแล้ว	2.76	1.36	2.30	1.23	2.53	1.30	ปานกลาง

ตาราง 46 (ต่อ)

เลขที่	ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมาย ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ข.ด้านบำรุงรักษาบุคคล (ต่อ)							
18.	หากครูประสบอุบัติเหตุ ถึงขั้น ทุพพลภาพ โรงเรียนขาดการ ช่วยเหลือครูผู้นั้น	2.76	1.24	2.28	1.16	2.52	1.19	ปานกลาง
19.	ขาดการประเมินบุคลากรใหม่ อย่างเป็นระบบ	3.21	1.00	2.62	1.15	2.92	1.08	ปานกลาง
20.	การตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้า ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ	3.10	1.22	2.61	1.26	2.86	1.24	ปานกลาง
21.	บุคลากรมีชั่วโมงการสอนมาก ตรวจงานไม่ทัน จึงทำให้ห่อหุ้ม	3.23	1.09	2.61	1.21	2.92	1.15	ปานกลาง
22.	บุคลากรขาดความมั่นคงในการ ปฏิบัติหน้าที่เกรงว่าจะถูกให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา	3.08	1.19	2.57	1.25	2.83	1.22	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	2.74	1.12	2.50	1.17	2.62	1.15	ปานกลาง

จากตาราง 46 พบว่าผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษาบุคคล โดยส่วนรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.62$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีปัญหาใน 2 ระดับ คือ ปานกลางและน้อย โดยข้อที่มีปัญหาน้อยคือโรงเรียนขาดกิจกรรมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.47$) โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการที่ให้ครูมีความมั่นคงในอาชีพ ($\bar{X} = 2.41$) โรงเรียนละเลยการจัดการที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ($\bar{X} = 2.38$) โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการช่วยเหลือครูที่ถึงแก่กรรม ($\bar{X} = 2.29$) โรงเรียนใส่ใจน้อยต่อสวัสดิการที่เป็นขวัญกำลังใจให้ครู ($\bar{X} = 2.20$) และโรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่ครู ($\bar{X} = 2.17$) นอกนั้นมีปัญหาในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ โรงเรียนละเลยการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่สม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.99$) บุคลากรมีชั่วโมงการสอนมาก ตรวจงานไม่ทัน จึงทำให้ห่อเหี่ยว ($\bar{X} = 2.92$) โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมที่สร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู ($\bar{X} = 2.92$) ขาดการประเมินบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 2.92$) การตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้า ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ ($\bar{X} = 2.86$) บุคลากรขาดความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่เกรงว่าจะถูกให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา ($\bar{X} = 2.83$) โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ($\bar{X} = 2.72$) สภาพที่ทำงานครูขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ($\bar{X} = 2.71$) การมอบหมายงานให้ครูไม่เท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 2.69$) โรงเรียนไม่สร้างสรรค์กิจกรรม ที่สร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโส ($\bar{X} = 2.68$) โรงเรียนไม่สนใจตอบแทนครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน ($\bar{X} = 2.62$) ขาดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ครูจึงไม่พอใจ ($\bar{X} = 2.62$) คำตอบแทนต่าง ๆ ที่ครูพึงได้รับมีน้อยครูจึงเสียขวัญ ($\bar{X} = 2.62$) ขาดการจัดบริการดูแลสุขภาพให้ครู ($\bar{X} = 2.55$) โรงเรียนขาดความสนใจ ให้เกียรติครูเกษียณอายุแล้ว ($\bar{X} = 2.53$) และครูประสบอุบัติเหตุถึงขั้นทุพพลภาพ โรงเรียนขาดการช่วยเหลือครูผู้นั้น ($\bar{X} = 2.52$)

เมื่อจำแนกตามสภาพภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกัน ยกเว้นเรื่องโรงเรียนขาดกิจกรรมสร้างความมั่นใจให้ครูในการปฏิบัติงาน ขาดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ครูจึงไม่พอใจ ขาดการจัดบริการดูแลสุขภาพให้ครู โรงเรียนไม่สร้างสรรค์กิจกรรม ที่สร้างความภาคภูมิใจให้ครูอาวุโส โรงเรียนขาดความสนใจ ให้เกียรติครูที่เกษียณอายุแล้ว และหากครูประสบอุบัติเหตุ ถึงขั้นทุพพลภาพโรงเรียนขาดการช่วยเหลือครูผู้นั้น ผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาในระดับปานกลาง แต่ครูกลับเห็นว่าปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารงานบุคคล
ด้านการพัฒนาบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมาย ระดับปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ค.ด้านการพัฒนาบุคคล							
โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาครู	2.91	0.95	2.53	1.09	2.72	1.02	ปานกลาง
ขาดหนังสือ ตำราทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้า	2.54	1.22	2.18	1.10	2.36	1.16	น้อย
ขาดการสำรวจข้อมูล เพื่อการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ	3.23	1.03	2.76	1.17	3.00	1.10	ปานกลาง
โรงเรียนขาดเกณฑ์/นโยบายที่ชัดเจนในการให้ครูศึกษาต่อ	2.75	1.03	2.28	1.15	2.52	1.09	ปานกลาง
โรงเรียนขาดการวางแผนพัฒนาครูที่เป็นลายลักษณ์อักษร	2.18	1.12	1.94	0.90	2.06	1.01	น้อย
ผู้บริหารไม่มีเวลาเยี่ยมห้องสังเกตการสอนของครู	2.78	1.22	2.58	1.29	2.68	1.26	ปานกลาง
ขาดการจัดกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่ครู	2.36	1.24	2.21	1.23	2.29	1.23	น้อย
โรงเรียนขาดการจัดงบประมาณเพื่อสนับสนุนสื่อการสอน	2.32	1.27	2.13	1.12	2.23	1.20	น้อย

ตาราง 47 (ต่อ)

เลขที่	ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมาย ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ค.ด้านการพัฒนาบุคคล(ต่อ)							
9.	โรงเรียนขาดระบบแนะนำครูให้ เป็นสมาชิกสถาบันทาง วิชาการ	2.63	1.23	2.49	1.22	2.56	1.23	ปานกลาง
10.	ขาดการติดตามผลการส่งครูไป สัมมนาดูงาน	3.20	1.17	2.90	1.33	3.05	1.26	ปานกลาง
11.	สมาชิกในหมวด/หน่วยงานขาด โอกาสทำโครงการและงบ ประมาณ	3.07	1.04	2.67	1.16	2.87	1.10	ปานกลาง
12.	สภาพทางเศรษฐกิจของบุคลากร ไม่ดีจึงหลีกเลี่ยงการพัฒนาดน เพราะเสียเวลา	3.10	1.27	2.82	1.25	2.96	1.26	ปานกลาง
13.	หาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมา ช่วยเหลือการพัฒนาบุคลากร ได้ยาก	3.14	1.19	2.78	1.24	2.97	1.21	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	2.79	1.15	2.48	1.17	2.64	1.16	ปานกลาง

จากตาราง 47 พบว่าผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคคลโดยรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.64$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีปัญหาใน 2 ระดับ คือ ปานกลางและน้อย โดยข้อที่มีปัญหาน้อยคือขาดหนังสือ ตำราทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้า ($\bar{X} = 2.36$) ขาดการจัดกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่ครู ($\bar{X} = 2.29$) โรงเรียนขาดการจัดงบประมาณ เพื่อสนับสนุนสื่อการสอน ($\bar{X} = 2.23$) โรงเรียนขาดการวางแผนพัฒนาครูที่เป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 2.06$) นอกนั้น มีปัญหาระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ขาดการติดตามผลการส่งครูไปสัมมนาดูงาน ($\bar{X} = 3.05$) ขาดการสำรวจข้อมูลเพื่อการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.00$) หาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการพัฒนาบุคลากรได้ยาก ($\bar{X} = 2.97$) สภาพทางเศรษฐกิจของบุคลากรไม่ดี จึงหลีกเลี่ยงการพัฒนาตนเพราะเสียเวลา ($\bar{X} = 2.96$) สมาชิกในหมวด /หน่วยงานขาดโอกาสทำโครงการ และงบประมาณ ($\bar{X} = 2.87$) โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาครู ($\bar{X} = 2.72$) ผู้บริหารไม่มีเวลาเยี่ยมห้องสังเกตการสอนครู ($\bar{X} = 2.68$) โรงเรียนขาดระบบแนะนำครูให้เป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ ($\bar{X} = 2.56$) และโรงเรียนขาดเกณฑ์/นโยบาย ที่ชัดเจนในการให้ครูศึกษาต่อ ($\bar{X} = 2.52$)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามผลปรากฏว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในเรื่องปัญหาการพัฒนาบุคคลที่สอดคล้องกัน ยกเว้นเรื่องการขาดหนังสือตำรา ทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้า โรงเรียนขาดเกณฑ์นโยบายที่ชัดเจนในการให้ครูศึกษาต่อและโรงเรียนขาดระบบแนะนำครูให้เป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการที่ผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหา ในระดับปานกลางแต่ครูเห็นว่ามีความปัญหาในระดับน้อย

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารบุคคลกับการ
ให้พ้นจากงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

เลขที่	ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมายระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	จ. ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน							
1.	โรงเรียนขาดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงาน	2.71	1.09	2.69	1.24	2.70	1.16	ปานกลาง
2.	ผู้อำนวยการสอบสวนตัดสินด้วยตนเองเมื่อครูถูกกล่าวหา โดยไม่จัดตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อพิจารณาสอบสวน	2.76	1.10	3.01	1.22	2.89	1.16	ปานกลาง
3.	โรงเรียนขาดเกณฑ์การจ่ายเงินทดแทนที่ชัดเจน เมื่อครูลาออก	2.57	1.23	2.69	1.35	2.73	1.29	ปานกลาง
4.	คณะกรรมการสอบสวนวินัย/ข้อกล่าวหาครูขาดความเหมาะสม	3.04	1.06	2.83	1.19	2.94	1.23	ปานกลาง
5.	โรงเรียนขาดการติดตามสาเหตุที่แท้จริงของครูที่ลาออก	3.05	0.96	2.54	1.10	2.80	1.03	ปานกลาง
6.	ขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้บุคคลพ้นจากงาน ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น	2.80	1.16	2.74	1.28	2.77	1.22	ปานกลาง

ตาราง 48 (ต่อ)

เลขที่	ข้อความ	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมาย ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ง. ด้านการให้บุคคลพ้น จากงาน (ต่อ)							
7.	ขาดหลักประกันเป็นเกณฑ์ใน การลาออกของครู ครูจึงลาออก เมื่อใดก็ได้	3.52	1.18	3.10	1.25	3.31	1.21	ปานกลาง
8.	ครูที่ทางโรงเรียนให้ออกจากงาน ได้รับเงินแต่ครูที่ลาออกเองกลับ ไม่ได้รับเงินทดแทน	2.98	1.49	2.84	1.52	2.91	1.51	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	2.93	1.16	2.83	1.27	2.88	1.22	ปานกลาง

จากตาราง 48 พบว่าผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน โดยส่วนรวมมีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด เรียงตามลำดับดังนี้

ขาดหลักประกันเป็นเกณฑ์ในการลาออกของครู ครูจึงลาออกเมื่อใดก็ได้ ($\bar{X} = 3.31$)

คณะกรรมการสอบสวนวินัย/ข้อกล่าวหาครู ขาดความเหมาะสม ($\bar{X} = 2.94$) ครูที่ทางโรงเรียนให้ออกจากงานได้รับเงิน แต่ครูที่ลาออกเองกลับไม่ได้รับเงินทดแทน ($\bar{X} = 2.91$) ผู้อำนวยการสอบสวนตัดสินด้วยตนเอง เมื่อครูถูกกล่าวหา โดยไม่จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อพิจารณาสอบสวน ($\bar{X} = 2.89$) โรงเรียนขาดการติดตามสาเหตุที่แท้จริงของครูที่ลาออก ($\bar{X} = 2.80$) ขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้บุคคลพ้นจากงาน ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น ($\bar{X} = 2.77$) โรงเรียนขาดเกณฑ์การจ่ายเงินทดแทนที่ชัดเจน เมื่อครูลาออก ($\bar{X} = 2.73$) และโรงเรียนขาดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงาน ($\bar{X} = 2.70$)

เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ในเรื่องปัญหาการให้บุคคลพ้นจากงานที่สอดคล้องกัน ยกเว้นปัญหาเดียว คือ โรงเรียนขาดหลักประกันเป็นเกณฑ์ในการลาออกของครู ครูจึงลาออกเมื่อใดก็ได้ ที่ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากแต่ครูเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการบริหารบุคคลของ
ผู้บริหารและครูจําแนกเป็นรายด้าน

ปัญหาการบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N=105)		ครู (N=315)		รวมเฉลี่ย (N=420)		ความหมาย ระดับปัญหา
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล	2.71	1.12	2.49	1.15	2.60	1.14	ปานกลาง
2. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	2.74	1.12	2.50	1.17	2.62	1.15	ปานกลาง
3. ด้านการพัฒนาบุคคล	2.79	1.15	2.48	1.17	2.64	1.16	ปานกลาง
4. ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน	2.93	1.16	2.83	1.27	2.88	1.22	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	2.79	1.14	2.57	1.19	2.69	1.17	ปานกลาง

จากตาราง 49 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานบุคคลมีปัญหา โดย
ส่วนรวมทั้ง 4 ด้าน ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$)

เมื่อพิจารณารายด้านก็ปรากฏผลว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการให้บุคคล
พ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการสรรหาและ
คัดเลือกบุคคล

เมื่อจําแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครู มี
ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าด้านการให้บุคคลพ้นจากงานมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหา
อีก 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้าน
การพัฒนาบุคคล ผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง แต่ครูเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า สรุปผลการค้นคว้าอภิปราย และข้อเสนอแนะซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 151 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสายสามัญของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 11 โรงเรียน จำนวน 1,761 คน

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970:608) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 108 คน จากประชากรจำนวน 151 คน และครู 315 คน จากประชากรจำนวน 1,761 คน กระจายกลุ่มตัวอย่างตามโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยวิธีเก็บสัดส่วนรวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 423 คน

ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 423 ฉบับ ซึ่งแยกเป็นผู้บริหาร 108 ฉบับ และครู 315 ฉบับ ไปตามโรงเรียนต่าง ๆ ทั้ง 11 โรงเรียน ตามสัดส่วนที่คำนวณไว้ ได้แบบสอบถามคืนจากผู้บริหาร 105 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.2 ส่วนแบบสอบถามที่ได้คืนจากครู 315 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

แบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารและครู ที่ผู้วิจัยจัดสร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยถามถึงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ การบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เช่นเดียวกัน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหาร และครูผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

3. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน และความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยของเบสท์ (Best.1981:179-187) จากนั้นนำเสนอ ในรูปตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ในการสรุปผลการวิจัยเฉพาะในเรื่องหรือหัวข้อที่ทั้งผู้บริหาร และครูส่วนใหญ่ระบุไว้สูงสุด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้บริหารและครู

1. สภาพการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยรวม 4 ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษามูลนิธิ การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า

1.1 การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

ทั้งผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีการวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสมโดยใช้ความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเป็นครูอาสาสมัคร โดยใช้วิธีการแจ้งให้ครูบอกต่อ ๆ กันไปเป็นหลัก ในการคัดเลือกครูใหม่ของโรงเรียน ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีการแต่งตั้งกรรมการคัดเลือก เพื่อพิจารณาครูใหม่ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ดูเจตคติ ผู้บริหารและครูยังระบุว่าโรงเรียนส่วนใหญ่จัดการปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ให้ครูได้รับรู้นโยบายของโรงเรียนมากที่สุด ในการมอบหน้าที่การสอนผู้บริหารและครู

ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าโรงเรียนมอบงาน ตรงกับความรู้ความสามารถของครูใหม่ โดยมอบหมายตามวิชาเอก/โท ทั้งผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ยังมีความเห็นตรงกันอีกในเรื่อง การกลั่นกรองผู้สมัครครูเพื่อเข้าทดสอบว่า โรงเรียนใช้วิธีดูตามความต้องการของโรงเรียน เป็นอันดับแรก

1.2 การบำรุงรักษาบุคคล

ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ระบุสอดคล้องกันว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย จัดให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาต่าง ๆ เป็นกิจกรรมสร้างความมั่นใจ โรงเรียนมีการจัดสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำและกำหนดระเบียบเรื่องเงินบำเหน็จบำนาญ เพื่อให้ครู ได้มีความมั่นคงและเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานให้ครู โดยการจัดให้มีอาหารกลางวันฟรี และ มีการประเมินการปฏิบัติงานของครูเพื่อพิจารณาเงินขั้นให้ครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน

ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมต่อครูนั้น โรงเรียน ยึดวิธีการให้ค่าตอบแทนตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โรงเรียน ส่วนใหญ่ยังมีการจัดสถานที่ทำงานให้ครูได้รับความสะดวกสบาย โดยมีน้ำเย็นให้ดื่มและมี ห้องน้ำห้องส้วมใกล้ที่ทำงาน การที่โรงเรียนจัดให้ครูได้สอนตามความสามารถ มอบหมายงาน ให้ครูได้รับผิดชอบเท่าเทียมกัน จัดห้องมีเครื่องปรับอากาศ จัดครูพยาบาลประจำดูแลสุขภาพครู เป็นการทำให้ครูเกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่อย่างมาก

ในเรื่องความก้าวหน้าของครูนั้น โรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมหลากหลาย ด้วยการจัดให้ครู ไปดูงานในโรงเรียนอื่น จัดให้ครูได้ดูงานและทัศนศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัด การอบรมเทคนิคการสอนให้ครูหมวดวิชาต่าง ๆ จัดเงินขึ้นเทียบเท่ารัฐบาล การให้ครูมีโอกาส สร้างผลงานร่วมกัน และส่งเสริมให้ครูมีการปรึกษาหารือกันในงาน

โรงเรียนยังมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู โดยจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาส สำคัญ การจัดสมมนาครูประจำปีให้ทุกคน การประชุมครูทั้งหมดทุกเดือน การจัดการแข่งขันกีฬา ระหว่างครูด้วยกัน และการประชุมหัวหน้าหมวดทุกสัปดาห์

นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนยังจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้ครู และให้เกียรติครูที่เกษียณอายุ โดยเชิญครูเหล่านั้นร่วมกิจกรรมสำคัญ ๆ ของโรงเรียน เมื่อครู ประสบอุบัติเหตุถึงกับทุพพลภาพ ก็เพียงได้รับความช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล และเมื่อครู ถึงแก่กรรม โรงเรียนส่วนใหญ่รับเป็นเจ้าภาพงานศพให้ด้วย

1.3 การพัฒนาบุคคล

ในเรื่องนี้ ทั้งผู้บริหารและครูต่างเห็นพ้องต้องกันว่า โรงเรียนจัดให้หัวหน้าหมวดสำรวจความต้องการของครูเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาครูนี้โรงเรียนวางแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษรเพียงระยะสั้น 1-2 ปี เป็นส่วนมาก สำหรับกิจกรรมการพัฒนาคูนั้นผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ระบุว่าโรงเรียนจัดกิจกรรม ส่งครูไปประชุมกับกลุ่มโรงเรียนเป็นหลัก ส่งครูไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ และการจัดอบรมเทคนิค และส่วนมากมีการจัดห้องสมุดให้ครูก็นคว่า เมื่อครูมีโอกาสไปสัมมนา โรงเรียนมักใช้วิธีการติดตาม โดยให้ครูทำบันทึกส่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่าการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคลยังมีน้อย โรงเรียนมีการจัดหนังสือไว้ในห้องสมุดของโรงเรียน และจัดตำราต่าง ๆ ไว้ที่ห้องวิชาการมากพอให้ครูได้ค้นคว้า เรื่องการจัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์นั้น โรงเรียนใช้วิธีการให้หัวหน้าหมวดจัดประชุมครูในหมวด และหัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดประชุมหัวหน้าหมวด โรงเรียนของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีนโยบายให้ครูได้ศึกษาต่อโดยใช้อายุการปฏิบัติงาน และความจำเป็นของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ โรงเรียนยังจัดให้หัวหน้าหมวดเป็นผู้เสนอโครงการและงบประมาณ และโรงเรียนเป็นภาระจัดซื้อสื่อให้ตามที่ครูเสนอ สำหรับการแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการนั้น โรงเรียนมีการแนะนำน้อย

1.4 การให้บุคคลพ้นจากงาน

ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีการกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงาน โดยใช้เกณฑ์อายุครบ 60 ปี การเสียชีวิต การมีความผิดทางอาญาและการประพฤติผิดศีลธรรม เมื่อครูถูกกล่าวหา โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสอบสวน และมักใช้วิธีการสอบสวนโดยให้กรรมการเชิญครูที่ถูกกล่าวหามาชี้แจง เรื่องการจ่ายเงินทดแทนครูที่ลาออก โรงเรียนมีการกระทำที่ยุติธรรมแล้ว โดยการจ่ายให้ครูตามสิทธิที่ครูพึงได้รับจากสวัสดิการ และจ่ายตามกฎหมายแรงงานเป็นเกณฑ์ใหญ่ ส่วนเรื่องกรรมการสอบสวนนั้น ทั้งผู้บริหารและครูระบุว่าเหมาะสมดีแล้ว โดยมีผู้อำนวยการอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายปกครอง เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการ และการหาสาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของครู โรงเรียนมีการปฏิบัติ แต่น้อยมาก ที่ทำกันอยู่มักใช้วิธีถามจากเพื่อนที่ใกล้ชิดกับครูผู้ลาออก

2. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลรวม 4 ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน สรุปผลได้ดังนี้

ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน จะได้ผลดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

เมื่อวิเคราะห์พิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่าในด้านนี้มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงตามวิชาเอก/โท และวิชาที่ครูถนัดสอน ผู้อำนวยการคัดเลือกครูใหม่โดยไม่ตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก ส่วนที่มีปัญหาพอประมาณ เรียงตามลำดับจากสูงที่สุดไปต่ำสุด คือ ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการนิเทศครูใหม่ ขาดวิธีการกลั่นกรองผู้สมัครครูที่มีประสิทธิภาพ การทดสอบครูใหม่ขาดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ขาดการใช้สื่อสารมวลชนในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจสมัครงาน ระยะเวลาทดลองงานไม่มีกรรมการดูแลประเมินอย่างใกล้ชิด บุคคลที่คัดเลือกได้มีคุณสมบัติไม่ครบทุกด้านตามที่ต้องการ ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนการจัดอัตรากำลังคน และโรงเรียนขาดความสมดุลของการจัดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงาน

2.2 ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

สำหรับปัญหาในด้านนี้พบว่า ที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับดังนี้ โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่ครู โรงเรียนใส่ใจน้อยต่อสวัสดิการที่เป็นขวัญกำลังใจให้ครู โรงเรียนละเลยการจัดการที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการที่ให้ความมั่นคงในอาชีพ และขาดกิจกรรมสร้างความมั่นใจให้ครูในการปฏิบัติงาน ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ ได้แก่ หากครูประสบอุบัติเหตุถึงขั้นทุพพลภาพโรงเรียนขาดการช่วยเหลือครูผู้นั้น ขาดความสนใจให้เกียรติครูที่เกษียณอายุแล้ว ขาดการจัดบริการดูแลสุขภาพให้ครู โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการช่วยเหลือครูที่ถึงแก่กรรม ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ครูพึงได้รับมีน้อย ครูจึงเสียขวัญ ขาดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ครูจึงไม่พอใจ โรงเรียนไม่สนใจตอบแทนครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน โรงเรียนไม่สร้างสรรคกิจกรรมที่สร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโส การมอบหมายงานให้ครูไม่เท่าเทียมกัน สภาพที่ทำงานครูขาดสิ่งอำนวยความสะดวก โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน บุคลากรขาดความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่เกรงว่าจะถูกให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา การตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้าทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ ขาดการประเมินบุคลากรอย่างเป็นธรรม

โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรม ที่สร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู บุคลากรมีชั่วโมงสอนมากตรวจงานไม่ทัน จึงทำให้ท้อแท้ และโรงเรียนละเลยการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่สม่ำเสมอ

2.3 ด้านการพัฒนาบุคคล

ส่วนปัญหาด้านการพัฒนาบุคคลนั้น พบว่า ที่มีปัญหาน้อย เรียงตามลำดับดังนี้ โรงเรียนขาดการวางแผนพัฒนาครูที่เป็นลายลักษณ์อักษร โรงเรียนขาดการจัดงบประมาณเพื่อสนับสนุนสื่อการสอน ขาดการจัดกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่ครู ขาดหนังสือ ตำรา ทางวิชาการ ให้ครูได้ค้นคว้า สำหรับปัญหาที่พบในระดับปานกลางเรียงตามลำดับจากน้อยไปมาก คือ โรงเรียนขาดเกณฑ์นโยบายที่ชัดเจนในการให้ครูศึกษาต่อ โรงเรียนขาดระบบแนะนำครูให้เป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ ผู้บริหารไม่มีเวลาเยี่ยมห้องสังเกตการสอนของครู โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาครู สมาชิกในหมวด/หน่วยงานขาดโอกาสทำโครงการ และงบประมาณ สภาพทางเศรษฐกิจของบุคลากรไม่ดี จึงหลีกเลี่ยงการพัฒนาตนเพราะเสียเวลา โรงเรียนหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการพัฒนาบุคคลได้ยาก ขาดการสำรวจข้อมูลเพื่อการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพและขาดการติดตามผลการส่งไปสัมมนา

2.4 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน

ท้ายสุดในด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน พิจารณารายละเอียดแล้วพบว่า มีปัญหาปานกลางทั้งหมดเรียงลำดับน้อยไปมากดังนี้ โรงเรียนขาดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงาน ขาดเกณฑ์การจ่ายเงินทดแทนที่ชัดเจนเมื่อครูลาออก ขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้บุคคลพ้นจากงาน จึงทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น โรงเรียนขาดการติดตามสาเหตุที่แท้จริงของครูที่ลาออก ผู้อำนวยการสอบสวนตัดสินด้วยตนเอง เมื่อครูถูกกล่าวหา โดยไม่จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อพิจารณาสอบสวน ครูที่ทางโรงเรียนให้ออกจากงานได้รับเงิน แต่ครูที่ลาออกกลับไม่ได้รับเงินทดแทน คณะกรรมการสอบสวนวินัย/ข้อกล่าวหาครูขาดความเหมาะสม และขาดหลักประกันเป็นเกณฑ์ในการลาออกของครู ครูจึงลาออกเมื่อใดก็ได้

อภิปรายผล

1. สภาพการบริหารงานบุคคล ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

1.1 การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

ในการวางแผนกำลังคน พบว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีการวางแผนระยะสั้นโดยใช้ความจำเป็นของหน่วยงานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนากรณ ศิวะบวร (2533 : 118) การใช้เกณฑ์

จำนวนห้องเรียนต่อครู และจำนวนนักเรียนต่อครูมีน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุที่มีการลาออกของครูมากในแต่ละปี โดยเฉพาะโรงเรียนในต่างจังหวัดที่ครูลาออกไปสอบบรรจุหรือในโรงเรียนใหญ่ ๆ ครูจะเปลี่ยนใจไปทำงานที่ใหม่ ด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่าและเนื่องมาจากการขยายองค์การ เพราะโรงเรียนมีรูปแบบการปกครองที่ใหญ่ขึ้น จึงต้องการครูมาทดแทนครูที่ลาออกกลางปีหรือสิ้นปี โรงเรียนจึงต้องวางแผนอัตรากำลังคน ตามความจำเป็นเป็นหลัก ในการวางแผนนี้ บ่อยครั้งเกิดความจำเป็นกระชั้นชิดในกรณีครูลาออกกลางปี โรงเรียนต้องรีบรับครูเข้ามาแทนเพื่อให้ครูสอนเด็กได้อย่างต่อเนื่อง จึงขาดการวิเคราะห์เพราะไม่สู้ออกโอกาสเลือกมากนัก ถ้าเลือกมากก็จะได้ครูมาแทนช้า เมื่อดูจำนวนครูกับงานจะเห็นว่ามีความเหมาะสมดี แต่ถ้ารีบด่วนรับครูมากลางปี อาจได้ครูไม่ตรงกับงานสอน โรงเรียนจึงต้องมีการสับเปลี่ยนครูใหม่ในปลายปี เพราะจะมีตัวเลือกมากกว่า บางครั้งเมื่อคำนึงถึงคุณภาพและนโยบายที่ต้องให้ครูสอนตรงวิชาเอก/โท และความถนัด โรงเรียนจึงต้องเอาครูที่รับมาได้กลางปี และไม่ตรงกับวิชาเอกไปอยู่ที่ใหม่ ซึ่งอาจทำให้บางหน่วยงานหรือหมวดวิชามีคนมากกว่างานบ้าง ในขณะที่หลายหน่วยงานมีคนมากก็จริง แต่ไม่ตรงตามสาขาที่เรียนมา จึงทำงานไม่เป็นหรือหลีกเลี่ยงงานทำให้คนที่อยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ต้องทำงานมากและรู้สึกว่ามีงานมากแต่คนทำมีน้อย ทำให้ขาดความสมดุลในการจัดอัตรากำลังคนไปบ้าง

การประชาสัมพันธ์ที่จะรับผู้มาสมัครครูใหม่ พบว่าโรงเรียนใช้วิธีแจ้งให้ครูบอกต่อ ๆ กันไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526 : 93) ที่ครูมักไปบอกญาติและเพื่อนก่อน เพราะต้องการช่วยเหลือญาติและเพื่อนให้มีงานทำ โรงเรียนจึงมักพบกับปัญหาพวกพ้อง และผู้มีบารมี บ่อยครั้ง โรงเรียนประสบปัญหามากเมื่อต้องพิจารณาให้ครูออกจากงาน เพราะครูนั้น ๆ มีผู้ปกป้อง ยังพบอีกว่า โรงเรียนมีการใช้การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์ แต่ ไม่กว้างขวางนัก ขาดการใช้สื่อสารมวลชนอื่น ๆ เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การติดประกาศที่โรงเรียนเพื่อให้ผู้สนใจรับทราบก็ทำกันน้อย และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนไม่ส่งประกาศไปยังสถาบันผลิตครูซึ่งเป็นแหล่งแรกที่มีบุคคลสนใจต้องการทำงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2519 : 77) และงานวิจัยของ สุนากรณ์ คิวะบวร (2533 : 118) โรงเรียนน่าจะต้องสนใจในเรื่องการประชาสัมพันธ์มากขึ้นเพราะจะช่วยให้โรงเรียนมีตัวเลือกมากขึ้นตามมาด้วย

ในเรื่องการคัดเลือกครูใหม่พบว่า โรงเรียนจัดตั้งผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในรูปกรรมการ ผู้อำนวยการ ไม่ได้ทำเพียงคนเดียว ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยที่ ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526 : 93) พบว่า “ครูเห็นว่าการให้ได้บุคลากรขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ” การคัดเลือกโดยคณะกรรมการช่วยทำให้เสียงครหาในหมู่อำนาจการหมดไป อีกทั้งเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อความรู้สึกของครูในเรื่องความยุติธรรม และความเป็นประชาธิปไตยด้วย

การคัดเลือกโดยคณะกรรมการนี้ ใช้เกณฑ์การรับครูใหม่ด้วยการสอบสัมภาษณ์ดูเจตคติและให้สอบสอนในเนื้อหาวิชาที่สมัคร พร้อมสอบข้อเขียนเนื้อหาวิชาที่ผู้สมัครเรียนมา ทำให้คณะกรรมการสามารถวินิจฉัยคนที่เหมาะสมได้ดี เพราะมีการตรวจสอบข้อมูลจากใบสมัครว่ามีคุณสมบัติตรงตามความต้องการและมีประสบการณ์แล้ว กรรมการเน้นใจครูที่รับเข้ามานั้น มีเจตคติและเป็นคนดีที่มีความสามารถ ซึ่งตรงกับข้อเสนอแนะของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529 : 101) และ เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2523 : 2) ที่ช่วยให้ครูอยู่ทำการสอนในโรงเรียนตลอดไป และไม่ลาออกไปรับราชการหรือไปทำงานที่อื่นเมื่อมีโอกาส

เมื่อรับครูมาแล้วพบว่า โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนการปฏิบัติหน้าที่อันเป็นกิจกรรมที่จะสร้างความภูมิใจ และสนใจในสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับบทความที่ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 96) ได้กล่าวไว้ แต่โรงเรียนยังขาดเป้าหมายการนิเทศที่ชัดเจน มักทำการนิเทศรวมกันไปกับครูเก่า เพื่อให้ครูได้รับรู้นโยบายของโรงเรียน ให้รับรู้ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนและให้รับรู้สิทธิและหน้าที่ที่ครูพึงทราบ โรงเรียนสนใจน้อยต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูใหม่หรือครูกับพี่เลี้ยง และไม่ประสงค์ให้ครูใหม่รับทราบปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยให้ไปเรียนรู้อย่างน้อยครั้งได้ข้อมูลผิดพลาด หรือด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น โรงเรียนน่าจะสนใจจัดการนิเทศครูใหม่โดยเฉพาะ และให้มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ครูใหม่จะได้มีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ส่วนในเรื่องการมอบหมายงานให้ครูใหม่นั้น ไม่สู้มีปัญหามากนักเพราะพบว่าโรงเรียนยึดนโยบาย และมีเกณฑ์ให้ครูสอนตรงกับความรู้อย่างที่เรียนมา ตามวิชาเอก/โทและความถนัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2519 : 77) ซึ่งทำให้ครูพอใจและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะที่ทดลองงานอยู่นี้ พบว่าโรงเรียนยังขาดกรรมการดูแลประเมินผลการทำงานของครูใหม่ที่ใกล้ชิด โรงเรียนน่าจะต้องสนใจในเรื่องนี้เพื่อช่วยเหลือครูหรือเตรียมพร้อมวางแผนที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างฉับไว

1.2 การบำรุงรักษาบุคคล

ในเรื่องนี้ พบว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยทุกแห่งจัดกิจกรรมสร้างความมั่นใจในการทำงานให้ครู โดยการให้หัวหน้าหมวดจัดประชุมครูในหมวดวิชาต่าง ๆ มีการจัดปฐมนิเทศครูทั้งโรงเรียนก่อนเปิดเรียน มีการมอบปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปี มอบคู่มือครูให้ต้นปีการศึกษาจึงทำให้ครูทราบแนวทางที่ชัดเจนขึ้น แต่เพื่อความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น โรงเรียนน่าจะสนใจการจัดครูพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำครูใหม่ให้มากกว่าที่ปฏิบัติกันอยู่ และสร้างเกณฑ์ประเมินผลงานที่ชัดเจน เพื่อครูจะได้ปฏิบัติงานได้ด้วยความถูกต้องและมั่นใจมากยิ่งขึ้น

เรื่องขวัญและกำลังใจครู ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบำรุงรักษาบุคคล พบว่าโรงเรียนสามารถจัดสวัสดิการได้หลากหลายมาก ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ สมัคร หนูไพโรจน์ (2518 : 200-201) ที่พบคือ “การจัดสวัสดิการให้แก่ครูกระทำได้น้อย” ในเรื่องนี้โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การกำหนดระเบียบเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ การสนับสนุนให้ครูเป็นสมาชิกช่วยเพื่อนครู (ช.พ.ค.) การจัดสวัสดิการออมทรัพย์ การรับ เป็นเจ้าภาพงานศพของครู การมอบเงินให้ครอบครัวครูที่ถึงแก่กรรม และการช่วยเบิกเงินต่าง ๆ ให้ครูตามสิทธิ นับว่าเป็นกิจกรรมเสริมขวัญและกำลังใจของครูได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎี ของมาสโลว์ ในเรื่องการตอบสนองความต้องการของคนทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้คนมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ประกอบกับการที่โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมตามที่สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ส.ช.) กำหนด การให้เงินค่าตำแหน่งต่าง ๆ แก่ครูที่มีส่วนใน การบริหารทุกระดับ และการจัดให้มีเงินค่าประสบการณ์แก่ครู ทำให้ครูมีขวัญเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลดี ต่อการสอนที่มีประสิทธิภาพแต่โรงเรียนยังจัดการในเรื่องเงินค่าล่วงเวลาและเงินค่าวิชาชีพน้อย หาก โรงเรียนสนใจและสามารถจัดให้มีขึ้นได้ด้วย อาจช่วยให้ครูตัดสินใจอยู่ทำงานกับโรงเรียนนานยิ่งขึ้น หรือตลอดไปก็ได้

ส่วนเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูพบว่าโรงเรียนสนับสนุนด้วยการจัดงบประมาณ ให้ครูได้ไปทัศนศึกษาและดูงานโรงเรียนอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศ มีการจัดอบรมเทคนิค การสอนหมวดวิชาต่าง ๆ และมีการจัดกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อพัฒนาครู เช่น การส่งครูไปร่วมประชุม กับกลุ่มโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จัดการประชุมทางวิชาการระหว่างครูในโรงเรียน มีตำรา ทางวิชาการมากพอ ให้ครูได้ค้นคว้าหาความรู้ และมีนโยบายสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อ แต่เนื่องจาก กิจกรรมการพัฒนา มีมาก งบประมาณจึงไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีมงคล เทพรณู (2525 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับการขาดงบประมาณ

ในเรื่องการให้ความสะดวกสบายและความพอใจแก่ครู พบว่า โรงเรียนสามารถสร้างความพึงพอใจให้ครูได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ ภิญโญ สาร (2526 : 280) และ เสนาะ ดิยาว (2534 : 127 - 129) โดยจัดให้มีน้ำเย็นดื่มในห้องพักครู มีห้องส้วมใกล้ที่ทำงาน จัดห้องทำงานสะอาดน่าอยู่ มีเครื่องมือทางเทคโนโลยีไว้บริการครู มีห้องปรับอากาศ มีสื่อ การสอนเพียงพอไว้ใช้ประกอบการสอน และครูได้สอนตามวิชาเอก/โทและความถนัด ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2519 : 77) เช่นกัน ครูมีโอกาสเขียนโครงการเพื่อสร้าง ผลงาน มีงบประมาณเพียงพอ มีการนิเทศช่วยครูได้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเวร และหน้าที่พิเศษที่ใกล้เคียงกันให้ครูได้ร่วมกันรับผิดชอบ และจัดให้ครูสอนไม่เกินคาบสอนที่ คณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ส.ช.) กำหนด จึงทำให้ครูพอใจ แต่ในขณะเดียวกันบรรยากาศ ที่จะช่วยทำให้ครูเกิดความพึงพอใจมากขึ้น อันเนื่องมาจากความรับผิดชอบในหน้าที่ของเพื่อนครู ความมีระเบียบวินัยของนักเรียน การจัดจำนวนครูในห้องพอเหมาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง

ผู้บริหารวางตนเป็นกลางในการปกครองนั้น พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าทำได้มากแล้ว แต่ครูกลับเห็นตรงกันข้าม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูส่วนใหญ่ยังคาดหวังความเป็นกลางจากผู้บริหารอีกมาก ในขณะที่ผู้บริหารคิดว่าตนวางตัวเป็นกลางแล้วผู้บริหารจึงต้องเปิดใจและระมัดระวังในการตัดสินใจหรือมอบหมายงาน หลังจากมีข้อมูลมากพอแล้ว

ในเรื่องการยกย่องครูที่สร้างผลงาน ครูอาวุโสและครูที่เกษียณอายุ พบว่า เมื่อครูสร้างผลงาน โรงเรียนจัดสิ่งตอบแทนให้ครูซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพา ไชยเดช(2514 : บทคัดย่อ) โดยโรงเรียนมีการพิจารณาเงินขึ้นให้ เปิดโอกาสให้ไปทัศนศึกษาด้วยเงินทุนของโรงเรียน มีการมอบรางวัลต่าง ๆ มีการประกาศเกียรติคุณ แต่ยังมีการชมเชยเป็นการส่วนบุคคลน้อยมาก สำหรับการยกย่องและให้เกิดความภูมิใจต่อครูอาวุโสและครูเกษียณอายุ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการเชิญครูที่เกษียณอายุแล้วมาร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนากรรณ ติวะนวร (2533:121-122) แต่การจัดพิธีเกษียณอายุอย่างเป็นทางการและการจัดวันระลึกถึงบุญคุณครูอาวุโสยังจัดกันน้อยมาก การให้เกียรติครูอาวุโสในเรื่องอื่น ๆ ก็ทำกันน้อยเช่นกัน

ในเรื่องการจัดบริการดูแลสุขภาพครู พบว่า โรงเรียนจัดให้มีครูพยาบาลประจำห้องพยาบาล เพื่อช่วยเหลือครูและนักเรียนในชั้นปฐมพยาบาลหรือเจ็บไข้เล็กน้อย ๆ และมีการจัดให้มีแพทย์มาตรวจเป็นครั้งคราวบ้าง แต่โรงเรียนน่าจะต้องสนใจในเรื่องการเก็บประวัติสุขภาพของครูมากขึ้น เพราะจะสามารถค้นประวัติข้อมูลสุขภาพของครูได้ทันทีเมื่อถึงคราวจำเป็น การให้บัตรครูไปตรวจที่คลินิกก็อาจช่วยให้ครูได้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง ตามคำแนะนำของแพทย์ ส่วนในเรื่องการช่วยเหลือครูที่ประสบเหตุถึงกับทุพพลภาพต้องออกจากความเป็นครูนั้น พบว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนยังไม่มีช่วยเหลือครู ในเรื่องนี้ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีการช่วยเหลือมากแล้ว แต่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ายังไม่มีช่วยเหลือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนยังขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการช่วยเหลือ ผู้บริหารอาจช่วยไปและคิดว่ามากแล้ว แต่ครูไม่ทราบเพราะผู้บริหารขาดการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนจึงต้องสนใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู โดยการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสสำคัญ การจัดสัมมนาครูประจำปีให้ทุกคน การประชุมครูทั้งหมดทุกเดือน และการจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างครูด้วยกันก็เป็นตัวเสริมสำคัญที่จะผูกสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู อันจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกันได้ดีในที่สุด

1.3. การพัฒนาบุคคล

ในเรื่องนี้ พบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูเพื่อพัฒนาครูสู่ความมีประสิทธิภาพในการสอน ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ จูซิอุส (Jucius.1975 : 122-127) โดยให้หัวหน้าหมวดเป็นผู้สำรวจและให้ครูเสนอความต้องการในที่ประชุมกันเป็นหลัก แต่ถ้าได้นำแบบสอบถามให้ครูได้กรอกแสดงความคิดเห็น

หรือให้แจ้งความต้องการไว้ที่ห้องวิชาการด้วยก็จะเป็นการเปิดโอกาส ให้ครูได้มากยิ่งขึ้น เพราะบ่อยครั้งความสัมพันธ์ระหว่างครูและหัวหน้าหมวดไม่สู้ดี ครูก็ไม่ประสงค์จะแสดงความคิดเห็น และยังให้ครูเสนอความต้องการในที่ประชุม ครูบางคนอายุ บางคนกลัวจึงไม่เปิดเผยความต้องการของตน โรงเรียนจึงขาดข้อมูลที่เป็นความต้องการของครูจริงๆ ทำให้การพัฒนาไม่ถูกจุดและล้มเหลวได้ เมื่อทราบความต้องการของครูแล้วการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรก็ง่ายขึ้น แต่ที่ทำกันอยู่โรงเรียนมักวางแผนระยะสั้น 1-2 ปี เท่านั้น โรงเรียนน่าจะต้องหาข้อมูลมากขึ้น เพื่อทำการวางแผนระยะกลางและระยะยาวให้มากกว่าที่เป็นอยู่ถ้าทำได้ กิจกรรมการพัฒนาครูที่โรงเรียนมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการส่งครูไปประชุมกับกลุ่มโรงเรียน การให้ครูได้มีโอกาสไปดูงานและทัศนศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การประชุมทางวิชาการระหว่างครูในโรงเรียนและการจัดอบรมเทคนิคการสอนเฉพาะรายวิชา หรือแม้กระทั่งการส่งครูไปศึกษาต่อตามความต้องการของโรงเรียนก็จะมีผลต่อเนื่องมากขึ้นนับว่ากิจกรรมเหล่านี้ต่างเป็นสาเหตุแห่งแรงจูงใจให้ครูประสงค์ศึกษาพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ จอห์นสตัน (Johnston. 1971 : 212) เมื่อมีการวางแผน นโยบายการให้ครูไปศึกษาต่อก็จะชัดเจนขึ้นเพราะเกณฑ์ที่พบใช้กันพอประมาณ คือ อายุการปฏิบัติงานและความจำเป็นของโรงเรียน โรงเรียนมีการติดตามผลครูไปสัมมนา โดยให้ครูทำบันทึกส่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ถ้าโรงเรียนให้ครูได้กรอกแบบสอบถาม ให้รายงานในที่ประชุมครูให้มีการเขียนโครงการเผยแพร่กิจกรรม หรือให้เขียนบทความลงในวารสารของโรงเรียนมากขึ้น ก็จะช่วยกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้น ตั้งใจแสวงหาความรู้อย่างจริงจังขึ้นได้อีกมาก นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนจัดให้บริการหนังสือทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้าเพียงพอ โดยจัดหนังสือไว้ในห้องสมุดของโรงเรียนและจัดตำราต่าง ๆ ไว้ที่ห้องวิชาการ หากโรงเรียนสามารถจัดเอกสารตำราไว้ที่ห้องพักครู หรือจัดห้องสมุดเฉพาะให้ครูได้ค้นคว้า อาจเป็นแรงส่งเสริมให้ครูได้หาหนังสืออ่านเพิ่มพูนความรู้มากยิ่งขึ้นก็ได้ เพราะสะดวกและเป็นสัดส่วนดี สื่อการสอนเป็นเครื่องมือที่ดีจะช่วยสร้างประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เห็นความสำคัญในเรื่องนี้มาก จึงจัดซื้อสื่อมาตามที่ครูเสนอ ให้ครูช่วยกันผลิตหรืออนุมัติงบประมาณให้ครูไปหาซื้อมาเอง บางโรงเรียนก็จัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะผลิตให้ แต่งบประมาณในเรื่องดังกล่าวโรงเรียนยังไม่ได้ขอความอนุเคราะห์จากสมาคมผู้ปกครองและครูเท่าที่ควร ซึ่งถ้าหากเสนอขอและได้งบประมาณมาก ก็อาจซื้ออุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ให้ครูได้ใช้สร้างประสิทธิภาพทางการสอนได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังพบว่า โรงเรียนยังขาดการจัดงบประมาณสำรองโครงการเร่งด่วน ในการพัฒนาครู ซึ่งบ่อยครั้งโรงเรียนต้องพบกับปัญหานี้ เพราะปัจจุบันการประชุมสัมมนาทางวิชาการมีมากมายและสื่อทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งมีราคาแพงและครูต้องใช้ ผลิตออกมาอย่างต่อเนื่อง ถ้าโรงเรียนไม่ได้จัดงบประมาณสำรองไว้ก็จะทำให้พลาดโอกาสในการพัฒนาของครูไป ถึงแม้ว่าขณะนี้โรงเรียนส่วนใหญ่มีความสามารถรับภาระเรื่องงบประมาณการพัฒนาครูอยู่บ้าง แต่ไม่กว้างขวางมากนัก ความพยายามของโรงเรียนที่จัดเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

ของครู ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดของ ภิญโญ สาร (2526 : 271) ในเรื่องความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร โดยการจัดให้หัวหน้าหมวดประชุมครูในหมวด หัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดประชุมหัวหน้าหมวด จัดวิทยากรช่วยสัมมนาครูเฉพาะรายวิชา และการจัดครูนั่งทำงานตามหมวด ก็สามารถช่วยให้ครูมีโอกาสพัฒนาตนเองจากครูด้วยกันได้พอสมควร และถ้าโรงเรียนมีการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคลให้มากกว่าที่ทำกันอยู่ ก็จะเป็นการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนต้องสนใจเป็นพิเศษ ในเรื่องการแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกของสถาบันทางวิชาการเพราะในเรื่องนี้ในภาพรวมพบว่าโรงเรียนไม่มีการแนะนำในขณะที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความสำคัญส่วนใหญ่กลับเห็นว่าไม่มี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ แนะนำอย่างเป็นระบบและไม่ทั่วถึง ผู้บริหารบางส่วนและครูส่วนใหญ่จึงยังไม่ทราบ หรืออาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่มีความกระตือรือร้นในเรื่องนี้ จึงเห็นว่าการเป็นสมาชิกของสถาบันทางการศึกษานั้น โรงเรียนเป็นตัวแทนก็เพียงพอแล้วก็ได้ โรงเรียนจึงต้องวางแผนให้หน่วยงานทำการประชาสัมพันธ์อย่างจริงจัง และถ้าผู้บริหารสามารถออกเยี่ยมตามห้อง สังเกตการสอนของครูเพื่อช่วยครูหรือจัดกิจกรรมการนิเทศครูผู้สอน เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาแก่ครูให้ครูสังเกตการสอนของเพื่อน และจัดให้มีการสาธิตการสอนได้ด้วย ก็จะช่วยครูแต่ละคนให้พัฒนาตนเองได้

1.4 การให้บุคคลพ้นจากงาน

ในเรื่องนี้ พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูออกจากงานหลายประการ ส่วนใหญ่ระบุว่า เมื่อครูมีอายุครบ 60 ปี หรือเมื่อครูเสียชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดของ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 324-328) ในเรื่องสาเหตุการลาออกของครู ในเรื่องนี้โรงเรียนมักไม่ใช้เกณฑ์ของทางราชการ หากครูไม่มาทำงานเกิน 15 วัน หรือครูไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินการทำงาน ผู้บริหารมักไม่นำมาตัดสินให้ครูออกเพราะความมีคุณธรรมประจำใจแบบนักพรต และการปฏิบัติตามหลักธรรมทางคริสตศาสนา ที่สอนให้คนรักกันฉันพี่น้อง ยังคงมีอยู่อีกมากในหมู่ผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่ผู้บริหารปกครองครูด้วยเมตตาธรรม ทำให้ครูรู้สึกสบายใจในการทำงาน เมื่อทำผิดเล็กน้อยยังมีโอกาสแก้ไขตนเองเพื่อทำความดีต่อไป อย่างไรก็ตามมีเหตุการณ์กล่าวหาเกิดขึ้นถึงขั้นลงโทษให้พ้นจากงานพบว่าผู้บริหารโรงเรียนจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อสอบสวนข้อเท็จจริง โดยเชิญครูที่ถูกกล่าวหามาชี้แจงต่อคณะกรรมการ ทำให้ครูที่ถูกกล่าวหามีโอกาสทำความเข้าใจ หรือยอมรับผิดได้ง่ายขึ้น และเป็นการช่วยปกป้องครูที่ถูกกล่าวหา โดยไม่มีมูลด้วยการสอบสวนโดยส่วนรวมแล้วมักทำกันอย่างเปิดเผยในหมู่กรรมการ แต่โดยทั่วไปแล้วกรรมการมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าของคู่กรณี การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน พบว่าเหมาะสมดีด้วยองค์ประกอบที่มี ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายปกครองเป็นกรรมการ นอกจากนี้เมื่อมีครูลาออก พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการจ่ายเงินทดแทนที่ยุติธรรม โดยใช้สิทธิที่ครูพึงได้รับจากสวัสดิการครูเป็นเกณฑ์ การใช้กฎหมายแรงงานพอมืออยู่บ้าง แต่การจ่ายเงินทดแทนนี้โรงเรียน

น่าจะพิจารณาถึงผลงาน ที่ครูเคยสร้างชื่อเสียงไว้และพิจารณาตามฐานะและความจำเป็นทางเศรษฐกิจของครูให้มากขึ้น ก็น่าจะยุติธรรมต่อตัวครูมากขึ้น แต่ยังมีปัญหาอยู่บ้าง เมื่อโรงเรียนให้ครูออกจะจ่ายเงินทดแทนให้ ส่วนครูที่ลาออกจะไม่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ชนะ ธนสมบุรณ์ (2526:93) เช่นกัน ในการลาออกของครูแต่ละคนพบว่าโรงเรียนมักไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงเพราะครูจะไม่บอกตรง ๆ อาจเป็นเพราะไม่กล้าหรือเกรงใจ โดยทั่ว ๆ ไปให้เหตุผลว่าเพื่อไปประกอบอาชีพอื่น โรงเรียนจึงไม่อาจนำสาเหตุการลาออกมาปรับปรุงการบริหารได้ แต่ทางโรงเรียนใช้วิธีโดยการถามจากเพื่อนที่ใกล้ชิดกับครูผู้ลาออก ซึ่งก็พอได้ข้อมูลมาบ้าง

2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคลและการให้บุคคลพ้นจากงานนั้น จากการวิจัยโดยภาพรวมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งหมายความว่าการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครื่องมือชนิดนี้ระดับค่าเบรียลแห่งประเทศไทย มีปัญหาพอประมาณ แต่ถ้าพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่าแต่ละด้านและแต่ละข้อปัญหานั้นมีความหนัก-เบา หรือมีความเข้มมากน้อยต่างกัน เช่น ในด้านการพัฒนาบุคคล ปัญหาขาดการสำรวจข้อมูล เพื่อการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพและขาดการติดตามผล การส่งครูไปสัมมนาดูงานพิจารณาแล้วมีปัญหา หนักกว่าการที่โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาครู หรือโรงเรียนขาดระบบแนะนำครูให้เป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนน่าจะต้องสนใจแก้ไขปัญหา 2 เรื่องแรก คือ ปัญหาขาดการสำรวจข้อมูลและปัญหาการขาดการติดตามผลการเรียนของครูมากกว่า เพราะถ้าปล่อยไว้ ปัญหานี้อาจพอกพูนจนเป็นปัญหาในระดับมากก็ได้ และอาจทำให้ไม่มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ทราบความต้องการของครูที่แท้จริง การพัฒนาอาจล้มเหลวเป็นการสูญเปล่า ถ้าไม่มีการสำรวจข้อมูล หรือครูขาดความกระตือรือร้น ในการนำความรู้จากการสัมมนากลับมาพัฒนาการสอน ทำให้เสียงบประมาณ เสียเวลา เสียการงาน แต่ถ้ามีการติดตามผลครูจะต้องชวนช่วยหาความรู้มารายงานเขียนโครงการเพื่อขยายผลต่อไป อันจะเป็นประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้ในที่สุด เป็นต้น

ด้านที่เป็นปัญหาจริง ๆ นั้น พบว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นพ้องต้องกันว่าโรงเรียนขาดเกณฑ์ในการลาออกของครู ครูจึงลาออกเมื่อใดก็ได้ ทำให้เสียระบบในการทำงาน โรงเรียนจึงควรมหามาตรการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยับยั้งการลาออกอย่างกะทันหันของครู ซึ่งอาจทำโดยการกำหนดระยะเวลาการยุติการสอนให้ชัดเจน และอาจต้องกำหนดเงินค่าประกันจากครู หรือดำเนินการตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการอย่างจริงจังขึ้นก็ได้ ซึ่งอาจช่วยให้สถานการณ์การลาออกดีขึ้นบ้าง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 คณะกรรมการบริหารของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย สามารถใช้ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานหรือข้อสนเทศในการกำหนดนโยบาย และปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1.2 ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรลงทุนเรื่องการประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อสารมวลชนให้มากขึ้นและควรจัดวางแผนกำลังคนระยะยาว

1.3 ด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารโรงเรียนอาจต้องระมัดระวังในการวางแผนเป็นกลางในการมอบหมายงานหรือตัดสินใจ หลังจากมีข้อมูลเพียงพอแล้ว และต้องกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการช่วยเหลือครูที่ประสบอุบัติเหตุถึงกับทุพพลภาพต้องออกจากงาน พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ครูได้ทราบโดยทั่วถึง

1.4 ด้านการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนน่าจะต้องคำนึงถึงการจัดตั้งกองทุนถาวร ที่จะส่งผลถึงงบประมาณในการช่วยพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและประชาสัมพันธ์สนับสนุนให้ครูเป็นสมาชิกของสถาบันทางการศึกษา

1.5 ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีเกณฑ์การลาออกของครูอย่างชัดเจน เพื่อยับยั้งการลาออกอย่างกะทันหันของครู

1.6 คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีลักษณะการบริหารใกล้เคียงกัน สามารถนำผลการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรให้มีการวิจัยถึงการบริหารงานบุคคลเฉพาะด้าน เพื่อให้เป็นข้อมูลในการสร้างเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2.2 ศึกษาปัจจัยการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อขวัญ และกำลังใจของบุคลากร

2.3 ควรให้มีการศึกษาถึงสาเหตุการลาออกอย่างกะทันหันของครู ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2.4 ควรให้มีการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ที่นอกเหนือจากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล เช่น โรงเรียนในสังกัดของสำนักงานการศึกษาเอกชน (ส.ช) เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย, มูลนิธิ. สถิติการลาออกของครูระหว่างปีการศึกษา.2532-36.
กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2537. อัดสำเนา.
- _____. ระเบียบบำเหน็จและบำนาญ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2534.
- _____. สถิติจำนวนผู้บริหารและครูปีการศึกษา 2537. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2537. อัดสำเนา.
- ชนะ ธนสมบุญ. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
คาทอลิกในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2526. อัดสำเนา.
- ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523.
- ชูชาติ ลิปิสุวรรณโชติ. สภาพและความต้องการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียน
ของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2517.
- ติน ปรังพฤทธิ. “ทางออกสำหรับวิธีแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของไทย,” วารสารบริหารการ
ศึกษา. 1(1) : 1-2 ; มกราคม-มีนาคม 2523.
- ถวัลย์ ทองมี. การบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์
ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2535.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2525.
- _____. หลักการบริหารทั่วไป. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพมหานคร, 2529.
- บ้านนักศึกษเซนต์คาเบรียล. “ผังการบริหารภราดาคณะเซนต์คาเบรียลและมูลนิธิคณะ
เซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย,” หลุยส์มาวี. 8(18) : 53 ; มิถุนายน 2535.
- บัณฑิต อินทรขึ้น. การบริหารงานบุคคลและการสัมมนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคคลทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- ประทีน ศรีพรหม. การวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของหัวหน้าส่วนการศึกษาระดับการบริหาร
ส่วนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. อัดสำเนา.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2529.
- _____. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2526.
- พา ไชยเดช. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์. วิทยานิพนธ์
ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514. อัดสำเนา.

เพ็ญศรี วายวานนท์ และคนอื่น ๆ. “การสรรหาบุคคล,” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.

7(3) : 493-507 ; กรกฎาคม 2523.

_____. “การสรรหาบุคคล,” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. กรกฎาคม 2510.

ปิญญู สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : องค์การค้าของคุรุสภา, 2526.

_____. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

เมธี ปลัณธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. นครปฐม : คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ทัพแก้ว, 2523.

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.

สมุทรปราการ : โรงพิมพ์ชนิษฐ์การพิมพ์และโฆษณา, 2523.

_____. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ชนิษฐ์การพิมพ์และ

การโฆษณา, 2521.

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์. การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพมกลูกอั้มภู่ในภาคกลาง.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. อัดสำเนา.

วีระ คำวิเศษณ์. ระบบการบริหารงานบุคคลฝ่ายครูในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521. อัดสำเนา.

วุฒิชัย จ่านงค์. นโยบายการจัดการบุคคลของกระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพฯ : โอเดียนส.โตร์,

2522.

ศรีมงคล เทพเรณู. การจัดการอบรมครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการอบรมของวิทยาลัยครูในกรุงเทพฯ.

ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

อัดสำเนา.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. “การพัฒนาบุคคล,” ความรู้พื้นฐานการบริหารงานบุคคล.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ม.ป.ป. อัดสำเนา.

สมัคร หนูไฟโรจน์. งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน

จังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

อัดสำเนา.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,

2526.

_____. การบริหารบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

_____. สารานุกรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

สมาน รังสิโยภุชญ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน

ก.พ., 2520.

- _____. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. , 2522.
- สุกิจ จุลละนันท์. "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่," หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510.
- สุนากรรณ ศิวะบวร. สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.
- เสนาะ ดิยาวี. การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.
- อนันต์ อนันต์ตรังสี และเดิม จันทะชุม. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2522.
- อมร รักษาสัตย์. การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี, 2514.
- อุทัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เสียงเชิงธรรมประทีป, 2520.
- Bauvineau, Louis. The Autobiography of Brother Jean Sabin (1901-1990). ROMA : Fratilli di San Gabriele, 1994.
- Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. 5th ed. New York : Macmillan, 1985.
- Best, John W. Research in Education. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1981.
- Castetter, William B. The Personnel Function in Educational Administration. 2nd ed. New York : Macmillan, 1976.
- Chandler B.J. and Paul V. Petty. Personnel Management. New York : World Book, 1955.
- Chruden, Herbert J. and sherman. "The Nature and Development of the Personnel Field," in Personnel Development. Cincinnati, Ohio : the South west. Publishing , 1968.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Administration. New York : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.
- Harbison, Frederick and Charles A. Myers. Education, Manpower and Economic Growth. New York : McGraw-Hill Book Co., 1964.
- Heneman, Herbert G. and others. Managing Personnel and Human Resources. Strategies and Programs. Homewood, ILL., Dow Jones-Irwin, Inc., 1981.

Hubert, Rev. Brother. Brothers of Saint Gabriel : Seventy Years in Thailand (1901-1971).

Bangkok : s.n., 1971.

Ivancevich , John M. Human Resource Management : Foundations of Personnel. 5th ed.

Homewood. IL. : Richard D. Irwin. 1992.

Johnston, D.J. Teacher in Service Education. New York : Programan Press, 1971.

Jucius, Michael J. Personnel Management. 8th ed. Homewood. IL. : Richard D. Irwin, 1975.

Krejcie, Robert V. and Daryle W. Autumn Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Educational and Psychological Measurement. 30 : 608 ; 1970.

Nigro, Felis A. Public Personnel Administration. New York : Henry Holt and Co., 1958.

Pigors, Paul and Charles A. Myers. Personnel Administration. 8th ed. New York : McGraw-Hill Book Co., 1977.

Stahl, Glen O. Public Personnel Administration. New York : Harper and Brothers, 1962.

Saint Gabriel Roundation. Provincial Directory. Draft, 1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือความร่วมมือในการวิจัย

ที่ ทม. 1007 / 3066

ครุฑ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

23 สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุรสิทธิ์ สุขชัย เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่ง
ประเทศไทย ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ รศ.ดร.อมรชัย ดันติเมธ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ
เครื่องมือการวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณใน
ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม. 1007 / 3115

ครุฑ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

23 สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุรสิทธิ์ สุขชัย เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่ง
ประเทศไทย ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ รศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ
เครื่องมือการวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณใน
ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม. 1007 / 3116

ครุฑ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

23 สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุรสิทธิ์ สุขชัย เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่ง
ประเทศไทย ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ ภราดา ดร.เลอชัย ลวสุต เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ
เครื่องมือการวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณใน
ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม. 1007 / 4605

ครุฑ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

6 ธันวาคม 2537

เรื่อง ขออนุญาตอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุรสิทธิ์ สุขชัย เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่ง
ประเทศไทย ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ

ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความช่วยเหลือ คือ ขอให้ผู้บริหารโรงเรียน และครู ตอบแบบสอบถามในระหว่าง
เดือนธันวาคม 2537 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณใน
ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

บัณฑิตวิทยาลัย

8 พฤศจิกายน 2537

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องจากขณะนี้ผมกำลังทำงานวิจัย เรื่อง ‘สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือมูลนิธิธิดาเบรียลแห่งประเทศไทย’ จึงขอความร่วมมือมายังท่าน ในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยดังกล่าว พร้อมทั้งผู้ร่วมบริหารงานจำนวนท่าน และ ครูจำนวนท่าน รวม แบบสอบถามทั้งหมด จำนวนชุด งานวิจัยจะสมบูรณ์มากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับท่านผู้ร่วมบริหาร และครูผู้ทำการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงตามสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียนของท่าน ผลการวิจัยครั้งนี้อาจเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือฯ ในอนาคตต่อไป

ข้อมูลที่แต่ละท่านกรุณาตอบมา จะได้รับการปกปิด เพื่องานวิจัยนี้โดยเฉพาะ จึงเรียนขอความร่วมมือมายังท่านและทุกคนที่จะกรุณาตอบแบบสอบถาม

ขอพระเป็นเจ้าอวยพรให้ทุกท่านประสบความสำเร็จ ในการทำงานหน้าที่ และจงได้รับทุกสิ่งทีปรารถนา

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ

(ภราดาสุริทธิ์ สุขชัย)

วันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2537

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องจากขณะนี้ ผมกำลังทำงานวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในเครือข่าย อยู่ มีความจำเป็นต้องขอความร่วมมือจากท่าน ผู้บริหารและครูบางท่านที่จะตอบแบบสอบถามให้อย่างสมบูรณ์ คือ ตอบทุกข้อ จึงขอความกรุณาท่านได้ช่วยเป็นธุระให้ภราดาคนใดคนหนึ่งได้ช่วยดำเนินการต่อคือช่วยอธิบายให้ผู้ตอบได้ทราบถึง จุดประสงค์ว่าเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือข่าย ต่อไป และเพื่อให้ได้ผลดี จึงขอให้ผู้ตอบช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อ และ ให้คำนึงถึงความเป็นจริง ว่าโรงเรียนของผู้ตอบมีสภาพการบริหารนั้น ๆ หรือไม่ (ตอนที่ 2) และประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนในเรื่องนั้น ๆ อยู่ในระดับใดหรือไม่มีปัญหาเลย

สำหรับโรงเรียนของท่านผู้ตอบ คือ

ผู้อำนวยการ	ท่าน
ผู้บริหารจ	ท่าน
ครูจำนวน	ท่าน
รวม	ท่าน

แต่เนื่องจากผมไปประชุมที่กรุงโรม เวลาจึงมีน้อย จึงขอรบกวนท่านได้โปรดดำเนินการให้เสร็จภายใน วันที่ 8 ธันวาคม 2537 แล้วผมจะติดตามไปเก็บด้วยตนเอง หรือมีเจ้าหน้าที่ไปเก็บให้

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือ โปรดเร่งรัดดำเนินการ

ขอขอบคุณท่านและครูทุกคนที่ช่วยตอบ และขอพระอวยพร

ขอแสดงความนับถือ

(ภราดาสุรสิทธิ์ สุขชัย)

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ดันติเมธ
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร
3. ภราดา ดร.เลอชัย ลวสุต
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร
4. อาจารย์วรุณ ออลสิงแก้ว
อาจารย์ประจำ หัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย โรงเรียนอัสสัมชัญ ลำปาง

ภาคผนวก ค

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
(สายสามัญ)

1. โรงเรียนอัสสัมชัญ (กรุงเทพฯ)	พ.ศ. 2428
2. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (กรุงเทพฯ)	พ.ศ. 2475
3. โรงเรียนมงฟอร์ต (เชียงใหม่)	พ.ศ. 2487
4. โรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา (ชลบุรี)	พ.ศ. 2491
5. โรงเรียนเซนต์หลุยส์ (ฉะเชิงเทรา)	พ.ศ. 2501
6. โรงเรียนอัสสัมชัญ ลำปาง (ลำปาง)	พ.ศ. 2504
7. โรงเรียนอัสสัมชัญ ธนบุรี (กรุงเทพฯ)	พ.ศ. 2506
8. โรงเรียนอัสสัมชัญ ระยอง (ระยอง)	พ.ศ. 2508
9. โรงเรียนอัสสัมชัญ อุบลราชธานี (อุบลราชธานี)	พ.ศ. 2510
10. โรงเรียนอัสสัมชัญ นครราชสีมา (นครราชสีมา)	พ.ศ. 2512
11. โรงเรียนอัสสัมชัญ ลำไ้ (สมุทรปราการ)	พ.ศ. 2522

ภาคผนวก ง

สถิติการลาออกของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิ
คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

สถิติการลาออกของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตาราง 50 สถิติการลาออกของครูระหว่างปีการศึกษา โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ลำดับที่	โรงเรียน	ปีการศึกษา 2532 จำนวน			ปีการศึกษา 2533 จำนวน			ปีการศึกษา 2534 จำนวน			ปีการศึกษา 2535 จำนวน			ปีการศึกษา 2536 จำนวน		
		ครู	ลา	%ลา	ครู	ลา	%ลา	ครู	ลา	%ลา	ครู	ลา	%ลา	ครู	ลา	%ลา
1.	อัสสัมชัญ กรุงเทพฯ	286	6	2.09	281	10	3.55	290	2	0.68	292	12	4.10	317	5	1.57
2.	เซนต์คาเบรียล	197	4	2.03	197	2	0.67	215	1	0.46	211	3	1.42	213	5	2.34
3.	มงฟอร์ต	177	-	-	191	-	-	207	8	3.86	212	11	5.18	217	9	4.14
4.	อัสสัมชัญ ศรีราชา	163	11	6.74	145	18	12.41	143	8	5.59	162	9	5.55	186	4	2.15
5.	เซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา	56	1	1.78	65	3	4.61	76	3	3.94	95	7	7.36	107	7	6.54
6.	อัสสัมชัญ ลำปาง	101	3	2.97	99	14	14.14	95	7	7.36	108	6	5.55	143	6	4.19
7.	อัสสัมชัญ ธนบุรี	144	8	5.55	158	3	1.89	169	17	10.05	176	15	8.52	171	9	11.11
8.	อัสสัมชัญ ระยอง	81	2	2.46	92	2	2.17	98	-	-	104	-	-	105	1	0.95
9.	อัสสัมชัญ อุบลราชธานี	79	2	2.53	83	5	6.02	82	5	6.09	82	5	6.09	82	1	1.21
10.	อัสสัมชัญ นครราชสีมา	75	-	-	65	-	-	71	-	-	67	-	-	76	2	2.62
11.	อัสสัมชัญ ลำไ้	87	3	3.44	101	7	6.93	117	-	-	141	4	2.83	146	5	3.42
	รวม	1446	40	2.767	1477	64	4.33	1563	51	3.26	1650	72	4.36	1763	64	3.63

จำนวนครูปี พ.ศ. 2532-2536 = 7899 คน ลาออก 291 คน คิดเป็นร้อยละ 3.68 คน

ที่มา : จากห้องธุรการของโรงเรียนทั้ง 11 - โรงเรียน

สถิติการลาออกของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตาราง 60 สถิติการลาออกของครูปลายปีการศึกษา โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ลำดับที่	โรงเรียน	ปีการศึกษา 2532 จำนวน			ปีการศึกษา 2533 จำนวน			ปีการศึกษา 2534 จำนวน			ปีการศึกษา 2535 จำนวน			ปีการศึกษา 2536 จำนวน		
		ครู	ลา	%ลา	ครู	ลา	%ลา	ครู	ลา	%ลา	ครู	ลา	%ลา	ครู	ลา	%ลา
1.	อัสสัมชัญ กรุงเทพฯ	286	11	3.84	281	10	3.55	290	11	3.79	292	6	2.05	317	3	0.94
2.	เซนต์คาเบรียล	197	6	3.04	197	5	2.53	215	3	1.39	211	4	1.89	213	3	1.40
3.	มงฟอร์ต	177	9	5.08	191	5	2.61	207	3	1.44	212	3	1.41	217	-	-
4.	อัสสัมชัญ ศรีราชา	163	6	3.68	145	10	6.89	143	3	2.09	162	1	0.61	186	2	1.07
5.	เซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา	56	2	3.57	65	3	4.61	76	5	6.57	95	7	7.36	107	15	14.01
6.	อัสสัมชัญ ลำปาง	101	3	2.97	99	1	1.01	95	5	5.26	108	3	2.77	143	2	1.39
7.	อัสสัมชัญ รณบุรี	144	1	0.69	158	-	-	169	-	-	176	3	1.70	171	2	1.16
8.	อัสสัมชัญ ระยอง	81	2	2.46	92	1	1.08	98	7	7.14	104	18	17.30	105	4	3.80
9.	อัสสัมชัญ อุบลราชธานี	79	3	3.79	83	4	4.81	82	1	1.21	82	1	1.21	82	2	2.43
10.	อัสสัมชัญ นครราชสีมา	75	7	9.33	65	5	7.69	71	5	7.04	67	2	2.98	76	4	5.26
11.	อัสสัมชัญ สาโรง	87	1	1.14	101	1	0.99	117	-	-	141	4	2.83	146	8	5.47
	รวม	1446	51	3.52	1477	64	3.04	1563	43	2.75	1650	52	3.15	1763	45	2.55

จำนวนครูปี พ.ศ. 2532 - 2536 = 7899 คน ลาออก 236 คน คิดเป็นร้อยละ 2.987

เฉลี่ยลาออกทั้งหมด 3.68% + 2.987 % = 6.667 %

ที่มา : จากห้องธุรการของโรงเรียนทั้ง 11 โรงเรียน

ภาคผนวก จ

คำอธิบายจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ

ตาราง 52 ค่าอำนาจจำแนก (t) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ

ข้อที่	$\bar{X}_H$	$\bar{X}_L$	S.D. _H	S.D. _L	ค่า t
1.	2.92	2.08	.99	.75	3.81 *
2.	2.84	2.16	1.17	1.02	2.26 *
3.	2.64	1.92	1.15	.75	2.78 *
4.	2.16	1.20	1.37	.50	3.42 *
5.	2.72	1.64	1.27	.75	3.85 *
6.	2.32	1.60	1.03	.76	3.00 *
7.	2.36	1.52	1.22	.77	3.23 *
8.	2.92	1.92	.99	.95	4.16 *
9.	3.40	2.16	1.08	.98	4.76 *
10.	2.72	2.08	.98	.86	2.90 *
11.	2.36	1.60	.99	.64	3.80 *
12.	2.84	1.56	1.10	.71	5.33 *
13.	2.84	1.60	.89	.57	6.20 *
14.	2.40	1.60	1.04	.86	3.33 *
15.	3.12	2.44	1.01	.82	2.83 *
16.	3.28	1.88	.84	.83	7.00 *
17.	3.16	1.72	.94	.79	6.54 *
18.	3.16	2.04	1.17	.84	4.30 *
19.	2.72	1.84	.89	.08	4.00 *
20.	2.12	1.68	.66	.94	2.20 *
21.	2.88	1.92	1.05	.95	3.69 *
22.	2.96	1.84	1.09	.85	4.66 *
23.	3.84	1.84	.94	.94	8.33 *
24.	1.80	1.16	.76	.07	4.00 *
25.	2.76	1.80	1.33	1.08	3.20 *
26.	2.60	1.64	1.15	.86	3.69 *
27.	2.44	1.48	1.29	.65	3.69 *

ตาราง 52 (ต่อ)

ข้อที่	$\bar{X}_H$	$\bar{X}_L$	S.D. _H	S.D. _L	ค่า t
28.	2.48	1.32	1.12	.47	3.22 *
29.	3.12	1.88	.88	.66	6.20 *
30.	3.28	1.84	1.06	.68	6.54 *
31.	3.00	1.56	1.15	.76	5.53 *
32.	3.48	1.96	1.26	.97	5.06 *
33.	3.40	2.40	1.04	1.00	3.57 *
34.	2.04	1.48	.84	.65	3.29 *
35.	3.40	2.28	1.00	.89	4.30 *
36.	2.84	1.68	.89	.85	5.27 *
37.	2.28	1.24	.79	.52	6.11 *
38.	3.20	1.80	1.08	.91	5.38 *
39.	2.60	1.44	1.29	.71	4.14 *
40.	2.04	1.36	1.20	.56	2.83 *
41.	3.04	1.52	1.33	.77	5.06 *
42.	3.32	2.20	1.18	1.00	3.73 *
43.	3.40	2.04	1.00	.79	5.66 *
44.	3.88	1.92	1.09	.95	7.53 *
45.	3.92	1.96	1.11	.84	8.16 *
46.	3.44	1.92	1.12	.90	5.42 *
47.	3.08	2.16	1.03	.74	3.83 *
48.	2.60	1.72	1.15	.73	3.38 *
49.	3.04	2.00	.97	.91	4.33 *
50.	2.76	1.48	.92	.65	6.40 *
51.	3.24	1.60	1.20	.64	6.83 *
52.	3.60	2.40	1.15	1.11	4.00 *
53.	3.24	1.68	1.30	.98	5.20 *

* มีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ .05

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเรื่อง
สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล
ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

คำตอบของท่านจะได้รับการปกปิดเป็นความลับ

คำชี้แจง

แบบทดสอบฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ
 ตอนที่ 2 สภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 ตอนที่ 3 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

โปรดอ่านคำชี้แจงของแต่ละตอน แล้วกรอกคำตอบทุกข้อ

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ
 โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ให้ตรงกับความเป็นจริง

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ 1. ผู้บริหาร ☐ 2. ครู

2. เพศ

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

3. อายุ

☐ 1. 21 - 30 ปี ☐ 4. 51 - 60 ปี
☐ 2. 31 - 40 ปี ☐ 5. 61 ปี ขึ้นไป
☐ 3. 41 - 50 ปี

4. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรี
☐ 2. ปริญญาตรี

ตอนที่ 2

คำชี้แจง 1. โปรดเลือกตอบสภาพการบริหารงานบุคคลตามความเป็นจริงที่ปรากฏในโรงเรียนของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ใน ☐ หากท่านเลือกตอบข้อที่ 2 โปรดพิจารณาสภาพการบริหารงานบุคคลในข้อย่อยด้วย โดยใส่เครื่องหมาย✓ใน ☐ หน้าข้อเช่นกัน

1. โรงเรียนของท่านมีการวางแผนกำลังคนหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยใช้เกณฑ์

☐ 1) จำนวนนักเรียนต่อครู

☐ 2) จำนวนห้องเรียนต่อครู

☐ 3) ความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ

☐ 4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2. การจัดอัตรากำลังคนของโรงเรียนของท่านเหมาะสมกับปริมาณงานหรือไม่ ?

☐ 1. เหมาะสม

☐ 2. ไม่เหมาะสม เพราะ

☐ 1) คนมากงานน้อย

☐ 2) งานมากคนน้อย

☐ 3) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. โรงเรียนของท่านมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้สนใจเป็นครูอาสาสมัครหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยวิธีการ (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1. ติดประกาศที่โรงเรียน

☐ 2. ประกาศทางหนังสือพิมพ์

☐ 3. ประกาศทางวิทยุกระจายเสียง

☐ 4. แจ้งให้ครูบอกต่อ ๆ กันไป

☐ 5. ส่งประกาศไปยังสถาบันผลิตครู

☐ 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ในการคัดเลือกครูใหม่ โรงเรียนของท่านจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยมีองค์ประกอบของคณะกรรมการคือ

☐ 1. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าหมวด

☐ 2. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย

☐ 3. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย , หัวหน้าหมวด

☐ 4. อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย . หัวหน้าหมวด . ตัวแทนครู

☐ 5. ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ , หัวหน้าฝ่าย , หัวหน้าหมวด

☐ 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ในการคัดเลือกครูใหม่ โรงเรียนมีการทดสอบผู้สมัครหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยใช้วิธีการ (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1. สอบสัมภาษณ์ดูเจตคติ

☐ 2. สอบข้อเขียนเนื้อหาวิชา

☐ 3. สอบสอนในเนื้อหาวิชาที่สมัคร

☐ 4. ตรวจสอบข้อมูลจากใบสมัคร

☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. โรงเรียนของท่านมีการปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนปฏิบัติงานหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยมีวัตถุประสงค์ให้ครูใหม่ (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1. รับรู้นโยบายของโรงเรียน

☐ 2. รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน

☐ 3. รับรู้ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน

☐ 4. รับรู้สิทธิและหน้าที่ที่ครูพึงทราบ

☐ 5. รู้จักคณะกรรมการบริหาร

☐ 6. รู้จักกับครูพี่เลี้ยง

☐ 7. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

7. ผู้บริหารได้มอบหน้าที่การสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูใหม่หรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่ตรง
- ☐ 2. ตรง โดยพิจารณาจาก (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) วิชาเอก / โท
 - ☐ 2) วิชาที่เคยสอนมา
 - ☐ 3) ความถนัดที่ครูมี
 - ☐ 4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. โรงเรียนของท่านมีการกลั่นกรองผู้สมัครครูเพื่อเข้าทดสอบหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดยวิธี (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) จัดลำดับชื่อเสียงของสถาบัน
 - ☐ 2) เลือกผู้มีอายุมากเข้าสอบก่อน
 - ☐ 3) กลั่นกรองผู้มีประสบการณ์มากก่อน
 - ☐ 4) ดูจากวุฒิตามความต้องการของโรงเรียน
 - ☐ 5) จัดลำดับที่อยู่อาศัยของผู้สมัคร
 - ☐ 6) ดูจากสถานภาพการสมรส
 - ☐ 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

9. โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานแก่ครูหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดยวิธี (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) มอบคู่มือครูให้เมื่อแรกเข้า
 - ☐ 2) มอบปฏิทินปฏิบัติงานประจำปีให้ก่อนเปิดเรียน
 - ☐ 3) จัดปฐมนิเทศครูทั้งโรงเรียนก่อนเปิดเรียน
 - ☐ 4) จัดครูพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำครูเข้าใหม่
 - ☐ 5) จัดให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาต่าง ๆ
 - ☐ 6) จัดให้มีการประชุมครูเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
 - ☐ 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

10. โรงเรียนของท่านมีค่าตอบแทนที่ยุติธรรมต่อครูหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยวิธีการ (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) ให้เงินค่าตอบแทนตามประกาศของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ส.ช)

☐ 2) ให้เงินค่าล่วงเวลา

☐ 3) ให้เงินค่าวิชาชีพ

☐ 4) ให้เงินค่าประสบการณ์

☐ 5) ให้เงินค่าตำแหน่งต่าง ๆ

☐ 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

11. โรงเรียนของท่านมีการจัดสวัสดิการครูเพื่อความมั่นคงแก่ครูหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยวิธี (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) จัดให้มีสวัสดิการออมทรัพย์

☐ 2) จัดให้มีสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

☐ 3) ดำเนินการเรื่องเงินประกันสังคมให้

☐ 4) กำหนดระเบียบเรื่องบำเหน็จบำนาญ

☐ 5) สนับสนุนให้ครูเป็นสมาชิกช่วยเหลือเพื่อนครู (ช.พ.ค.)

☐ 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

12. โรงเรียนของท่านมีการจัดสวัสดิการครูเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ครูหรือไม่?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยวิธี (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) จัดให้มีอาหารกลางวันฟรี

☐ 2) ให้ชุดลูกเสือแก่ครู

☐ 3) ให้มีการตรวจสุขภาพครูฟรี

☐ 4) จัดการประกันอุบัติเหตุให้แก่ครูฟรี

☐ 5) จัดการประกันชีวิตให้แก่ครูในภาคเอกชน

☐ 6) จัดทัศนศึกษาเป็นรางวัลแก่ครูประจำปี

☐ 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

13. โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่ครูหรือไม่?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) จัดเงินขึ้นเทียบเท่ารัฐบาล

☐ 2) จัดให้ครูมีโอกาสไปทัศนศึกษาในประเทศ

☐ 3) จัดให้ครูไปดูงานในโรงเรียนอื่น

☐ 4) จัดให้ครูไปดูงานและทัศนศึกษาในต่างประเทศ

☐ 5) จัดการอบรมเทคนิคการสอนหมวดวิชาต่าง ๆ

☐ 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

14. โรงเรียนของท่านมีการจัดสภาพที่ทำงานให้ครูได้รับความสะดวกสบายในการทำงานหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) จัดห้องทำงานที่สะอาดน่าอยู่

☐ 2) จัดห้องปรับอากาศให้ครูทำงาน

☐ 3) มีห้องน้ำ / ห้องส้วมใกล้ที่ทำงาน

☐ 4) มีสื่อการสอนเพียงพอไว้ใช้ประกอบการสอน

☐ 5) มีน้ำเย็นให้ดื่มในห้องพักครู

☐ 6) จัดเครื่องมือทางเทคโนโลยีไว้บริการ

☐ 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

15. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ครูแต่ละคนเท่าเทียมกันหรือไม่?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยดำเนินการ (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) กำหนดคาบสอนไม่เกินที่คณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ส.ช.) กำหนด

☐ 2) กำหนดหน้าที่เวรให้รับผิดชอบใกล้เคียงกัน

☐ 3) จัดให้ครูทุกคนได้เข้าร่วมเมื่อมีกิจกรรมพิเศษ

☐ 4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

16. โรงเรียนของท่านจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่จัด
- ☐ 2. จัด โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ส่งเสริมให้มีตำราทางวิชาการอย่างเพียงพอ
 - ☐ 2) ให้ครูในหน่วยงานมีส่วนร่วมสรรหาหัวหน้า
 - ☐ 3) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันในหน่วยงาน
 - ☐ 4) ส่งเสริมครูในหน่วยงานได้สร้างผลงานร่วมกัน
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

17. โรงเรียนของท่านดำเนินการให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) จัดให้ครูได้สอนตามความสามารถ
 - ☐ 2) จัดให้ครูได้สอนในระดับชั้นที่ถนัด
 - ☐ 3) จัดสื่อ / อุปกรณ์การสอนไว้พร้อมสรรพ
 - ☐ 4) จัดนิเทศภายในให้ครูที่ต้องการความช่วยเหลือ
 - ☐ 5) จัดครูหมวดวิชาเดียวกันอยู่ในห้องเดียวกัน
 - ☐ 6) ให้ครูมีโอกาสเขียนโครงการร่วมกัน
 - ☐ 7) โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ
 - ☐ 8) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

18. โรงเรียนของท่านให้เกียรติยกย่องครูที่ตั้งใจสร้างผลงานหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่ให้
- ☐ 2. ให้ โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) พิจารณาเพิ่มเงินเดือนให้
 - ☐ 2) มอบเงินหรือรางวัลในที่ประชุมครู
 - ☐ 3) ให้โอกาสไปทัศนศึกษาในต่างประเทศ
 - ☐ 4) จัดพิธีมอบเข็ม, โล่ ในโอกาสสำคัญ ๆ
 - ☐ 5) ประกาศเกียรติคุณลงในวารสารโรงเรียน
 - ☐ 6) ผู้บริหารชมเชยเป็นการส่วนบุคคลเมื่อมีโอกาส
 - ☐ 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

19. ครูในโรงเรียนของท่านมีความพึงพอใจในบรรยากาศการปฏิบัติงานหรือไม่?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี เนื่องจาก (อาจตอบได้หลายข้อ)

- ☐ 1) ความมีระเบียบวินัยของนักเรียน
- ☐ 2) ความรับผิดชอบในหน้าที่ของเพื่อนครู
- ☐ 3) อารมณ์ที่แจ่มใสของผู้บริหาร
- ☐ 4) สมรรถภาพการรับรู้ของนักเรียน
- ☐ 5) ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการปกครอง
- ☐ 6) ห้องพักครูกว้างขวาง
- ☐ 7) จำนวนครูในที่ทำงานพอเหมาะ
- ☐ 8) มีเครื่องใช้สอยครบครัน
- ☐ 9) มีเครื่องปรับอากาศ
- ☐ 10) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

20. โรงเรียนของท่านจัดบริการดูแลสุขภาพให้ครูหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่จัด

☐ 2. จัด โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)

- ☐ 1) ให้บัตรครูไปตรวจเช็คที่คลินิก
- ☐ 2) จัดครูพยาบาลประจำที่ห้องพยาบาล
- ☐ 3) จัดให้มีแพทย์มาตรวจเป็นครั้งคราว
- ☐ 4) จัดให้มีระเบียบประวัติสุขภาพของครู
- ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

21. โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูหรือไม่?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. จัด โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)

- ☐ 1) ใช้กระบวนการนิเทศภายใน
- ☐ 2) หัวหน้าฝ่ายประเมินตามเกณฑ์ที่วางไว้
- ☐ 3) หัวหน้าหมวดประเมินตามเกณฑ์
- ☐ 4) ให้ครูประเมินตัวเองตามเกณฑ์ที่กำหนด
- ☐ 5) ผู้บริหารประเมินตามเกณฑ์ที่ระบุไว้
- ☐ 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ)

22. โรงเรียนของท่านจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูหรือไม่?

☐ 1. ไม่จัด

☐ 2. จัด โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) ประชุมครูทั้งหมดทุกเดือน

☐ 2) ประชุมหัวหน้าหมวดทุกสัปดาห์

☐ 3) จัดสัมมนาครูประจำปีให้ทุกคน

☐ 4) จัดทัศนศึกษานอกสถานที่

☐ 5) จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสสำคัญ

☐ 6) จัดแข่งขันกีฬาระหว่างครูด้วยกัน

☐ 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

23. โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโสหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) จัดวันระลึกถึงบุญคุณครูอาวุโส

☐ 2) จัดพิมพ์บทความยกย่องครูอาวุโส

☐ 3) จัดพิธีเกษียณอายุอย่างเป็นทางการ

☐ 4) เชิญครูอาวุโสให้ข้อคิดกับครูใหม่

☐ 5) เชิญครูที่เกษียณแล้วร่วมงานเป็นครั้งคราว

☐ 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

24. โรงเรียนของท่านมีการจัดสวัสดิการช่วยครูที่ถึงแก่กรรมหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) โรงเรียนรับเป็นเจ้าภาพงานศพ

☐ 2) ครอบครัวได้รับเงินชดเชยก้อนหนึ่ง

☐ 3) โรงเรียนดำเนินการเบิกเงินช่วย ช.พ.ค.

☐ 4) โรงเรียนดำเนินการเบิกเงินช่วย ช.พ.ส.

☐ 5) โรงเรียนจัดพิมพ์หนังสืออนุสรณ์งานศพให้

☐ 6) โรงเรียนจ่ายเงินบำเหน็จให้ตามระเบียบของมูลนิธิฯ

☐ 7) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

25. โรงเรียนของท่านให้เกียรติแก่ครูที่เกษียณอายุหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่ให้
- ☐ 2. ให้ โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) เชิญเป็นที่ปรึกษาพิเศษของกรรมการบริหาร
 - ☐ 2) เชิญเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญ ๆ ของโรงเรียน
 - ☐ 3) เชิญให้ออวาทแนะนำครูใหม่ของปี
 - ☐ 4) โรงเรียนเชิญศิษย์เก่าจัดงานให้ครูที่เกษียณอายุ
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

26. เมื่อครูประสบอุบัติเหตุถึงกับทุพพลภาพต้องออกจากการเป็นครู โรงเรียนมีวิธีการช่วยเหลือครูหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ติดตามให้บริษัทประกันภัยจ่ายเงินให้อย่างยุติธรรม
 - ☐ 2) ให้ทุนครูฝึกวิชาชีพที่ครูพอจะทำได้เพื่อช่วยตัวเองได้
 - ☐ 3) ให้ครูกู้เพื่อลงทุนทำอาชีพใหม่
 - ☐ 4) ให้ความช่วยเหลือค่ายาที่ต้องใช้รักษา
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

27. โรงเรียนของท่านจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาครูหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ส่งครูไปประชุมกับกลุ่มโรงเรียน
 - ☐ 2) จัดครูดูงานโรงเรียนภายในประเทศ
 - ☐ 3) จัดทัศนศึกษาและดูงานในต่างประเทศ
 - ☐ 4) จัดอบรมเทคนิคการสอนเฉพาะรายวิชา
 - ☐ 5) จัดประชุมทางวิชาการระหว่างครูในโรงเรียน
 - ☐ 6) จัดห้องสมุดสำหรับครูค้นคว้าโดยเฉพาะ
 - ☐ 7) จัดให้ครูศึกษาต่อในวิชาที่โรงเรียนต้องการ
 - ☐ 8) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

28. โรงเรียนของท่านมีบริการหนังสือทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้าหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดยวิธีการ (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) จัดเอกสารตำราไว้ที่ห้องพัสดุ
 - ☐ 2) จัดห้องสมุดเฉพาะให้ครูได้ค้นคว้า
 - ☐ 3) จัดหนังสือไว้ในห้องสมุดของโรงเรียน
 - ☐ 4) จัดตำราต่าง ๆ ไว้ที่ห้องวิชาการ
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

29. โรงเรียนของท่านมีการสำรวจความต้องการของครูเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดยวิธีการ (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ส่งแบบสอบถามให้ทุกคนตอบ
 - ☐ 2) ให้หัวหน้าหมวดเป็นผู้สำรวจและเสนอ
 - ☐ 3) ให้ครูแจ้งความต้องการไว้ที่ห้องวิชาการ
 - ☐ 4) ให้ครูเสนอความต้องการในที่ประชุมครู
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

30. โรงเรียนของท่านมีนโยบายให้ครูศึกษาต่อหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดยใช้เกณฑ์ (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) อายุการปฏิบัติงาน
 - ☐ 2) ผลงานดีเด่นของครูผู้ขอ
 - ☐ 3) ความจำเป็นของโรงเรียน
 - ☐ 4) งบประมาณที่มีในแต่ละปี
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

31. โรงเรียนของท่านมีการวางแผนการพัฒนาครูเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดยระบุไว้ใน

☐ 1) แผนระยะสั้น 1-2 ปี

☐ 2) แผนระยะกลาง 2-5 ปี

☐ 3) แผนระยะยาว 5 ปี ขึ้นไป

☐ 4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

32. โรงเรียนของท่านมีการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคลหรือไม่ ?

☐ 1. ไม่มี

☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) จัดให้มีการสาธิตการสอน

☐ 2) ให้ครูสังเกตการสอนของเพื่อน

☐ 3) เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษา

☐ 4) ผู้บริหารเยี่ยมห้อง สังเกตการสอน

☐ 5) มีกรรมการนิเทศครูผู้สอน

☐ 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

33. โรงเรียนของท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูด้วยกันหรือไม่?

☐ 1. ไม่ได้จัด

☐ 2. จัดโดยวิธี (อาจตอบได้หลายข้อ)

☐ 1) จัดครูนั่งทำงานตามหมวด

☐ 2) หัวหน้าหมวดจัดประชุมครูในหมวด

☐ 3) หัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดประชุมหัวหน้าหมวด

☐ 4) จัดวิทยากรช่วยสัมมนาครูเฉพาะรายวิชา

☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

34. โรงเรียนของท่านมีการสนับสนุนสื่อการสอนสำหรับครูใช้หรือไม่?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ให้ครูช่วยกันผลิต
 - ☐ 2) มีเจ้าหน้าที่เฉพาะผลิตให้
 - ☐ 3) ขอความอนุเคราะห์จากสมาคมผู้ปกครองและครู
 - ☐ 4) โรงเรียนจัดซื้อมาตามที่ครูเสนอ
 - ☐ 5) อนุมัติงบประมาณให้ครูไปหาซื้อมาเอง
 - ☐ 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

35. โรงเรียนของท่านมีการแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์ดำเนินการ
 - ☐ 2) ให้หัวหน้าหมวดวิชาดำเนินการ
 - ☐ 3) ให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการดำเนินการ
 - ☐ 4) ผู้บริหารประกาศเชิญชวนในที่ประชุม
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

36. โรงเรียนของท่านจัดให้มีการติดตามผลการส่งครูไปสัมมนาหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ให้รายงานต่อที่ประชุมครู
 - ☐ 2) มีแบบประเมินให้ครูกรอก
 - ☐ 3) ให้ทำบันทึกส่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
 - ☐ 4) ให้เขียนโครงการจัดกิจกรรมเผยแพร่
 - ☐ 5) ให้เขียนบทความลงวารสารโรงเรียน
 - ☐ 6) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

37. โรงเรียนของท่านมีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครูหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดย (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ให้หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวดเสนอโครงการ / งบประมาณ
 - ☐ 2) ให้หมวดวิชาหลักเสนอโครงการ / งบประมาณ
 - ☐ 3) ผู้บริหารจัดงบประมาณไว้แล้วให้หมวดวิชาเขียนโครงการเสนอโยนบาย
 - ☐ 4) จัดงบประมาณสำรองโครงการเร่งด่วนในการพัฒนาครู
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

38. โรงเรียนของท่านได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงานหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่กำหนด
- ☐ 2. กำหนด โดยใช้ (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) เสียชีวิต
 - ☐ 2) ทุพพลภาพ
 - ☐ 3) มีอายุครบ 60 ปี
 - ☐ 4) มีความผิดทางอาญา
 - ☐ 5) ประพฤติผิดศีลธรรม
 - ☐ 6) ไม่มาทำงานเกิน 15 วัน โดยไม่แจ้ง
 - ☐ 7) ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินการทำงาน
 - ☐ 8) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

39. เมื่อครูถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดต้องโทษให้พ้นจากการเป็นครู โรงเรียนของท่านจัดการสอบสวน โดยคณะกรรมการหรือไม่ ?

- ☐ 1. ไม่จัด
- ☐ 2. จัด โดยวิธีการ (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) เชิญผู้กล่าวหาครูมาชี้แจง
 - ☐ 2) เชิญผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ มาชี้แจง
 - ☐ 3) ให้กรรมการต่างคนต่างหาข้อมูล
 - ☐ 4) ให้กรรมการเชิญครูที่ถูกกล่าวหามาชี้แจง
 - ☐ 5) เชิญทั้ง 2 ฝ่ายมาชี้แจงต่อหน้ากรรมการ

40. เมื่อครูลาออก โรงเรียนจ่ายเงินทดแทนอย่างยุติธรรมหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่จ่าย
- ☐ 2. จ่าย โดยใช้เกณฑ์ (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) กฎหมายแรงงาน
 - ☐ 2) สิทธิที่ครูพึงได้รับจากสวัสดิการครู
 - ☐ 3) ผลงานที่ครูเคยสร้างชื่อเสียงไว้
 - ☐ 4) ฐานะและความจำเป็นทางเศรษฐกิจของครู
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

41. คณะกรรมการสอบสวนกรณีให้ครูพ้นจากงาน มีการแต่งตั้งเหมาะสมหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่เหมาะสม
- ☐ 2. เหมาะสม โดยมีองค์ประกอบของคณะกรรมการคือ
- ☐ 1) ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่ายปกครอง
 - ☐ 2) อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่ายปกครอง ตัวแทนครู
 - ☐ 3) หัวหน้าฝ่ายปกครอง ตัวแทนครู หัวหน้าระดับนั้น ๆ
 - ☐ 4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

42. โรงเรียนมีความพยายามหาเหตุที่แท้จริงของการลาออกของครูหรือไม่?

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี โดยวิธี (อาจตอบได้หลายข้อ)
- ☐ 1) ตามจากเพื่อนที่ใกล้ชิดกับครูผู้ลาออก
 - ☐ 2) ติดตามการทำงานของเขาค่อยไปอีกระยะหนึ่ง
 - ☐ 3) หากคนสืบถามจากสมาชิกทางบ้านหรือญาติของครู
 - ☐ 4) ขอให้ครูเขียนสาเหตุจริง ๆ ส่งมาให้เมื่อพ้นจากงานไปแล้ว
 - ☐ 5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

แบบสอบถามเกี่ยวกับ

ปัญหาการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3

- คำชี้แจง 1. โปรดพิจารณาปัญหาการบริหารงานบุคคล ว่ามีปัญหายูอยู่ในระดับใด โดยเลือกใส่เครื่องหมายลงในช่องระดับปัญหาหลังข้อความปัญหาการบริหารงานบุคคลของแต่ละข้อ
2. น้ำหนัก / ระดับ ปัญหาการบริหารงานบุคคลมีดังนี้
- 5 หมายความว่า มีปัญหามากที่สุด
 - 4 หมายความว่า มีปัญหามาก
 - 3 หมายความว่า มีปัญหปานกลาง
 - 2 หมายความว่า มีปัญหาน้อย
 - 1 หมายความว่า มีปัญหาน้อยที่สุด หรือ ไม่มีปัญหาเลย

ลำดับที่	ประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล	น้ำหนัก / ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
1.	โรงเรียนขาดการวิเคราะห์ข้อมูล/งาน เพื่อนำมาวางแผน.....					
2.	โรงเรียนขาดความสมดุลของการจัดอัตรากำลังคน ในการปฏิบัติงาน.....					
3.	โรงเรียนขาดการใช้สื่อการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจ มาสมัครงาน.....					
4.	ผู้อำนวยการคัดเลือกครูใหม่ โดยไม่ตั้งคณะกรรมการสรรหา และคัดเลือก.....					
5.	โรงเรียนขาดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการทดสอบครูใหม่.....					
6.	โรงเรียนขาดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนการปฏิบัติงาน.....					

ลำดับที่	ประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล	น้ำหนัก/ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
7.	ผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงตามวิชาเอก/โท และวิชาที่ครูถนัดสอน.....					
8.	โรงเรียนขาดวิธีการกลั่นกรองผู้สมัครครูที่มีประสิทธิภาพ.....					
9.	โรงเรียนขาดกิจกรรมสร้างความมั่นใจให้ครูในการปฏิบัติงาน.....					
10.	ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ครูพึงได้รับมีน้อย.....					
11.	โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการที่ให้ครูมีความมั่นคงในอาชีพ.....					
12.	โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการที่เป็นขวัญกำลังใจให้ครู....					
13.	โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมที่สร้างความก้าวหน้าให้แก่ครู.....					
14.	สภาพที่ทำงานของครูขาดสิ่งอำนวยความสะดวก.....					
15.	การมอบหมายงานให้ครูไม่เท่าเทียมกัน.....					
16.	โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน.....					
17.	โรงเรียนละเลยการจัดการที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ.....					
18.	โรงเรียนไม่สนใจตอบแทนครูที่ตั้งใจสร้างผลงาน.....					
19.	โรงเรียนขาดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน.....					
20.	โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมดูแลสุขภาพให้ครู.....					
21.	โรงเรียนละเลยการประเมินผลการปฏิบัติงานครูที่ทำสม่ำเสมอ.....					
22.	โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่ครู.....					
23.	โรงเรียนไม่สร้างสรรคกิจกรรม ที่สร้างความภูมิใจให้ครูอาวุโส.....					
24.	โรงเรียนขาดการจัดสวัสดิการช่วยครูที่ถึงแก่กรรม.....					
25.	โรงเรียนขาดความสนใจให้เกียรติครูที่เกษียณอายุแล้ว..					

ลำดับที่	ประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล	น้ำหนัก/ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
26.	โรงเรียนขาดการช่วยเหลือครูผู้ประสบอุบัติเหตุถึงขั้นทุพพลภาพ.....					
27.	โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนา.....					
28.	โรงเรียนขาดหนังสือ ตำราทางวิชาการให้ครูได้ค้นคว้า..					
29.	โรงเรียนขาดการสำรวจข้อมูล เพื่อการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ.....					
30.	โรงเรียนขาดเกณฑ์/นโยบายที่ชัดเจนในการให้ครูศึกษาต่อ.....					
31.	โรงเรียนขาดการวางแผนพัฒนาครูที่เป็นลายลักษณ์อักษร.....					
32.	ผู้บริหารไม่มีเวลาเยี่ยมห้อง สังเกตการสอนของครู เพื่อช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล.....					
33.	โรงเรียนขาดการจัดกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่ครู.....					
34.	โรงเรียนขาดการจัดงบประมาณเพื่อสนับสนุนสื่อการสอน.....					
35.	โรงเรียนขาดระบบแนะนำครูให้เป็นสมาชิกสถาบันทางวิชาการ.....					
36.	โรงเรียนขาดการติดตามผลการส่งครูไปสัมมนาดูงาน...					
37.	สมาชิกในหมวด/หน่วยงานขาดโอกาสทำโครงการและงบประมาณ.....					
38.	โรงเรียนขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ครูพ้นจากงาน.....					
39.	ผู้อำนวยการสอบสวนตัดสินด้วยตนเอง เมื่อครูถูกกล่าวหาโดยไม่จัดตั้งคณะกรรมการชั้น เพื่อพิจารณาสอบสวน.....					
40.	โรงเรียนขาดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินทดแทนที่ชัดเจน เมื่อครูลาออก.....					

ลำดับที่	ประเด็นปัญหาการบริหารงานบุคคล	น้ำหนัก/ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
41.	คณะกรรมการสอบสวนวินัย/ข้อกล่าวหาครู ขาดความเหมาะสม.....					
42.	โรงเรียนขาดการติดตามสาเหตุที่แท้จริงของครูที่ลาออก.....					
43.	บุคลากรที่คัดเลือก มีคุณสมบัติไม่ครบทุกด้านตามที่ต้องการ.....					
44.	ไม่มีกรรมการดูแลประเมินครูอย่างใกล้ชิดระหว่างทดลองงาน.....					
45.	ขาดการประเมินบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ.....					
46.	การตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้า ทำให้บุคลากรเสียกำลังใจ.....					
47.	บุคลากรมีชั่วโมงการสอนมาก ตรวจงานไม่ทัน จึงทำให้ท้อแท้.....					
48.	บุคลากรขาดความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ เกรงว่าจะถูกให้ออกจากงานได้ทุกเวลา.....					
49.	สภาพทางเศรษฐกิจของบุคลากรไม่ดี จึงหลีกเลี่ยงการพัฒนาตนเพราะเสียเวลา.....					
50.	สรรหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการพัฒนาบุคลากรได้ยาก.....					
51.	ขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้บุคคลพ้นจากงาน ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น.....					
52.	ขาดหลักประกันจากครูเป็นเกณฑ์ในการลาออกของครูครูจึงลาออกเมื่อใดก็ได้.....					
53.	ครูที่ทางโรงเรียนให้ออกจากงานได้รับเงินตอบแทน แต่ครูที่ลาออกเองกลับไม่ได้รับเงินทดแทน.....					

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายสุรสิทธิ์	ชื่อสกุล สุขชัย
เกิดวันที่ 12 เดือน เมษายน	พุทธศักราช 2489
สถานที่เกิด	อำเภอตุสิต กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	455 ซอยทองหล่อ ถนน สุขุมวิท 55 เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อธิการเจ้าคณะแขวงมูลนิธินิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ สำโรง โรงเรียนอัสสัมชัญ สำโรง 419/1389 หมู่บ้านทิพวัล 1 ถนน เทพารักษ์ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2510	มัธยมศึกษาปีที่ 5 (แผนกศิลป์)
	จากโรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา
พ.ศ. 2513	การศึกษาทางปรัชญา และทางเทวศาสตร์
	ณ ประเทศอินเดีย
พ.ศ. 2519	การศึกษามัธยมศึกษา
	วิชาเอก ภาษาอังกฤษ
	วิชาโท บริหารการศึกษา
	จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2538	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
	จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร