

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องอนาคตภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดมหาสารคามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล
  - 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 1.3 เป้าหมายการบริหารงานบุคคล
  - 1.4 หลักการบริหารงานบุคคล
  - 1.5 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
2. โรงเรียนเอกชน
  - 2.1 การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
  - 2.2 บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน
  - 2.3 สภาพการจัดการศึกษาเอกชน
  - 2.4 บริบทโรงเรียนเอกชนจังหวัดมหาสารคาม
3. การวิจัยเชิงอนาคต
  - 3.1 ความหมายของการวิจัยอนาคต
  - 3.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต
  - 3.3 ลักษณะสำคัญของการวิจัยอนาคต
  - 3.4 หน้าที่ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาอนาคต
  - 3.5 วิธีการทำนายอนาคต
  - 3.6 วิธีการวิจัยอนาคต
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานในองค์กร คนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดแม้ว่าจะมีงบประมาณให้เพียงพอเพียงพอมีการจัดองค์กรและการบริหารงานที่ดี มีวัสดุอุปกรณ์ไว้พร้อมมูลเพียงใดก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานหรือคนในองค์กรไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัย และไม่มีความรับผิดชอบ การบริหารงานในองค์กรนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้มีความเข้าใจความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยจึงนำเสนอสาระต่อไปนี้ คือ ความหมายของการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เป้าหมายการบริหารงานบุคคล หลักการบริหารงานบุคคล และขอบเขตการบริหารงานบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์กร และในขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมธำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เสนห์ ผดุงญาติ (2538 : 12) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารหรือการจัดการในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จสมความมุ่งหมายขององค์กร

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2541 : 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2546 : 15) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การที่องค์กรจัดวางกระบวนการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการ และความจำเป็นเมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา

ตอบแทนพัฒนาประเมินผลตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคง แก่ชีวิตการทำงานและพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถ หรือการประพฤตินี้ไม่สมควรก็ตาม

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดมา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 1) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์การ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมในส่วนของการจัดคนเข้าทำงานนั้นได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์ทางวิชาการ เรียกว่า การบริหารงานบุคคล และพัฒนาต่อเนื่องมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2547 : 17) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วมในกิจกรรมขององค์กรได้อย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกันองค์กรก็จะเอื้อประโยชน์แก่บุคคลเหล่านั้นได้ตามความต้องการด้วยการบริหารบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประโยชน์ขึ้นแก่บุคคลทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน

สังคม ลากเจริญ (2554 : 3) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการบุคคลในหน่วยงานที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการพ้นจากตำแหน่ง

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งขององค์การ ถือเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติ ซึ่งนักบริหารได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าการปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่งนับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งการโอนการย้ายการฝึกอบรมการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งการเลื่อนเงินเดือนการปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัยให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้วการบริหารงานดังกล่าวนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 5-6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและ ผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจอันดีต่อกัน

เสนห์ ผดุงญาติ (2538 : 14) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่าในการบริหารองค์การเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุดทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้นแม้ว่าจะมีงบประมาณให้เพียงพอมีการจัดองค์การและการบริหารที่ดีมีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆ พร้อมมูลเพียงใดถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีไร้สมรรถภาพขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วก็เป็นเรื่องยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลดีสมความมุ่งหมายแต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติปัญหาอื่นๆ ก็จะลดน้อยลง

กิติมา ปรีดีติลล (2542 : 82-83) กล่าวว่าองค์การหรือหน่วยงานใดๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วยหากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆแทบจะหมดไปปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหารการบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

บรรยงศ์ โตจินดา (2543 : 20) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นนับวันที่จะมีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ トラบไตที่เรายอมรับความจริงว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่นๆ แม้จะมีเครื่องจักรกล เข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นและใช้วิทยาการสูงขึ้นมีวิสัยทัศน์ สามารถยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่ได้นำเครื่องจักรเข้ามาแทนที่คนไม่ใช่เข้ามาเป็นนายคนเพราะคนต้องเป็นนายเครื่องจักรวันยังค่ำคือคนเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้เครื่อง

พนัส หันนาคินทร์ (2546 : 132) ได้ให้ความหมายของความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าการบริหารงานบุคคลจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้นทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเองและทั้งเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

สุดา สุวรรณภรณ์ (2546 : 7) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้รับผิดชอบในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากงานด้านการบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรหาบุคคลที่มี ความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีทัศนคติที่ดี เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งยังต้องดำเนิน การอย่างต่อเนื่องเพื่อทำการฝึกอบรม การพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิก มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น รวมทั้งการประสานงาน ระหว่างฝ่ายระหว่างแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร

ประทุม รอดประเสริฐ (2547 : 59) ได้กล่าวว่า คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ เพราะคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกเป็นผู้สร้าง เป็นผู้ใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรอื่น ๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์หรือเป็นการทำลายยอมเป็นได้ทั้งสองทางฉะนั้นคนในองค์กรจึงเป็นได้ทั้งผู้สร้างองค์กรให้ก้าวหน้า หรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์กร หากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง

สังคม ลากเจริญ (2554 : 1) สภาพองค์กรในทุกวันนี้ได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยตรงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการและสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก

กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินกิจการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะถือว่า ความสำเร็จต่าง ๆ เกิดจากบุคคลในหน่วยงานเป็นสำคัญ

### 1.3 เป้าหมายการบริหารงานบุคคล

เป้าหมายการบริหารงานบุคคล คือ หัวใจของการบริหาร เพราะทุกหน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่จะดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดีหรือไม่เพียงใดนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

พณีส หันนาคินทร์ (2546 : 132) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการส่งเสริมให้เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของครู
2. เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของครู
7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านครูให้มีความพอใจ

ในทุกฝ่าย

8. เพื่อฝึกบุคคลไว้ให้เกิดความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
9. เพื่อสนองการบริหารอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ
10. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง
11. เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
12. เพื่อปรับปรุงสภาพงานให้ดีขึ้น
13. เพื่อฝึกการวินิจฉัยในการตัดสินใจ
14. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน



กล่าวโดยสรุปว่า เป้าหมายการบริหารงานบุคคล เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจมีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่งผลให้บุคคลในองค์กรประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

#### 1.4 หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจะต้องเข้าใจในหลักบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถนำไปใช้บริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ซึ่งหลักบริหารงานบุคคลที่สำคัญๆ มีผู้นำเสนอไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 36) กล่าวว่า เพื่อให้ผู้ที่เข้าปฏิบัติงานสามารถทำงานให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้อย่างเฉพาะเจาะจงการให้การศึกษาระหว่างปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกเสียได้ ขอบเขตการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ดังนี้

1. การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานอาศัยความรู้พื้นฐานการปรึกษาหรือสังเกตการทำงานของเพื่อนร่วมงานก็จะรู้งานไปเอง
2. วิธีปฐมนิเทศ คือ พอบรรจุคนเข้ามาก่อนที่จะปฏิบัติงานจริงจัดให้มีการอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อน อธิบายนโยบายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์วิธีการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ของแต่ละแผนกให้ทราบ นำไปดูการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก เปิดโอกาสให้ซักถามได้ด้วยหัวหน้างานควรบำรุงขวัญ จูงใจให้มีความจงรักภักดีและเห็นความสำคัญของหน่วยงาน ให้ทราบเกียรติประวัติของหน่วยงาน วิธีปฏิบัติงานสวัสดิการ เสี่ยงอาหาร เครื่องดื่ม แนะนำให้รู้จักคนเก่าอย่างเป็นกันเอง
3. ให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยเหลือหรือลูกมือไปพลางก่อนวิธีนี้ใช้กันมากในวงการช่างเทคนิค วงการอาชีพชั้นสูง เช่น ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยเลขาธิการ เป็นต้น
4. ฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎีเป็นการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกับสถาบันวิชาชีพเฉพาะ
5. ฝึกระยะสั้น เพื่อหน่วยงานขาดแคลนคนงานกะทันหันก่อนบรรจุ
6. ให้ศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับศึกษาในวิชาที่หน่วยงานนั้นต้องการโดยติดต่อให้เป็นพิเศษหรือไปเรียนวิชาเฉพาะโดยไม่จำเป็นต้องหยุดงานประจำในบางหน่วยงานอาจให้เงินสนับสนุนช่วยเหลือด้วย

7. ไปศึกษาต่อเพิ่มเติมหรือศึกษาใหม่ เป็นการเพิ่มความรู้ เพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น การให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

บัณฑิต อินทรชื่อน (2546 : 56) ได้เสนอวิธีที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนไว้คือ

1. การบรรยาย
2. การประชุมอภิปราย
3. การแสดงบทบาทสมมติ
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง
5. การสาธิต
6. วิธีระดมความคิด
7. การประชุมกลุ่มแบบซินดีเกต
8. การอภิปรายเป็นคณะ
9. การสัมมนา

สังคม ลาภเจริญ (2554 : 30) การบริหารงานในปัจจุบัน ได้วิวัฒนาการมาจากความคิดแบบเก่า ๆ คือการรวบอำนาจ มาเป็นการกระจายอำนาจถ้าจะมองกันกว้าง ๆ การบริหารงานบุคคลมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การบริหารการจ้างแรงงาน (Employment Management) สมัยก่อนนี้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกต่างก็คัดเลือก และทำการว่าจ้างบุคคลเข้ามาทำงานเองตามความพอใจ และยังมีระบบฝากฝัง และ “เครือญาติ” เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นอย่างมากแต่ในปัจจุบันนี้ จะต้องมีการต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอย่างมีมาตรฐาน นับแต่การรับสมัคร การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ การคัดเลือก การปฐมนิเทศก์ ฯลฯ

2. การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training and development) โดยเริ่มการฝึกอบรมให้รู้ว่าจะสภาพการทำงานในธุรกิจอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม เกษตรกรรม ฯลฯ ให้ผลเป็นอย่างไร สอนให้รู้จักการปรับตัวในการทำงาน เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ฝึกอบรมให้ทำงานที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาด้านความรู้และเทคโนโลยีอื่น ๆ เพื่อที่จะเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ การฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องทำทุกระดับ ทั้งระดับคนงาน หัวหน้างาน และระดับบริหารด้วย

3. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) สมัยก่อนนายจ้างเป็นผู้กำหนดค่าจ้างได้ตามความพอใจบางที่คนที่แข็งแรงกว่าได้รับค่าจ้างสูงและ



คนที่ไม่แข็งแรงก็ได้รับค่าจ้างต่ำ แต่ในปัจจุบันวิธีดังกล่าวก็ค่อย ๆ หายไปเพราะมีการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ

กล่าวโดยสรุปว่า หลักการบริหารงานบุคคล คือ หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารงาน มีหลักการในด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการพ้นจากตำแหน่ง รวมทั้งผู้บริหารต้องมีหลักของความเสมอภาคและความเป็นกลาง

### 1.5 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล จะครอบคลุมทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงานในองค์กร เพราะการบริหารงานองค์กรจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้ก็ขึ้นอยู่กับบุคคลในการปฏิบัติงานในองค์กร ตั้งแต่การจัดคนที่ดีมีประสิทธิภาพ และธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่าน ได้จัดแบ่งขอบข่ายในการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

สุจิตรา เกตุฉนิพร (2541 : 51) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง

กิติมา ปรีดีดิลก (2542 : 4) แบ่งภาระการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคคล
2. การสรรหาตัวบุคคล
3. การจัดและการบริหารงานบุคคล
4. การพัฒนาบุคคล
5. การให้พ้นจากงาน

นवलเนตร กายาวงศ์ (2542 : 35) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

กนกรส วงษ์เล็ก (2543 : 54) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง

นิชภา ประสพอรยา (2543 : 67) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อิศรัตน์ ศรีวัฒนา (2543 : 32) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง

สมคิด บางโม (2545 : 145) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

อุไร พันธุ์ไพโรจน์ (2545 : 85) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

นิพนธ์ กิยาวงค์ (2546 : 76) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนแบ่งออกได้ ดังนี้

1. การแสวงหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

กิติมา กายาวงค์ (2547 : 98) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร
2. การสรรหาการคัดเลือกบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การพ้นจากงาน

ชัยณรงค์ อินท่อม (2547 : 66-68) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง

สมเดช สีแสง (2551 : 13 – 16) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ดังนี้

1. การแสวงหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

สรุปขอข่วยการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ขอข่วยการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ของนักวิชาการ  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

ร.น.	ประเด็นการ บริหารงานบุคคล	สุดิรา เกิดวุฒิพร (2541)	กิติมา บริติติก (2542)	นวลเนตร ภายวงษ์ (2542)	กนกกรส วงษ์เล็ก (2543)	นิชามา ประสพพอรยา (2543)	อิศริตน์ ศรีวัฒนา (2543)	สมคิด บางโม (2545)	อุไร พันธุ์โพธิ์โรจน์ (2545)	นิพนธ์ กิมวงศ์ (2546)	กิติมา ภายวงศ์ (2547)	ชัยณรงค์ อินทวม (2547)	สมเดช สีแสง (2551)	สรุป
1	การวางแผน บุคลากร	/	/			/		/	/	/	/	/	/	9
2	การสรรหาและการ คัดเลือกบุคลากร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12
3	การบำรุงรักษา บุคลากร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12
4	การพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12
5	การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ บุคลากร							/	/					2
6	การให้บุคลากรพ้น จากตำแหน่ง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาขอข่วยการบริหารงานบุคคล ของนักวิชาการและ  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยสรุปขอข่วยการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน ได้ 5 ด้าน  
ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษาบุคลากร การ  
พัฒนาบุคลากร และการพ้นจากตำแหน่ง โดยพิจารณาจากความถี่ของแต่ละด้านต้องมีค่า  
มากกว่า 6 ขึ้นไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยสรุปข้อขยายการบริหารงานบุคคล ในภารกิจมีความครอบคลุมส่วนของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนได้ 5 ด้าน ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากตำแหน่ง

### 1. การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังคน นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะถือว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งเป็นการกำหนดล่วงหน้าด้านอัตรากำลังเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการคิดวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคน กับภารกิจของสถานศึกษา เพื่อจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีนักการศึกษา และสถาบันต่างให้ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 15) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนอัตรากำลังไว้ว่าการวางแผนอัตรากำลังที่สำคัญย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) ซึ่งจะต้องมีพร้อมทั้งในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่ากำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง

2. การคาดคะเนกำลังบุคคลในอนาคต (Manpower Forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่าในระยะข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้นกำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไร เท่าใด อย่่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภทตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไป จนถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower Plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น จากกำลังคนที่คาดการณ์ และกำลังคนที่มีอยู่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 1-2) ได้กล่าวว่ากระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังคนไว้ว่าสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคน โดยการสำรวจอัตรากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันและพยากรณ์เกี่ยวกับอัตรากำลังคนในอนาคตแล้ว จึงมีการวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังคนเพิ่ม เพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา

พนัส หันนาคินทร์ (2546 : 27) ได้ให้ความหมายว่าการวางแผนอัตรากำลังเป็นการคาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นๆสักเพียงไร โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายและขอบข่ายขององค์กร การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงในจุดมุ่งหมายและนโยบายขององค์กรและระยะเวลา

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้ได้มาซึ่งจำนวนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเวลาเพื่อใช้บุคคลทั้งหมดให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานซึ่งเป็นหน้าที่ขั้นแรกของหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลทั้งหมด การวางแผนอัตรากำลังคนเป็นสิ่งที่ต้องทำ เป็นการรับรู้อย่างจริงจังของผู้บริหารและต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ที่มีอิทธิพลแวดล้อมอยู่ เช่น แนวโน้มพฤติกรรมและความคาดหวังของสังคม เป็นต้น

## 2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหรือองค์กร การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคล เป็นงานบริหารที่มีความสำคัญ เพราะความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กรทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าการสรรหาคัดเลือกบุคคลผิดพลาด หน่วยงานหรือองค์กรที่ไม่อาจมีบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างร้ายแรงแก่หน่วยงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารบุคคล จะต้องกำหนดนโยบาย วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจนและมีระเบียบแบบแผนปฏิบัติ ซึ่งการสรรหาบุคคล นักวิชาการ และนักบริหาร ได้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 : 72) กล่าวว่าไว้ว่าการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการนี้ถือเป็นหลักเอกของการบริหารบุคคล เพราะงานจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ และการดำเนินการสรรหา บุคคลมีขั้นตอน ดังนี้

1. นโยบายการสรรหาบุคคล นโยบายการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการนั้น โดยทั่วไปจะมี 2 ระบบคือ นโยบายเปิด และนโยบายปิด นโยบายเปิดต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนมีคุณสมบัติ มีโอกาสเข้ารับราชการเท่ากันได้ทุกระดับชั้น ส่วนนโยบายปิด คือ การรับสมัครเมื่อตำแหน่งว่างและมีการกำหนดวุฒิไว้แน่นอน โดยไม่เกี่ยวกับประสบการณ์อื่นๆ ซึ่งระบบราชการไทยเราใช้นโยบายปิดเท่านั้น

2. แหล่งที่สรรหาบุคคล ในการสรรหาบุคคลนั้น อาจจำแนกถึงแหล่งที่จะสรรหาได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ

- 2.1 สรรหาจากภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเลื่อนบุคคลภายในหน่วยงาน ขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลง เพื่อเป็นการเลื่อนชั้น การสรรหาจากภายในเป็นผลดีในด้านที่จะทำ



บำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้มีกำลังใจ มีความจงรักภักดีต่องานมากขึ้น และเป็น การประหยัดไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากในการรับคนใหม่ วิธีส่วนมากพระราชการใช้อยู่ประจำ เช่น การเลื่อนชั้น และการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง

2.2 สรรหาบุคคลภายนอกหน่วยงาน หมายถึง พยายามชักจูง บุคคลอื่นที่มี ความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งใช้บุคคลภายในมาดำรงตำแหน่งอาจ ไม่เหมาะสม หรืออาจก่อให้เกิดความขาดแคลนบุคลากร ก็ใช้วิธีสรรหาบุคคลภายนอก มีวิธีทำได้ หลายอย่าง เช่น การรับโอนมา หรือการรับสมัครเข้ามาบรรจุใหม่ ข้อดีของการสรรหาภายนอก คือ ทำให้บุคลากรใหม่มีประสบการณ์ต่างๆ จากตำแหน่งอื่นเข้ามาในหน่วยงาน ส่วนข้อเสีย คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มในการรับบุคลากรใหม่ เช่น ค่าอบรม ค่าปฐมนิเทศ และค่าใช้จ่ายในการ คัดเลือก

2.3 กระบวนการสรรหาบุคคล กระบวนการสรรหาบุคคลอาจกล่าวได้ว่าเป็น ขั้นตอนที่ส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสเท่าเทียมกันตามระบบคุณวุฒิมากที่สุด เพราะหากสามารถ ดึงดูดให้บุคคลภายนอกสนใจในหน่วยงาน และต้องการที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานมาก เท่าใดแล้ว เท่ากับว่าเป็นการเปิดทางให้กับทางเลือกสรรเป็นไปตามคุณวุฒิที่แท้จริงเท่านั้น

กันตยา เพิ่มพูน (2544 : 45-46) ได้สรุปความหมายว่า หน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ก็ตามย่อมต้องการคนดีมีความสามารถในระดับต่างกันไปตามลักษณะความยากง่ายของงาน องค์กรจะต้องฉลาดรอบรู้และมีวิธีการที่ดีพอในการสรรหาหรือคัดเลือกบุคคลผู้ที่มีหน้าที่ กลั่นกรองและจัดระดับความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่โดยที่องค์กร มีอำนาจตัดสินใจอย่างเต็มที่ในภารกิจนี้ แต่อย่างไรก็ตามโอกาสที่จะคัดเลือกคนดี มีความสามารถ ได้มากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น สภาพตลาดแรงงานอัตราค่าจ้างแรงงาน ระบบการศึกษาของรัฐ วัฒนธรรมท้องถิ่น ระบบการบริหาร เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 143) ได้ให้ความหมายว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่องค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการ แสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับองค์กรเมื่อองค์กรได้รับว่าจ้าง ต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 9-10) ให้ความหมายการสรรหาบุคคลไว้ว่าการหา บุคคลมาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆตามที่หน่วยงานต้องการ วัตถุประสงค์สำคัญในการสรรหา บุคคล ก็คือ การให้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน ดังนั้น จึงต้องมีวิธีการสรรหาบุคคล ที่ดี ซึ่งสรุปได้ 2 กรณี คือ

1. การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ
2. การสรรหาบุคคลเพื่อการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่ง

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2547 : 48) ได้ความหมายว่า การคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานขององค์กรเป็นกระบวนการของการพิจารณาความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการ การสรรหาบุคคลมาแล้ว สำหรับ องค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นโรงเรียนจะมีวิธีการและกิจกรรมที่นำมาใช้ในการคัดเลือกหลายแบบ หลายอย่างต่างกันไป สุดแล้วแต่ประเภทของงานและความมุ่งหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ กระบวนการคัดเลือกที่นักวิชาการได้กล่าวไว้สามารถสรุปเป็นกระบวนการที่เหมาะสมกับโรงเรียน ได้ดังนี้ การสัมภาษณ์ขั้นต้น ใช้เพื่อกลั่นกรองผู้สมัคร

1. การกรอกใบสมัครซึ่งเป็นวิธีการที่เป็นระบบและรวดเร็วในการได้ข้อมูลจากก การสมัคร

2. การทดสอบเป็นการประเมินความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด สำหรับการทดสอบนี้มีกิจกรรมที่ดำเนินการ ดังนี้

2.1 การทดสอบเพื่อวัดระดับสติปัญญา ผู้สมัครต้องทำแบบทดสอบ ซึ่งมี 2 แบบ คือ แบบอัตนัย และแบบปรนัย

2.2 การทดสอบเพื่อวัดความสามารถหรือความถนัดในการปฏิบัติงาน ผู้สมัครต้องลงมือปฏิบัติงานนั้นจริง ได้แก่ การปฏิบัติการสอบ ในสาขาวิชาที่ผู้สมัครได้สมัครไว้ และมีคณะกรรมการพิจารณาตัดสิน เป็นต้น

2.3 การทดสอบเพื่อตรวจสอบสุขภาพพลานามัย เป็นการทดสอบที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจดูว่า ผู้สมัครแต่ละรายมีสุขภาพพลานามัยดีหรือไม่ อย่างไร ทั้งสุขภาพกาย และ สุขภาพจิต สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นโรงเรียนมักนิยมให้แพทย์หรือจิตแพทย์เป็นผู้ดำเนินการทดสอบ

3. การทดลองให้ปฏิบัติงานให้มีระยะเวลาการทดลองการปฏิบัติงานก่อน เพื่อ ประเมินผลพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง

4. การบรรจุแต่งตั้งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกาคัดเลือก เมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอน การสรรหาและการคัดเลือกอนุมัติ บุคลากรครู ข้อปฏิบัติงานในโรงเรียน โรงเรียนจะดำเนินการ บรรจุแต่งตั้งตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการต่อไป

จากความคิดเห็นของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งเป็น ขั้นตอนการดำเนินการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามงานเป็นการบริหารความต้องการ อัตรากำลังทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานและองค์กรมีความต้องการ ซึ่งประกอบด้ ด้วยการสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ตามความต้องการของหน่วยงาน หรือองค์กร การสรรหาการบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการทดลองปฏิบัติหน้าที่

### 3. การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆที่มุ่งป้องกันพัฒนาแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกาย และจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรทั้งนี้เพื่อบำรุงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความปลอดภัยกาย และสุขใจ ทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมบำรุงรักษาเป็นอย่างดี คนงานย่อมได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในการตรงกันข้ามถ้าองค์กรละเลยเรื่องการบำรุงรักษาไปบุคลากรย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้เช่นกัน ซึ่งสิ่งนี้เป็นธรรมชาติ มนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัยหรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าบุคลากรต้องประสบอันตรายใดๆองค์กรต้องหาความทดแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาขององค์กรเป็นอย่างมาก และการบำรุงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่องค์กรนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ของมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัย และหาทางช่วยเหลือเพื่อความปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งเรื่องนี้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติเพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในส่วที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่เขาปฏิบัติงาน (พะยอม วงศ์สารศรี. 2545 : 42)

สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการเสริมและสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นการเสริมสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจที่มีอยู่ให้มากยิ่งขึ้นหรือสร้างความพึงพอใจในส่วนที่ขาดให้มีขึ้นนอกเหนือจากขวัญและกำลังใจในการทำงานมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานต่างๆ ในโรงเรียนประสบผลสำเร็จแล้วยังช่วยให้เกิดสิ่งต่างๆกับตัวครูและหมู่คณะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2547 : 35-36)

1. ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. ความสามัคคีและความซื่อตรง
3. ความเข้าใจอันดีระหว่างคณะครูด้วยกัน และกับแนวนโยบายของโรงเรียน
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ความเชื่อมั่นและศรัทธาในตนเอง

### 3.1 สิ่งที่ต้องพิจารณาในการบำรุงขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน

3.1.1 รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอ ถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้กำลังใจที่จะทำงานให้ได้ผลดี

3.1.2 สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่มีสวัสดิการดีพอไปได้สวัสดิการนี้ รวมทั้งสถานที่ทำงานห้องพักครุความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อนตลอดจนการช่วยเหลือให้มีประสิทธิภาพพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น

3.1.3 ความภูมิใจในโรงเรียนคือถ้าโยส่วนรวมแล้วโรงเรียนได้ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงครูก็มีน้ำใจที่จะทำงานต่อไปความสำเร็จของโรงเรียนอยู่ที่ทางโรงเรียนรู้จักสร้าง ความมั่นคงและความก้าวหน้าทางวิชาการ การทำงานทุกอย่างไม่ใช่ตั้งจนเกินไป หรือหย่อนจนเกินไปและโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในสังคมทำให้สังคมรู้จักโรงเรียนอย่างกว้างขวางนั้นครูก็พลอยมีคนรู้จักไปด้วย เหล่านี้ช่วยให้คนทำงานอยู่มีน้ำใจในการทำงานทั้งสิ้น

### 3.2 กระบวนการบริหารที่บำรุงขวัญ

นอกจากนี้ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนั้น สิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรระลึกเสมอคือ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530 : 21)

3.2.1 กระบวนการบรรจุแต่งตั้ง การบรรจุบุคคลมิใช่เพียงแคให้ได้คนที่ดีที่สุดมาบรรจุอย่างเดียวแต่ต้องคำนึงว่าผู้ที่บรรจุเข้ามามีความรู้ดีอย่างไรต่องานที่ไว้ต่อสถานการณ์และการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพียงใด อนาคตของเขาจะเป็นอย่างไร

3.2.2 กระบวนการมอบหมายงานในการมอบหมายงานให้บุคคลทำต้องคำนึงว่างานนั้นๆเหมาะสมกับเขาหรือไม่ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงลักษณะความรู้สึกรักงานของผู้ที่จะรับงานด้วยเสมอ

3.2.3 การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ความหวังหรือความมุ่งหมายที่จะให้ตนเองเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลในวงการเดียวกันหรือบุคคลทั่วไปมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งย่อมมีส่วนช่วยให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ดังนั้นการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งต้องมีโครงการอันรัดกุมและต้องอาศัยคุณงามความดีและความสามารถจริงๆของบุคคลที่ยึดถือความยุติธรรมเป็นหลัก

3.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าปรากฏว่าอะไรยังบกพร่องอยู่ต้องหาทางแจ้งให้ทราบและช่วยแก้ไข การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานเดียวกันด้วยเสมอ

3.2.5 การจัดการแก้ไขปิดเป้าความทุกข์หรือความเดือดร้อนของผู้ร่วมงานต้องมีโครงการอันแน่นอนที่จะช่วยเหลือแก้ไขสถานการณ์ให้แก่ครูที่เดือดร้อนด้วยเรื่องใดก็ตาม ตามกำลังความสามารถของโรงเรียนและความเหมาะสมอย่างอื่นของกิจการของหมู่คณะ การสัมมนาทางวิชาการหรือการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมรวมหมู่ที่ตัวอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะช่วยส่งเสริมให้คนเข้าใจกันเมื่อมีโอกาสมาพบปะกันและอาจจะกลับไปร่วมมือกันทำงานให้ประสบผลดีหลังจากสัมมนาหรือหลังจากการฝึกอบรม

3.2.6 ทะเบียนประวัติของบุคคล จำเป็นมากทีเดียวเพราะจะช่วยให้หัวหน้ารู้จักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของคนดี จะได้ปรับตัวให้เข้ากันได้ โดยอาศัยทะเบียนประวัติเป็นแนวทาง

3.2.7 การจัดให้แนวนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ในแบบแผนอันถูกต้องเป็นลายลักษณ์อักษรแจ่มชัด คือ ต้องมีการรวบรวมแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติ จัดพิมพ์ออกเผยแพร่ให้ทราบกันอย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้อง

3.2.8 การพิจารณาเงินเดือน ควรถูกต้องและยุติธรรมอย่างน้อยในสายตาของผู้เกี่ยวข้องส่งเสริมอาชีพครู ครูทุกคนควรให้ความช่วยเหลือและให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันต่างๆ เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณและส่งเสริมอาชีพครู

ผู้บริหารที่ดีควรเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและระลึกอยู่เสมอว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่เพื่ออะไรและต้องเข้าใจพฤติกรรมของนักเรียน ครู ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั่วไปเพื่อวางตัวให้ถูกกาลเทศะ การสวมหัวโชนตำแหน่งผู้บริหารตลอดเวลาโดยไม่ยอมรับนับถือหรือฟังโลกภายนอกไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์แก่ฝ่ายใดทั้งสิ้น (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : 43)

โดยปกติหน่วยงานธุรกิจเอกชนถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อ 4 ข้างต้น มีความสำคัญต่อขวัญของบุคคลที่สุดการบริหารงานบุคคลจะราบรื่นไม่ได้ถ้าหน่วยงานขาดเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาผลงานการประเมินผลงานมีประโยชน์ในการพิจารณากำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้างของลูกจ้างหรือบุคคล และมีประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ส่วนในวงการบริหารของรัฐหรือในวงราชการนั้น การประเมินผลงานคงมีประโยชน์แก่ผู้บริหารในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน 2 ขั้น หรือในการเลื่อนขั้น เลื่อนอันดับหรือเลื่อนขั้นของข้าราชการเพียงอย่างเดียว เพราะผู้บริหารจะขึ้นเงินเดือนข้าราชการตามอำเภอใจไม่ได้ ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับข้าราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547 : 45)

จากความแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็น การจัดกิจกรรมที่มุ่งป้องกันพัฒนาแก้ไข ความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกายและจิตใจที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน



#### 4. การพัฒนาบุคลากร

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลที่ต่อเนื่องจากการประเมิน จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ การพัฒนาบุคลากรย่อมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการวางแผนบุคลากร เพราะการพัฒนาน่าจะเป็น การดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามแผนบุคลากรที่กำหนดไว้ได้มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

दनัย เทียนพุด (2541 : 151) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการบูรณาการการพัฒนาต่างๆ เช่น การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การเพื่อการปรับปรุงบุคคลที่ปฏิบัติงานและ ประสิทธิภาพขององค์การ โดยครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2542 : 183-184) ได้สรุปขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพราะหน่วยงานบางหน่วยอาจมีผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้าขวัญของ คนงานไม่ดีพอ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงาน
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน โดยการพิจารณาเปรียบเทียบ ถึงความต้องการและหรือความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการจัดให้มีการพัฒนาบุคคล แล้วจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของงานที่จะปรับปรุงโดยการพัฒนาบุคคลด้วย
3. วางโครงการในการพัฒนาบุคคล คือการจัดวางโครงการหรือแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคคล ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการพัฒนาบุคลากรด้วย
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ เมื่อได้สำรวจความจำเป็นและ วางโครงการในการพัฒนาบุคคลแล้วต้องเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาทั้งนี้เพื่อให้มีการ ประสานงาน และงานพัฒนาบุคคลสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่หยุดยั้ง
5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ คือจัดวางระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
6. การประเมินผล คือ การวัดเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้น ตรงตามจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
7. การติดตามผล การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมาก เพราะจะต้อง ติดตามดูว่าข้าราชการพนักงานเจ้าหน้าที่ที่รับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่มีการ เปลี่ยนแปลงหรือไม่



สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2547 : 20) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า ผู้บริหารสามารถพัฒนาครูในโรงเรียนเอกชนของตนได้ ดังนี้

1. จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูตามความต้องการของโรงเรียน
2. ส่งครูไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานในสถานที่อื่นที่เห็นว่าเหมาะสม
3. พัฒนาครูโดยใช้กระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การใช้คำแนะนำชี้แจงการประชุม ชี้แจงการมอบหมายงานให้ทำ มอบให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา หรือมอบหมายให้เป็นวิทยากร
4. ให้ครูพัฒนาตนเอง โดยโรงเรียนจัดหรือส่งเสริมครูได้พัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ เป็นต้น
5. พัฒนาครูโดยกระบวนการบริหาร ได้แก่ การที่โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาครูในเรื่องหนึ่งทั้งโรงเรียน เช่น การพัฒนาครูโดยใช้ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle)

ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรพยายามหาโอกาสให้บุคลากรทุกหน่วยงานได้รับ การพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน การพัฒนาแต่ละจุดแต่ละบุคคลนั้นย่อมได้รับผลน้อยกว่าการพยายามพัฒนาในทุกด้านให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยระลึกอยู่เสมอว่าความรู้ ความสามารถและความทันสมัยของหน่วยงานแต่เพียงจุดใดจุดหนึ่งจะสร้างความเจริญให้แก่โรงเรียนโดยส่วนรวมทั้งหมดไม่ได้ในทางที่ถูกแล้ว ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกสายและทุกจุดควรจะมีความรู้ความสามารถและความทันสมัยที่สอดคล้องจึงทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออื่อย่างหนึ่งคือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุบนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

## 5. การพ้นจากตำแหน่ง

การให้บุคคลพ้นจากงานเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นสุดท้าย เพราะเป็นการที่บุคคลในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่หรือหมดสิทธิ์ได้รับเงินเดือน ซึ่งอาจมาจากสาเหตุต่างๆ ได้มี นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลายท่านสรุปไว้ว่า การให้บุคคลพ้นจากตำแหน่งหมายถึง การ

ให้บุคคลพ้นจากงานนั้นเป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดการให้พ้นจากหน้าที่และขาดจากการได้รับเงินเดือนจากหน่วยงาน หรือองค์กรต่อไป

การพ้นจากงานเป็นการจัดการให้บุคลากรพ้นจากงานในหน้าที่ทุกกรณี เช่น เกษียณอายุ ลาออก การลงโทษทางวินัย ทุพพลภาพ ถึงแก่กรรม ไล่ออก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ถวิลย์ เกื้อกุลวงศ์ 2530 : 32)

1. การลาออก เป็นสิทธิของผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออก ได้ตามความสมัครใจแต่การลาออกย่อมก่อให้เกิดปัญหาในด้านการบริหารบุคคล เพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการสรรหาบุคคลและฝึกอบรมคนใหม่มาแทน

2. การลดจำนวนบุคลากร ในระบบการบริหารงานบุคคลของไทย ถ้าองค์กรใดมีเกินจำนวนอัตรากำลังจะใช้วิธีการลดอัตรากำลังจะใช้วิธีการลดอัตราที่เกินเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากงานจากตำแหน่งด้วยประการใดก็ตามจึงยุบตำแหน่งนั้นเสีย

3. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหระประพฤตินี้ไม่เหมาะสม โดยได้รับโทษ 3 ประการ คือ ให้ออก ปลดออก ไล่ออก

4. เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ เป็นการกำหนดอายุการทำงานของประชากรเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ส่วนทุพพลภาพ หมายถึง การที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอทั้ง 2 ประการ จะได้รับบำเหน็จบำนาญและเงินพิเศษ

5. การตาย เป็นการหมดสภาพความเป็นพนักงานขององค์กรโดยปริยายและถ้าภายในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ ผู้นั้นจะได้รับผลตอบแทนมากกว่าการออกจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2547 : 36-37) กล่าวถึงการศึกษาพิจารณาโทษครูใหญ่ และครู สรุปได้ดังนี้

1. ก่อนพิจารณาลงโทษต้องมีการสอบสวน เมื่อครูใหญ่หรือครูถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้ได้รับอนุญาตต้องการทำการสอบสวนเท็จจริงในกรณีที่ถูกกล่าวหาได้ชี้แจงข้อเท็จจริงในกรณีที่ถูกลกล่าวหา และต้องให้ผู้ถูกกล่าวหาได้ชี้แจงข้อเท็จจริง

2. ก่อนที่จะพิจารณาลงโทษกล่าวหาได้ต้องปรากฏว่า มีข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานปรากฏชัดว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดในเรื่องใดอย่างใด และการกระทำที่ผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำนั้น มีบทบัญญัติของกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง นโยบายของทางราชการ หรือระเบียบการของโรงเรียนที่ได้รับอนุมัติจากผู้อนุญาตกำหนดไว้ชัดเจนว่าให้ถือว่าเป็นความผิด

3. ผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดนั้นโดยมีเจตนาที่จะกระทำความผิด หรือเป็นการกระทำโดยประมาท โทษที่จะลงแก่ผู้กระทำความผิด มีดังนี้

- 3.1 ดำเนินโทษเป็นสายลักษณะอักษร
- 3.2 ภาคทัณฑ์
- 3.3 ตัดเงินเดือนครั้งหนึ่งไม่เกินร้อยละ 5 ของเงินเดือนเป็นเวลาไม่เกิน

3 เดือน

- 3.4 ลดเงินเดือนได้ครั้งหนึ่งไม่เกินร้อยละ 4 ของเงินเดือน
- 3.5 ให้ออกจากหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2547 : 36-37) ได้กล่าวถึง การพิจารณาลงโทษและการบอกเลิกสัญญาเป็นครู คือ การพิจารณาลงโทษครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทำโดยก่อนการพิจารณาลงโทษต้องมีการสอบสวน เมื่อครูถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดต้องให้บุคคลที่กล่าวหาชี้แจงข้อเท็จจริง โดยผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริง ซึ่งการพิจารณาลงโทษผู้ถูกกล่าวหาได้ต้องปรากฏว่ามีข้อเท็จจริงและพยานหลักฐาน และการกระทำนั้นมีบทบัญญัติของกฎหมาย

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การให้บุคคลลากรพ้นจากงานเป็นการดำเนินการที่ให้บุคคลลากรพ้นจากหน้าที่ทุกกรณี ได้แก่การลงโทษทางวินัย การให้ออก ไล่ออก ลาออก เกษียณอายุทุพพลภาพถึงแก่กรรมซึ่งบุคคลลากรที่ปฏิบัติหน้าที่จะได้รับค่าตอบแทนตามที่หน่วยงานกำหนด

## โรงเรียนเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการที่มีมาตรฐานเทียบเท่ากรม ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาในภาคเอกชน ซึ่งโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาได้ครบถ้วนได้มาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ของสังคมอย่างมีคุณภาพ โดยปกติหลักสูตรเป็นตัวกำหนด เป็นแนวทางให้นักเรียนได้ปฏิบัติเพื่อบ่มบ่มมาตรฐาน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2542 : 29-31)

จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนในประเทศไทย เชื่อว่าการศึกษาประเภทนี้ได้ดำเนินการมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาแล้ว โดยเริ่มในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2199 ถึง พ.ศ. 2231) จดหมายเหตุของมองซิเออซานิเยร์ กล่าวว่า เจ้าพระยาวิชาเยนทร์ได้ทรงสร้างโรงเรียนราษฎร์ไว้หลายโรงเรียน และจากจดหมายเหตุของบาทหลวงเดอซัวลี ซึ่งเข้ามาอยู่ในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2228 ได้กล่าวถึงโรงเรียนราษฎร์ 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนศรีอยุธยา โรงเรียนนวมัสแพรนต์ และโรงเรียนสามเณรต่อมาในสมัย

กรุงรัตนโกสินทร์ ผู้ที่บุกเบิกการก่อตั้งโรงเรียนราษฎร์ไม่ใช่คนไทย แต่เป็นมิชชันนารีซึ่งเดินทางเข้ามาเผยแพร่ศาสนาในประเทศไทย โรงเรียนราษฎร์ซึ่งได้รับการจัดตั้งและสนับสนุนโดยมิชชันนารี ได้แก่ โรงเรียนของนางมัททูน (Mrs. Mattoon) มิชชันนารีชาวอเมริกัน จึงเปิดสอนในปี พ.ศ. 2395 ซึ่งถือเป็นโรงเรียนราษฎร์แห่งแรกในสมัยนั้น โรงเรียนคริสเตียนไฮสกูล (The Christian High School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2431 เปิดสอนเฉพาะเด็กผู้ชาย สำหรับโรงเรียนกุลสตรีวังหลัง (Kunsatree Wang Lang School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย เปิดสอนเฉพาะเด็กผู้หญิง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2417 และโรงเรียนไทย – ฝรั่งเศส (Thai Farang School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนอัสสัมชัญ (Assumption School) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2420

โรงเรียนราษฎร์ทั้ง 3 แห่งดังกล่าว ในระยะเริ่มแรกดำเนินงานเป็นเอกเทศ มิได้ถูกควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐแต่อย่างใด จนกระทั่งปี พ.ศ. 2448 กระทรวงศึกษาธิการ จึงเข้ามามีบทบาทในการดูแลโรงเรียนราษฎร์ทั้ง 3 แห่ง และในช่วงระยะเวลานี้เองโรงเรียนราษฎร์ซึ่งมีคนไทยเป็นเจ้าของ ก็ได้รับการจัดตั้งขึ้นชื่อโรงเรียนบำรุงวิทยา (Bamrung Wittaya School) และลงทะเบียขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดียวกันการศึกษาเอกชน ของประเทศขยายตัวมากขึ้น ในปี พ.ศ. 2461 รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนครั้งแรก โดยมีจุดประสงค์เพื่อจะตรวจนิเทศโรงเรียนเอกชนทั่วราชอาณาจักร และเพื่อปรับปรุงแก้ไข กฎ และระเบียบโรงเรียนเอกชน ในปี พ.ศ. 2436 รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติกระทรวงศึกษาธิการขึ้น โดยจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อควบคุมดูแลโรงเรียนราษฎร์ทั้งหมด

### 1. การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา การจัดการศึกษาของเอกชนที่ดำเนินควบคู่มากับการจัดการศึกษาของรัฐบาล และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและช่วยเหลือส่งเสริมของกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการนั้น มีการขยายตัวอย่างกว้างขวาง จึงทำให้กองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชน สยามคณาจารย์โรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย จึงเสนอความเห็นว่าการโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับการยกวิทยฐานะเป็นกรมโรงเรียนราษฎร์ หรือ กรมการศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มอำนาจในการส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนเอกชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษามากขึ้น และเป็นการส่งเสริมกำลังใจให้เอกชนจัดการศึกษาได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ความต้องการของสมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทยนอกจากจะสอดคล้องกับความต้องการของ นายเกรียง เอี่ยมสกุล (อดีตหัวหน้ากองโรงเรียนราษฎร์คนแรก) ที่จะแยก

โรงเรียนเอกชนออกจากกรมวิสามัญ ให้มีหน่วยบริหารของตัวเองแล้ว ยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในเวลานั้นที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการ ดังนั้น สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเอกชน เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการ และด้านบริการ คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ดร.ธำรง บัวศรี เป็นประธานกรรมการ นายพนอม แก้วกำเนิด ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองโรงเรียนราษฎร์ในขณะนั้น จึงได้มอบแผนงานกรมโรงเรียนราษฎร์เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการ และผลปรากฏว่ากองโรงเรียนราษฎร์ได้รับการปรับปรุงเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยใช้ชื่อย่อว่า สช. มีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2515 ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 โดยโอนอำนาจหน้าที่กิจการทรัพย์สินหนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับกองโรงเรียนราษฎร์ และโอนงานวิทยาลัยเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนคนแรก คือ ดร.ธำรง บัวศรี (ธำรง บัวศรี. 2535 : 4)

## 2. บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาของประเทศไทย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เอกชนได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประชากร ควบคู่กับรัฐอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการกำกับดูแล การจัดการศึกษาของเอกชนให้มีคุณภาพนั้น รัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ เพื่อใช้ในการควบคุมและดูแล และใน พ.ศ. 2476 ได้มีการประกาศจัดตั้งเป็นกองโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการขึ้น มีหน้าที่ควบคุมดูแล กำกับ ติดตาม และพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ทั่วประเทศ และในปี พ.ศ. 2518 ได้ปรับปรุงกองโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเป็นหน่วยงานระดับกรม คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยให้โรงเรียนดำเนินการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งได้แก่ สถานศึกษา หรือสถานที่ ที่บุคคลจัดการให้การศึกษาในระดับต่ำกว่าชั้นปริญญาตรี แก่นักเรียนทุกผลิตภัณฑ์กันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยผู้จัดตั้งโรงเรียนอาจจะเป็นบุคคลทั่วไป หรือนิติบุคคล (บริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วน มูลนิธิ สมาคม หรือสหกรณ์) ก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 จำแนกลักษณะของโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้ (1) การศึกษาในระบบโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ



ประเภทสามัญ และประเภทอาชีวศึกษา (2) การศึกษานอกระบบโรงเรียน และ(3) รูปแบบ การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์ สำหรับในเอกสารการวิจัยฉบับนี้ จะนำเสนอการศึกษา ในระบบโรงเรียนประเภทสามัญศึกษาเท่านั้น (ราชกิจจานุเบกษา.125 ( 23 – 25) 2551)

โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญ ใน ระดับการศึกษาต่าง ๆ ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หรือได้รับอนุมัติจาก กระทรวงศึกษาธิการโรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนชั้น อนุบาลระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งจัดโดย เอกชนทั่วไป มูลนิธิ สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระ ราชประสงค์ โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล และโรงเรียน ของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 : 1) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ดูแล โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภทให้สอดคล้อง กับการจัดการศึกษาของรัฐและกระทรวงศึกษาธิการ

กล่าวได้ว่า เอกชนเป็นผู้มีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของ รัฐมาโดยตลอด และเพื่อเป็นการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและ ส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลโดยสนับสนุน ให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท ดังนั้น การศึกษาเอกชนจึงได้มีบทบาท สร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถ ผลผลิตด้าน ทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมาก ได้เป็นกำลังที่สำคัญในการ พัฒนาสร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การเมืองการปกครอง เป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจนในการมีส่วนร่วมพัฒนา ประเทศชาติตลอดมา จนกระทั่งในปัจจุบัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ ให้ ความสำคัญแก่ โรงเรียนเอกชนอย่างชัดเจน โดยได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษา อบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ ระบุไว้เช่นกัน ในมาตรา 12 ให้เอกชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรา 45 ระบุ ให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 8, 23)

สำหรับการจัดการศึกษาของเอกชน จะมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากการจัดการ ศึกษาของภาครัฐหลายประการ เช่น การลงทุน ลักษณะการจัดตั้ง การดำรงตำแหน่งของผู้



บริหารระดับชั้นที่เปิดสอน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 21) การจัดการศึกษาของเอกชน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐเพื่อเป็นการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง

### 2.3 สภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน

ระเบียบคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนว่าด้วยการกำหนดจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบพ.ศ. 2551

ตามที่กฎหมายโรงเรียนเอกชน กำหนดให้โรงเรียนเอกชนในระบบจัดให้มีครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เพียงพอและเหมาะสมแก่การจัดการศึกษาอาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จึงออกระเบียบไว้ดังนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนว่าด้วยการกำหนดจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบ พ.ศ. 2551”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในระเบียบนี้

“โรงเรียน” หมายความว่า โรงเรียนเอกชนในระบบตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

“ครู” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียน

“บุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่า ผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและการบริหารการศึกษาในโรงเรียน ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติหน้าที่แนะแนว ผู้ปฏิบัติหน้าที่พยาบาลหรืออนามัย โภชนาการของโรงเรียน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศศึกษา หรือคอมพิวเตอร์ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานทะเบียนและวัดผล ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานทั่วไปเกี่ยวกับธุรการ การเงิน พัสดุ บันทึกข้อมูลหรือประชาสัมพันธ์

ข้อ 4 โรงเรียนต้องจัดให้มีครูที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครูตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เพียงพอแก่การจัดการศึกษาและมีจำนวนที่เหมาะสมกับนักเรียน ดังนี้

#### 4.1 โรงเรียนประเภทสามัญศึกษา

#### 4.1.1 ระดับก่อนประถมศึกษา

1) เตรียมอนุบาล จำนวนเด็กต่อห้องไม่เกิน 15 คน ให้มีครู 1 คน และพี่เลี้ยง 1 คน ถ้าจำนวนเด็กต่อห้องตั้งแต่ 16 คนขึ้นไป ให้มีพี่เลี้ยงเพิ่มขึ้น 1 คน ต่อเด็ก 10 คน สำหรับโรงเรียนนานาชาติให้มีครู 1 คน และพี่เลี้ยง 1 คน ต่อเด็ก 20 คน

2) อนุบาล จำนวนนักเรียนต่อห้องไม่เกิน 30 คน ให้มีครูห้องเรียนละ 1 คน แต่ถ้าจำนวนนักเรียนต่อห้องเกิน 30 คน ให้มีพี่เลี้ยง 1 คน สำหรับโรงเรียนนานาชาติให้มีครู 1 คน และพี่เลี้ยง 1 คน ต่อนักเรียน 20 คน

4.1.2 ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ให้มีครูประจำทำการสอน โดยมีอัตราส่วนครู ๑ คน ต่อนักเรียน 30 คนสำหรับโรงเรียนนานาชาติในระดับประถมศึกษา ให้มีครูประจำทำการสอน โดยมีอัตราส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียน 25 คน และระดับมัธยมศึกษาให้มีครูประจำทำการสอน โดยมีอัตราส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียน 30คน

#### 4.2 โรงเรียนประเภทอาชีวศึกษา

ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ให้มีครูประจำทำการสอนโดยมีอัตราส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียน 30 คน สำหรับการสอนภาคปฏิบัติในโรงฝึกงานหรือห้องปฏิบัติการของประเภทวิชาอุตสาหกรรม ให้มีครู 1 คน ต่อนักเรียนไม่เกิน 15 คน

ข้อ 5 การแต่งตั้ง ถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบ และข้อบังคับที่โรงเรียนกำหนดสำหรับ การแต่งตั้ง ถอดถอน ผู้จัดการ เป็นอำนาจของผู้รับใบอนุญาต

ข้อ 6 โรงเรียนสามารถแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษาได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนครูทั้งโรงเรียนการแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษาเกินกว่าที่กำหนดในวรรคแรกให้คำนึงถึงเหตุผลและ ความจำเป็น โรงเรียนอาจแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษาเกินกว่าที่กำหนดก็ได้

ข้อ 7 ให้เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนรักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้และให้มีอำนาจวินิจฉัยชี้ขาดเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการใช้ระเบียบนี้

## 2.4 บริบทโรงเรียนเอกชนจังหวัดมหาสารคาม

โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พุทธศักราช 2554 ฉบับที่ 2 ซึ่งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวการปฏิบัติของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เนื่องจากการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนตั้งแต่อนุบาล จนถึงอุดมศึกษาเป็นระบบโรงเรียนเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐ ซึ่งถือว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา และสามารถสนอง นโยบายของรัฐได้อย่างดีเยี่ยม (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2554 : 1)

จังหวัดมหาสารคาม เป็นที่ตั้งของ โรงเรียนและสถานศึกษาต่าง มหาวิทยาลัย และ วิทยาลัยหลายแห่ง ซึ่งมีโรงเรียนเอกชนอยู่ 33 โรงเรียน จังหวัดมหาสารคามเป็นจังหวัดที่ ตั้งอยู่ใจกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีบรรยากาศเต็มไปด้วยความสงบ และเป็น ศูนย์กลางทางด้านการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงได้ชื่อว่าเป็น ดักศิลาแห่ง อีสาน จังหวัดมหาสารคาม อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ประมาณ 475 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 5,291 ตารางกิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 13 อำเภอ คือ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอวาปีปทุม อำเภอบริบูรณ์ อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอนาเชือกอำเภอเชียงยืน อำเภอนาคู อำเภอแกลง อำเภอยางสีสุราช อำเภอกุดรัง อำเภอชื่นชม อาณาเขต ทิศเหนือติดกับจังหวัดกาฬสินธุ์ ทิศใต้ติดกับจังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดบุรีรัมย์ทิศ ตะวันออกติดกับจังหวัดร้อยเอ็ด ทิศตะวันตกติดกับจังหวัดขอนแก่น (ผู้บริหาร ครู และบุคลากร โรงเรียนเอกชน จังหวัดมหาสารคาม : 2(5) : 4, 2557.)

โรงเรียนเอกชน จังหวัดมหาสารคาม มี 33 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2556 แบ่งตามเขต พื้นที่ทั้ง 3 เขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 ประกอบด้วย โรงเรียน อนุบาลกิตติยา อำเภอเมือง มีนักเรียนจำนวน 1,397 คน ครูบรรจุ 48 คน ครูอัตราจ้าง 4 คน ครูพี่ เลี้ยง 22 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 74 คน โรงเรียนอภิสิทธิ์ปัญญา อำเภอเมือง มีนักเรียนจำนวน 94 คน ครูบรรจุ 8 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 8 คน โรงเรียนอนุบาลสุกุลรัตน์ อำเภอเมือง มีนักเรียนจำนวน 102 คน ครูบรรจุ 5 คน ครูอัตราจ้าง 1 คน ครูพี่เลี้ยง 1 คน รวมจำนวนครู ทั้งสิ้น 7 คน โรงเรียนพระกุมารมหาสารคาม อำเภอเมือง มีนักเรียนจำนวน 1659 คน ครูบรรจุ 56 คน ครูอัตราจ้าง 15 คน ครูพี่เลี้ยง 14 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 85 คน โรงเรียนอนุบาลพร เทพ อำเภอเมือง มีนักเรียนจำนวน 67 คน ครูบรรจุ 3 คน ครูอัตราจ้าง 1 คน รวมจำนวนครู ทั้งสิ้น 4 คน โรงเรียนอนุบาลศรีจันทร์ อำเภอเมือง มีนักเรียนจำนวน 53 คน ครูบรรจุ 3 คน ครู อัตราจ้าง 1 คน ครูพี่เลี้ยง 1 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 5 คน โรงเรียนมาลีรัตน์ อำเภอบริบูรณ์ มี นักเรียนจำนวน 338 คน ครูบรรจุ 17 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 19 คน โรงเรียนการกุศลวัดสถานสงเคราะห์ อำเภอเมือง มีนักเรียนจำนวน 74 คน ครูบรรจุ 4 คน ครูพี่ เลี้ยง 1 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 5 คน โรงเรียนพัฒนศึกษา อำเภอเมือง มีนักเรียนจำนวน 168

คน ครูบรรจ 10 คน ครูอัตราจ้าง 1 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 11 คน โรงเรียนอนุบาลครอบครัวสุข  
อำเภอกันทรวิชัย มีนักเรียนจำนวน 56 คน ครูบรรจ 4 คน ครูอัตราจ้าง 4 คน รวมจำนวนครู  
ทั้งสิ้น 8 คน โรงเรียนมัธยมชาวนาวิทยา อำเภอกันทรวิชัย มีนักเรียนจำนวน 307 คน ครูบรรจ 19  
คน ครูอัตราจ้าง 1 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 23 คน และโรงเรียนอนุบาลอภัยพร  
อำเภอแกลง มีนักเรียนจำนวน 18 คน ครูบรรจ 4 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 4 คน รวมโรงเรียน  
เอกชนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มี 12 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย โรงเรียน  
อนุบาลเอี่ยมสุข อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย มีนักเรียนจำนวน 1,369 คน ครูบรรจ 40 คน ครูอัตราจ้าง  
20 คน ครูพี่เลี้ยง 13 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 73 คน โรงเรียนพระกุมารศึกษา อำเภอพยัคฆภูมิ  
พิสัย มีนักเรียนจำนวน 1,492 คน ครูบรรจ 43 คน ครูอัตราจ้าง 12 คน ครูพี่เลี้ยง 10 คน รวม  
จำนวนครูทั้งสิ้น 65 คน โรงเรียนรุ่งอรุณวิทย์ อำเภอวาปีปทุม มีนักเรียนจำนวน 465 คน ครู  
บรรจ 20 คน ครูอัตราจ้าง 1 คน ครูพี่เลี้ยง 1 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 22 คน โรงเรียนวรัญญา  
วิทย์ อำเภอนาเชือก มีนักเรียนจำนวน 365 คน ครูบรรจ 11 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน ครูพี่เลี้ยง 1  
คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 14 คน โรงเรียนอนุบาลวรัญญาวิทย์ อำเภอนาเชือก มีนักเรียนจำนวน  
153 คน ครูบรรจ 7 คน ครูพี่เลี้ยง 8 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 15 คน โรงเรียนวัดป่านาเชือก  
อำเภอนาเชือก มีนักเรียนจำนวน 1,406 คน ครูบรรจ 39 คน ครูอัตราจ้าง 7 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน  
รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 49 คน โรงเรียนอนุบาลอุ่มรัก อำเภอขามเฒ่า มีนักเรียนจำนวน 195 คน  
ครูบรรจ 4 คน ครูอัตราจ้าง 11 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 18 คน โรงเรียนศุภ  
ประชา อำเภอนาเชือก มีนักเรียนจำนวน 151 คน ครูบรรจ 10 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน ครูพี่เลี้ยง  
3 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 15 คน โรงเรียนอนุบาลเรียบร้อย อำเภอนาเชือก มีนักเรียนจำนวน  
37 คน ครูบรรจ 4 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน ครูพี่เลี้ยง 2 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 8 คน และ  
โรงเรียนเทคโนโลยีพัฒนศึกษา มหาสารคาม อำเภอนาเชือก มีนักเรียนจำนวน 246 คน ครูบรรจ  
7 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 9 คน รวมโรงเรียนเอกชนในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มี 10 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ประกอบด้วย โรงเรียน  
มัธยมวัดกลางโกสุม อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 949 คน ครูบรรจ  
46 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 46 คน โรงเรียนวัดกลางโกสุม อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม  
มีนักเรียนจำนวน 1,244 คน ครูบรรจ 41 คน ครูอัตราจ้าง 5 คน ครูพี่เลี้ยง 9 คน รวมจำนวนครู  
ทั้งสิ้น 55 คน โรงเรียนอนุบาลสายรุ้ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน  
145 คน ครูบรรจ 6 คน ครูพี่เลี้ยง 2 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 8 คน โรงเรียนอนุบาลพิสมัย

อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 149 คน ครูบรรจุ 5 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 5 คน โรงเรียนอนุบาลเกียรติขจร อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 176 คน ครูบรรจุ 8 คน ครูอัตราจ้าง 7 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 15 คน โรงเรียนเกียรติขจรวิทยา อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 166 คน ครูบรรจุ 6 คน ครูอัตราจ้าง 10 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 16 คน โรงเรียนอนุบาลจอนวิทยกุล อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 148 คน ครูบรรจุ 6 คน ครูอัตราจ้าง 3 คน ครูพี่เลี้ยง 1 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 10 คน โรงเรียนจอนวิทยกุล อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 393 คน ครูบรรจุ 7 คน ครูอัตราจ้าง 10 คน ครูพี่เลี้ยง 1 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 18 คน โรงเรียนจันทนภา อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 182 คน ครูบรรจุ 17 คน ครูอัตราจ้าง 4 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 21 คน โรงเรียนอนุบาลณัฐชาติ อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 84 คน ครูบรรจุ 5 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 8 คน และ โรงเรียนเทคโนโลยีเชียงยืน อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม มีนักเรียนจำนวน 62 คน ครูบรรจุ 7 คน ครูอัตราจ้าง 10 คน รวมจำนวนครูทั้งสิ้น 17 คน รวมโรงเรียนเอกชนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 มี 11 โรงเรียน (ผู้บริหารครู และบุคลากรโรงเรียนเอกชน จังหวัดมหาสารคาม : 2(5) : 4, 2557.)

### 3. การวิจัยเชิงอนาคต

เนื่องจากปัจจุบันนี้โลกได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านความรู้ ด้านการคมนาคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและวัฒนธรรม ทำให้คนในสังคมต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ การเตรียมพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้คนในสังคมดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุข การเตรียมพร้อมในเรื่องอนาคตหรือที่เรารู้จักกันดีก็คือ การใช้แผนรุก ดังที่ลิปปนนท์ เกตุทัต (2534 : 303) ได้กล่าวว่า “วิธีที่ดีที่สุดในการสร้างอนาคตอันสดใสให้แก่ประเทศไทย คือ การหลีกเลี่ยงการใช้แผนรับซึ่งเน้นการสนองตอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและการแก้ปัญหาหลังจากปัญหานั้นได้เกิดขึ้นแล้ว” และยังกล่าวเพิ่มเติมว่า (2538 : 3) “การมองอนาคตเป็นการสร้างกลไกเชิงรุกสามารถปลุกเร้าใจให้มีผู้ร่วมผนึกกำลังด้วยความหวังอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนปัญหาที่จะคลี่คลายไปถ้าเลือกแนวทางรุกที่ขวากหนามน้อยที่สุด” ดังนั้นวิธีการหนึ่งของการใช้แผนรุกก็คือ การศึกษาในเรื่องของอนาคตโดยใช้การวิจัยเข้ามาช่วย

การวิจัยอนาคตเป็นเทคนิคการวิจัยที่นิยมใช้กันแพร่หลายสำหรับการศึกษาวิจัยเพื่อวางแผนเชิงรุกหรือการกำหนดนโยบายต่างๆ ในอนาคตเช่นเดียวกับการศึกษาอนาคตภาพของ



สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคามในทศวรรษหน้าในครั้งนี้ ผู้วิจัย นำเสนอวิธีวิทยาการวิจัยอนาคตเกี่ยวกับ ความหมาย จุดมุ่งหมาย ลักษณะสำคัญ หน้าที่ของ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาอนาคต วิธีการทำนายอนาคต วิธีการวิจัยอนาคต ซึ่งได้นำเสนอ ตามลำดับ ดังนี้

### 3.1 ความหมายของการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตนั้นมีชื่อเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Futures Research หรือ Future Studies หรือใช้ตัวย่อว่า FR แต่มีผู้นำมาใช้ในภาษาไทยที่แตกต่างกันไป เช่น การวิจัยเพื่ออนาคต การวิจัยเชิงอนาคต แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า การวิจัยอนาคต เพราะจะได้เข้าใจความหมายได้ ตรงกัน นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายว่า การวิจัยอนาคตเป็นเทคนิคการวิจัยที่ใช้ระเบียบ วิธีการค้นคว้า หาความรู้เกี่ยวกับอนาคตด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) เพื่อที่มองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปในอนาคตทั้งระยะยาวหรือระยะสั้น รวมทั้งปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะมีเกิดขึ้น ด้วย (กฤษดา กรุดทอง. 2530 : 75) และเท็กซ์เตอร์ (Textor.1990 : เว็บไซต์) ได้นิยามการวิจัย อนาคตว่า เป็นวิธีการแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต โดยพิจารณา ความเป็นไปได้ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง นอกจากนี้แล้ว อเลน (Allen. 1987 : เว็บไซต์) ยังได้ กล่าวไว้ว่า การวิจัยอนาคตเป็นกิจกรรมหนึ่ง que เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากการตัดสินใจและนโยบายในปัจจุบันหรือบางคนอาจจะกล่าวว่า การวิจัยอนาคต เป็นการวางแผนระยะยาว ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรม 3 อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การ พยากรณ์ (Forecasting) และการตัดสินใจ (Decision Making)

สรุปได้ว่า การวิจัยอนาคตเป็นระเบียบวิธีการค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับอนาคตโดยใช้ วิธีการวิทยาศาสตร์เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากการตัดสินใจหรือนโยบายในปัจจุบันเพื่อที่จะนำผลที่ได้มาวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### 3.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต

อเลน (Allen.1987 : เว็บไซต์) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต ไว้ดังนี้

1. การวิจัยอนาคตมุ่งที่จะเปลี่ยนทัศนคติเดิมว่าอนาคตไม่ใช่สิ่งที่แปลกประหลาด หรือเพ้อฝัน แต่เป็นสิ่งที่สามารถทำนายได้และมีความเป็นไปได้
2. หัวใจของการวิจัยอนาคตนั้น เพื่อที่จะขยายความคิดจากการพยากรณ์ง่าย ๆ ไปสู่การอธิบายผลของการกระทำที่หลากหลาย เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่อนาคตที่ ต้องการ



เกลนนี (Glenn, 1994 : เว็บไซต์) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือวิจัยอนาคตเพื่อที่สำรวจ สร้าง หรือทดสอบอนาคตที่เป็นไปได้และอนาคตที่ต้องการ ซึ่งภาพอนาคตที่ได้จะช่วยกำหนดนโยบายระยะยาว ยุทธวิธีและวางแผนที่ช่วยไปสู่สิ่งที่เราต้องการและต้องการให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ของการศึกษาอนาคตไม่ใช่ เพื่อต้องการรู้อนาคตแต่ต้องการให้มีการตัดสินใจที่ดีกว่าปัจจุบัน

เท็กซ์เตอร์ (Textor, 1990 : เว็บไซต์) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตไว้ดังนี้

1. บรรยายทางเลือกในอนาคตที่เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นได้สำหรับประชาชน  
กลุ่มหนึ่ง

2. กำหนดระดับความรู้เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้
3. จำแนกผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
4. เป็นสัญญาณเตือนว่าอนาคตที่ไม่พึงปรารถนาที่อาจจะเกิดขึ้น
5. เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตเพื่อที่จะศึกษาและทำให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งด้านบวกและลบ เพื่อที่จะได้เตรียมตัวหรือกำหนดเป็นนโยบายเพื่อนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ

### 3.3 ลักษณะสำคัญของการวิจัยอนาคต

ภฤชดา กรุดทอง (2530 : 14-15) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการวิจัยอนาคตสรุปได้ ดังนี้

1. การวิจัยอนาคตมุ่งเพื่อการตัดสินใจ กำหนดนโยบายและการวางแผน
2. การวิจัยอนาคตมุ่งชี้ถึงทางเลือกที่เป็นไปได้หลายวิธีมิใช่วิธีใดวิธีหนึ่ง
3. การวิจัยอนาคตมุ่งมองอนาคตทั้งในด้านดี (Utopia) และในด้านเลว

(Dytstopia)

4. การวิจัยอนาคตมุ่งพัฒนา “อนาคตที่ควรจะเป็น” (Probabilistic Future)

### 3.4 หน้าที่ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาอนาคต

การ์เรต (2540 : 122) ได้กล่าวถึง เครื่องมือเพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาอนาคตต่อไปนี้

1. หาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Soliciting Expert Opinion) เพื่อให้ได้แนวคิดหรือการตัดสินใจจากคนนอกกลุ่มแกนกลาง

2. สร้างแนวคิด (Generating Ideas) จินตนาการมีความหลากหลาย
3. หาข้อสรุป (Developing Consensus) หรือความเห็นร่วมของกลุ่ม
4. วิเคราะห์ (Analyzing) อธิบายโครงสร้าง หน้าที่ และความสัมพันธ์ในระบบ
5. ตรวจสอบ (Scanning) ค้นหาแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่ออนาคตของระบบ
6. ฉายภาพข้างหน้า (Projection) คาดการณ์จากปัจจุบันไปสู่อนาคต
7. ตัดสินใจ (Making Judgment) และให้นำผลที่ตามเพิ่มศักยภาพ (Empowering) ให้ กำลังใจ ช่วยประชาชนวาดภาพของเขา

### 3.5 วิธีการทำนายอนาคต

เกลนน (Glenn.1994 : เว็บไซต์) ได้ กล่าวว่านักวิจัยอนาคตได้แบ่งวิธีการทำนายอนาคตโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

1. ใช้เทคนิคแบ่ง จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ปริมาณกับคุณภาพ
2. ใช้วัตถุประสงค์ จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การอาศัยบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Forecasting) และ 2) การสำรวจ (Exploratory Forecasting) ซึ่งวิธีการทำนายแบบ Normative Forecasting นั้นจะยึดบรรทัดฐานและค่านิยมของสังคม คือมีการเปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วม และยังใช้เพื่อตอบคำถามว่า “อะไรคืออนาคตที่ต้องการ” “เราต้องการให้เป็นอย่างไร” ส่วนวิธีการทำนายโดยอาศัยการสำรวจ (Exploratory Forecasting) นั้นจะใช้เพื่อตอบคำถามที่ว่า “อะไรคืออนาคตที่เป็นไปได้ ใ้ที่เราต้องการหรือไม่”

ตารางที่ 2 วิธีการจำแนกวิธีการศึกษานาคต

วิธีการ	เทคนิควิธี		จุดประสงค์	
	ปริมาณ	คุณภาพ	เน้น บรรทัด ฐานทาง สังคม	การสำ รวจ
การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Environmental scanning)	x	x	x	x
โมเดลเชิงสถิติ(Statistical Modeling)	x			x
การวิเคราะห์การตัดสินใจ(Decision Analysis)	x		x	
การใช้โมเดลการตัดสินใจ(Decision Models)	x			x
เดลฟาย (Delphi)		x	x	x
อนาคตภาพ (Scenarios)	x	x	x	x
การพยากรณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ (Genius Forecasting)		x	x	x
วิธีการมีส่วนร่วม (Participatory Methods)		x	x	
การพยากรณ์โดยใช้อนุกรมเวลา (Time Series Forecasts)	x			x
การวิเคราะห์โครงสร้าง (Structural analysis)		x		x
การวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์(Morphological Analysis)		x	x	
การวิจัยชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographi Futures Research )		x	x	x
EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research )	x	x	x	x

ดังนั้น ในการเลือกวิธีการศึกษานาคตควรจะคำนึงถึงคำถามของการวิจัยหรือสิ่งที่ต้องการค้นหาคำตอบแล้วจึงเลือกวิธีการศึกษานาคต

### 3.6 วิธีการวิจัยอนาคต

วิธีการวิจัยอนาคตนั้นมีหลายวิธี ซึ่งผู้วิจัยจะขอกกล่าวถึงเฉพาะวิธีการวิจัยที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย ดังนี้

#### 3.6.1 เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research : EFR)

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2532 : 261-263) กล่าวว่า เทคนิคการวิจัยแบบ EFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ ศาสตราจารย์ ดร.โรเบิร์ต บี เท็กซ์เตอร์ (Robert B. Textor) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา เป็นผู้พัฒนาขึ้น เทคนิคการวิจัยแบบ EFR เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมนุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography) และเท็กซ์เตอร์ (ลีปพนธ์ เกตุทัต. 2534 : 147-150) ได้กล่าวว่า การวิจัยแบบ EFR เน้นมุ่งที่จะจำแนก บรรยาย วิเคราะห์ ตีความ และวินิจฉัยภาพลักษณ์และความปรารถนาอยากให้เป็นจริงตามความต้องการของบุคคลในลักษณะที่สอดคล้องกับภาพรวมของชาติพันธุ์วรรณาโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งหลักการสัมภาษณ์แบบ EFR เป็นไปตามหลักวิชาชาติพันธุ์วรรณา คือการพยายามลดอคติข้างต้นด้วยการให้สัมภาษณ์เป็นไปอย่างหลวมๆ และให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีส่วน ที่จะเปลี่ยนแปลงเค้าโครงการสัมภาษณ์โดยอาจจะเพิ่มหัวข้อบางอย่างเข้ามาหรือตัดหัวข้อบางหัวข้อที่ตั้งไว้เดิมออกไปได้ ผู้สัมภาษณ์ต้องให้คำถามที่ตั้งขึ้นนั้นครอบคลุมเนื้อหาที่กว้างพอ โดยเปิดโอกาสให้ “ผู้ให้สัมภาษณ์มีบทบาท” ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ต้องเป็นผู้ฟังที่เข้าใจความคิด ความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์ คอยกระตุ้นทางอ้อมและจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์อย่างพิถีพิถันระมัดระวัง ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ต้องให้ความสนใจ ให้กำลังใจ ถามคำถามตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อความชัดเจนครอบคลุม ได้บริบทต่อเนื่องและสอดคล้องและที่สำคัญที่สุดคือ ผู้สัมภาษณ์ต้องระมัดระวังในการถามคำถาม โดยหลีกเลี่ยงคำถามที่มีลักษณะถามนำหรือหวานล่อมทั้งในเรื่องของเนื้อหาและรูปแบบ และในการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิค EFR นั้น พันธุ์สุรีย์ ลดาวัลย์ (2524 : 150-152) ได้กล่าวถึง วิธีการของการใช้เทคนิค EFR ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.1 เป้าหมายการสัมภาษณ์ เป้าหมายของการสัมภาษณ์ตามแนว EFR คือ การให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สร้างภาพในอนาคตซึ่งจะสนับสนุนข้อสรุปจากแนวการมองที่บุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคตหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการสร้างหรือยกระดับจิตสำนึกของผู้ให้สัมภาษณ์ เกี่ยวกับสังคมในอนาคตของเขา

1.2 หลักและแนวทางในการสัมภาษณ์หลักของการสัมภาษณ์ตามแนว อี เอฟ อาร์ (EFR) มีอยู่ 6 ประการ ดังนี้

1.2.1 การพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ คือ การทำให้ผู้สัมภาษณ์วางใจได้ว่าข้อมูลหรือคำตอบของเขาที่ให้ไปนั้น จะมีการนำไปใช้ในทางวิชาการเพียงอย่างเดียวและการให้สัมภาษณ์นั้น จะไม่เป็นอันตรายต่อผู้ให้สัมภาษณ์

1.2.2 การกระตุ้นให้ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอิสระจากสภาพที่ถูกปิดกั้น หรือจำกัดจากการพิจารณาตัดสินเรื่องใดๆ โดยการมองเฉพาะในช่วงระยะเวลาอันสั้น ซึ่งอาจทำให้ขาดความรอบคอบ รัดกุม และการตระหนักถึงความสำคัญของปัญหานั้นๆ ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว จำเป็นจะต้องพิจารณาหรือคาดการณ์ล่วงหน้าให้ไกลมากกว่าเดิม นอกจากนี้แล้วหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ตามแนว EFR คือ พยายามกระตุ้นให้ผู้สัมภาษณ์ตระหนักถึงปัญหานี้และมุ่งมองหรือพิจารณาวางแผนเรื่องต่างๆ ในระยะที่ยาวมากยิ่งขึ้น

1.2.3 ผู้สัมภาษณ์ตามแนวนี้ควรพยายามให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเสรีโดยไม่มีความกลัวหรือความลำบากใจใดๆ ผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามชักจูงให้ผู้ให้สัมภาษณ์สร้างภาพอนาคตโดยยึดในสิ่งที่ตัวผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่ามีความสำคัญ

1.2.4 การไม่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์สร้างมโนภาพในทางเพื่อฝันแต่ต้องพยายามพูดหรือพยากรณ์ภาพอนาคตในแง่ที่น่าจะเป็นจริงหรือเป็นไปได้

1.2.5 ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีศิลปะในการซักถามที่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์พิจารณากลับกรอง นำเอาการเรียนรู้ การรับรู้ การสังสมทางวัฒนธรรมและการสัมผัสกับปรากฏการณ์ที่ตัวเขาประสบอยู่ออกมาเป็นฐานในการวิเคราะห์และสร้างภาพในอนาคตให้เป็นระบบในขอบเขตของความเป็นไปได้ แต่การซักถามตามลักษณะนี้จะต้องทำให้เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการถามนำ

1.2.6 ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ อันเป็นข้อหนึ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสัมภาษณ์ตามแบบนี้กับการสัมภาษณ์แบบอื่นๆ และจะเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตรวจสอบแก้ไขคำให้สัมภาษณ์ของตนได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นในระหว่างการบันทึกการสัมภาษณ์โดยเครื่องอัดเสียงหรือโดยการส่งบันทึกการสัมภาษณ์ (Protocol) ไปให้ตรวจแก้ไขภายหลังการสัมภาษณ์แล้ว

1.2.7 การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นกับการสัมภาษณ์ ตามแบบนี้ บรรยากาศหรือพฤติกรรมเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้สัมภาษณ์ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตระหนักว่าตัวผู้ให้สัมภาษณ์เองนั้นเป็นผู้รับผิดชอบในการสัมภาษณ์ ความรับผิดชอบนี้จะเกิดขึ้นได้จากการติดต่อปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลทั้งสอง ซึ่งถ้าหากเป็นไปได้ด้วยดีแล้วก็จะทำให้ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังอันจะส่งผลให้การสัมภาษณ์นั้นมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น จุมพล พูลภัทรชีวิน



(2532 : 263) กล่าวถึง การสัมภาษณ์แบบ EFR ว่าประกอบไปด้วยอนาคตภาพที่เป็นทางเลือก (Alternative) 3 ภาพ และเรียงลำดับกันไปคือ อนาคตทางดี (Optimistic-Realistic Scenario) อนาคตทางร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario) อนาคตทั้ง 3 ภาพนี้ จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคตที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นจริง (Possible, Probable) มิใช่แนวโน้มในอนาคตที่ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพดีและอนาคตทางร้าย (Optimistic-Realistic Scenario, Pessimistic-Realistic Scenario) เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพ ตามขั้นตอนเสร็จแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งและขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและ/หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีก หรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จัดบันทึกไว้หรืออัดเทปไว้ กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้ว (Protocol) ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อจะหาฉันทามติ (Consensus) ระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำแนวโน้มที่มีฉันทามติมาเขียนเป็นอนาคตภาพ ซึ่งเป็นผลการวิจัยโดยขั้นตอนใหญ่ๆ ของการวิจัยแบบ EFR ประกอบด้วย กำหนดกลุ่มตัวอย่าง สัมภาษณ์ วิเคราะห์/ สังเคราะห์หาฉันทามติ เขียนอนาคตภาพ (Scenario Write-Up)

### 3.6.2 เทคนิควิธีวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การศึกษาปัญหาพร้อมสมัยและปัญหาในอนาคตที่เน้นความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก แม้ว่าจะมีการนำการวิเคราะห์เชิงปริมาณแบบง่าย ๆ มาใช้สรุปในแต่ละขั้นตอน โดยเดลฟายเป็นชื่อเมืองในเทพนิยายของกรีก ซึ่งมีพอลโลเป็นเจ้าผู้ครองนคร การสื่อสารระหว่างเจ้าผู้ครองนครและข้าราชการบริการและราษฎรในเรื่องการพยากรณ์อนาคต ผ่านสื่อที่ควบคุมโดยพวกพระที่สถานที่ศักดิ์สิทธิ์ในเมืองเดลฟาย ดังนั้นชื่อ เดลฟายจึงสัมพันธ์ใกล้ชิดกับอนาคตกาล และการพยากรณ์

เทคนิคเดลฟายตั้งอยู่บนพื้นฐานว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ที่ถูกต้องในการพยากรณ์ ที่สำคัญคือเทคนิคดังกล่าวนี้หลีกเลี่ยงอคติของแต่ละผู้เชี่ยวชาญและปัญหาการประชุมกลุ่มที่มีแนวโน้มตามผู้นำและการไม่ยอมละทิ้งความเห็นที่ได้กล่าวไปแล้ว เทคนิคเดลฟายแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านี้โดยให้ผู้เชี่ยวชาญบรรลุความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ได้โดยไม่ต้องพบปะกัน จึงมีประโยชน์ในการได้มาซึ่งการตอบปัญหาในเรื่องเดียวกัน

เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาเป็นวิธีวิทยาการวิจัยปัญหาความร่วมมือและปัญหาอนาคตกาลโดย Helmer, Darkdy และ Reseher ซึ่งเป็นนักวิจัยของ Rand Corporation และเป็นที่นิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบันในเกือบทุกวงการ อาทิ ด้านธุรกิจ การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษาและด้านอื่นๆ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

เจนเซน (Jensen. 1996 : 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จอห์นสัน (Johnson. 1993 : 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

จากความหมายสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการหาข้อสรุปที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อใช้ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยอาศัยสารสนเทศจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การกำหนดขั้นตอนของการใช้เทคนิคเดลฟายนั้นขึ้นอยู่กับรายละเอียดของการดำเนินการว่าจะแบ่งมากหรือน้อย ดังที่ได้มีนักวิชาการกำหนดไว้ ดังนี้

ลินสโตน, เทอโรบและเฮลเมอ (Linstone, Turoff and Helmer 2001: 3-12) ได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจเนื้อหาหรือประเด็นของเรื่องที่ศึกษาซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะให้ข้อมูลข้อสนเทศที่ตนคิดว่าตรงประเด็น

2. (ผู้ประสานงาน/ผู้วิจัย) ทำการประมวลความคิดเห็นของกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นนั้นว่า สมาชิกของกลุ่มเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยและประเมิน (ก) ความสำคัญ (ข) ความน่าพึงปรารถนาหรือ (ค) ความเป็นไปได้ ถ้ามีความแตกต่างกัน ก็จะสรุปผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาต่อไปในขั้นตอน/รอบที่สาม

3. ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบและการประเมินเหตุผลของความแตกต่างในด้านความคิดเห็นแล้วส่งกลับมาให้ผู้ประสานงาน/ผู้วิจัย ทำการประมวลผล

4. การประเมินผลในรอบสุดท้าย เมื่อข้อมูลที่ได้มาจากขั้นตอนต่างๆ ได้ผ่านการวิเคราะห์และการประเมินผลย้อนกลับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาใหม่จนไม่มีความ

แตกต่างกันในด้านความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ดำเนินการเห็นว่าในรอบต่อไปไม่ได้อะไรที่เปลี่ยนแปลงไปจากกว่าเดิม

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ (2551: 45-46) ได้ระบุขั้นตอน กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ระบุปัญหาและขอความคิดเห็น

ตัวอย่าง “ปัญหาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต” โดยผู้ประสานงานต้องเตรียมและส่งแบบสอบถามแรกให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการระดมสมอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นต่างๆมากที่สุดเกี่ยวกับปัญหานั้น

#### 2. คำตอบแบบสอบถามแรก ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมเสนอข้อชี้ความคิดเห็นโดยย่อประโยคสั้นๆ และส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้ประสานงาน ความคิดเห็นเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องผ่านการกลั่นกรองและพัฒนาที่สมบูรณ์แล้ว แต่ควรเป็นข้อคิดเห็นที่ใช้ประโยคหรือวลีสั้นๆ ยังไม่ต้องมีการประเมินหรือให้เหตุผลในขั้นตอนนี้

#### 3. สร้างและส่งแบบสอบถามฉบับที่สอง ผู้ประสานงานเตรียมและส่งแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยความคิดเห็นทั้งหมดที่ได้จากคำตอบแบบสอบถามแรกและมีที่ว่างให้ผู้เชี่ยวชาญปรับปรุงแก้ไขแต่ละความคิด วิจารณ์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา และเสนอความคิดใหม่ๆ

#### 4. คำตอบแบบสอบถามฉบับที่สอง ผู้เชี่ยวชาญบันทึกความคิดเห็นของตนต่อแบบสอบถามสองแล้วส่งคืนให้ผู้ประสานงาน

#### 5. การสร้างและส่งแบบสอบถามฉบับที่สาม ผู้ประสานงานสร้างและส่งแบบสอบถามฉบับที่สามที่สรุปความคิดเห็นที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญจากการตอบแบบสอบถามครั้งที่สอง โดยมีการถามความชัดเจน จุดแข็ง จุดอ่อน และเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นใหม่ได้

#### 6. การดำเนินการกระบวนการต่อไป ถ้าต้องการผู้ประสานงานอาจดำเนินการขั้นตอนซ้ำ จนกว่าจะเป็นที่ชัดเจนว่าไม่มีความคิดใหม่ที่จะเกิดขึ้น และจุดแข็งจุดอ่อน และความคิดเห็นได้รับการระบุไว้ครบถ้วนแล้ว

#### 7. การสรุปจะเกิดขึ้นในสองกรณี

##### 7.1 ผู้ประสานงานทำการประเมินความคิดเห็นของข้อดีของแต่ละความคิด ซึ่งทำได้หลายวิธี วิธีการหนึ่งคือ ทำแบบสอบถามที่มีบัญชีความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คะแนนตามมาตรวัดที่ใช้ เช่น อาจจะเป็นอันดับความคิดเห็น 1 ถึง 5 หรือคะแนน 0 ถึง 10 ถ้าใช้วิธีการนี้ ผู้เชี่ยวชาญส่งคะแนนความคิดเห็น

กลับมายังผู้ประสานงานที่ทำหน้าที่ประมวลผล และจัดคะแนน/ อันดับความคิดต่างๆที่ได้จากการประเมิน

7.2 การลงคะแนนเสียงโดยให้ผู้เชี่ยวชาญระบุ และจัดอันดับ 5 ความคิดเห็น และให้คะแนนความคิดเห็นที่มีแนวคิด 5 ความคิดเห็น ผู้ประสานงานทำหน้าที่จัดคะแนนเสียง และเตรียมการรายงานผลการประเมินว่า แต่ละความคิดเห็นได้คะแนนเป็นอย่างไร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546 : 76-86) ได้สรุปขั้นตอนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

1. กำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นมาก โดยทั่วไปเชื่อว่ายิ่งได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เชี่ยวชาญจริงๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมตัวของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยในลักษณะนี้หรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจำเป็นต้องติดตามผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนถึงการวิจัย เวลาที่ใช้ โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัยย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือก็ต้องไปหาความร่วมมือท่านอื่นๆ การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวนอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัว เตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากขึ้น

2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3. ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ตัวต่อตัวทางโทรศัพท์หรือการสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์

4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่หนึ่ง

5. ทำเดลฟายรอบที่สอง ในการตอบแบบสอบถามในรอบนี้จะเน้นการจัดอันดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedback) ที่เป็นของกลุ่มโดยรวม เช่นค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าความถี่ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาใหม่

6. ทำซ้ำกระบวนการเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูล/ ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้ยังมีความแตกต่างกันอยู่มาก

7. สรุปและอภิปรายผล

### 3.6.3 การวิจัยแบบเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR)

การวิจัยแบบ EDFR นี้ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2530: 461-468) เป็นผู้พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2522 โดยเป็นเทคนิคการวิจัยที่ผสมผสานระหว่างการวิจัยแบบเทคนิค EFR (Ethnographic Futures Research : EFR) และเทคนิคเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ขั้นตอนของ EDFR ก็คล้ายกันกับเดลฟาย (Delphi) แต่ปรับปรุงวิธีให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่างๆของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูล และความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่นำเชื่อถือเพิ่มขึ้น
2. สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR จะมีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่า แนวโน้มเหล่านี้จะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้ โดยการออกแบบแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้
3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย
4. สร้างเครื่องมือ
5. ทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยอาจมีการทำซ้ำในขั้นตอนนี้
6. เขียนอนาคตภาพ

#### ข้อพิจารณาและเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับเดลฟาย (Delphi)

1. EDFR ต่างจาก เดลฟาย (Delphi) ตรงที่ ในรอบแรกของการวิจัยนั้น EDFR ใช้การสัมภาษณ์ แบบ EFR ซึ่งโดยวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด



และทุกแนวโน้มจะนำไปศึกษาต่อในรอบที่สองและสาม เป็นการเคารพความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง

2. การทำวิจัยแบบ เดลฟาย (Delphi) ตามรูปแบบเดิมนั้นมักจะเริ่มด้วยแบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยการเก็บข้อมูลรอบที่หนึ่งวิธีนี้กล่าวได้ว่าเป็นการดูถูกความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญเพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรจะได้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยการกำหนดกรอบแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย แต่ถ้าหากมีการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยก็จะได้นวนิยมและประเด็นที่สอดคล้องมากที่สุด ซึ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตได้ดีกว่า และยิ่งไปกว่านั้นแนวโน้มทุกแนวโน้มยังได้รับการพิจารณาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอีกใน EDFR รอบที่สอง สาม วิธี EDFR จึงน่าจะเป็นวิธีวิจัยที่ได้นวนิยมอย่างครอบคลุม เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากกว่าเดลฟาย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีผู้ทำวิจัยไว้ ดังนี้

ดอน ไชยดวง (2545 : 86-90) ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดเชียงราย พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายโดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง อนาคตภาพการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ระหว่างปีการศึกษา 2545 – 2550 พบว่า แนวโน้มการวางแผนกำลังคน คาดว่าโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายจะให้ความสำคัญและคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองเพิ่มมากขึ้น และจะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษา แนวโน้มการสรรหาบุคลากรจะมีการรับสมัครตามสถาบันการผลิตครูหรือประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ แนวโน้มการคัดเลือกบุคลากร คาดว่าจะมีการคัดเลือกโดยการทดสอบความสามารถ แนวโน้มการพัฒนาบุคลากร คาดว่าจะมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ แนวโน้มการประเมินบุคลากร คาดว่าโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายมีการกำหนดมาตรฐานการประเมินบุคลากรชัดเจน

อุไร พันธุ์ไพโรจน์ (2545 : 144) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา กลุ่มที่ 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน 6 ด้าน คือ การวางแผนบุคลากร การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านครูมีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การ บำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วน การให้บุคลากรพ้นจากงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของ บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน 6 ด้าน ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน และผู้บริหารโรงเรียนต่อปัญหาการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ด้าน ได้แก่การวางแผนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และ การให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วนอีก 3 ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การ บำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นไม่แตกต่างกัน

กิตติมา กายวงศ์ (2547 : 145) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของครูต่อการ บริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนจังหวัดอ่างทอง พบว่า ครูมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวม มีความเหมาะสม ปานกลางซึ่งด้านที่ครูมีความเห็นว่าเหมาะสมมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคลากร ใน เรื่องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการวางแผนบุคลากรในโรงเรียน และด้านการพัฒนา บุคลากรในเรื่องสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรให้นำสื่อ และนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการ เรียนการสอน ส่วนในประเด็นที่ครูมีความเห็นว่ามี ความเหมาะสมปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน การบำรุงรักษาบุคลากร ในเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการพ้นจากงาน ในเรื่องการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน และ ด้านการสรรหาบุคลากร ในเรื่องการบรรจุพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้สิทธิ

ชัยณรงค์ อินท้วม (2547 : 112) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังและความเป็นจริง ของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขต ลาดพร้าวกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความ คาดหวังในการบริหารงานบุคคล ในด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษา บุคลากรการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่งอยู่ในระดับมาก

วัชรินทร์ เกตุรัตน์ (2547 : 71) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลอุดรธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารงานบุคลากรตามที่คณะของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน และเปรียบเทียบ ปัญหาตามที่คณะและตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกันของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอนใน โรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากร ตาม ขนาดโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบุคลากรพ้นจากงาน ในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่า โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ประสงค์ เอี่ยมเวียง (2548 : 108-111) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงาน บุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า สภาพการ บริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติราชการรองลงมา ได้แก่ วินัยและการรักษาวินัยและการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่งตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือการออกจากราชการ

จิตตินันท์ ภูมิอาจ (2549 : 96-98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและ ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ ปฏิบัติการสอน โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบ สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ ปฏิบัติการสอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าโรงเรียนมีสภาพการบริหารงานบุคคลมากกว่าครูผู้ ปฏิบัติการสอนผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอน พบว่า โรงเรียนทุกระดับมีสภาพการบริหารงานบุคคลโดยรวม และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลตามความ คิดเห็นของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนที่มีประเภทต่างกัน พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา มีสภาพ การบริหารงานบุคคลสูงกว่าโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา 2 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคคล และ ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน เฉพาะด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน โรงเรียนมัศึกษามีสภาพ การบริหารงานสูงกว่าโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษาด้วย นอกนั้นไม่แตกต่างกันผลการ เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนที่มี

ประเภทต่างกัน พบว่า โรงเรียนทั้งระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา มีปัญหาการบริหารงานบุคคลสูงกว่าโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการดำรงรักษาบุคคล และด้านการพัฒนาบุคคล เฉพาะด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน โรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีปัญหาการบริหารงานบุคคลสูงกว่าโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

วทัญญู ศิริจรรรยา (2551 : 90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า การบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และด้านการพ้นจากตำแหน่ง ซึ่งพบว่าโรงเรียนมีการกำหนดค่าตอบแทนในอัตราที่ไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ การจัดครูเข้าสอนไม่ตรงกับความสามารถและตามวุฒิการศึกษา และการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการคัดเลือกบุคลากรไม่มีความยุติธรรม โรงเรียนไม่มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้บุคลากรใหม่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ราบรื่นและเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของครูใหม่ ด้านการพ้นจากงานไม่มีปัญหา

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น (2554 : 112-114) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 คือ ด้านการวางแผนงานบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการดำรงรักษาและพัฒนาบุคคล กับด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล มีผู้ทำวิจัยไว้ดังนี้

แบลงค์ (Blank, 1991 : 68) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารงานบุคคล ภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคลิฟอร์เนียสหรัฐอเมริกา พบว่า1) การบริหารบุคลากรของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา และยังล่าช้ากว่าการ

บริหารงานบุคลากรของหน่วยงานภาคอื่น ๆ 2) ถึงแม้บุคลากรที่รับผิดชอบด้านงานบริหารงานบุคคล จะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นยังไม่มีความพร้อมในด้านการบริหารงานบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในลักษณะประจำการหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน 3) การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวของผู้อำนวยการหรือตำแหน่งบุคลากร 4) ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนางานองค์กร หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่างการบริหารบุคลากรของโรงเรียน เป็นงานที่เป็นไปได้

ซัลลิแวน (Sullivan, 1994 : 120) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนรัฐฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำจากโรงเรียนในรัฐฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์การอย่างมีสติ และมีทีมงานที่มีความสามัคคี

คอลเลท (Collette, 1995 : 97) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการของการพัฒนาบุคลากรผลการศึกษาพบว่า เพศและประสบการณ์มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารความแตกต่างของการพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นมากหรือน้อยมีการพิจารณาจากระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวตั้ง

คูเปอร์ (Cooper, 2001 : 95) ได้ศึกษาเรื่อง โครงการให้ความดีความชอบของครูที่เมืองแชนโอเวอร์ รัฐนิวแฮมเชียร์ มลรัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า การพิจารณาความดีความชอบของครูควรจัดอยู่ในหลักเกณฑ์การให้เงินเดือนครู ส่วนครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า การประเมินค่าการประเมินความดี ความชอบตลอดทั้งผู้ทำการประเมินได้พิจารณาแยกส่วนจากเงินเดือนครู ส่วนการพิจารณาให้รางวัลความดีความชอบของครูในโรงเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษานั้นได้เอาใจใส่ในเรื่องการเพิ่มเงินแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานของครู กรรมการศึกษาก็เห็นพ้องต้องกันว่า ควรพิจารณาเงินเพิ่มแก่ครูที่มีผลงานดีเด่นแยกต่างหาก ไม่มีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้อง

โอซีไลท์ และ เฟอร์แมน (Ozcelik And Ferman. 2006 : 72) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการศึกษาตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์การ รวมทั้ง การทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่



เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้ และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาให้ดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัย เน้นการยืนยันการนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กรต่างๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้มีสิ่งที่ทำทนายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตามหากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลข้างต้น ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน การศึกษาอนาคตภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน เพื่อให้มีการพัฒนา ใน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการพ้นจากตำแหน่ง

