

การศึกษาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

The Study of The Effective Human Resource Management from Small-sized School In Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2

สันติ จันจำปา^{1*} และสุวิมล ตั้งประเสริฐ²
Santi Chanjumpa^{1*} and Suwimon Tungprasert²

^{1,2} สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000

^{1,2} Department of Educational Administration, Faculty of Education, Nakhon Ratchasima
Rajabhat Rajabhat University, Nakhon Ratchasima 30000, Thailand.

^{1*} Corresponding Author, E-mail: Santi49866@gmail.com

Received: 18 February 2020, Revised: 23 April 2020, Accepted: 1 May 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 103 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลระหว่างตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการบริหารงานบุคคล คือ การกำหนดคุณสมบัติบุคลากร ควรกระจายอำนาจให้โรงเรียนและบุคคลอื่นเข้าร่วม โรงเรียนควรจัดทำและปรับปรุงข้อมูลบุคลากรให้เป็นรูปธรรม จัดทำแผนอัตรากำลังคนทั้งหมด ผู้อำนวยการโรงเรียน ควรมีอำนาจสรรหาบุคลากร กำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส เชื่อถือได้ สร้างความตระหนักให้มีส่วนร่วมคัดเลือก มีวิสัยทัศน์ ผลให้ข้อเสนอแนะ วางใจเป็นกลาง และยอมรับการตัดสินใจคนอื่น รวมถึงติดตาม ประเมินงาน พัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี สร้างแรงจูงใจ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรหาปรึกษาหารือ มีความชัดเจน มีเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน โปร่งใสมีส่วนร่วม ใช้เครื่องมือที่หลากหลาย สุจริต และสร้างขวัญกำลังใจที่หลากหลาย ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดอบรมให้ความรู้การประเมินผลงานให้ผู้อำนวยการโรงเรียน

คำสำคัญ : การบริหารงานบุคคล, โรงเรียนขนาดเล็ก

Abstract

This research aims to 1) examine effective human resource management, 2) compare the efficiency of human resource management categorized by gender and work experience and 3) explore the guideline of the effective human resource management of the small-sized schools in Sakon Nakhon Primary Education Service Area Office 2. The participants were 103 school directors selected from the multi-stage sampling method using proportion sampling. The instruments included questionnaires and structured interview. Frequencies, percentage, mean standard deviation, t-test and F-test with content analysis were employed to analyze the data. Findings were as follows; 1) The efficiency of human resource management was generally at a moderate level. 2) Results from comparing the efficiency of human resource management by gender and work experience showed a significant difference among these factors at a .05 level in general. 3) The guideline of effective human resource management for these schools should include the indicator for personnel qualification and a collaboration between the schools and related departments. The school's personnel database should be set up. Also, human resource allocation should be updated, planning on working positions based on knowledge, skills, and compensation should be arranged with transparent criteria. Related departments should continually complete performance evaluation. This included creating a great working environment and motivation and promoting the position should be clear with the standard of indicators with various assessments. These aspects should encourage all colleagues. Finally, professional training on these topics should be arranged for the school directors and related departments.

Keywords: Human Resource Management, Small- sized School

1. บทนำ

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษาและการยุติ การจ้างงานของบุคคลในองค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคคลภายใต้จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (ชูชัย สมितिไกร, 2556) และยังครอบคลุมไปถึงการบริหารจัดการคนที่มีมาใหม่และคนที่อยู่เดิม โดยใช้ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าที่จะให้ได้ผลงาน และได้รับบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุด ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ (Nigro, 1973) ทั้งนี้ บุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การอย่างยิ่ง โดยบุคคลที่ได้มานั้นต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานสามารถดึงดูด หารักษา และพัฒนาให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ พึงพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานให้นานที่สุดตามที่ต้องการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถกระทำการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงานได้ (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2556) บุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การโดย ประชุม

รอดประเสริฐ (2554) มองว่าคนเป็นปัจจัยที่มีความแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ เพราะเป็นสิ่งที่มีความจิตใจ ความรู้สึก เป็นผู้สร้าง ผู้ใช้ปัจจัย หรือทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ อาจจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือการทำลายองค์การ หากไม่ได้พัฒนาอย่างถูกต้อง การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายงานการบริหารที่ให้ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลได้นำมาเป็นกรอบในการบริหารงานบุคคล โดยมีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดความต้องการ ด้านบุคคล เป็นกิจกรรมขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล โดยการวิเคราะห์งาน และการวางแผนกำลังคน 2) การตอบสนองความต้องการด้านบุคคล โดยการสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคคล และการจัดและจูงใจบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และ 3) การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร โดยการประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2556) อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ แต่ด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง ทำให้โรงเรียนมีปัญหาการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้น

ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่เกิดขึ้นโดยสามารถพบผลการสะท้อนที่ได้จากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 ในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานบุคคล โดยที่ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในเชิงโครงสร้าง และระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุง โดยเฉพาะการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่เป็นจำนวนมากที่ขาดคุณภาพการบริหารงานบุคคล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) เป็นปัญหาในระดับภาพรวมที่ต้องได้รับการแก้ไข ทั้งนี้ ยังพบกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีบุคคลไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน หรือการทำภาระงานอื่น ๆ ที่มีจำนวนมากทั้งในการได้มาของบุคลากรค่อนข้างไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน การปฏิบัติงานของครูยังไม่ครอบคลุม เนื่องจากภาระงานที่มาก และยังส่งผลต่อการโยกย้ายสถานที่ทำงานของบุคลากรครูอีกด้วย (กมลกรณ์ คำผาย, 2561) จากการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคล จำเป็นจะต้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยศึกษาสภาพและปัญหาว่าเกิดจากสาเหตุใด แล้วหาแนวทางการพัฒนาให้งานการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้กำหนดยุทธศาสตร์ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 โดยมียุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลในยุทธศาสตร์ข้อ 6 คือ การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา มีเป้าหมายพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีครูเพียงพอ ได้รับการสนับสนุนการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นจากภายนอก การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีแผนงานและโครงการที่เพิ่มประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังนั้น การพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพเรื่องความเป็นผู้นำและมีลักษณะนิสัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิชาชีพตนเอง มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ สามารถปฏิบัติงานในศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องได้ การบริหารที่เน้นถึงปัญหาความต้องการเป็นที่ตั้ง การบริหารงานเชิงรุก การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (ธีระ รุญเจริญ, 2554)

จากความสำคัญของการบริหารบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อโรงเรียน ผวนกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนถือเป็นบุคคลที่สำคัญเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียน และมีแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 เพื่อส่งผลต่อการพัฒนางานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

3. แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยเรื่องนี้ ประกอบด้วย 1) การบริหารงานบุคคล 2) บริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังต่อไปนี้

สุรชาติ จันทรา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอนากลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอนากลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า มีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอนากลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านวินัยและการรักษาวินัย ไม่แตกต่างกัน

ณัฐพร คาวิน (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอมะนังนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการออกจากราชการ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 2) ครูที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

เทพรัตน์ ดาวเรือง (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกัน

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 140 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2, 2559) ส่วนกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 103 คน ได้มาจากการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มแบบหลายขั้นตอน (ประสพท เนืองเฉลิม, 2560) ที่มาจาก 7 อำเภอ โดยผู้วิจัยใช้อำเภอเป็นชั้นภูมิเทียบบัญญัติไตรยางศ์ในการพิจารณาสัดส่วนโดยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับเพศและประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ ตอนที่ 2 สอบถามการบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุม 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์งานด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการคัดเลือกบุคลากร ด้านการจัดและจูงใจบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อหาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์มาจาก 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

4.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเสร็จแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .846 ส่วนเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์ เมื่อสร้างเสร็จแล้วได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบก่อนนำไปใช้จริง

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผ่านการติดต่อไปยังกลุ่มเป้าหมายในวันที่ 22 สิงหาคม 2562 เวลา 09.00-15.00 น. วันที่ 23 สิงหาคม 2562 เวลา 09.00-15.00 น. ณ โรงเรียนผู้ให้การสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์จนครบตามกลุ่มเป้าหมายที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

แบบสอบถามที่เป็นเชิงปริมาณในส่วนของตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเพศและประสบการณ์ เป็นการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมาย 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด ส่วนการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลใช้วิธีการหาค่า t-test และ F-test พร้อมทั้งเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe ส่วนการสัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์เนื้อหา

5. ผลการวิจัย

5.1 การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ภาพรวม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2

การบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการวิเคราะห์งาน	3.45	0.83	ปานกลาง
2. ด้านการวางแผนกำลังคน	3.33	0.81	ปานกลาง
3. ด้านการสรรหาบุคลากร	3.34	0.82	ปานกลาง
4. ด้านการคัดเลือกบุคลากร	3.05	0.62	ปานกลาง
5. ด้านการจัดและจูงใจบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	3.32	0.83	ปานกลาง
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.36	0.78	ปานกลาง
7. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.50	0.73	ปานกลาง
8. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.40	0.79	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.34	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ด้านการวิเคราะห์งาน ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.83) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร ($\bar{X} = 3.05$, S.D. = 0.62)

5.2 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน ตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามเพศ

การบริหารงานบุคคล	ชาย		หญิง		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการวิเคราะห์งาน	3.54	0.85	2.90	0.40	4.63*	0.00
2. ด้านการวางแผนกำลังคน	3.43	0.83	2.74	0.29	5.84*	0.00
3. ด้านการสรรหาบุคลากร	3.47	0.81	2.56	0.30	7.75*	0.00
4. ด้านการคัดเลือกบุคลากร	3.14	0.63	2.56	0.31	5.39*	0.00
5. ด้านการจัดและจัดงบบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	3.46	0.82	2.49	0.14	10.14*	0.00
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.46	0.79	2.74	0.29	6.29*	0.00
7. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.61	0.72	2.89	0.44	5.20*	0.00
8. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.48	0.81	2.93	0.43	3.92*	0.00
ค่าเฉลี่ยรวม	3.45	0.74	2.73	0.18	7.84*	0.00

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามเพศ ภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารงานบุคคล ทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านการวิเคราะห์งาน	ระหว่างกลุ่ม	8.092	2	4.046	6.372*	.002
	ภายในกลุ่ม	63.501	100	.635		
	รวม	71.593	102			
2. ด้านการวางแผนกำลังคน	ระหว่างกลุ่ม	6.826	2	3.413	5.569*	.005
	ภายในกลุ่ม	61.285	100	.613		
	รวม	68.111	102			
3. ด้านการสรรหาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	5.913	2	2.956	4.656*	.012
	ภายในกลุ่ม	63.491	100	.635		
	รวม	69.403	102			
4. ด้านการคัดเลือกบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3.052	2	1.526	4.090*	.020
	ภายในกลุ่ม	37.320	100	.373		
	รวม	40.373	102			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
5. ด้านการจัดและจูงใจบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.172	2	3.086	4.694*	.011
	ภายในกลุ่ม	65.747	100	.657		
	รวม	71.919	102			
6. ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.889	2	3.944	7.093*	.001
	ภายในกลุ่ม	55.611	100	.556		
	รวม	63.500	102			
7. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3.547	2	1.773	3.480*	.035
	ภายในกลุ่ม	50.965	100	.510		
	รวม	54.512	102			
8. ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	10.688	2	5.344	9.832*	.000
	ภายในกลุ่ม	54.352	100	.544		
	รวม	65.040	102			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	6.267	2	3.133	6.411*	.002
	ภายในกลุ่ม	48.873	100	.489		
	รวม	55.140	102			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. สรุปผลการวิจัย

6.1 การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านต่ำสุด คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

6.1.1 ด้านการวิเคราะห์งาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อสูงสุด คือ การวิเคราะห์ภาระงานของโรงเรียนและภาระงานนั้น ๆ มีความเชื่อมโยงถึงบุคคลที่ต้องการในการทำงาน ส่วนข้อต่ำสุด คือ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับที่ต้องการ

6.1.2 ด้านการวางแผนกำลังคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อสูงสุด คือ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อการวางแผนกำลังคนในโรงเรียน ส่วนข้อต่ำสุด คือ การกำหนดรายละเอียด ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ในความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตำแหน่ง ค่าตอบแทน และการสรรหาบุคลากร

6.1.3 ด้านการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อสูงสุด คือ การดำเนินการสรรหาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อต่ำสุด คือ การสรรหาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนได้เหมาะสมกับตำแหน่งที่มีอยู่ในโรงเรียน

6.1.4 ด้านการคัดเลือกบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อสูงสุด คือ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถและทัศนคติที่ดี มาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ส่วนข้อต่ำสุด คือ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียน

6.1.5 ด้านการจัดและจูงใจบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อสูงสุด คือ การมอบหมายภาระงานให้กับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ส่วนข้อต่ำสุด คือ การสร้างแรงจูงใจที่หลากหลายในการทำงานให้กับบุคลากรที่เข้ามาทำงาน เช่น เงินเดือน ตำแหน่ง สวัสดิการ เป็นต้น

6.1.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อสูงสุด คือ การประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาความดี ความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างเหมาะสม ส่วนข้อต่ำสุด คือ การใช้เครื่องมือหลากหลายประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

6.1.7 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อสูงสุด คือ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนามีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ส่วนข้อต่ำสุด คือ บุคลากรที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานดีได้รับการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน

6.1.8 ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อสูงสุด คือ การได้จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ส่วนข้อต่ำสุด คือ การมีรูปแบบการสร้างขวัญและกำลังใจที่ชัดเจนให้กับบุคลากร

6.2 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6.3 แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า 1) ด้านการวิเคราะห์งาน การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรควรกระจายอำนาจ หรือบทบาทหน้าที่ให้กับโรงเรียน และอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนในการกำหนดความต้องการของบุคลากร รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม หรือดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ และจัดทำข้อมูลคุณสมบัติของบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน 2) ด้านการวางแผนกำลังคน ผู้อำนวยการโรงเรียนควรดำเนินการปรับฐานข้อมูลของบุคคลในโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจัดทำแผนอัตรากำลังคนทั้งด้านความรู้ ทักษะ ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำแผนที่กำหนดรายละเอียดไว้มาดำเนินการวางแผนทั้งนี้ การดำเนินการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมดำเนินการและกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละปีการศึกษา 3) ด้านการสรรหาบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีอำนาจหน้าที่สรรหาบุคลากรที่ต้องการกับงานของโรงเรียน และการสรรหาบุคลากรควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม การดำเนินการคัดเลือกบุคลากรมีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมในการดำเนินการด้วย 4) ด้านการคัดเลือกบุคลากร การดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนควรต้องสร้างความตระหนักให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเข้าร่วมคัดเลือกบุคลากร



พร้อมทั้งสร้างช่องทางการสะท้อนผล หรือข้อเสนอแนะที่หลากหลาย และการยอมรับการตัดสินใจของบุคคลอื่น ๆ ในความแตกต่างและการวางใจเป็นกลางในการคัดเลือกบุคลากร 5) ด้านการจัดและจูงใจบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนควรติดตาม ประเมินผลการทำงาน และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงานและสร้างแรงจูงใจที่หลากหลายให้กับบุคลากร ทั้งตำแหน่งและสวัสดิการ อื่น ๆ การพิจารณาความดีความชอบควรมีเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นธรรม พร้อมทั้งให้ความรู้ข้อแนะนำในเรื่องการทำวิทยฐานะแก่บุคลากรในโรงเรียน 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ควรจัดดำเนินการอบรมให้ความรู้ และแนวทางการประเมินบุคลากรแก่ผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนการประเมินบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนกำหนดเครื่องมือและประเมินผล โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายและเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมถึงประเมินบุคลากรด้านความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อุตสาหะ และความขยัน ทั้งนี้ ก่อนประเมินควรแจ้งรายละเอียดให้ผู้ถูกประเมินทราบล่วงหน้าก่อน 7) ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนควรปรึกษาหารือผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นมาตรฐาน เข้าใจทั่วถึงกัน ส่วนการพิจารณาเลื่อนขั้น มีความโปร่งใสและพิจารณาเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติงานและ 8) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนควรศึกษาแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจที่หลากหลาย พร้อมทั้งจัดสรรสวัสดิการที่นอกเหนือจากภาครัฐจัดให้กับบุคลากรอยู่แล้ว นอกจากนั้นมีการพิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรม เป็นไปตามหลักการที่วางเอาไว้ และยกย่องเชิดชูเกียรติคุณงามความดีของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับกัน รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจด้านความสุข ความรู้สึกและจิตใจของบุคลากรในโรงเรียน

7. อภิปรายผล

7.1 การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ ด้านการวิเคราะห์งาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่มีข้อจำกัดหลายอย่าง ทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน การโยกย้ายหน้าที่การงาน หลักการบริหารจัดการงานบุคคลที่เป็นระบบ หรือแม้กระทั่งการโยกย้ายการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอง สิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กดำเนินงานได้ไม่เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหาร โดยเฉพาอย่างยิ่งเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากรที่ดำเนินการบริหารงานบุคคลไม่เต็มที่จึงส่งผลให้สภาพการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2550) ได้เสนอว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการทางการบริหารที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและเต็มกำลัง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟิรฮาม เจ๊ะแม (2557) ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

7.2 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านประสบการณ์ ด้านอารมณ์ เป็นต้น ที่แตกต่างกันด้วย เพราะเพศเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลที่เป็นการจำแนกตามเพศมีความแตกต่างกันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสถียรภาพ พันธิ์โพธิ์จัน (2552) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักความสามารถในด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล ตลอดจนสมรรถนะของบุคคลนั้น ๆ ที่มีความแตกต่างกันออกไปของแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินการได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา พุทธแสน (2553) ผลการวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7.3 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันจะรับรู้การบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในการบริหารงานบุคคล ทั้งเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนย่อมมีวิธีการดำเนินการที่ต่างกันไปตามประสบการณ์ที่ตนเองได้สั่งสมมาเป็นเวลานาน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก ย่อมมีการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2557) ได้เสนอว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อโรงเรียนให้มากที่สุด โดยการบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรม และการพัฒนา เพื่อสร้างความพร้อม ในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพางาน ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชาติ จันทรา (2557) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ที่แตกต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7.4 แนวทางด้านการวิเคราะห์งาน การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรควรกระจายอำนาจหรือบทบาทหน้าที่ให้กับโรงเรียนและอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนในการกำหนดความต้องการของบุคลากรรวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม หรือดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ และจัดทำข้อมูลคุณสมบัติของบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2557) เสนอว่าการวิเคราะห์งาน เป็นการกำหนดรายละเอียดของงานที่มีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงถึงบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของเพชรรัตน์ ดาวเรือง (2560) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารควรมีอำนาจหน้าที่กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนและการกระจายอำนาจเกี่ยวกับการพิจารณาการบรรจุบุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนด้วย

7.5 แนวทางด้านการวางแผนกำลังคน ผู้อำนวยการโรงเรียนควรดำเนินการปรับฐานข้อมูลของบุคคลในโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจัดทำแผนอัตรากำลังคน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ค่าตอบแทน

ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำแผนที่กำหนดรายละเอียดไว้มาดำเนินการวางแผน ทั้งนี้ การดำเนินการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ และกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละปีการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) เสนอว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของบุคลากร โดยการเริ่มตั้งแต่การวางแผนการได้มา และกระบวนการสรรหาบุคลากรในการเข้ามาทำงานในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟิรฮาม เจ๊ะแม (2557) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารควรมีการกำหนดอัตรากำลังคนสู่การปฏิบัติ ทั้งความรู้ ทักษะ ค่าตอบแทนต่าง ๆ และผู้บริหารควรนำแผนอัตรากำลังมาที่กำหนดรายละเอียดแล้วมาเป็นแนวทางปฏิบัติของบุคคลกรเกี่ยวกับตำแหน่งต่าง ๆ

7.6 แนวทางด้านการสรรหาบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีอำนาจหน้าที่สรรหาบุคลากรที่ต้องการกับงานของโรงเรียน และการสรรหาบุคลากรควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม การดำเนินการคัดเลือกบุคลากรมีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) เสนอว่าการสรรหาบุคลากรเป็นการสรรหาบุคคลเป็นการแสวงหา และแรงจูงใจให้ผู้ที่จะมีสมรรถนะมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกที่ทำให้โรงเรียนมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร คาวิน (2557) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารควรมีการกำหนดเกณฑ์ ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงเรียนมีความชัดเจนและการสรรหาตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ

7.7 แนวทางด้านการคัดเลือกบุคลากร การดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนควรต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกบุคคล พร้อมทั้งสร้างช่องทางสะท้อนผลหรือข้อเสนอแนะที่หลากหลาย และการยอมรับการตัดสินใจของบุคคลอื่น ๆ ในความแตกต่างและวางใจเป็นกลางในการคัดเลือกบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) เสนอว่า การคัดเลือกบุคลากร เป็นการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการหนึ่งที่ยอมรับ ด้านการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการตัดสินใจรับเข้าทำงาน หรือการคัดเลือกในการสัมภาษณ์ จะประกอบด้วยผู้สัมภาษณ์ เนื้อหาที่สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภรณ์ทิพย์ ศรีพิมาย (2561) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารควรทำให้เป็นกลางในการคัดเลือกบุคลากร และยอมรับผลการตัดสินใจของคณะกรรมการและการดำเนินการตามขั้นตอนด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ยึดหลักคุณธรรมในการปฏิบัติ รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรให้มีความชัดเจน การดำเนินการโดยมีคณะกรรมการ

7.8 แนวทางด้านการจัดและจูงใจบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียน ควรติดตามประเมินผลการทำงาน และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน และสร้างแรงจูงใจที่หลากหลายให้กับบุคลากร ทั้งตำแหน่ง และสวัสดิการ อื่น ๆ การพิจารณาความดีความชอบควรมีเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นธรรม พร้อมทั้งให้ความรู้ ข้อเสนอแนะในเรื่องการทำวิทยฐานะแก่บุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556) เสนอว่า การจัดและจูงใจบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นการสอนงานให้บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ได้เรียนรู้งานตามที่ได้รับมอบหมายจากบุคคลอื่นที่ทำงานอยู่ก่อนแล้ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพรัตน์ ดาวเรือง (2560) ผลการวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีกระบวนการพัฒนา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำวิทยฐานะให้กับบุคลากรในโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสนใจในเรื่องข้อมูลแนวทางการจัดทำวิทยฐานะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจที่หลากหลาย เช่น ตำแหน่ง และสวัสดิการตามความเหมาะสม

7.9 แนวทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินควรจัดทำแผนการอบรมให้ความรู้และแนวทางการประเมินบุคลากรแก่ผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนการประเมินบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเครื่องมือ และประเมินผลโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายและเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมถึงประเมินความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อุตสาหะและความขยัน ทั้งนี้ ก่อนประเมินควรแจ้งรายละเอียดให้ผู้ถูกประเมินทราบล่วงหน้าก่อน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2556) เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกลไกในการติดตาม กำกับ และดูแลเพื่อให้แน่ใจในประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พริยาม เจ๊ะแม (2557) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้เครื่องมือที่หลากหลาย มีการกำหนดประเด็นการประเมินผลที่ครอบคลุม ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตขยันหมั่นเพียรของบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานในโรงเรียน

7.10 แนวทางด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนควรปรึกษาร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นมาตรฐาน เข้าใจทั่วถึงกัน ส่วนการพิจารณาเลื่อนขั้นมีความโปร่งใส และพิจารณาเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติงานด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550) เสนอว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นความพยายามขององค์กรในการรักษาบุคลากร โดยเริ่มตั้งแต่เข้ามาเป็นสมาชิกที่ต้องการให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยาวนาน เป็นการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน และยังต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ ทั้งสุขภาพจิต และสุขภาพกายที่แข็งแรง มีความรู้สึกที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐนิชาภัค พุทธสาร (2561) ผลการวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนควรพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน และตำแหน่งอย่างเป็นธรรมการพิจารณาจะต้องมีหลักเกณฑ์มาตรฐาน

7.11 แนวทางด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนควรศึกษาแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจที่หลากหลาย พร้อมทั้งจัดสรรสวัสดิการที่นอกเหนือจากภาครัฐที่จัดให้กับบุคลากรอยู่แล้ว นอกจากนั้นมีการพิจารณาความดี ความชอบที่ยุติธรรม เป็นไปตามหลักการที่วางเอาไว้ และยกย่องเชิดชูเกียรติคุณงามความดีของบุคลากรให้เป็นที่ประจักษ์ รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจด้านความสุข ความรู้สึก และจิตใจของบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย โกสุวรรณจินดา (2554) เสนอว่า การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการจ่ายผลตอบแทนในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ และสิ่งจูงใจต่าง ๆ ในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพรัตน์ ดาวเรือง (2560) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสนับสนุนให้ความช่วยเหลือด้านความรู้ ให้ความใส่ใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วถึง ส่งเสริมความก้าวหน้า ยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นที่ประจักษ์

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

8.1.1 ด้านการวิเคราะห์งาน ควรวิเคราะห์ภาระงานของโรงเรียนและภาระงานนั้น ๆ ที่เชื่อมโยงถึงบุคคลที่ต้องการในการทำงาน

- 8.1.2 ด้านการวางแผนกำลังคน ควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นการวางแผนกำลังคนในโรงเรียน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในทางเดียวกัน
- 8.1.3 ด้านการสรรหาบุคลากร ควรดำเนินการสรรหาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 8.1.4 ด้านการคัดเลือกบุคลากร ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถและทัศนคติที่ดีมาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน
- 8.1.5 ด้านการจัดและจูงใจบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ควรมอบหมายภาระงานให้กับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ได้อย่างเหมาะสม
- 8.1.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างเหมาะสม
- 8.1.7 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- 8.1.8 ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

8.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 8.2.1 ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
- 8.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

9. เอกสารอ้างอิง

- กมลกรณ์ คำผาย. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาเลา. สัมภาษณ์. 28 กันยายน 2561.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพรช.
- จอมพงษ์ มงคลนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคคลกรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลกร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐนิชาภักดิ์ พุทธสาร. (2561). *แนวทางการบริหารงานบุคคลด้านการดำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชน การกุศล ประเภทการศึกษาสงเคราะห์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงราย. การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.*
- ณัฐพร ควิน. (2557). *การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เทพรัตน์ ดาวเรือง. (2560). การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2554). นโยบายและวางแผน หลักการและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ประสาธน์ เนื่องเฉลิม. (2560). วิจัยการเรียนการสอน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร.
- ปัทมา พุทธแสน. (2553). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พัทธาม เจริญ. (2557). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอยะรัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ภรณ์ทิพย์ ศรีพิมาย. (2561). ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2556). การบริหารบุคลากรโรงเรียน หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : ไพลแซ.
- เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์. (2552). ปรัชญาและแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการองค์กร และทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรชาติ จันทรา. (2557). การศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอนากลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. (2559). ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัด สพป.สกลนครเขต 2. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2562. จาก <https://sites.google.com/site/snk2web2/khxmml>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อบริหารจัดการการศึกษาในเขตการพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ. กรุงเทพฯ : เอส.ซี.พริ้นท์แอนด์แพค.

Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.

Educational and Psychological Measurement. 30(3) : 607-610.

Mondy, R. W. and Noe, R. W. (1990). *Human Resource Management*. New York : Prentice Hall.

Nigro, F. A. (1973). *Public personal and=ministration*. 3rd ed. New York : Harper and Row.