

# สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารบุคคลของสถานศึกษา  
สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร



โดย  
นางแจ่มจันทร์ อานันธิโก

เลขหมู่  
เลขทะเบียน 16727  
วัน, เดือน, ปี 19 ก.ค. 2534

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารอาชีวศึกษา

ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2534

ลิขสิทธิ์เป็นของบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**A Study of Teachers' Participation in Decision Making of Personnel  
Administration in Bangkok Vocational Colleges**



**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
Department of Industrial Education  
Graduate School**

**King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang**

**1991**

**ISBN 974-8155-24-2**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารงานบุคคล  
ของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ชื่อ

นางแจ่มจันทร์ อานันธิโก

ภาควิชา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ปีการศึกษา

2534

### บทคัดย่อ

#### วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ในสภาพที่เป็นจริงและในสภาพที่ควรจะเป็น ซึ่งการบริหารงานบุคคลดังกล่าวได้ศึกษาใน 5 ด้าน คือการสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การดำรงรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน และวัตถุประสงค์อีกประการหนึ่งก็เพื่อพิจารณาความแตกต่างเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มของผู้บริหารและอาจารย์รวมกัน ตลอดจนความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารและที่เป็นอาจารย์ด้วย โดยคาดคะเนผลการเปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่ม และความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นด้วย

#### การดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารและอาจารย์ สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษากทมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 วิทยาลัย เป็นผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้าคณะวิชา จำนวน 58 คน อาจารย์ 591 คน คิดเป็นร้อยละ 98.51 ของจำนวนประชากรที่ศึกษาในปีการศึกษา 2533

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้านดังกล่าวข้างต้น โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะให้คะแนน

ความคิดเห็นตามระดับที่อาจารย์มีส่วนร่วมในการปฏิบัติจริงและที่ควรจะเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่า  $\bar{X}$ , S.D และ t-test โดยโปรแกรม SPSS/PC<sup>+</sup> (Statistical Package for the Social Sciences)

### ข้อค้นพบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏว่า ผู้บริหารเห็นว่าในสภาพที่เป็นจริง อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลในระดับน้อยทุกด้าน ในขณะที่ในสภาพที่ควรจะเป็น ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจในระดับมากถึง 4 ด้าน มีเพียงด้านเดียวที่ระบุว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ในทำนองเดียวกัน อาจารย์เห็นว่าในสภาพที่เป็นจริงตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับน้อยทุกด้าน ในขณะที่ในสภาพที่ควรจะเป็นตนควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับมาก 2 ด้าน และในระดับปานกลาง 3 ด้าน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นภายในกลุ่มกล่าวคือ ในกลุ่มผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ ) และทำนองเดียวกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มอาจารย์ในสภาพทั้งสองดังกล่าวข้างต้น ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ ) และ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ ปรากฏว่า ความคิดเห็นในสภาพที่เป็นจริงของทั้งสองกลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ ) ในขณะที่ในสภาพที่ควรจะเป็น ผลปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p > 0.01$ ) แต่อย่างไรก็ตาม ซึ่งหมายความว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่าในสภาพที่ควรจะเป็น ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยอาชีวศึกษาในระดับเดียวกัน โดยถึงแม้ว่า ในสภาพที่เป็นจริงผู้บริหารเห็นว่าควรมีส่วนร่วมในเรื่องนี้มากกว่าที่อาจารย์คิด กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ เห็นสมควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลดังกล่าวมากกว่าที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ประการสุดท้ายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล คือ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์รวมกัน ผลปรากฏว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลนั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ )

ผลการวิจัยครั้งนี้ พอจะสรุปได้ว่า ในการบริหารงานแบบประชาธิปไตยในสถานศึกษา ผู้บริหารควรสนับสนุน และเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ทั้งนี้หมายความว่า การยอมรับความคิดเห็นที่เป็นเหตุเป็นผลของผู้อื่นด้วย เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใด ๆ ย่อมจะทำให้

ให้เขาเกิดความรู้สึกประทับใจในการปฏิบัติ เพื่อให้งานนั้น ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลที่เด่นชัดจากการศึกษาครั้งนี้ คือความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ในสถานศึกษา ซึ่งน่าจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สำหรับกรมอาชีวศึกษาอย่างยิ่งอันหนึ่ง และเป็นการปรับปรุงระบบบริหารในสถานศึกษาให้ราบรื่นยิ่งขึ้น โดยให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจดังกล่าวมากขึ้น ตามความต้องการของผู้บริหาร และอาจารย์ ดังปรากฏในผลการวิจัยครั้งนี้



Thesis Title : A Study of Teachers' Participation in Decision Making of Personnel Administration in Bangkok Vocational Colleges

Name : Chamchan Arnanthigo

Department : Industrial Education

Academic Year : 1991

### Abstract

#### Purposes

The purpose of this study was to investigate the opinions of administrators and teachers in Vocational Colleges on the actual action (what it was) and the expected action (what it should have been) of the teachers' participation in decision making on the personnel administration. The study included five aspects of personnel administration : The searching for the to-be-employed personnel, the selecting the to-be-employed personnel, the maintaining the employed personnel, the developing the employed personnel, and the determinating the employed personnel. Another purpose was to examine the differences of the actual action and the expected action of the teachers' participation according to the opinions of administrators, teachers, and both administrators and teachers together as well.

The predicted results were the differences of the opinions on the aforementioned aspects between the actual action and the expected action of the single subject group; and also the differences of the opinions on the actual action and the expected action between the group of administrators and the group of teachers.

## Methodology

Fifty-eight administrators who were college directors, director assistants, and academic section heads and five hundred and ninety-one teachers from seven Vocational Colleges in Bangkok Metropolitan area under jurisdiction of the Department of Vocational Education (DOVE) were the subjects of this study. The sample size number was 98.51% of the population studied in the academic year 1990

The questionnaire used was the self-made of the researcher. The questioned items comprised of five aspects of personnel administration mentioned above. The subjects had to rate the levels of the administrators' and the teachers' participation as in decision making of personnel administration in the actual action and the expected action. The mean ( $\bar{X}$ ), the Standard Deviation (S.D.) and the t-test were used in the analysis of data by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS/PC<sup>+</sup>)

## Findings

Analysis of data revealed that the administrators thought that the teachers' participation in decision making of personnel administration was at low level for every aspect in the actual action whereas four aspects were at high level and only one aspect was at moderate level in the expected action.

In the same way, the data also showed that the teachers thought they themselves participated at low level for every aspect in the actual action while two aspects were at high level and the other three aspects were at moderate level in the expected action.

When compared within the individual subject groups, the results were observed that there was a significant difference

( $p < 0.01$ ) between the actual action and the expected action in the opinions of both the administrator and the teacher groups.

The results also revealed that there was a significant difference ( $p < 0.01$ ) between the opinions of the administrator group and the teacher group in the real action whereas there was no significant difference in the expected action of the similar comparison.

This meant both the administrators and the teachers expected teachers to participate more at the same level in decision making of personnel administration in Vocational Colleges eventhough in the 'actual action' the administrators observed that the teachers' participation in this matter was more than the teachers themselves thought.

Additional analysis was made to confirm the difference of the actual action and the expected action of all subjects from both groups. It was found that there was a significant difference ( $p < 0.01$ ). This meant both the administrators and the teachers thought in the expected action the teachers should have participated more in decision making of personnel administration than it was.

This research results suggested that for democratic administration, the administrator should encourage teachers and open up chances for them to participate in decision making of personnel administration. This also included the administrator's acceptance of reasonable ideas of others since personnel was one of the most valuable resource of institutions. If a person had participated in decision making of any issues, he/she would feel responsible for running the actions with good processing and effective results.

The distinguished information received from this study was the significant difference of the actual action and the expected action of the teachers' participation in decision making of

personnel administration. It was supposed to be one of the most useful information for DOVE (The Department of Vocational Education) in improving the smoother college administration system. It could be done by having college administrators giving more chances for teachers to participate in the administration activities since those were mentioned in the research results prominently.



## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก  
รศ.ดร. เมธี บิลันธนานนท์ ดร. วราพรรณ น้อยสุนทรณ ผศ.ดร. เสาวพร เมืองแก้ว  
ซึ่งได้ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผศ.คุณหญิงวนิดา ฐปะเดมิย์ คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ท่านอาจารย์อัจฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย  
ดร. วิเชียร เกตุสิงห์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถาม  
รวมทั้งท่านผู้บริหารและอาจารย์ สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่  
ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ที่ให้กำลังใจและกรุณาช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้สำเร็จ

แจ่มจันทร์ อานันธิโก  
ผู้วิจัย

|                                                                        | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                                   | ก    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                                | ง    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                                   | ช    |
| สารบัญ.....                                                            | ฅ    |
| สารบัญตาราง.....                                                       | ฉ    |
| สารบัญแผนภูมิ.....                                                     | ค    |
| บทที่                                                                  |      |
| 1. บทนำ.....                                                           | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                    | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                           | 5    |
| สมมติฐานการวิจัย.....                                                  | 9    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                                 | 9    |
| นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....                                   | 10   |
| เชิงอรรถ.....                                                          | 12   |
| 2. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                               | 15   |
| การจัดลำดับเรียบเรียงวิทยานิพนธ์.....                                  | 15   |
| ปรัชญาการบริหารงานบุคคล.....                                           | 15   |
| ความหมายของการบริหารบุคคล.....                                         | 18   |
| จุดมุ่งหมายของการบริหารบุคคล.....                                      | 21   |
| การตัดสินใจในการบริหารบุคคล.....                                       | 23   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ และผู้บริหาร... .. | 29   |
| ความหมายของการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล.....                       | 32   |
| จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลในด้าน.....        | 36   |
| เชิงอรรถ.....                                                          | 46   |
| 3. วิธีดำเนินการวิจัย และการรวบรวมข้อมูล.....                          | 56   |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                           | 56   |
| สมมติฐานในการวิจัย.....                                                | 57   |
| ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....                                           | 57   |

สารบัญ (ต่อ) :

|                                                                                                                                                      | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                                                                                                      | 58   |
| เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล.....                                                                                                                    | 60   |
| การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ.....                                                                                                           | 60   |
| วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                                                                                                            | 62   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                              | 62   |
| เชิงอรรถ.....                                                                                                                                        | 62   |
| 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย.....                                                                                                              | 63   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                              | 63   |
| เกณฑ์การแปลความหมายข้อมูล.....                                                                                                                       | 64   |
| ตอนที่ 1 สภาผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                                                     | 65   |
| ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง<br>กับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล<br>กับผู้บริหาร..... | 65   |
| ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควร<br>จะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล<br>กับผู้บริหาร.....  | 96   |
| ตอนที่ 4 การทดสอบข้อสมมติฐาน.....                                                                                                                    | 176  |
| 5. สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....                                                                                                         | 187  |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                                                                                                         | 187  |
| สมมติฐานในการวิจัย.....                                                                                                                              | 187  |
| วิธีดำเนินการวิจัย.....                                                                                                                              | 188  |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                                                                                                  | 189  |
| อภิปรายผลการวิจัย.....                                                                                                                               | 204  |
| ตอนที่ 1 สภาผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                                                     | 204  |
| ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง<br>กับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล<br>กับผู้บริหาร..... | 204  |

สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                                                                 | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง<br>กับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ<br>บริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร..... | 212  |
| ตอนที่ 4 การทดสอบข้อสมมติฐาน.....                                                                                                                               | 223  |
| บทสรุป.....                                                                                                                                                     | 225  |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                                 | 226  |
| เชิงอรรถ.....                                                                                                                                                   | 228  |
| บรรณานุกรม.....                                                                                                                                                 | 231  |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                                    | 240  |
| ประวัติผู้เขียน.....                                                                                                                                            | 270  |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                        | หน้า |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.       | จำนวนผู้บริหารและอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม แยกตามวิทยาลัย.....                                                                                                            | 58   |
| 2.       | แสดงจำนวนข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจ<br>บริหารงานบุคคล.....                                                                                          | 59   |
| 3.       | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม- จำแนกตามตำแหน่ง.....                                                                                                                 | 65   |
| 4.       | ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....    | 66   |
| 5.       | ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... | 67   |
| 6.       | ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการธำรงรักษามูลค่า.....                                                 | 68   |
| 7.       | ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการพัฒนาบุคลากร.....                                                    | 70   |
| 8.       | ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....                                             | 71   |
| 9.       | สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ในการมี<br>ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในทั้ง 5 ด้าน.....                                  | 72   |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                            | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 10. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....    | 73   |
| 11. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... | 75   |
| 12. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการดำรงรักษามูลค่า.....                                             | 76   |
| 13. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการพัฒนาบุคลากร.....                                                | 77   |
| 14. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....                                         | 79   |
| 15. สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในทั้ง 5 ด้าน.....                                        | 80   |
| 16. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....       | 81   |
| 17. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....    | 82   |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                  | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 18. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการธำรงรักษาศาลากร.....                                                  | 84   |
| 19. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการพัฒนาบุคลากร.....                                                     | 85   |
| 20. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....                                              | 86   |
| 21. สรุปความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในทั้ง 5 ด้าน.....                                            | 87   |
| 22. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....    | 88   |
| 23. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... | 90   |
| 24. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการธำรงรักษาศาลากร.....                                                 | 91   |
| 25. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการพัฒนาบุคลากร.....                                                    | 92   |
| 26. ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....                                             | 94   |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                  | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 27. สรุปความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในทั้ง 5 ด้าน.....                                                                                | 95   |
| 28. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....    | 96   |
| 29. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... | 100  |
| 30. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษามูลค่า.....                                             | 103  |
| 31. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร.....                                                | 107  |
| 32. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....                                         | 111  |
| 33. สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลใน 5 ด้าน.....                                                    | 114  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | เนื้อหา                                                                                                                                                                                                         | หน้า |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 34.      | เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับ<br>สภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงาน<br>บุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว.....    | 117  |
| 35.      | เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับ<br>สภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงาน<br>บุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว..... | 120  |
| 36.      | เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับ<br>สภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงาน<br>บุคคล ด้านการดำรงรักษาบุคลากร.....                                                | 123  |
| 37.      | เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับ<br>สภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงาน<br>บุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร.....                                                    | 126  |
| 38.      | เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับ<br>สภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงาน<br>บุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....                                             | 130  |
| 39.      | สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับ<br>สภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมในการบริหาร<br>งานบุคคล ในทั้ง 5 ด้าน.....                                                      | 133  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                             | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 40. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....     | 136  |
| 41. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... | 143  |
| 42. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการดำรงรักษาบุคลากร.....                                                       | 149  |
| 43. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการพัฒนาบุคลากร.....                                                           | 156  |
| 44. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....                                                    | 163  |
| 45. สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในทั้ง 5 ด้าน.....                                 | 169  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                                         | หน้า |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 46.      | เปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์.....            | 172  |
| 47.      | สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล ในทั้ง 5 ด้าน.....    | 176  |
| 48.      | เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล ในทั้ง 5 ด้าน.....             | 180  |
| 49.      | เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน..... | 184  |

## สารบัญแผนภูมิ

### แผนภูมิที่

หน้า

1. แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... 99
2. แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... 102
3. แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารในด้านการดำรงรักษามูลค่า..... 106
4. แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารในด้านการพัฒนาบุคลากร..... 110
5. แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน..... 113
6. แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม..... 116

## สารบัญแผนภูมิ (ต่อ)

| แผนภูมิที่                                                                                                                                                                                                                      | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 7. แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....    | 119  |
| 8. แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... | 122  |
| 9. แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในด้านการธำรงรักษามูลค่า.....                                             | 125  |
| 10. แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในด้านการพัฒนาบุคลากร.....                                               | 129  |
| 11. แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....                                        | 132  |
| 12. แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม.....                                                | 135  |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                  |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์<br>เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมี<br>ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุ<br>เป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....           | 141 |
| 14. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับ<br>ของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์<br>ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อ<br>บรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....    | 142 |
| 15. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์<br>เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมี<br>ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุ<br>เป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....        | 147 |
| 16. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับ<br>ของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์<br>ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว..... | 148 |
| 17. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์<br>เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมี<br>ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษาบุคลากร.....                                                       | 154 |
| 18. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับ<br>ของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์<br>ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษาบุคลากร..                                                   | 155 |

|     |                                                                                                                                                                                                          |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 19. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์<br>เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมี<br>ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร.....                   | 161 |
| 20. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับ<br>ของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์<br>ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร.....            | 162 |
| 21. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์<br>เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมี<br>ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน.....            | 167 |
| 22. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับ<br>ของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์<br>ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากร<br>พ้นจากงาน..... | 168 |
| 23. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์<br>เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมี<br>ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ด้าน.....                           | 171 |
| 24. | แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์<br>เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมี<br>ส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ด้าน.....                      | 174 |
| 25. | แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์ที่แตกต่างกันระหว่าง<br>สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วม<br>ตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม.....             | 175 |

## สารบัญแนภูมิ (ต่อ)

| แนภูมิที่                                                                                                                                                                   | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 26. แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม..... | 179  |
| 27. แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม..... | 183  |
| 28. แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ด้าน.....  | 186  |

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยในปัจจุบัน เป็นสังคมประชาธิปไตยที่กำลังเร่งพัฒนา เพื่อให้ทัดเทียมประเทศที่เจริญแล้วทางซีกโลกตะวันตก ทั้งนี้เนื่องจากสังคมไทยในอดีตเคยเป็นสังคมเผด็จการหลายรูปแบบมาเป็นเวลาหลายร้อยปี ลักษณะอุปนิสัย ค่านิยม ตลอดจนแนวความคิดของคนไทย จึงไม่พัฒนาถึงระดับที่จะเป็นประชาธิปไตยเต็มรูปได้ การปกครองระบอบประชาธิปไตยของไทยจึงมีสภาพล้มลุกคลุกคลานมาจนทุกวันนี้ ในปัจจุบันประชาชนคนไทยส่วนใหญ่กำลังตื่นตัวและให้ความสนใจต่อการปกครองประเทศ และการพัฒนาประชาธิปไตยมากขึ้นกว่าแต่ก่อน ทั้งรัฐบาลหรือผู้มีอำนาจปกครองประเทศได้ให้เสรีภาพแก่ประชาชนมากขึ้น<sup>1</sup> ดังจะเห็นได้จาก พล.อ. ชำดีชาย ชูณหะวัณ นายกรัฐมนตรี กล่าวในการปาฐกถาพิเศษ "เรื่องระบบราชการไทยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า" ว่า ในระบอบประชาธิปไตยย่อมมีความต้องการและแสดงออกที่หลากหลายในด้านความคิดเห็น ฉะนั้นระบบราชการคงต้องสร้างความสมดุลที่ยอมรับกันได้จากทุกฝ่าย โดยจะต้องเปิดระบบราชการให้รับฟังประชาชนและเอกชนมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดที่หลากหลายในการตัดสินใจ เพราะการรับฟังนี้ ต่างจากการเชื่อฟัง หากได้ทำจริงจริง การพัฒนาประเทศไทยในอนาคตก็จะเป็นการพัฒนาที่มาจาก การมีส่วนร่วมจากระดับล่าง ไม่ใช่การพัฒนาที่สั่งไปจากเบื้องบน และยึดมั่นในหลักการของความหลากหลายแต่ร่วมทิศทาง โดยมีระบบราชการเป็นตัวแปรสำคัญ<sup>2</sup>

ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานหรือการจัดการภายในหน่วยงานรวดเร็วไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารทั้งหลายได้ติดตามศึกษาหาความรู้อย่างไม่ลดละ แต่ว่าในการปฏิบัติไม่มีหลักฐานยืนยันว่า ได้กระทำตามทฤษฎีเหล่านั้น มากน้อยเพียงใดโดยเฉพาะการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งแท้ที่จริงแล้วทฤษฎีและหลักการนั้น พัฒนาขึ้นมาจากข้อเท็จจริงที่ปรากฏในแต่ละสังคม แต่การนำทฤษฎีที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่ง ไปปฏิบัติในอีกสังคมหนึ่งย่อมจะมีอุปสรรคทั้งด้านการยอมรับ และการลงมือปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความเข้าใจในการตัดสินใจจากประสบการณ์ของตนเอง<sup>3</sup> และออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคอยรับทราบคำสั่งและปฏิบัติตาม โดยไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น<sup>4</sup>

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำของโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีสำคัญต่อหน่วยงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างยิ่ง ความคิดเห็นและความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน ย่อมมีผลสะท้อนต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาเป็นอันมาก ครูเป็นผู้ปฏิบัติงานย่อมเผชิญกับปัญหา ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนและยิ่งไปกว่านั้น ครูใกล้ชิดกับนักเรียนมากจึงมีโอกาสนำการอบรมปลูกฝังความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้เป็นพลเมืองดีและสร้างความเจริญ ให้แก่ประเทศชาติ ครูจึงเปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียน ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของครูและรับฟังความคิดเห็นของครู<sup>5</sup> หากหน่วยงานใดสามารถหาคนดีมีความรู้ ความสามารถมาบริหารงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในหน่วยงานได้นานที่สุดที่จะนานได้ ก็เป็นที่แน่ใจว่าการบริหารในหน่วยงานนั้น จะต้องเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>6</sup> ซึ่งการหาคนดี มีความรู้ความสามารถนั้น จะต้องแสวงหาจากแหล่งต่าง ๆ โดยชักจูงให้มาสมัครทำงานหน่วยงาน จึงจะมีโอกาสคัดเลือกได้ คนดี สีม่า สีมานันท์ ได้กล่าวถึงการเลือกสรรว่า การจัดหาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งมีสองระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System)<sup>7</sup>

ในสมัยก่อน ประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ บางประเทศ ส่วนใหญ่ใช้ระบบอุปถัมภ์ ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยถือเอาความใกล้ชิดหรือพรรคพวกเป็นหลัก ผู้มีอำนาจจะชักจูงแนะนำพรรคพวกหรือญาติพี่น้อง เข้าทำงานในหน่วยงานโดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ แม้ระบบประชาธิปไตยของไทยในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมากแล้วก็ตาม แต่ในระบบราชการไทยยังมีหน่วยงานอีกบางแห่งยังคงมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ กล่าวคือ อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นระบบเล่นพรรคพวก (Spoiled System)<sup>8</sup> แม้กระทั่ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองนักการเมืองก็มักจะเอาตำแหน่งหน้าที่การงานของข้าราชการเป็นเครื่องมือตอบแทนสำหรับข้าราชการที่สนับสนุนตน หรือโยกย้ายข้าราชการที่ไม่ใช่พรรคพวกของตนออกไป

อย่างไรก็ตาม การสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยระบบอุปถัมภ์ก็ยังคงมีความเหมาะสม บางประการที่จะใช้แทนระบบคุณธรรมในการปกครองระบอบประชาธิปไตย<sup>9</sup> กล่าวคือ ในกรณีบุคคลที่ถูกคัดเลือกเข้ามา เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ก็จะเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างดีนั่นเอง เพราะมีความพอใจและเต็มใจเนื่องจากความผูกพัน ใกล้ชิดส่วนตัวกับผู้ทำการคัดเลือกนั่นเอง

ปัจจุบันในสถานศึกษาบางแห่ง การปฏิบัติงานด้านการคัดเลือกบุคลากรยังใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งการวิจัยของ สมัยคร หนูไพบโรจน์<sup>10</sup> และมัย สุขเอี่ยม<sup>11</sup> พบว่า การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งครูด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ เป็นสาเหตุของการขาดความเสมอภาค และความยุติธรรม ซึ่ง พันธ์ ศกุนตนาค พบว่า การคัดเลือกครูจังหวัดนนทบุรี มีการวิ่งเต้นให้

ความช่วยเหลือกันเป็นพิเศษ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารยอมรับว่าเป็นความจริง แต่เห็นว่าเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยน่าพอใจ เพราะเป็นลักษณะหนึ่งของสังคมไทย<sup>12</sup> ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารบุคคล ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองเป็นส่วนใหญ่

ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีอำนาจในการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ดังคำสั่งกรมอาชีวศึกษา ที่ 597/2528 เรื่อง มอบอำนาจเกี่ยวกับลูกจ้างในสถานศึกษาที่ปฏิบัติการขึ้นตรงต่อส่วนกลาง ให้หัวหน้าสถานศึกษา เป็นผู้ดำเนินการแทนอธิบดี<sup>13</sup>

ดังนั้น การดำเนินการ ดังกล่าว อาจารย์น่าจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้ เพราะลูกจ้างทั้งหลายจะต้องทำงานร่วมกับอาจารย์ หากอาจารย์มีความพึงพอใจในลูกจ้าง การปฏิบัติงานก็ย่อมดำเนินไปได้ด้วยดี และจากการสำรวจตัวเลขของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวนหนึ่งในสามของจำนวนบุคลากรทั้งหมด กล่าวคือ มีจำนวนลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งหมด 362 คน<sup>14</sup> จากจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,031 คน นับว่าจำนวนลูกจ้างมีมากพอที่จะผลักดันผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ได้

นอกจากนั้นผลการวิจัยของ บัญชา นาชัยเทพ ได้กล่าวถึงการบริหารในสถานศึกษา ไว้หลายประการ ได้แก่ ครูไม่ค่อยมีโอกาสนแสดงความคิดเห็นและแนะนำเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนให้กับครูใหญ่ โรงเรียนไม่ค่อยจัดสวัสดิการให้กับครู ครูมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันน้อย การพัฒนาบุคลากรมักมีปัญหา เนื่องจากครูส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาตนเอง แต่ผู้บริหารไม่สนับสนุน<sup>15</sup> ซึ่งประการสุดท้ายสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิต ปุริโสดม พบว่าวิทยาลัยครูไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง เนื่องจากขาดการวางแผนและงบประมาณ และการพัฒนาบุคคลมักไม่ตรงสาขาวิชาที่จำเป็น ครูจึงขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อมีครูจำนวนมากไม่ได้รับการสนับสนุน อาจทำให้เป็นผลกระทบต่องาน<sup>16</sup>

## ปัญหาที่จะวิจัย

สถานศึกษามีบุคคลเกี่ยวข้องกันอยู่หลายฝ่ายด้วยกัน บุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดมี 2 ประเภท คือผู้บริหารและผู้สอนคือ ครู<sup>17</sup> ดังนั้นการบริหารที่ดีย่อมต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และการที่จะได้บุคคลที่ดีเข้ามาปฏิบัติงานและดำรงไว้ จำเป็นต้องมีหลักในการบริหารบุคคลที่ดีด้วย<sup>18</sup> สถานศึกษาจึงจะเจริญก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์ของโลกและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว การบริหารในสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารควรจะถือว่าตนเองเป็นทั้งนักบริหารและนักวิชาการ มีบทบาทหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตย กระบวนการบริหารมุ่ง

ให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยยอมรับฟังปัญหาตลอดจนความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหามาจากหลาย ๆ ฝ่ายอย่างเป็นธรรม และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล Thompson กล่าวถึงผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่า

1. บุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจใด ๆ ในองค์การควรมีส่วนรับรู้ในการตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ
2. บุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ถูกปกครอง ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. บุคคลที่มีความสามารถและความถนัดในการบริหารงานในองค์การ ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ<sup>19</sup>

ขณะที่ ภิญญู สาร ได้กล่าวทำนองเดียวกันว่า "ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ อย่างใดอย่างหนึ่งในวงการศึกษาทุกระดับ ฟังระลึกไว้เสมอว่า ในประเทศที่มีการปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยนั้น ผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจนั้น ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วยเสมอ"<sup>20</sup>

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานบุคคล สมควรต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมออกความคิดเห็น ชักถามข้อข้องใจ และร่วมตัดสินใจ อันจะยังผลให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารจะได้มีข้อมูลในการตัดสินใจ ต่อไป

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากยังไม่ให้โอกาสอาจารย์แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ อย่างเปิดเผย ดังเช่น อาจารย์คิดว่าตนเองควรจะมีบทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจบริหารงานบุคคล แต่ผู้บริหารไม่ให้โอกาสอาจารย์แสดงความคิดเห็น จึงเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้ง ไม่ร่วมมือกันทำงาน ความรับผิดชอบงานน้อยลง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานไม่ราบรื่น ซึ่งเป็นผลเสียต่อการเรียนการสอน และมีผลกระทบถึงผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียนนักศึกษา นับว่าเป็นผลเสียต่อสังคมและเป็นการลงทุนสูญเปล่าของประชาชาติ

ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าว เมื่อวิเคราะห์จะพบว่า เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้เพราะเกี่ยวเนื่องกับการบริหารงานบุคคลากร อาทิเช่น ผู้สอนมีชั่วโมงสอนมากเกินไป ขาดความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอน ขาดขวัญ และกำลังใจ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการในระดับสูง ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินงาน ไม่มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ใช้กระบวนการกลุ่มแก้ปัญหาได้ กล่าวคือ ใช้หลักการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล<sup>21</sup>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ใช้กระบวนการกลุ่มแก้ปัญหาได้ กล่าวคือ ใช้หลักการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล<sup>21</sup>

ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะมาจากการมองเห็นการปฏิบัติงานของอาจารย์แตกต่างกันในความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เอง โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล แต่ก็ยังไม่มีหลักฐานแน่ชัดว่าปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มากน้อยเพียงใดหรือไม่ จึงสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง "การมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้การขัดแย้งลดลงหรือหมดไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
5. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
6. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
7. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
8. เพื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์

## หลักการและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดถือหลักการสำคัญ ๓ ในการบริหารงานบุคคลของวิทยุ สาร และของนพวงษ์ บุญจิตราดุลย์ ดังนี้

วิทยุ สาร มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลมีอยู่ 4 ประการคือ<sup>22</sup>

1. การได้มาซึ่งบุคลากร
2. การทำนุบำรุงรักษามูลค่า
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

การได้มาซึ่งบุคลากร หมายถึงกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่เข้ามาทำงานในหน่วยงาน

การทำนุบำรุงรักษามูลค่า หมายถึงวิธีการจูงใจให้บุคคลอยู่กับหน่วยงานนานที่สุดด้วยความพอใจ และปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การให้พ้นจากงาน หมายความว่า การพ้นจากงาน คือ การให้บุคลากรพ้นจากงานอาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการ เช่น การลดจำนวนบุคลากร การโอน การย้าย การลาออก การให้ออก การเกษียณอายุ และการตาย

ส่วน นพวงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้สรุปหลักการสำคัญ ๓ ในการบริหารงานบุคคลทำนองเดียวกับ วิทยุ สาร ดังนี้<sup>23</sup>

1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
2. การทำนุบำรุงรักษามูลค่า
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

ส่วน การได้มาซึ่งบุคลากร ได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน รวมถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่ประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบ คัดเลือก การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

การคัดเลือกบุคลากร ตามแนวของ วิทยุ สาร ได้เสนอเป็นขั้นตอน ดังนี้คือ การรับสมัคร การสัมภาษณ์ การกรอกแบบฟอร์มสมัครงาน การสอบคัดเลือก การตรวจสอบ ภูมิหลังของผู้สมัคร การสัมภาษณ์ครั้งสุดท้าย โดยผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงาน การตรวจโรค การปฐมนิเทศในการรับเข้าทำงาน<sup>24</sup>

ผู้วิจัยจึงพิจารณานำหลักการดังกล่าวข้างต้นมาเป็นองค์ประกอบเพื่อความเหมาะสม ในการวิจัยดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการสรรหาบุคลากร
  - 1.1 การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร
  - 1.2 การประกาศรับสมัคร
  - 1.3 การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง
  - 1.4 การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน
  - 1.5 การจัดสรรตำแหน่งให้บุคลากร
  - 1.6 การเข้าร่วมสัมมนากับอาจารย์ในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย
  - 1.7 การส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่าง ๆ
  - 1.8 การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น เพื่อชักชวนให้นักศึกษาที่สนใจ เข้าทำงาน
  - 1.9 สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากร
  - 2.1 กำหนดนโยบายและกระบวนการคัดเลือก
  - 2.2 กำหนดลักษณะพฤติกรรมในตำแหน่ง
  - 2.3 การคัดเลือกบุคลากร ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
  - 2.4 กำหนดแนวทางปฏิบัติงานในตำแหน่ง
  - 2.5 การวางแผนสัมภาษณ์
  - 2.6 การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร
  - 2.7 การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก
  - 2.8 การกำหนดรายละเอียดของใบสมัคร
  - 2.9 กำหนดบทบาทของตำแหน่ง
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการธำรงรักษาบุคลากร
  - 3.1 การมีโอกาสนี้จะได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น
  - 3.2 การมีอิสระในการเลือกหน้าที่การทำงานในหน่วยงาน

- 3.3 การได้จัดกระบวนการด้านความมั่นคงปลอดภัย
- 3.4 การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิภาพ
- 3.5 การมีโอกาสดังกล่าวมีส่วนร่วมทำงานอย่างกว้างขวาง เช่น การให้การสนับสนุนบุคลากรประสบผลสำเร็จด้านการงาน
- 3.6 การจัดสภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่คณะ
- 3.7 การจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ
- 3.8 การให้สิ่งตอบแทนเป็นสิ่งที่ชอบหรือไม่เป็นสิ่งที่ชอบ
- 3.9 การสรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติ ต่อหน้าชุมชน
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากร
  - 4.1 การจัดให้มีการบริการทางด้านการสอน
  - 4.2 การให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนของครูในชั้นอื่น ๆ ไม่ว่าจะปะปนชั้นเดียวกันหรือต่างระดับ
  - 4.3 การเปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ
  - 4.4 การจัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ
  - 4.5 การจัดนำครูในศึกษาศถานที่ที่ให้ความรู้ทางวิชาการ
  - 4.6 การส่งครูไปร่วมในการอบรมต่าง ๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส
  - 4.7 การจัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อน ประมาณ 1-2 สัปดาห์
5. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งมีหลายกรณี เช่น การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย การเกษียณอายุ และการตาย
  - 5.1 การย้าย การโอน (Transfer) คือการแต่งตั้งให้บุคลากรทำหน้าที่ใหม่ที่มีเงินเดือน สถานภาพ และความรับผิดชอบเท่าเดิม หรืออาจเปลี่ยนแปลงงาน
  - 5.2 การลาออก (Resignation) กิจกรรมสำคัญควรปฏิบัติดังนี้ การสัมภาษณ์เพื่อหาสาเหตุของการลาออก การวิเคราะห์จำนวนเกี่ยวกับอัตราการลาออกตามอายุหน่วยงาน และตำแหน่ง
  - 5.3 การเจ็บป่วย (Disability) สำหรับ ข้าราชการพลเรือน มีการกำหนดระยะเวลาแต่ละปีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติเนื่องจากเจ็บป่วย และยังคงได้รับเงินเดือนตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจ่ายเงินเดือนระหว่างลา ข้าราชการและตุลาการ พ.ศ. 2487
  - 5.4 การเกษียณอายุ (Retirement) มีการวางแผนการเกษียณอายุให้บริการแนะนำและ เชื่อมแผนการเกษียณอายุกับการปรับปรุงบุคลากร

5.5 การตาย (Death) มีการรายงานให้บุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องทราบ ติดต่อญาติใกล้ชิดเพื่อให้ข่าวสาร หรือบริการที่จำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ

### สมมติฐานในการวิจัย

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน
2. ความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน
3. ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ทั้งในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้จะมุ่งวิจัยในขอบเขตดังต่อไปนี้

1. การวิจัยครั้งนี้จะจำกัดขอบเขตของการวิจัย คือ ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนทุกประเภทวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. การศึกษาค้นคว้านี้ มุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลในด้านดังต่อไปนี้
  - ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการคัดเลือกบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
  - ด้านการดำรงรักษามูลค่าบุคลากร
  - ด้านการพัฒนาบุคลากร
  - ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ในการศึกษาทั้ง 5 ด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีความสำคัญและตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาบ่อยครั้ง ดังที่ได้อ้างถึงปัญหาในการวิจัยมาแล้ว

3. การวิจัยครั้งนี้จะไม่พิจารณาการคัดเลือก และการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ เพราะสถานศึกษาทุกแห่ง ไม่มีอำนาจในการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ ผู้วิจัยจึงพิจารณาเฉพาะด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตัวแปรที่จะศึกษา

### 1. ตัวแปรต้น (ตัวแปรอิสระ) ได้แก่

1.1 ผู้บริหาร

1.2 อาจารย์

### 2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของอาจารย์ เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลกับผู้บริหาร 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน

2.2 สภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลกับผู้บริหาร 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน

2.3 สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของผู้บริหาร เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลกับผู้บริหาร 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน

2.4 สภาพที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน

## คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีโอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่

2. การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกให้ได้คนดี มีความรู้เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

3. การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การดำเนินการคัดเลือกให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติ

4. การธำรงรักษานุเคราะห์ หมายถึง การจงใจให้อาจารย์อยู่กับโรงเรียนนานที่สุดด้วยความพอใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้อาจารย์ได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและความต้องการที่จะก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หน่วยงานเป็นสำคัญ

6. การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานต้องพ้นจากอำนาจหน้าที่ไป ได้แก่ การโอน ย้าย การลาออกจากราชการ และการเกษียณอายุราชการ การเลื่อนตำแหน่งภายใต้เงื่อนไขของระเบียบหรือข้อกำหนดของราชการ

7. การตัดสินใจ หมายถึง การคิดและการเลือกกระทำการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

8. อาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ และทำหน้าที่สอนในสถานศึกษา และข้าราชการที่ทดลองการปฏิบัติราชการ

9. ศักยภาพ หมายถึง ทักษะความรู้ที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งใด สิ่งหนึ่งอันเป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์

10. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีหน้าที่ประจำและมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการในการบริหารกิจการวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา

11. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการลักษณะงานวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการลักษณะงานกิจการนักศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการลักษณะงานส่งเสริมการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการลักษณะการวางแผนและพัฒนาการศึกษา หัวหน้าคณะต่าง ๆ ตามระเบียบการบริหารของกรมอาชีวศึกษา พ.ศ. 2529 สถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

12. สภาพที่เป็นจริง หมายถึง เหตุการณ์ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของอาจารย์ ผู้บริหาร เกี่ยวกับงานบริหารบุคคลที่กระทำจริงปัจจุบันในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ

13. สภาพที่ควรจะเป็น หมายถึง เหตุการณ์สิ่งคาดหวังในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของอาจารย์ ผู้บริหาร เกี่ยวกับงานบริหารบุคคลที่ควรกระทำในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยไม่คำนึงถึงว่าปัจจุบันจะกระทำหรือไม่

14. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนตามหลักสูตร วิชาพาณิชยกรรม คหกรรม ศิลปหัตถกรรม สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 สถานศึกษา คือ

- 2.1 วิทยาลัยพัฒนศึกษาธนบุรี
- 2.2 วิทยาลัยพัฒนศึกษาบางนา
- 2.3 วิทยาลัยพัฒนศึกษาเซตุน
- 2.4 วิทยาลัยอินทราชัย
- 2.5 วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี
- 2.6 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอี่ยมละออ
- 2.7 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา

15. หัวหน้าคณะ หมายถึง ผู้ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในคณะให้เป็นไปตามหลักสูตร ติดตามและแนะนำการทำโครงการสอน คู่มือครู การพัฒนาการสอน การใช้อุปกรณ์การสอน

### เชิงอรรถ

<sup>1</sup> เจริญ โกลสีอำนวย, "วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร," ปริญญาโนพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530, หน้า 1.

<sup>2</sup> การประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสมาคมโรงเรียนรัฐบาลไทย "ระบบราชการไทยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า," เดลินิวส์, 9 กรกฎาคม 2532, หน้า 11-12.

<sup>3</sup> วุฒิชัย จำงงค์, พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ (กรุงเทพมหานคร : บารมีการพิมพ์, 2532), หน้า 1.

<sup>4</sup> ลีรี เทศประสิทธิ์, บทบาทของนักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2527), หน้า 2.

<sup>5</sup> สุวพิศ ทกสุวรรณ, "การบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร," ปริญญาโนพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527, หน้า 2.

<sup>๑</sup> สมาน รังสิโยภักดิ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล  
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2521), หน้า 1.

<sup>๗</sup> สี่มา สี่มานันท์, หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพ : สำนักงาน ก.พ., 2522), หน้า 14. (อัดสำเนา)

<sup>๘</sup> มัย สุขเอี่ยม, "ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อบทบาทการบริหารงานบุคลากรครู เขตกรุงเทพมหานคร," ปริญญานิพนธ์มหานัทิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522, หน้า 17.

<sup>๙</sup> นัทิต อินทรชื่น, การบริหารงานบุคคลและการสัมมนางานบุคคล  
(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2526), หน้า 14-15.

<sup>10</sup> สมักร หนูไพโรจน์, "การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้," วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์มหานัทิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2518, หน้า 211.

<sup>11</sup> มัย สุขเอี่ยม, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

<sup>12</sup> พันศ์ ศกุนตนาถ, "การบริหารการศึกษาประจำบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด," วิทยานิพนธ์ ร.ม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2516, หน้า 128-129.

<sup>13</sup> กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา "คำสั่ง" 12 มีนาคม 2528.  
(เอกสารราชการ)

<sup>14</sup> ัญชา นกชัยเทพ, "การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคเหนือ," ปริญญามหานัทิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2520, หน้า 134.

<sup>15</sup> กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา, 2532. (อัดสำเนา)

<sup>16</sup> ชิต ปุริโสดม, "การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย,"  
วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522, หน้า จ-ฉ.

<sup>17</sup> ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช,  
2527), หน้า 155.

<sup>18</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร :  
ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 1.

<sup>19</sup> Denis F. Thompson "Democracy and the Governing of the  
University," The Annals of the American Academy of Political and  
Social Science, (November 1972), p.p. 158-159.

<sup>20</sup> ภิญโญ สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : องค์การค้า  
ของคุรุสภา, 2526), หน้า 213.

<sup>21</sup> กรมอาชีวศึกษา, สรุปผลการสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ, 2529,  
หน้า 3-22.

<sup>22</sup> ภิญโญ สาธร, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 157.

<sup>23</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ครุศาสตร์, 2525), หน้า 20-25.

<sup>24</sup> ภิญโญ สาธร, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 158.

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ และผู้บริหาร เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานบริหารบุคคล สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ใน เขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาจึงกำหนดและลำดับหัวข้อเรื่องในการเรียบเรียงวรรณกรรมและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาการบริหารงานบุคคล
2. ความหมายของการบริหารบุคคล
3. จุดมุ่งหมายของการบริหารบุคคล
4. การตัดสินใจในการบริหารบุคคล
5. แนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ และผู้บริหาร
6. ความหมายของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารบุคคล
7. จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล ในด้าน
  - 7.1 การสรรหาบุคลากร เฉพาะลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
  - 7.2 การคัดเลือกบุคลากร เฉพาะลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
  - 7.3 การธำรงรักษามูลค่าการ
  - 7.4 การพัฒนาบุคลากร
  - 7.5 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

#### 1. ปรัชญาการบริหารบุคคล

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรวมทั้งความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ จะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในการบริหารบุคคลเป็นอันมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีปรัชญาการบริหารบุคคลเพื่อชี้ทางให้กับสังคมปัจจุบัน ดังเช่น ปรัชญาการบริหารงานของ Marry Parker Follet กล่าวไว้ว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่เอามาตีพิมพ์ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ด้วยการดัด

ชีวิตตามวิถีทางประชาธิปไตยจะช่วยให้การบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะ  
เป็นของรัฐหรือเอกชน สามารถบูรณาการแนวคิดทุกอย่าง ของปัจเจกบุคคลให้เกิด  
ประโยชน์แก่หน่วยงาน และสังคมโดยส่วนรวม...

ปรัชญาที่สอดคล้องกับแนวคิดและความเชื่อของ เมธี บิลันธานนท์ ที่กล่าวว่า "ใน  
ระบอบประชาธิปไตยนั้น การบริหารงานบุคคลจะต้องยอมรับว่า ปัจเจกบุคคลมีค่า มีเกียรติยศ  
มีข้อดีจะต้องยอมรับและทำให้เขามีค่า มีเกียรติ และมีข้อดียิ่งขึ้น"<sup>1</sup> ซึ่งหมายความว่า สถาน  
ศึกษาควรให้ความสำคัญกับบุคลากรต่าง ๆ เช่น ครูและเจ้าหน้าที่ โดยยอมรับฟังความคิดเห็น  
ของบุคลากรเหล่านั้นแต่ละคน และประสานงานเข้าด้วยกัน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู  
แต่ละคนได้แสดงความสามารถ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้อง  
กับแนวความคิดของ เอกชัย กิสุพันธ์ ที่ว่า "ปรัชญาของการบริหาร คือการมุ่งพัฒนาคนเพื่อ  
ให้คนมีความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์  
หรือด้านสังคม"<sup>2</sup> ซึ่งแนวคิดนี้เป็นหลักการที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน อันจะทำให้  
สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี มีความเชื่อในปรัชญาการบริหารงานบุคคล 7 ประการกล่าวคือ

1. ถ้าองค์การประกอบด้วย สมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ องค์การจะ  
พัฒนา และเจริญเติบโต
2. ถ้าองค์การใด สมาชิกมีความพึงพอใจกันและกัน และมีความพึงพอใจ  
ระหว่างสมาชิกและผู้บังคับบัญชา ระดับต่าง ๆ ด้วย จะเกิดบรรยากาศที่ดีในการ  
ทำงาน
3. ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถของตน จะเกิด  
ความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน
4. บุคลากรทุกคนที่เข้ามาทำงานในองค์การ มีส่วนร่วมช่วยเหลือและพัฒนา  
องค์การให้เจริญเติบโต ไม่ใช่เพียงเพื่อมีงานทำเท่านั้น
5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ  
และระหว่างองค์การกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและความสงบสุขใน  
สังคมโดยส่วนรวม

6. สังคมมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ วิทยาการใหม่ ๆ เป็นสิ่งทันสมัย และความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ

7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้นควรมีการพิจารณา จัดหาเงินทุน เมื่อสมาชิกขององค์การมีอันตรายในขณะปฏิบัติงานและเมื่อทำงาน ครบเกษียณที่ต้องออกจากงาน<sup>3</sup>

จากแนวความคิดทั้ง 7 ประการ ดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคล ในองค์การนั้น สมาชิกแต่ละคนขององค์การมีความสำคัญต่อการพัฒนา ตลอดจนความสำเร็จ ขององค์การอย่างยิ่ง กล่าวคือ ผู้บริหารองค์การจะต้องบริหารโดยมีการสรรหาและคัดเลือก สมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ ผู้บริหารจะต้องสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งรวมความถึงการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และ วิทยาการใหม่ ๆ ด้วย ตลอดจนการเอาใจใส่ดูแลให้ได้รับการทดแทน เมื่อเกิดอันตรายใน ขณะปฏิบัติงานหรือเมื่อครบเกษียณอายุต้องออกจากงานไป ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ จะเห็น ได้ว่า เน้นความสำคัญของสมาชิกรายบุคคลขององค์การ

ทำนองเดียวกัน ถวิล เกื้อกูลวงศ์ เชื่อว่า ปรัชญาการบริหารบุคคลในโรงเรียน มี 3 ประการคือ

1. ระบบโรงเรียนเป็นองค์การที่มีจุดมุ่งหมาย ซึ่งสมาชิกขององค์การควร มีความพยายามร่วมกันที่จะแสวงหาทางที่จะให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ วางไว้ เป้าหมายของระบบโรงเรียนในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคมนั้น คือ การศึกษาในระบอบประชาธิปไตย

2. ระบบโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่บริการลูกค้าอย่างมี ประสิทธิภาพ หรือเป็นผู้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างปราศจากจุดมุ่งหมาย

3. ระบบโรงเรียนเป็นอนุกรมของส่วนต่าง ๆ ที่พึ่งพาอาศัยกัน อันได้แก่ องค์การรูปไข่ และองค์การรูปไข่นุคคล สถานะและรูปแบบของการดำเนินงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ<sup>4</sup>

ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้ จะมุ่งเน้นการบริหารงานในโรงเรียนแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ บุคลากรและทุกสิ่งทุกอย่างมีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะ บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบจะต้องร่วมมือกันแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตลอดจนลงมือปฏิบัติงานร่วมกัน โรงเรียนจึงจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไรก็ตาม ธงชัย สันติวงษ์ มีความเห็นว่า ปรัชญาการบริหารงานบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1. ประสบการณ์ทางการศึกษา และพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ความประทับใจและความเข้าใจเกี่ยวกับคน ซึ่งเป็นความเชื่อที่พัฒนาและสร้างสมกันภายใน
2. ประสบการณ์การทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน เช่น เคยมีโอกาสดำเนินการถ่ายทอด ได้รู้เห็น รับฟัง และเคยปฏิบัติมาด้วยตนเอง จนกลายเป็นความเชื่อ
3. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น ค่านิยม แบบอย่างการใช้ชีวิต และความก้าวหน้าทางการศึกษา
4. สมมติฐานที่เกี่ยวกับคน ที่ผู้บริหารแต่ละคนยึดถือ
5. การถูกจูงใจจากการปฏิบัติที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ<sup>5</sup>

จากความเชื่อและปรัชญาของนักวิชาการทั้งหลายดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ปรัชญาการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การและหน่วยงาน เพราะจะเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้อง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ๆ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้เสมอ บุคลากรที่ทำงานในองค์การ ควรจะพัฒนาตนเอง ในด้านความรู้ความสามารถ รวมทั้งการประสานความคิด การประนีประนอมและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันนั้น เป็นแนวทางของระบอบประชาธิปไตย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การร่วมกันพัฒนา ย่อมก่อให้เกิดผลผลิตแก่องค์การและหน่วยงานนั้นสูง จึงเป็นที่เชื่อว่าปรัชญาการบริหารงานบุคคล จะต้องมาจากรากฐาน ความเป็นมาของแต่ละสังคม และตามความเหมาะสมด้วย

เมื่อผู้บริหารยอมรับว่า บุคคลแต่ละคนมีเกียรติ มีความรู้ ความสามารถ แตกต่างกันไป ข้อมูลหลากหลายที่ผู้บริหารได้รับ ย่อมเป็นผลดีในการตัดสินใจ และผู้ร่วมงานทุกคนย่อมพึงพอใจ เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

## 2. ความหมายของการบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจะเจริญก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคลากร

และที่สำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า ให้สถานศึกษาและความผาสุกของบุคลากร ซึ่ง ภิญญู สาธร ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลทำนองเดียวกัน ว่า "การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้คนทำงานให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงิน วัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด และในขณะเดียวกัน คนที่เราใช้ก็มีความสุข มีความพึงพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ"<sup>6</sup>

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคล เป็นการจัดเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"<sup>7</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร (ธีระกุล) วรตบงกูร และ สุพินญา ธีระกุล ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า

เป็นการเลือกบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การควบคุมดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบำรุงรักษา การให้ความปลอดภัย การให้บำเหน็จรางวัล การให้เป็นธรรม การให้โอกาสเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพและการงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวก และให้บำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากงานก็อำนวยความสะดวกและมีบำเหน็จบำนาญสมควรแก่โอกาส<sup>8</sup>

นอกจากนั้น ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง "การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนที่มีคุณค่า มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"<sup>9</sup> ซึ่งทำนองเดียวกัน เมธี บิลันธานนท์ ได้สรุปความหมายการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง "ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าเขามีทางที่จะเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรบรรลุผล โดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ทั้งความต้องการของบุคลากร และทั้งความต้องการขององค์การหรือสถาบันด้วย"<sup>10</sup>

Pigors และ Myers ชี้ให้เห็นว่าการบริหารบุคลากร คือ "ศิลปะในการแสวงหาและธำรงรักษาบุคลากรให้ดี สามารถที่จะใช้คนเหล่านั้นทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งประหยัดและบรรลุเป้าหมายขององค์การ"<sup>11</sup> การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งในการปฏิบัติต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ประกอบกับผู้บริหาร

จะบริหารโดยใช้กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนเสมอไปไม่ได้ การบริหารจะบรรลุวัตถุประสงค์ไม่ได้เลย ถ้าผู้บริหารไม่ใช้ศิลปะในการบริหารประกอบกัน Nigro จึงอธิบายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง "ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานมากที่สุด ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ"<sup>12</sup> ที่กล่าวว่า

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา คุ้มครองรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข<sup>13</sup>

ส่วน Stahl ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ "ผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคลในองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกัน และเกิดประโยชน์กับองค์การมากที่สุด การบริหารจึงบรรลุเป้าหมาย"<sup>14</sup> ทำนองเดียวกัน Simon, Smithburg และ Thompson ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า "เป็นกิจกรรมที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้"<sup>15</sup> และ Beach ได้กล่าวถึงความหมายของ การบริหารบุคคล คือ การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษาอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ<sup>16</sup>

ส่วน Flippo ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>17</sup>

ความคิดเห็นและการให้ความหมายบริหารงานบุคคลที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน ตลอดจนการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสม

กับงานและการใช้บุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องดำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น ตลอดจนถึงการให้สวัสดิการแก่บุคลากรที่พ้นจากงาน อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารองค์การใหญ่หรือเล็ก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานจะอยู่ที่บุคลากร จึงเห็นได้ว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีเกียรติภูมิยิ่ง

### 3. จุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคล

องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ จะเจริญก้าวหน้าขึ้น ย่อมขึ้นอยู่กับ "คน" เป็นสำคัญ ในทางรัฐศาสตร์ถือว่าคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ หรือองค์การเอกชน ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่คำนึงถึง ทั้งสี่ คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้มีความสำคัญในตัวเอง มีความสัมพันธ์กันและกัน อย่างใกล้ชิด จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ แม้ว่าการบริหารจะมีเงิน มีวัสดุพร้อมบริบูรณ์และมีผู้จัดการที่ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าขาดคน ผลงานก็ไม่เกิดขึ้น คนจึงนับว่ามีความสำคัญเป็นเอกฉันท์ จนกล่าวได้ว่า "คนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนักเพราะถ้าคนมีความรู้ความสามารถ แล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงด้วยความราบรื่น และรวดเร็ว"<sup>18</sup>

ดังนั้น การจัดการเกี่ยวกับบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาผู้มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และการทำนุบำรุงบุคคลให้อยู่กับหน่วยงานให้นาน สิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่ง คือ การให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และความพอใจ นั่นคือ องค์การต้องมีการบริหารบุคคลที่ดี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการบริหารบุคคลที่สำคัญ คือ

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และ  
ความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน ๆ
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง<sup>19</sup>

ส่วน เมธี บิลันธานนท์ ได้กล่าวถึง

จุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคล คือ ความพยายามที่จะทำอะไรก็ตามที่  
จะให้บุคลากรทำงานอยู่ในองค์การอย่างมีทักษะ ความสามารถ ความตั้งใจและ

จะต้องมีสภาพการทำงานที่ดีที่สุด จะต้องทำทุกอย่างที่จะทำให้บุคลากรใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้าในงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>20</sup>

Castetter ได้กำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารงานบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. ทำให้ความมุ่งประสงค์ของระบบให้บรรลุผล
2. ช่วยให้ผู้สมาชิกได้รับความสำเร็จในตำแหน่งและมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. พัฒนาอาชีพของบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด<sup>21</sup>

จากเป้าประสงค์ Castetter ได้แยกออกเป็น จุดมุ่งหมายย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. วางแผนกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. กำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวจัดทำแผนหลักด้านบุคลากร โดยยึดหลักที่จะสนองความต้องการของมนุษย์
3. สรรหาบุคลากร ให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพดีที่จะสามารถให้บริหารการศึกษาที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล
4. คัดเลือกบุคลากรตามความต้องการกำลังคน
5. ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อมุ่งการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น
6. วางแผนการให้การศึกษาต่อเนื่องแก่บุคลากร
7. จัดทำระบบการให้รางวัล เพื่อจะได้ช่วยรักษาคูณภาพการปฏิบัติงาน
8. จัดทำแผนการจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน เพื่อช่วยเหลือบุคลากรใหม่ให้มีความสะดวกในการทำงาน และลดความสับสนในระบบงาน
9. จัดทำระบบให้ข่าวสารบุคลากร เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมและถูกต้อง
10. จัดให้บุคลากรได้ร่วมมือกัน ในการปฏิบัติงานและประสานสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มบุคคลที่รวมกันเป็นทางการและกลุ่มที่รวมกันไม่เป็นทางการ เพราะชอบสิ่งเดียวกัน

11. ให้ความรู้และความเข้าใจหน้าที่หลักของบุคลากรและหน้าที่รอง ใน  
เรื่องโปรแกรมการศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก และการวางแผนให้กับบุคลากร  
ทำงานตรงกับความต้องการของตนเองและขององค์กร<sup>22</sup>

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายและกิจกรรม อาจรวมเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันได้ นั่นคือ  
ความพยายามที่จะให้บุคลากรในองค์กร มีทักษะ ความสามารถ ความตั้งใจ และสภาพการ  
ทำงานให้ดีที่สุดตามที่องค์กรต้องการ แต่ผู้บริหารจะต้องจัดดำเนินการเป็นขั้นตอน โดยการ  
วางแผนกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาว กำหนดนโยบายการสรรหาและคัดเลือกบุคคล การ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องและจัดกิจกรรมสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่ม  
เพื่อสร้างเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน  
ซึ่งกล่าวได้ว่าบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหาร ดังคำกล่าวของ เสนาะ ดีเยาว์ ที่ว่า

การบริหารบุคคลเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นหัวใจของ  
การบริหารบุคคลเพราะการบริหารบุคคลเป็นการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน  
เพื่อให้บุคคลได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองให้มากที่สุด เกิดประสิทธิภาพ  
ในการทำงานสูงสุด<sup>23</sup>

จากข้อความทั้งหลายที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการบริหารบุคคลข้างต้น พอจะสรุป  
ได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดระบบงานและขบวนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมทั้งมี  
จุดมุ่งหมายให้บุคคลทำงานเต็มความสามารถ การจัดการดูแลบุคคลให้ทำงานและเกิดประ  
โยชน์  
สูงสุดจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดสวัสดิการ จัดสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่า เขา  
เป็นเจ้าของหน่วยงาน บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจ โดยเฉพาะความเข้าใจร่วมกันระหว่าง  
ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่า คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญยิ่ง  
เพราะการบริหารงานใด ๆ ก็ตามจะต้องสัมพันธ์กันระหว่างวิธีการกับจุดมุ่งหมาย เพื่อจะทำ  
ให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จมากที่สุด ถ้าหากต่างคนต่างทำ ผลงานก็จะไม่สัมฤทธิ์ผล ดัง  
จุดหมายที่กำหนดไว้

#### 4. การตัดสินใจในการบริหารบุคคล

การบริหารทุกประเภทจะสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับมติตัดสินใจของผู้บริหาร  
ถ้าหากว่าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดแล้ว อาจก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อการปฏิบัติงานของ

องค์การและผู้ร่วมงาน ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาและความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการดำเนินการตัดสินใจ นักบริหารหลายคนได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Decision Making" ในตำราการบริหารทั่วไปใช้คำว่า "วินิจัย สิ่งการ" จึงเห็นได้ว่าการตัดสินใจก็หมายถึง "การวินิจัยสิ่งการ" ดังนั้น การตัดสินใจหรือ การวินิจัยสิ่งการ คือ การคิดพิจารณาถึงผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบ มีความหมายให้เกิดผล ในการบริหารโดยเร็วและประหยัดที่สุด<sup>24</sup>

ทำนองเดียวกัน สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ "การสั่งงาน มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการตัดสินใจมากเพราะการสั่งงานเป็นมรรคที่จะนำการตัดสินใจ ไปสู่เป้าหมายอันเป็นจุดประสงค์ของการตัดสินใจนั่นเอง"<sup>25</sup>

ส่วน สุนทร สุนทรายุทธ กล่าวว่า "การวินิจัยสิ่งการเป็นกระบวนการรวบรวม แนวความคิด และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสภาวะการสั่งการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานและ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งส่วนตนและสังคมหรือขององค์การตามที่กำหนดเอาไว้"<sup>26</sup>

ภิญโญ สาธร ให้ความหมายการตัดสินใจ คือ

การเลือกทาง ๑ หนึ่งในจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุน ทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ และแยกเป็น 2 ประเภท คือ

1. เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม
2. เหตุผลอันมาจากข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ได้มา<sup>27</sup>

ในทำนองเดียวกัน สมคิด โชติกวนิชย์ ให้ความหมายว่า "การตัดสินใจ คือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุด และสั่งปฏิบัติลง ไป เพื่อให้บรรลุ จุดประสงค์ที่ต้องการ การบริหารหรือการจัดการใด ๆ ที่แท้จริงแล้ว ก็คือ กระบวนการของ การวินิจัยสิ่งการทั้งสิ้น"<sup>28</sup>

จากแนวความคิดดังกล่าวนี้ การตัดสินใจเป็นการเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด ซึ่ง สอดคล้องกับแนวความคิดของ Terry ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึงการเลือกทางเลือก ทางใด ทางหนึ่ง ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของกฎเกณฑ์จากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าสองทาง ที่เป็นไปได้<sup>29</sup>

การสร้างทางเลือก Drucker ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อใช้พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดคือ

1. พิจารณาถึงการเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. พิจารณาเลือกทางเลือกที่ง่ายในการปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ต้องคำนึงถึงจังหวะและความเหมาะสมของเวลา
4. คำนึงถึงทรัพยากรที่มีจำกัด<sup>30</sup>

การที่ผู้บริหารได้รับรู้ปัญหา จะสามารถให้ผู้บริหารได้ดำเนินการรวบรวมข้อเท็จจริง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การไม่รู้ปัญหาก็จะไม่มี การแก้ไขปัญหา และไม่มี การตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาถึงปัญหาที่แท้จริง ปัญหาส่วนไหนควรจะแก้ไขหรือไม่ นั่น ผู้บริหารจะต้องหาสาเหตุของปัญหา จึงจะแก้ปัญหาได้ถูกต้อง

การตัดสินใจจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการนั้น ควรมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังที่ นายศิลป์ เชี่ยวชาญ และคณะ ได้ให้กระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุปัญหา
2. การสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้
3. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกแต่ละทาง
4. การพิจารณาข้อจำกัด และประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ
5. การตัดสินใจ<sup>31</sup>

ส่วน เมธี ปิลันธนานท์ ได้เสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารของ Litchfield ไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจจะต้องตั้งอยู่บนหลักของเหตุผลด้วยการพิจารณาอย่าง สุ่มรอบคอบด้วยทักษะ และอย่างมีความมุ่งประสงค์ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ จะต้องปฏิบัติในวิถีทางกิจกรรมย่อยดังนี้

- 1.1 จำกัดความปัญหาให้แน่ชัด
- 1.2 วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่
- 1.3 พิจารณาทางเลือก
- 1.4 คิดและพิจารณาอย่างสุ่มรอบคอบ
- 1.5 เลือกวิธีการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจจะให้แนวทางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ภายหลังจากที่ได้ ตีความออกมาเป็นรูปแบบของแผนกำหนดการที่จะลงแล้ว

3. นอกจากประสิทธิภาพของการตัดสินใจที่จะใช้แผนกำหนดการใดแล้ว

4. นอกจากประสิทธิภาพของการตัดสินใจที่จะใช้แผนกำหนดการใดแล้ว มีความมั่นใจมากขึ้น

5. การตัดสินใจจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของข้อเท็จจริงสมมติฐานและคุณค่า ที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลง<sup>32</sup>

ส่วนกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจของ Campbell และเพื่อน มีกระบวนการพอสรุปได้ดังนี้

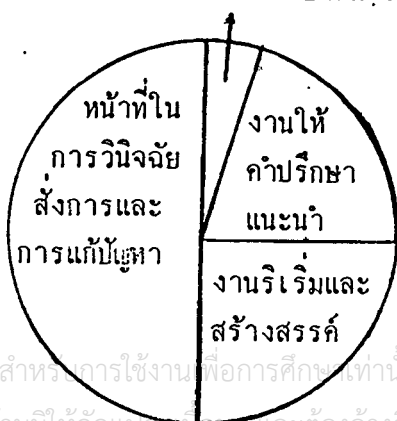
1. จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะตัดสินใจก่อน
2. จะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกด้าน ทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลทั้งในแง่ดีและไม่ดีจากทุกฝ่าย
3. จะต้องทำการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล ที่รวบรวมไว้อย่างละเอียด
4. เมื่อทำการวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้บริหารจะสามารถเห็นทางเลือกออกมาได้หลายทางเลือก
5. จะต้องประเมินคุณค่าของทางเลือกนั้น ๆ แล้วเปรียบเทียบให้ตรงกับวัตถุประสงค์
6. เมื่อทางเลือกตรงกับวัตถุประสงค์ที่สุดและคิดว่าเป็นผลดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องเลือกทางนั้น ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจสิ่งการมีประสิทธิภาพมากที่สุด<sup>33</sup>

กระบวนการตัดสินใจดังกล่าวทั้งหมดนั้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจ ควรเริ่มต้นจากการรวบรวมปัญหาทั้งหมด วิเคราะห์จากเหตุการณ์ พิจารณาทางเลือก หาทางเลือกให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุด และคิดว่าเป็นผลดีที่สุด จึงทำการตัดสินใจ

จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจที่เป็นกระบวนการจะต้องดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการหาสาเหตุข้อเท็จจริง ซึ่งได้วิเคราะห์อย่างสมบูรณ์รอบคอบแล้ว จึงเลือกทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้บริหารมักใช้เวลาส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ ดังที่ พจน์ รัชญพันธ์ ได้กล่าวว่า "การบริหารใช้เวลาส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 50 ของเวลาทั้งหมดในเรื่องการวินิจฉัยสั่งการ"<sup>34</sup> และ สมพงษ์ เกษมสิน ได้แสดงแผนทางการใช้เวลาของนักบริหารกับการตัดสินใจ ดังนี้

งานเป็นตัวแทนขององค์การ



จากแผนภาพนี้ จะเห็นว่าส่วนมากผู้บริหารจะใช้เวลาในการตัดสินใจมากกว่าการบริหารด้านอื่น ๆ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีงานมากมาย จึงจำเป็นจะต้องจัดระบบการทำงานของตนเองให้ดี เพื่อหาโอกาสและเวลาที่จะใช้ในการตัดสินใจ<sup>35</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้ชี้ให้เห็นถึงโอกาสในการตัดสินใจ 3 กรณี คือ

1. ผู้มีอำนาจระดับสูงสั่งการมา
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา
3. ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มขึ้นเอง<sup>36</sup>

จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารในทุก ๆ องค์การผู้บริหารจึงสมควรวินิจฉัยให้ตรงกับจุดของปัญหา และพยายามเลือกใช้ข้อมูลให้เหมาะสมที่สุด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตัดสินใจ ได้แก่

1. พยายามตัดสินใจให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามตัดสินใจให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานมากที่สุด
3. พยายามตัดสินใจในทางที่สามารถปฏิบัติได้ ไม่ขัดค่านิยม ขนบธรรมเนียม และระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี ในกรณีสิ่งการมอบอำนาจหน้าที่จะต้องคำนึงว่า บุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติได้เพียงใด
4. พยายามมีการวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า และรัดกุม เพื่อจะช่วยให้การปฏิบัติการเกิดขึ้นหลังจากได้ตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย<sup>37</sup>

จากการประมวลแนวความคิดของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านสรุปได้ว่าการตัดสินใจ คือ ความคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือกตกลงใจในการเลือก ทางเลือกใด ทางเลือกหนึ่ง จากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง การตัดสินใจจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รวบรวม และวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการตัดสินใจ เพื่อให้เราสามารถมีทางเลือกสำหรับการปฏิบัติที่ดีที่สุดและสมเหตุสมผลมากที่สุด สำหรับการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจ ในสิ่งที่ต้องทำ มีความรู้สึกยอมรับในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจควรได้รับการช่วยเหลือจากหลายฝ่าย เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายและรัดกุม

## 5. แนวคิดต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์และผู้บริหาร

ธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการหลายอย่างด้วยกัน และนั่นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องประสานความต้องการของบุคคลเข้ากับความต้องการของหน่วยงาน โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในส่วนที่ควรจะเป็นไปได้ เมื่อทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ รวมทั้งการรู้จักมองปัญหาอย่างมีระบบมากขึ้น

การบริหารงานตามแนวประชาธิปไตยเน้นความสำคัญของบุคคลและมุ่งให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกัน มองปัญหาร่วมกัน รับฟังปัญหา ความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยผู้บริหารได้กำหนดขอบเขตไว้อย่างมีระบบ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จากแนวความคิดของ Shadid และเพื่อน กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งหรือสองกลุ่มขึ้นไป มีอิทธิพลต่อกันและกันในการจัดทำแผนการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ<sup>๑๐</sup> และยังสอดคล้องกับ Douglas ที่เห็นว่า การมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเน้นเฉพาะบุคคลมีต่อการกำหนดแผน สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมซึ่งมองการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลของบุคคลในการตัดสินใจ เป็นลักษณะการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพซึ่ง วัดได้จากลักษณะการกระทำของบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นการร่วมกันปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>๑๑</sup>

ตามแนวความคิดของ ภิญญู สาธร ได้เสนอว่า

ผู้บริหารที่ต้องวินิจฉัยสั่งการมีระลอกเสมอว่า ผู้ที่จะได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจ ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเสมอ ผู้บริหารจะตัดสินใจสิ่งใดลงไปโดยลำพังอย่างน้อย ควรต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น ๆ มีส่วนออกความคิดเห็นหรือเสนอข้อให้พิจารณาประกอบ การตัดสินใจ การตัดสินใจ ต้องเป็นไปโดยความเห็นชอบของบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจทำได้ในเรื่องต่อไปนี้

1. เรื่องเกี่ยวกับการกำหนดหรือวางนโยบาย ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือซักถามเมื่อต้องใจ เพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกระเทือนคนส่วนใหญ่ คนส่วนใหญ่จึงควรมีส่วนร่วมรู้เห็นและร่วมออกความคิดเห็นด้วย

2. เรื่องเกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามนโยบาย ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วม แคมลงไม่กว่าการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและความมอบให้แก่คนส่วนน้อยได้ปฏิบัติเฉพาะเรื่องเท่านั้นที่จะมาร่วมแสดงความคิดเห็น ส่วนคนนอกวงการย่อมใช้ความเห็นได้ไม่ตรงกับความรู้ ความชำนาญเฉพาะ อาจทำให้ผู้ชำนาญการคิดไขว้เขวได้<sup>40</sup>

การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจ นอกจากจะได้การตัดสินใจแม่นยำเพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้น ความวุ่นวายทางการศึกษามีหลายประการก็เนื่องมาจากการขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ครูถูกปล่อยปละละเลย ผู้บริหารไม่ให้ร่วมในการพิจารณาตัดสินใจในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อันทำให้ทุกฝ่ายเกิดความไม่สบายใจและก่อให้เกิดปัญหาขึ้น การมีส่วนร่วมช่วยให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เกิดความมั่นใจในตนเองและแสดงออกในรูปของความกระตือรือร้นรับผิดชอบในงานและเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน ซึ่งความคิดเห็นเหล่านี้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อย่างเช่น สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์การเป็นแนวความคิด ในการบริหารงานแบบใหม่ ที่มุ่งจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกัน ในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ<sup>41</sup> ได้สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกานต์ เสนอไว้ว่า การมีส่วนร่วม คือ สิ่งจูงใจแท้จริงอย่างหนึ่งและการให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น จะช่วยให้พนักงานตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิตและความเชื่อถือตนเอง ได้ตามความต้องการสูงสุด<sup>42</sup>

Likert ให้ความเห็นว่าองค์การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ และบริหารได้ทั้งงาน ได้ทั้งน้ำใจ ดังนี้

1. ทุกฝ่ายในหน่วยงาน ต่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ
2. ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจสั่งการเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ เพียงพอ และถูกต้องแม่นยำ
3. ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ตระหนักในปัญหาที่คนในระดับต่ำกว่าเผชิญอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. มีการใช้ความรู้ของบุคลากรทุกระดับที่มีอยู่ในองค์การ ประกอบการตัดสินใจสิ่งการ
5. การตัดสินใจกระทำในระดับที่มีข้อมูลพร้อมและถูกต้อง หรือส่งข้อมูลไปยังผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ
6. การตัดสินใจสิ่งการก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปปฏิบัติในระดับสูง
7. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสิ่งการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของเขาอย่างเต็มที่
8. การตัดสินใจและสิ่งการส่วนใหญ่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม<sup>43</sup>

จากความคิดของนักการศึกษา ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจ จึงจะก่อให้เกิดการทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lesler Coch และ John French ได้ศึกษาถึงผลการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจาก Harwood Manufacturing Corporation พบว่า การให้คนงานมีส่วนในการตัดสินใจทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น<sup>44</sup> จากคำกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow ในความต้องการทางสังคมคือ การเป็นที่ยอมรับ ความรู้สึกมีส่วนร่วม การเป็นสมาชิกของกลุ่ม ความรักและความอบอุ่น และการมีบทบาทร่วมกับกลุ่ม ส่วนทฤษฎีของ Simon ซึ่งได้ดัดแปลงจากงานของ Barnard มีข้อสมมติฐานของทฤษฎีดังกล่าวคือ

1. องค์การเป็นระบบของความสัมพันธ์ภายในของพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลซึ่งเรียกว่าผู้มีส่วนร่วมในองค์การ
2. ผู้มีส่วนร่วมแต่ละคน และแต่ละกลุ่มจะได้รับเครื่องล่อใจจากองค์การ โดยแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ที่เขาจะทำให้กับองค์การ
3. ผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนจะร่วมงานในองค์การต่อไปตราบนานเท่าที่เขาได้รับเครื่องล่อใจมากกว่าผลประโยชน์ที่เขาจะทำให้กับองค์การ
4. ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกลุ่มบุคคล ผู้มีส่วนร่วมต่าง ๆ เป็นแหล่งที่องค์การได้มาซึ่งเครื่องล่อใจที่ได้กับผู้มีส่วนร่วม
5. องค์การจึงดำรงอยู่ตราบนานเท่า ที่ได้รับผลประโยชน์เพียงพอต่อการให้เครื่องล่อใจ<sup>45</sup>

ส่วน อวยชัย ชะบา ได้กล่าวว่า "นักวิชาการเสนอว่าการบริหารควรมายามส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจให้มากกว่าเดิมและเสนอให้รัฐในยุคปัจจุบันเพิ่มเป้าหมายในเรื่องความเป็นธรรมในสังคมนอกเหนือไปจากเป้าหมายเดิม คือความประหยัด ประสิทธิภาพ การจัดการที่ดี"<sup>46</sup> และสอดคล้องกับแนวความคิดของ เนาวรัตน์ วิไลชนม์ กล่าวว่าผู้บริหารในการตัดสินใจก็คือ ควรให้ผู้มีส่วนร่วม รวมทั้งผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ เสียผลประโยชน์ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย การตัดสินใจนั้นไม่ควรจะเป็นการตัดสินใจของผู้หนึ่งผู้ใดเพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นหลักในการบริหารงาน แบบประชาธิปไตย<sup>47</sup>

ตามแนวความคิดนี้ได้สอดคล้องกับ ภิญญู สาร เสนอข้อคิดว่า ผู้บริหารที่ต้องวินิจฉัยสั่งการ พึงระลึกเสมอว่าผู้ที่ได้รับผลกระทบกระเทือนจากการวินิจฉัยสั่งการ ควรมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการด้วยเสมอ คือ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนออกความคิดเห็น หรือเสนอข้อมูลในการพิจารณาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ดังนั้นการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ ควรได้รับความเห็นชอบของบุคคลหลายคน หลายฝ่าย<sup>48</sup> และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สมพงศ์ ศิริเชต คือ "การบริหารงานของครูใหญ่อาจมีแนวโน้มเป็นไปตามแบบประชาธิปไตย และตามหลักการบริหารที่ว่ากระบวนการวินิจฉัยสั่งการนี้มิได้อยู่ที่ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว แต่ต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ร่วมงานอื่น ๆ ด้วย เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานกับคนเป็นกลุ่ม มิใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ การวินิจฉัยสั่งการจึงควรให้กลุ่มบุคคลได้มีส่วนร่วม และในการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมนี้ มิได้หมายความว่าเป็นการมอบอำนาจให้ผู้ใดโดยเฉพาะ การวินิจฉัยสั่งการขั้นสุดท้ายยังคงอยู่กับผู้บริหาร ที่จะต้องทำการวินิจฉัยสั่งการและต้องรับผิดชอบอยู่นั่นเอง"<sup>49</sup>

ในปี พ.ศ. 2518 ตำริ นิสสัยพันธ์ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ พบว่า ในเรื่องการอำนวยความสะดวกผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้วิธีแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมปรึกษากับผู้บริหารระดับอื่นก่อน แล้วจึงจะวินิจฉัยสั่งการหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้รับมอบหมายมักปฏิบัติได้ถูกต้องเสมอ แต่ทั้งนี้มีการติดตามผลงานตามที่สั่งเสมอ การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะสั่งเองโดยไม่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำการแทน<sup>50</sup>

ในปี พ.ศ. 2519 ยาช อนุจิตต์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ วินิจฉัยสั่งการโดยถือความเห็นของคณะกรรมการการบริหารวิทยาลัยเป็นสำคัญ รวมทั้งมีผู้เสนอความคิดริเริ่มขึ้นมา<sup>51</sup>

สำหรับ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ ได้สรุปการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจดังนี้

1. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญใน ด้านขวัญกำลังใจของอาจารย์ ความกระตือรือร้นของอาจารย์ในองค์การโรงเรียน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดในทางบวกกับความ นิงพอใจของอาจารย์แต่ละคนในด้านอาชีพสอนหนังสือ
3. ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ที่เปิดโอกาสให้อาจารย์ เข้าไปมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ จะเป็นที่ยรักของอาจารย์มาก
4. อาจารย์ไม่ได้คาดหวัง หรือต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไป สามารถสร้างผลลัพธ์ไปทาง ลบได้
5. บทบาทหน้าที่ครู - อาจารย์ และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นจะต้อง ผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา
6. องค์การภายในและองค์การภายนอกมีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อย ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<sup>52</sup>

จากแนวความคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พอสรุปได้ว่าการมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ตามระเบียบวิธีการแล้ว จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความ นิงพอใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานสูง สามารถลดความขัดแย้ง ความตึงเครียดและความคับอกคับใจในการทำงานของหน่วยงานนั้น ได้เป็นอย่างดีและเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานของตน แต่การให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลนั้น มิได้หมายความว่า จะเป็นการปล่อยให้ให้อาจารย์ทำงานตามอำเภอใจหรือผู้บริหารมีสัญญาณของความอ่อนแอ ซึ่ง ผู้บริหารบางคนอาจมีความคิดเช่นนี้ แต่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ระหว่งการมีส่วนร่วม กับหน้าที่การบริหาร มีขอบเขตและรัดกุมจึงจะเป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

## 6. ความหมายของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารบุคคล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมัยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ และเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ<sup>53</sup>

Cohen และ Updoff กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญในการเลือกนโยบายและผู้ที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อย ๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน<sup>54</sup>

การมีส่วนร่วมจะเกิดประสิทธิผลนั้น จะต้องเข้าใจการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ดังเช่น Dusseldorp ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของการมีส่วนร่วมและให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล หมายถึง ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างชัดเจน ทุกข้อหรือเกือบทุกข้อ ส่วนร่วมที่ไม่มีประสิทธิผลหมายถึง ผู้มีส่วนร่วมมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการน้อยมากหรือเข้าใจเพียงบางส่วน ประสิทธิผล โดยทั่วไปนั้น หมายถึง สภาพการดำเนินงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์<sup>55</sup>

สำหรับเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารบุคคล Shuster และ Wetzler ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้หลักประชาธิปไตยนั้น ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมในการตัดสินใจ<sup>56</sup> ผู้บริหารที่ดีจำเป็นจะต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะตัดสินใจ เมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารไม่ได้ทำงานคนเดียว จะต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ผู้ร่วมงานจะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่ามีส่วนร่วม ในการเป็นเจ้าของของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะให้สมาชิกมีความผูกพันกับหน่วยงาน<sup>57</sup>

การให้ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจนั้น ย่อมเกิดผลดีมากมาย เป็นต้นว่า งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากได้ใช้ทั้งความสามารถและความตั้งใจของเพื่อนร่วมงาน เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายย่อมจะทำให้การลาออกจากงานลดน้อยลง การขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงานก็มิได้มีมาก ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน และให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีหรือไม่ก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้น ส่วนการลดข้อข้องใจของผู้ได้บังคับบัญชานั้น หากให้เขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันก็จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วย และเป็นการช่วยให้ง่ายต่อการบริหารงาน ทั้งนี้ก็เพราะว่า เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็จะ เป็นการส่งเสริมให้เขามีส่วนรับผิดชอบสูงขึ้น และยอมรับในอำนาจหน้าที่ของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บังคับบัญชามากขึ้น การติดตามผลงานอย่างใกล้ชิดก็ไม่จำเป็น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารักงาน และพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมล วรทวัง พบว่า ควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 3 เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า การที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนหรือ มีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์ที่สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้บุคลากร ครูเกิดความรักโรงเรียนและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น<sup>๕๐</sup> ดังนั้น การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะได้ข้อมูลมากขึ้น ในการหาทางเลือกและทางออกในการตัดสินใจที่แม่นยำและรอบคอบ

การที่ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น เป็นสิ่ง ที่ควรส่งเสริม ขณะเดียวกันผู้บริหารควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. คณะอาจารย์ไม่ต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจทุกอย่าง และคณะอาจารย์ก็ได้คาดหวังว่าตนเองจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกอย่าง
2. หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ พยายามแยกให้ออกว่าเรื่องใดตนเอง ควรจะตัดสินใจตามลำดับ เรื่องใดควรจะเปิดโอกาสให้คณะอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. บทบาทและหน้าที่ของคณะอาจารย์ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหาที่เกิดขึ้น<sup>๕๑</sup>

นอกจากนี้ ญิฎฎุ สาธรร ได้กล่าวถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจทำได้ 5 วิธี คือ

1. การอภิปราย เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าหากผู้นำกับคณะอาจารย์ได้ปรึกษาหารือกันก่อนแล้ว คณะอาจารย์มักจะยอมรับการตัดสินใจนั้นเพราะเขาได้ทราบเรื่องก่อนที่จะตัดสินใจ
2. การหาข่าวสาร วิธีนี้ไม่เพียงแต่จะสนทนากับคณะอาจารย์ แต่ผู้บริหารยังให้คณะอาจารย์หาข่าวสารหรือข้อมูลให้อีกด้วย การที่ผู้บริหารได้ ข้อมูลมาก ๆ และสามารถแยกได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะตัดสินใจ จะส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยหลักการและเหตุผล
3. ศูนย์รวมประชาธิปไตย วิธีนี้อาศัยวิธีการแบบประชาธิปไตย แต่เอาตัวผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ผู้บริหารจะเสนอปัญหาแก่คณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

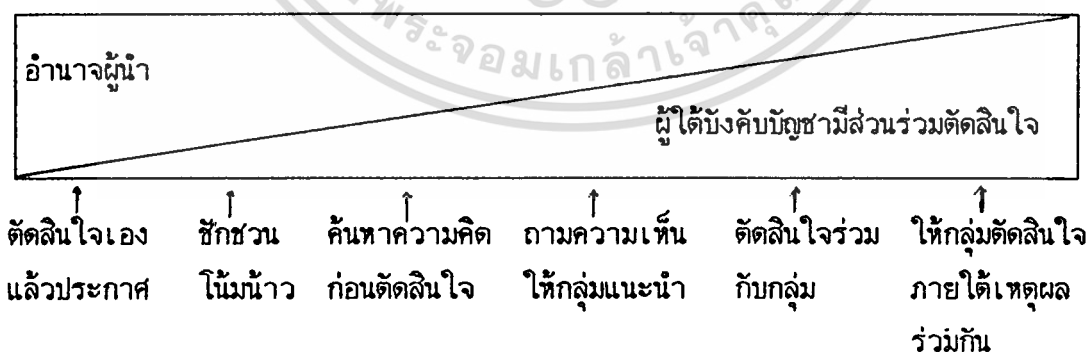
อาจารย์ แล้วขอข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหานั้น ๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง แต่จะพยายามตัดสินใจ โดยนำผลจากการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของ คณะอาจารย์

4. วิธีการแบบรัฐสภา เมื่อคณะอาจารย์จำเป็นต้องตัดสินใจแต่มีแนวโน้มว่า มีการขัดแย้งและไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น ผู้บริหารก็อาจให้ตั้งตัวแทนมาปรึกษาหารือกัน ซึ่งอาจลดข้อขัดแย้งลงได้ง่ายกว่าคนหมู่มาก ผู้บริหารก็อาศัยมติของที่ประชุม เป็น เครื่องตัดสินใจ วิธีนี้ทำให้คนทั้งหลายได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และ จะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์

5. มติเอกฉันท์ บางทีมติเอกฉันท์ก็ย่อม เป็นความต้องการของกลุ่มที่จะทำ บางสิ่งบางอย่าง วิธีนี้อาจใช้ใน เรื่องที่จะตัดสินใจซึ่งเป็น เรื่องที่สำคัญยิ่งสำหรับ คณะอาจารย์ ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องยอม เสียเวลาเพื่อให้เกิดมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะ รับลมมติ เพราะการตัดสินใจโดยมติเอกฉันท์นั้น เป็นพลังต่อรองกับฝ่ายอื่นได้เป็น อย่างดี<sup>๕๐</sup>

การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น Tannenbaum และ Schmidt ได้ศึกษาแก่นต่อเนื่อง แสดงแบบพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารควร เลือกระบบในการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังนี้<sup>๕๑</sup>

แก่นต่อเนื่องของพฤติกรรมเป็นผู้นำ (ผู้บริหาร)



เมื่อใดศูนย์กลางอำนาจอยู่ที่ผู้บริหารมาก โอกาสที่ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยถ้าทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจมากเกินไป อำนาจของผู้บริหารก็ลดลง ปกติแล้วผู้บริหารในยุคประชาธิปไตยควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหาร รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะเสนอความคิดเห็น ให้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจะมองเห็นแนวทางที่ดีที่สุด แต่ในทางปฏิบัติจะเป็นการยากที่จะกำหนดลงไปให้ชัดเจนว่า ควรให้โอกาสมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่ยากต่อการเข้าใจตรงกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรพิจารณาจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมประกอบ<sup>๕๒</sup>

ในการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในงานบุคคลกับผู้บริหาร นักวิชาการเห็นสอดคล้องกันว่า ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยให้

การบริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้อง โดยตรงกับการเรียนการสอนและจากแนวความคิดของ ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ เชื่อว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการแรกของการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องก่อน โดยเฉพาะอาจารย์ในสถานศึกษา อาจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา แม้จะไม่มีหลักฐานสนับสนุนชัดเจนในการศึกษาทฤษฎีการบริหารก็ตามคิดว่า ในทางปฏิบัตินั้น ผู้บริหารระดับหัวหน้าสถานศึกษาผูกขาดการตัดสินใจไว้ลำพังผู้เดียว ทำนองเผด็จการ และจำเป็นต้องกระตุ้นให้ผู้บริหาร ดังกล่าว ได้แนวคิดการบริหารอย่างประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น อาจารย์ควรได้มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารมากขึ้นด้วยโดยผู้บริหารควรพิจารณาว่า จะให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเมื่อใด เพียงใด ด้านไหนบ้าง ผู้บริหารพึงแยกให้ชัดเจนว่า กรณีใดที่จะให้อาจารย์ร่วมตัดสินใจและกรณีใดที่จะต้องกระทำด้วยตนเอง บทบาทการตัดสินใจนั้นย่อมแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและลักษณะของปัญหาที่นำมาตัดสินใจ<sup>๕๓</sup> ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าการให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับโอกาสและสถานการณ์ของปัญหาต่าง ๆ

## 7. จุดมุ่งหมายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารบุคคล

การบริหารบุคคล เป็นงานสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ที่จะเริ่มดำเนินการตั้งแต่ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การดำรงรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพัฒนาผลงาน ทั้งหมดนี้ ผู้บริหารควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมตัดสินใจปฏิบัติงานด้วย การบริหารบุคคลแต่ละด้านนี้ ผู้ดำเนินการควรได้ทราบความหมายของงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

7.1 ด้านการสรรหาบุคลากร การสรรหาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง และมีความสำคัญมากในการบริหารบุคคล ถ้าหน่วยงานใดได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หน่วยงานนั้นจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ถ้าหากหน่วยงานใดได้บุคคลที่ย่อมนสมรรถภาพ ขาด

ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ย่อมจะทำให้การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารประสบความล้มเหลวได้ ในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานนี้ จะต้องดำเนินกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง เพื่อจูงใจให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ มาสมัครเข้าทำงานกับองค์การให้มาก กระบวนการสรรหาบุคคลประกอบด้วยแหล่งกำลังคน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ และการจัดโครงการเยี่ยมเยือนสถานศึกษา เพื่อชักชวนบุคคลมาสมัครงานให้มาก ๆ องค์การจะได้คัดเลือกบุคคลตามที่ต้องการ

จะเห็นได้ว่า การสรรหาบุคลากรที่ดีนั้น ควรดำเนินการรวบรวมคนจำนวนมาก ๆ จากหลาย ๆ แห่งมาเพื่อคัดเลือก เช่นเดียวกับ เมธี บิลันธานนท์ ได้กล่าวถึง เป้าหมายของการสรรหาว่า

เพื่อรวบรวมบุคคลจำนวนหลาย ๆ คนหรือจำนวนมาก ๆ ที่สามารถทำงานหรือพร้อมที่จะทำงาน และตั้งใจทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ ส่วนเป้าหมายของการคัดเลือกก็เพื่อแยกแยะและตัดสินใจจ้างบุคคลที่จะมีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์การหรือหน่วยงาน<sup>๕4</sup>

ส่วน สมาน รังสิโยภรณ์ ได้ให้ความสำคัญของการสรรหาบุคลากรไว้ว่า

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ถือได้ว่าเป็นหลักเอกของการบริหารบุคคล เพราะว่างานจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานนั้น โดยทั่วไปมีนโยบาย 2 ระบบ คือ นโยบายระบบเปิด โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีความรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์และความชำนาญ มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครได้โดยเสมอภาคกันและรับสมัครตลอด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม ส่วนนโยบายปิดจะเปิดโอกาสให้เฉพาะผู้สำเร็จการศึกษาที่กำหนดไว้เข้าทำงานในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้น และกำหนดคุณวุฒิที่แน่นอนจะไม่พิจารณาถึงประสบการณ์และความชำนาญ จะเปิดรับสมัครตำแหน่งที่ว่างเท่านั้น<sup>๕5</sup>

ส่วน Flippo ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการค้นหาและจูงใจบุคคลมาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงานให้มาก เป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากหน่วยงานทราบแน่ชัดว่า มีความต้องการบุคลากรทำงานตำแหน่งอะไร โดยยึดหลักการที่ว่า จะต้องมีคนมาสมัครงานมากเกินกว่าตำแหน่งที่มีอยู่ เพื่อจะได้มีการคัดเลือก เฉพาะคนที่มีความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เหมาะสมมากที่สุด การสรรหาบุคคลจะต้องพิจารณาจาก ภายในหน่วยงานและจากภายนอก หน่วยงาน การจัดหาบุคลากรจากแหล่งภายในหน่วยงาน เป็นการบำรุงขวัญและประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ทำให้องค์การมีความคิดเห็นแคบไม่กว้างไกล การจัดหาบุคลากรจากแหล่งภายนอก ทำให้ได้บุคคลที่มีความคิดหลากหลายอาจทำให้องค์การได้แนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงหน่วยงานของตน แต่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและทำให้คนภายในหน่วยงานเสียขวัญ<sup>๑๖</sup> จะเห็นว่า การสรรหาบุคคลของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญมาก หากได้บุคคลที่ไม่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ผลเสียย่อมเกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้น ๆ ได้ ดังนั้น การสรรหาบุคคลควรกระทำอย่างยุติธรรมและด้วยวิธีการที่เหมาะสม

สีมา สีมานนท์ ได้กำหนดวิธีการในการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. เสาะแสวงหาแหล่งผู้มีความรู้ เช่น ในสถานศึกษาต่าง ๆ ในบริษัท ห้างร้านในรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนในกระทรวง ทบวง กรม ได้รวบรวมทำบัญชีชื่อไว้
2. ชักจูงให้มาสมัครโดยวิธีต่าง ๆ เช่น ส่งคนไปชักชวน โฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ประกาศรับสมัคร ปิดประกาศไว้ในที่ชุมนุมชน สถานศึกษา<sup>๑๗</sup>

วิธีการสรรหาดังกล่าวข้างต้น จะทำให้เป็นการเปิดวงเลือกให้กว้าง อันเป็นหลักสำคัญของการสรรหา ให้ได้คนดีมาสมัครมาก ๆ เพื่อจะได้พิจารณาเลือกคนดีที่สุด เหมาะสมที่สุดในขั้นต่อไป และการเลือกสรร เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการจัดหาบุคลากร เพราะการได้คนดีไปร่วมงาน งานจะบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์

นอกจากนั้น สีมา สีมานนท์ ได้กล่าวถึง ระบบเลือกสรรที่ใช้อยู่มีสองระบบคือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) การสรรหาบุคคลโดยระบบนี้ เป็นการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มิได้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ การเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้พ้นจากตำแหน่ง ก็จะกระทำตามแต่ผู้มีอำนาจเห็นสมควร โดยมีได้มีระเบียบแบบแผนแต่อย่างใด ระบบนี้ยังรวมถึงระบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ระบบเครือญาติ และระบบเล่นพรรคเล่นพวก

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) การสรรหาบุคคลโดยระบบนี้ ดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน โดยการเข้าสอบแข่งขันในระหว่างบุคคลที่มีความสามารถครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ<sup>๑๘</sup>

สรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกหน่วยงานทั้งที่เป็นของ รัฐหรือเอกชน เพราะถ้าหน่วยงานใด ได้คนดีมีฝีมือมาดำเนินการหน่วยงานนั้นก็จะประสบผล สำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคลากรที่ดีควรกำหนดนโยบาย ในการสรรหาบุคลากร โดย ใหทุกฝ่ายได้ร่วมกันดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ในหน่วยงาน

## 7.2 การคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดหาบุคลากร

วิญญู สาริ ได้เสนอขั้นตอนต่าง ๆ ในการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้ คือ การ รับสมัคร รับสมัครที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือฝ่ายเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน การสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกแบบฟอร์มสมัครงาน การสอบคัดเลือกภาคข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การตรวจสอบ ภูมิหลังของผู้สมัคร การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายโดยผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงาน การตรวจโรค การปฐมนิเทศในการรับเข้าทำงาน<sup>69</sup> ในกระบวนการคัดเลือกนี้ ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม กับตำแหน่งงาน โดยเฉพาะตำแหน่งบริหารนั้นจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบ ความมีระเบียบ ความสม่ำเสมอ ความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ความเสียสละ ความรักเกียรติยศชื่อเสียง ความสนใจในบริหาร ความภาคภูมิใจ<sup>70</sup> และเพื่อให้การคัดเลือกมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ควรยึดหลักในการคัดเลือกดังนี้คือ คัดเลือกจากคนจำนวนมากโดยคณะกรรมการและมีเกณฑ์ใน การคัดเลือก ซึ่งสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย<sup>71</sup>

ส่วน เมธี บิลันธานนท์ ได้กล่าวถึงการคัดเลือกบุคลากรว่า การคัดเลือกเป็น กระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา คือ คัดเลือกบุคคล ซึ่งได้รับการสรรหาไว้แล้ว การคัดเลือกเป็นกระบวนการ ซึ่งจะกระทำโดยคนใดคนหนึ่งไม่ได้ เพราะในระบบบริหารที่ เป็นประชาธิปไตย จะต้องมีการปรึกษาหารือผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่จะต้องทำงานร่วมกันกับผู้ได้รับ การคัดเลือก

Yoder ได้กล่าวไว้ว่า "การคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์และประมาณการ ว่า ผู้สมัครจะสามารถมีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ แต่ในทางปฏิบัติยุคใหม่นั้นจะยอมรับ และเตรียมพร้อมสำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว แต่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของ องค์การหรือประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน"<sup>72</sup>

7.3 การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาและคัดเลือก บุคลากร เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้อยู่ ในหน่วยงานให้นานที่สุดและทำงานให้หน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ภิญโญ สาร ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการธำรงรักษาบุคคล คือ การ จูงใจและประโยชน์เกื้อกูล อาจเป็นวัตถุ เช่น การให้เงินหรือสิ่งของ หรือสิ่งจูงใจตามแต่ โอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียง มีอำนาจมีตำแหน่ง และสิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงาน มีที่นั่ง มีชั่วโมงสอนที่เหมาะสมและมีสวัสดิการ ส่วนสิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมในโรงเรียนที่มีความ สามีคึกกัน มีฐานะเท่า ๆ กัน มีการทำงานตามสบาย และวิธีการจูงใจโดยการธำรงขวัญหรือ การกระตุ้น ในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนและรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนร่วมอย่างสำคัญ<sup>73</sup>

Wiles ได้ทำการวิจัยพบว่า "การธำรงรักษาบุคคลากรจะต้องอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ มีสถานที่ทำงานสะดวกสบายสวยงาม มีชีวิตชีวา มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอแก่ความ ต้องการ ครูมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนและมีความหมายต่อหมู่คณะ ได้รับความเสมอภาคและยุติธรรม และมีอิสระในการเลือกวิธีดำเนินการ"<sup>74</sup> ฉะนั้น การสร้าง ความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร ก็เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา ในหน่วยงาน<sup>75</sup> ขวัญและประสิทธิภาพของครูหรือบุคลากรขึ้นอยู่กับแผนงานจูงใจบุคคล และ ช่วยให้ครูได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Castetter ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ การ จูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน คือ "ความพยายามขององค์การหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบใน การที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่จะต้องประสบ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีผล สูงสุดเป็นที่พอใจทั้งของตนเองและของตำแหน่ง"<sup>76</sup>

ส่วน Castetter, Yoder, Chandler, Petty ล้วนมีความเห็นตรงกันว่า

การจัดโปรแกรมการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานนี้ จะสามารถจัดปัญหาการ เปลี่ยนใจของบุคคลใหม่ได้ เพราะนอกจากโปรแกรมใหม่นี้จะช่วยให้เป้าประสงค์ ของระบบโรงเรียนได้สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการลดการสูญเสีย ในด้านเงินทองและกำลังคนด้วย การจัดโปรแกรมการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน มีดังนี้

กำหนดจุดประสงค์ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ของงานได้ จัดบุคคลให้เข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดระเบียบและประสานงาน กับฝ่ายต่าง ๆ ติดตามผลการปรับตัว ควบคุมและประเมินค่า<sup>77</sup>

นอกจากนั้น อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวถึง การธำรงรักษาบุคลากรว่า เป็นการสร้าง ความพึงพอใจ สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรบุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ มีขวัญใน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทำงานแล้ว ย่อมจะนำประโยชน์มาให้หน่วยงาน เช่น การทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และการจูงใจอีกอย่างที่บุคลากรมีความต้องการคือ การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<sup>78</sup> สมยศ นาวิการ แนะนำว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งที่เป็นไปได้<sup>79</sup> และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เรืองศักดิ์ กล้าสกุล เรื่องการบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก กล่าวถึง งานบริหารบุคลากรที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร คือ "ควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของโรงเรียน" การที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าครูใหญ่ส่วนมากยึดหลักการบริหารแบบประชาธิปไตย ซึ่งนับว่าเป็นรูปแบบของการบริหารที่ดี และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย<sup>80</sup>

ส่วน Herzberg ได้ให้หลัก ในการสร้างขวัญการทำงานของบุคลากรที่ครูใหญ่ควรกระทำ ดังนี้ คือ เอาใจใส่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชย สร้างความสัมฤทธิ์ผลของการทำงาน การให้โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ ในตำแหน่งหน้าที่ การให้เงินเดือนหรือให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การตั้งหัวหน้าหน่วยที่มีความสามารถให้ควบคุมการทำงาน มีการมอบหมายงานที่ดี การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน สร้างหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน<sup>81</sup> ทำนองเดียวกัน กับการวิจัยของ กล้า ทองขาว พบว่า ขวัญของครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญเรียงตามลำดับ คือ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในหน่วยงาน การได้รับความมั่นคงปลอดภัย ความเพียงพอในรายได้ การสนับสนุนทางการศึกษาจากชุมชน<sup>82</sup> Hawthorne ได้วิจัยการทำงานของบริษัท Western Electric พบว่าการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขวัญของพนักงานสูงขึ้น<sup>83</sup>

ในทำนองเดียวกัน การวิจัยของ Seashore และ Bowers สอดคล้องกับการวิจัยของ Lawler และ Hackman พบว่า การมีส่วนร่วม ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานและความพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น การขาดงานมีน้อยกว่าวิธีการบริหารแบบเผด็จการมาก<sup>84</sup>

ส่วน Wiles พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูรักงานโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอยู่ 6 ประการ คือ มีสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงามมีชีวิตชีวา มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เพียงพอต่อความต้องการ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับหมู่คณะ และมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน<sup>85</sup>

จากการศึกษาของ Perrington พบว่า การทำงานของครูใหญ่นั้น มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู กล่าวคือ ครูมีความพึงพอใจต่อการทำงานของครูใหญ่ เพราะครูใหญ่ในโรงเรียนมีความเข้าใจทัศนะของครูเป็นอย่างดี สามารถชี้แจงให้ครูทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการทำงาน<sup>๘๖</sup> ในทำนองเดียวกัน Hobgood ได้ศึกษาพบว่า ลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานนั้น มีความสัมพันธ์กับความพอใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๘๗</sup>

สรุปได้ว่าการธำรงรักษานุคลากร หมายถึงวิธีการจูงใจให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ อีกวิธีหนึ่งที่ควรคำนึงถึง คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการนำไปสู่การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร บุคลากรจะเกิดความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

7.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมสำคัญยิ่งที่ช่วยในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของบุคลากร นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ภิญโญ สาร ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ "กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของบุคคล" การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะเพชรพลอยที่ยังไม่ได้เจียรไนไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคลากรที่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นภัยต่อสังคมที่สุด<sup>๘๘</sup> และสอดคล้องกับแนวความคิดของสุมิตร คุณานุภกร และคณะ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ การสร้างเสริมความเจริญงอกงามในด้านความคิดเห็น การนำความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติการให้กว้างขวางก้าวหน้าต่อไป เพื่อให้คนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>๘๙</sup>

นอกจากนั้น ภิญโญ สาร ได้เสนอแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

วิธีแรกก็คือ จัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงานหรือเรียกว่า การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ การพัฒนาบุคลากรอีกอย่างก็คือ การอบรมระหว่างปฏิบัติงาน หมายถึง การให้การศึกษาแก่บุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งอยู่ในหน่วยงาน โดยไม่ต้องลาออกจากงานหรือลางาน และไม่ให้ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน การฝึกอบรมนั้นหน่วยงานอาจจัดขึ้นเองเป็นทางการ หรือเชิญผู้ชำนาญการมาฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ โดยบุคลากรยังปฏิบัติงานอย่างปกติ หรือขอให้หน่วยงานหนึ่งรับหน้าที่จัดฝึกอบรมแทนก็ได้ในเวลาพิเศษ การสัมมนา การประชุม การอบรม ก็จัดอยู่ในประเภทการพัฒนาบุคลากรในระหว่างปฏิบัติงานทั้งสิ้น วิธีที่สาม คือการฝึกฝนตนเองของบุคคลที่กำลังทำงาน โดยการเรียนทางไปรษณีย์ ซื้อหนังสือมาอ่านเอง หรือการได้พบปะ สันทนาการกับผู้ทรงคุณวุฒิอยู่เสมอ จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรเหมือนกัน<sup>๙๐</sup>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับ วัฒนา สุตรสุวรรณ ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรอีกลักษณะหนึ่ง ที่ควรปฏิบัติ คือ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ อาจจัดเข้าไว้ในประเภทของการฝึกอบรม ฝึกทบทวน หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา<sup>๑๑</sup> ทำนองเดียวกัน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้แนะนำการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่งว่า ควรจัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ อาจจะทำให้ครูหรือผู้ทรงคุณวุฒินอกบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ ส่วนการพัฒนาบุคลากรอีกอย่าง คือ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อโดยการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ<sup>๑๒</sup>

จากแนวความคิดของ ภิญโญ สาริ ได้กล่าวว่า "ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงานใหม่ การสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่ต่อไปคุณภาพและความรู้จะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงระดับชั้นที่ครูสอนอยู่เท่านั้น ดังนั้น ควรให้โอกาสแก่ครูศึกษาต่อหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ จะช่วยให้ครูมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้นและ โอกาสจะเลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ซึ่งเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู รวมถึงการสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน <sup>๑๓</sup>

ส่วน สมิตร์ คุณานกร และคนอื่น ๆ ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า เป็น การเสริมสร้างความเจริญงอกงามในด้านความคิดเห็น ความรู้สึก และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้กว้างขวางก้าวหน้าออกไป เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การพัฒนาบุคลากร จะต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา เพราะ วิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา<sup>๑๔</sup> จึงถือได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับการปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหา เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

แต่ในการพัฒนาบุคลากรต้องให้ความเป็นธรรมและเสมอภาคกัน จะเป็นการลด การขัดแย้งกันได้ ถ้าผู้บริหารใช้ระบบพรรคพวกก็จะเป็นสาเหตุของการขัดแย้งได้ ดังเช่นการวิจัยของ มาลี วิชญกุล พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นขัดแย้งกันในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ควรจะหันหน้าปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวางแผนร่วมกัน พร้อมทั้งดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ดีต่อไป<sup>๑๕</sup>

ใน พ.ศ. 2523 อรพินทร์ กุลประภา ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสรุปว่า "ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านปฐมนิเทศการฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงานและ

สังเกตวิธีทำงานว่ายังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อยและเห็นว่าควรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในด้านการสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติจริงอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่า มีการปฏิบัติจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่วนในด้านปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณ ขาดกำลังคนและเวลาไม่อำนวย อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน"<sup>๑๐</sup>

สรุป เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการพัฒนาบุคลากรเสมอ ๆ อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความสามารถดีแต่เพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาได้ผ่านไปนาน ๆ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ก็ย่อมถดถอยลงเป็นธรรมดา ความจำเจเป็นเหตุให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ ดังนั้น ถ้าบุคลากรได้ออกไปพบปะสังสรรค์กันโดยการเข้ารับการฝึกอบรม การลาไปศึกษาต่อ การสัมมนา หรือเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นมาบรรยาย ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการได้ไปทัศนศึกษาร่วมกัน มีโอกาสรู้จักกัน ได้สนทนาในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีอิสระและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ก็เป็นแนวทางไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง และทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

7.5 การให้บุคลากรพ้นจากงาน การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จได้ การให้บุคลากรพ้นออกจากงานเป็นสิ่งจำเป็นในแง่ที่เปิดโอกาสให้คนหนุ่มสาวเข้ารับตำแหน่งสูง ๆ และให้คนที่หมดประสิทธิภาพออกไปพักผ่อน หรือจะโอนไปให้พ้นจากหน้าที่เดิม เพื่อให้มีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ยังเป็นการส่งเสริมให้ครูได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถของตน อันจะนำมาซึ่งความมั่นคงของตนเองและความก้าวหน้าของหน่วยงาน การที่บุคคลจะพ้นจากงาน ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การขอโอน ย้าย การลดจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน การทำผิดวินัย การให้ออก การเกษียณอายุ ทุพพลภาพ หรือตาย<sup>๑๗</sup> เป็นต้น สาเหตุของการที่บุคลากรต้องพ้นออกจากงานนั้น พันธ์ หันนาคินทร์ ให้ทัศนะว่า เกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้ คือ

การลาออก เมื่อบุคคลไม่พอใจ หรือมีความประสงค์ที่จะไม่อยู่ทำงานในหน่วยงานต่อไป บุคลากรย่อมมีสิทธิ์ที่จะลาออกจากงานได้ทุกเมื่อ วันไว้แต่จะมีพันธะต่อหน่วยงาน การลาออกจากงานของบุคคลในองค์การย่อมก่อให้เกิดความชะงักงันขึ้นชั่วระยะหนึ่งจนกว่าจะหาบุคคลมาแทนได้ แต่ถ้ามองในแง่ดีการลาออก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาจเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เลือกคนใหม่ที่มีความสามารถสูงกว่าคนเดิมเข้ามาทำงาน และบางที่ค่าตอบแทนอาจต่ำกว่าด้วย

การให้ออกจากงานจะกระทำก็ต่อ เมื่อมีความผิดรุนแรงเกิดขึ้น ทำให้เกิดความเสียหายแก่ส่วนรวม ถึงแม้ว่าการให้ออกไม่ว่ากรณีใดก็ตาม มักจะกระทำได้ด้วยควมลำบาก และก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงการ โดยเหตุนี้ ควรหาทางป้องกันมิให้เกิดกรณีเช่นนั้นขึ้น จึงเป็นสิ่งที่มีความควรแก่ความพยายามที่จะใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อมิให้เกิดความผิดฐานรุนแรงนั้นขึ้นได้

การเกษียณอายุหรือทุนพลาหมาน การให้ออกด้วยการเกษียณอายุหรือทุนพลาหมาน อันเนื่องจากการปฏิบัติงานนั้น ในทางราชการของไทยก็จะให้บำเหน็จบำนาญเพื่อเลี้ยงชีพต่อไป สิ่งที่น่ากระทำต่อผู้ที่ออกรับราชการด้วยการเกษียณอายุ หรือทุนพลาหมานก็คือการช่วยเหลือทางการเงินให้ทำ จะเป็นงานอดิเรกหรืองานประจำพอที่จะทำต่อไปได้ก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่ใช่เป็นการช่วยเหลือให้เพิ่มพูนรายได้เท่านั้น แต่ยังเป็นการช่วยให้ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและถูกทอดทิ้งลง ไปด้วย

การตาย เป็นการทำให้หมดสภาพของการทำหน้าที่ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติเมื่อมีบุคคลตายคือ จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหรือองค์การที่ผู้ตายทราบ จะต้องเป็นตัวแทนของผู้ตายที่จะรักษาผลประโยชน์ไว้ให้แก่แก่ทายาทของผู้ตาย รับผิดชอบในเรื่องการเงินของผู้ตายและหาบุคลากรมาแทนผู้ที่เสียชีวิตไป<sup>๑๐</sup>

ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อีกอย่างหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงงาน ดังที่ อรุณี กาญจนสุวรรณ ได้วิจัยการบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมฝึกหัดครู ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุจากคณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนมีส่วนร่วมน้อยในการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน จากคำแนะนำของผู้วิจัย กล่าวว่า "น่าจะเกิดผลดียิ่งขึ้น หากมีการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทมากขึ้น<sup>๑๑</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของ เรืองศักดิ์ กล้าสกุล พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไปมีแนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการปฏิบัติงานด้าน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในเกณฑ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ<sup>๑๐๐</sup>

สรุป จากแนวความคิดทั้งหมดจะเห็นได้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานนั้น ไม่ว่าจะ  
จะเป็นกรณีใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องให้ความเป็นธรรม เอาใจใส่ และห่วงใย แสดงความ  
มีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลตามควรแก่กรณี นอกจากจะเป็นการสร้างน้ำใจแล้ว ผู้พ้นจาก  
งานจะมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษาและผู้บริหาร ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับอาจารย์  
ในสถานศึกษาอย่างสูงด้วย

### เชิงอรรถ

<sup>1</sup> เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
พิทักษ์อักษร, 2525), หน้า 7-13.

<sup>2</sup> เอกชัย กี่สุพันธ์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (กรุงเทพ : วงศ์ศิลป์  
การพิมพ์, 2527), หน้า 3.

<sup>3</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารบุคคล (กรุงเทพ : พรวนการพิมพ์,  
2530), หน้า 11.

<sup>4</sup> ถวิล เกื้อกูลวงศ์, การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป.), หน้า 10.

<sup>5</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล (กรุงเทพ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531),  
หน้า 10-11.

<sup>6</sup> ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช,  
2519), หน้า 155.

<sup>7</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร :  
ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 14.

<sup>8</sup> วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและ  
การนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (สมุทรปราการ : โรงพิมพ์ชนิษฐาการพิมพ์, 2523), หน้า 53.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<sup>9</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 8.

<sup>10</sup> เมธี บิลันธานนท์, การบริหารบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์โอเดียนส์โตร, 2529), หน้า 3.

<sup>11</sup> Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York : McGraw - Hill, 1977), p. 13.

<sup>12</sup> Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row Publisher, 1973), p. 37.

<sup>13</sup> พยอม วงศ์วิสารศรี, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 3.

<sup>14</sup> Glem P. Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row Publishers, 1971), p. 25.

<sup>15</sup> Herbert A. Simon , Daniel W. Smithburg and Victor A. Thompson, Public Administration (New York : Alfred A. Knorff, 1968), p. 2.

<sup>16</sup> Dale S. Beach, Personnel : the Management People at Work (New York : The Macmillan Company, 1965), p. 54.

<sup>17</sup> Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management (Tokyo : McGraw-Hill Kagakusha, 1971), pp. 4-7.

<sup>18</sup> สมพงศ์ เกษมลิน, เรื่องเดียวกัน หน้า 2.

<sup>19</sup> อุกัย หิรัญโต, หลักบริหารงานบุคคล (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์ โอเดียนส์โตร, 2523), หน้า 1-4.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- <sup>20</sup> เมธี บิลันธนานนท์, เรื่องเดียวกัน หน้า 10.
- <sup>21</sup> เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.
- <sup>22</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 11.
- <sup>23</sup> เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 3.
- <sup>24</sup> สุวิน สุพรรณรัตน์, พฤติกรรมผู้นำ มปป, เอกสารการสอน.
- <sup>25</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 191.
- <sup>26</sup> สุนทร สุนทรายุทธ, อ้างใน Griffiths, ทฤษฎีและการวิจัยเชิงบริหารการศึกษา (กรุงเทพ : วิทยาลัยครูพระนคร, 2529), หน้า 196.
- <sup>27</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารบุคคล (กรุงเทพ : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 70.
- <sup>28</sup> สมคิด โชติกมลชัย, "การวินิจฉัยสั่งการ," วารสารข้าราชการ (14 กันยายน 2512), หน้า 24.
- <sup>29</sup> George R. Terry, Office Management and Control; the Administration Managing of Information (Home wood : Richard D. Irwin 1970), p. 48.
- <sup>30</sup> Peter F. Drucker, The Practice of Management (New York : Harper Row & Publishers, 1972), p. 261-263.

<sup>31</sup> นายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ และคณะ, การบริหาร (กรุงเทพ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), หน้า 91.

<sup>32</sup> เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพ : โรงพิมพ์วีรสตินทวงศ์, 2523), หน้า 3 - 4.

<sup>33</sup> Roald F. Campbell and Others, Introduction to Educational Administration (Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1971), pp. 84 - 85.

<sup>34</sup> พจน์ รัตนจันทร์, "ผู้บริหาร," ครูปริทัศน์ (3 กุมภาพันธ์ 2521), หน้า 6 - 11.

<sup>35</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 208.

<sup>36</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, อ้างใน Chester I. Barnard, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพ : บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็น, 2525), หน้า 89-91.

<sup>37</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 91.

<sup>38</sup> บัญชา แก้วส่อง, "รูปแบบทางสังคม-จิตวิทยาสำหรับการอธิบายการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนา," ปริญาการศึกษาคุณวุฒิเกิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531, หน้า 14.

<sup>39</sup> บัญชา แก้วส่อง, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

<sup>40</sup> ภิญญู สาร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพ : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 79-80.

<sup>41</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 194.

<sup>42</sup> สมยศ นาวิการ, อ้างใน Rensis Likert, การบริหารแบบมีส่วนร่วม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 19.

<sup>43</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพ : พูลสวัสดิ์การพิมพ์, 2523), หน้า 120.

<sup>44</sup> สุนทร สุนทรายุทธ, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 209 - 210.

<sup>45</sup> ชาญชัย อาจิมสมาจาร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพ : กรมฝึกหัดครู ศึกษานิเทศก์, 2527), หน้า 34 - 36.

<sup>46</sup> อวยชัย ชะบา, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร (กรุงเทพ : มสธ., 2533), หน้า 22.

<sup>47</sup> เนาวรัตน์ วิไลชนม์, การบริหารโรงเรียน-ในเชิงพฤติกรรม (กรุงเทพ : ภาควิชาบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525), หน้า 34.

<sup>48</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพ : วัฒนาพานิช 2517), หน้า 79.

<sup>49</sup> สมพงษ์ ศิริเชต, "กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช," ปริญยานิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523, หน้า 43-44.

<sup>50</sup> ดำริ นิสสัยพันธ์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาของกรมตำรวจ," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519, หน้า 123.

<sup>51</sup> ยาใจ อุ่นจิตต์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษา," วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519, หน้า 130.

<sup>52</sup> ถวิล เกื้อกุลวงศ์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 206.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- <sup>53</sup> สมยศ นาวิการ, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 1.
- <sup>54</sup> บัญชร แก้วส่อง, อ้างใน Cohen และ Updoff, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 22.
- <sup>55</sup> Van D. Dusseldorp, Participation in Planned Development Washington, 1981, pp. 22 - 23. (Unpublished)
- <sup>56</sup> Albert H. Shuster and Wilson F. Wetzler, Leadership in Elementary School Administration and Supervision (Boston : Houghton Mifflin, 1958), p. 13.
- <sup>57</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำ (กรุงเทพ : โรงพิมพ์พัฒนา, 2522), หน้า 170 - 172.
- <sup>58</sup> กมล วรหวัง, "การบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา ในทัศนะของครู ผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษา," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางแสน, 2523, หน้า 103.
- <sup>59</sup> ภิญญ สาธร, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 248 - 249.
- <sup>60</sup> เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.
- <sup>61</sup> Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, Vol. 36 N. 2 (March - April, 1958), p. 144.
- <sup>62</sup> สัราญ ไชยสร, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร : 2527, หน้า 109 - 111. (อัคราเนนา)

<sup>63</sup> ชีววุฒิ ประทุมทรัพย์, เอกสารวิชาการการบริหารการศึกษา สงขลา : 2530, หน้า 207. (อัดสำเนา)

<sup>64</sup> เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529), หน้า 27.

<sup>65</sup> สมาน รังสิโยภักดิ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2522,) หน้า 62.

<sup>66</sup> Flippo, op. cit. p. 133.

<sup>67</sup> สี่มา สี่มานนท์, หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพ : สำนักงาน ก.พ., 2522), หน้า 14-15. (เอกสารอัดสำเนา)

<sup>68</sup> เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

<sup>69</sup> ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 201.

<sup>70</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 37.

<sup>71</sup> วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุนิษา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (สมุทรปราการ : โรงพิมพ์ชินฐาน, 2520), หน้า 47.

<sup>72</sup> เมธี ปิณฑานนท์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 37.

<sup>73</sup> ภิญโญ สาธร, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 175 - 176.

<sup>74</sup> วิจิตร ธีระกุล, "การบริหารงานบุคคลากร" การบริหารการศึกษาและประชากรศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม ร่วมกับคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2516, หน้า 29.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- <sup>75</sup> Keith Davis, Human Relation at Work (New York : Willey, 1967), pp. 212 – 213.
- <sup>76</sup> เมธี บิลันธานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529), หน้า 72.
- <sup>77</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 73.
- <sup>78</sup> อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2520), หน้า 181.
- <sup>79</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2522), หน้า 373.
- <sup>80</sup> เรื่องศักดิ์ กล้าสกุล, "การบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนการประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก," ปริญาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2523, หน้า 56 – 57.
- <sup>81</sup> วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ และสุวิษฐา ธีระกุล, การนิเทศการศึกษา (สมุทรปราการ : ชนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา, 2520), หน้า 16.
- <sup>82</sup> กล้า ทองขาว, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ," ปริญยานิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2522, หน้า 63.
- <sup>83</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 23.
- <sup>84</sup> เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

<sup>85</sup> Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New Jersey : Prentice - Hall, 1956), pp. 51 - 52.

<sup>86</sup> Gordon Sellers Perrington, "The Supervisory Behavior of School Administrations and Organization Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 28 : 87 - A, January 1967.

<sup>87</sup> Thomas N. Hobgood, Jr "An Inquiry into Administration Leadership in the Cooperative Extension Service," Dissertation Abstracts International. 32 : 152 - A, August 1971.

<sup>88</sup> ภิญโญ สาร, "การพัฒนาบุคคล" หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 161 - 162.

<sup>89</sup> สุมิตร คุณานุกร และคณะ, เกณฑ์ประเมินผลโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 121.

<sup>90</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส.การพิมพ์, 2523), หน้า 363.

<sup>91</sup> วัฒนา สุตรสุวรรณ, ลัทธิเฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา พิมพ์ครั้งที่ 3 (นครหลวง : ไทยอนุเคราะห์ไทย ม.ป.ป.), หน้า 387.

<sup>92</sup> นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์, 2529), หน้า 2.

<sup>93</sup> ภิญโญ สาร, รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศาสนา, 2520), หน้า 25.

<sup>94</sup> สุมิตร คุณานุกร และคนอื่น ๆ, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

<sup>95</sup> มาลี วิชญกุล, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา," ปริญยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525, หน้า 54.

<sup>96</sup> อรพินทร์ กุลประภา, "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร," ปริญยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523, หน้า 113 - 117.

<sup>97</sup> สุมิตร คุณานุกร และคณะ, สิ่งที่ได้အံ့มาแล้ว, หน้า 121.

<sup>98</sup> พัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, 2520, หน้า 120 - 125. (อัดสำเนา)

<sup>99</sup> อรุณี กาญจนสุวรรณ, "การบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร," ปริญยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2529, หน้า 105.

<sup>100</sup> เรืองศักดิ์ กล้าสกุล, "การบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก," ปริญยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2523, หน้า 20.

## วิธีดำเนินการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารบุคคลในด้านการสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานของวิทยาลัย สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
5. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
6. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
7. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
8. เพื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์

## สมมติฐานในการวิจัย

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน
2. ความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจงานบริหารบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน
3. ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจงานบริหารบุคคลแตกต่างกัน ทั้งในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น

## ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษครั้งนี้ ศึกษาจากกลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ สังกัด กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยพัฒนศึกษาธนบุรี วิทยาลัยพัฒนศึกษาบางนา วิทยาลัยพัฒนศึกษาเขตพัฒนา วิทยาลัยอินทราชัย วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอี่ยมละออ และวิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา

ผู้บริหารวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าคณะวิชา จากประชากรผู้บริหารทั้งหมดจำนวน 58 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร

อาจารย์ผู้สอน ได้แก่ ผู้ซึ่งปฏิบัติการสอนทุกประเภทวิชา (แผนิษาการ คหกรรม ศิลปประยุกต์ ศิลปหัตถกรรม) ในสถานศึกษาทั้งหมด 611 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างของอาจารย์

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 669 คน และได้รับแบบสอบถามคืนมา 649 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.51

**ตารางที่ 1**  
**จำนวนผู้บริหารและอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม แยกตามวิทยาลัย**

| ลำดับที่               | ชื่อวิทยาลัย                     | จำนวนผู้ตอบ<br>แบบสอบถามที่ส่ง |         | จำนวนแบบสอบถาม<br>ที่ได้รับคืน |         | ร้อยละ    |         |
|------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------|--------------------------------|---------|-----------|---------|
|                        |                                  | ผู้บริหาร                      | อาจารย์ | ผู้บริหาร                      | อาจารย์ | ผู้บริหาร | อาจารย์ |
| 1                      | วิทยาลัยพัฒนการธนบุรี            | 7                              | 129     | 7                              | 120     | 100       | 93.20   |
| 2                      | วิทยาลัยพัฒนการบางนา             | 7                              | 101     | 7                              | 98      | 100       | 97.03   |
| 3                      | วิทยาลัยพัฒนการเซตุน             | 7                              | 106     | 7                              | 102     | 100       | 96.23   |
| 4                      | วิทยาลัยอินทราชัย                | 7                              | 41      | 7                              | 41      | 100       | 100     |
| 5                      | วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี         | 10                             | 90      | 10                             | 86      | 100       | 95.56   |
| 6                      | วิทยาลัยอาชีวศึกษา<br>เอี่ยมละออ | 10                             | 59      | 10                             | 59      | 100       | 100     |
| 7                      | วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา         | 10                             | 85      | 10                             | 85      | 100       | 100     |
| รวมประชากรแต่ละกลุ่ม   |                                  | 58                             | 611     | 58                             | 591     | 100       | 96.73   |
| รวมประชากรทั้ง 2 กลุ่ม |                                  | 669                            |         | 649                            |         | 98.51     |         |

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating - Scale) แบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ตอน ซึ่งใช้กับประชากร 2 กลุ่ม คือผู้บริหารวิทยาลัย และอาจารย์ที่ปฏิบัติการสอน รวมทั้งอาจารย์ที่ปฏิบัติราชการและอาจารย์ที่ทดลองปฏิบัติราชการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ (Check List) แยกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating - Scale)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารบุคคลในตอนที่ 2 ประกอบด้วยข้อข้อย่อย 5 ด้าน

ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2  
แสดงจำนวนข้อของแบบสอบถาม เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล

| ขอบข่ายของการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล<br>ในด้าน |                                                                     | จำนวนข้อ                    |                  |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|
|                                                         |                                                                     | สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน | สภาพที่ควรจะเป็น |
| 1.                                                      | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้าง<br>ประจำ และลูกจ้างชั่วคราว    | 7                           | 7                |
| 2.                                                      | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้าง<br>ประจำ และลูกจ้างชั่วคราว | 9                           | 9                |
| 3.                                                      | การดำรงรักษามูลค่า                                                  | 9                           | 9                |
| 4.                                                      | การพัฒนาบุคลากร                                                     | 10                          | 10               |
| 5.                                                      | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                              | 6                           | 6                |
| รวม                                                     |                                                                     | 41                          | 41               |

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุดหรืออย่างน้อยที่สุด มากหรือน้อย ปานกลาง น้อยหรือไม่บ่อย น้อยที่สุดหรือเกือบไม่มี ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบจากคำตอบหลายคำตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยถือเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพควรจะให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมากที่สุด หรืออย่างน้อยที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพควรจะให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมาก
- 3 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพควรจะให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพควรจะให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจน้อยหรือไม่บ่อยนัก
- 1 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพควรจะให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจน้อยที่สุด หรือเกือบจะไม่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล

การแปลความหมายของข้อมูล พิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคำนวณน้ำหนักคะแนน ตามหลักของ John W. Best<sup>1</sup> ดังนี้

|             |         |                            |
|-------------|---------|----------------------------|
| 4.50 - 5.00 | หมายถึง | มากที่สุด หรือ บ่อยที่สุด  |
| 3.50 - 4.49 | หมายถึง | มาก หรือ บ่อย              |
| 2.50 - 3.49 | หมายถึง | ปานกลาง                    |
| 1.50 - 2.49 | หมายถึง | น้อย หรือ ไม่บ่อยนัก       |
| 1.00 - 1.49 | หมายถึง | น้อยที่สุดหรือเกือบจะไม่มี |

## การสร้างเครื่องมือ และการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นลักษณะสำคัญ จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ของอาจารย์ในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาจากหลักสูตรและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จากหนังสือเอกสารต่าง ๆ
2. สร้างแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า มี 5 ระดับ โดยถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็น
3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ปรึกษาคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ และนำไปให้ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร จำนวน 6 ท่าน ตรวจสอบและพิจารณาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของเครื่องมือ ผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว ได้แก่

รองศาสตราจารย์ ดร.กิติมา ปรีดีดิลก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนาวรัตน์ วิไลชนม์ คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ดร. พุทธชาติ ชุณสาคร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บางเขน

ดร. อมรชัย ดันติเมธ คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์ คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

ดร. วีระ บำรุงรักษ์ สำนักงานนโยบายและแผนงาน กระทรวงศึกษาธิการ

4. เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามไปทดสอบเบื้องต้น (Tryout) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยไปทดสอบเบื้องต้นจากวิทยาลัยเทคนิคราชสีห์ธาราม จำนวนผู้บริหาร 7 คน ครูอาจารย์ 10 คน และวิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี จำนวนผู้บริหาร 7 คน อาจารย์ 10 คน รวมผู้บริหาร 14 คน อาจารย์ 20 คน นำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดย

การคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach ซึ่งมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ \frac{1 - S^2_1}{S^2_t} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

$n$  คือ จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$S^2_1$  คือ ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ

$S^2_t$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96 นับว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถแยกแสดงรายละเอียด ดังนี้

|                                                                    |                      |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | ค่าความเชื่อมั่น .94 |
| ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | ค่าความเชื่อมั่น .87 |
| ด้านการดำรงรักษากฎการ                                              | ค่าความเชื่อมั่น .98 |
| ด้านการพัฒนาบุคลากร                                                | ค่าความเชื่อมั่น .96 |
| ด้านการให้บุคลากรพัฒนาผลงาน                                        | ค่าความเชื่อมั่น .96 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พร้อมด้วยแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อขออนุญาตต่อกรมอาชีวศึกษา แจกแบบสอบถาม เก็บข้อมูลในวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งและไปรับด้วยตนเอง จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 669 ฉบับ แยกเป็นแบบสอบถามของผู้บริหาร จำนวน 58 ฉบับ ซึ่งได้รับคืนครบ 58 ฉบับ และแบบสอบถามของอาจารย์ผู้สอน จำนวน 611 คน ซึ่งได้รับคืน 591 คน คิดเป็นร้อยละ 96.73 เมื่อรวมแบบสอบถามทั้งสิ้นมี 669 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมา 649 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ทั้งสิ้น 98.51

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>1</sup> (Statistical Package for the Social Sciences) ณ สภาการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การคำนวณร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของอาจารย์ และผู้บริหารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารบุคคล ใช้คำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่าที ( $t$  - test)

## เชิงอรรถ

<sup>1</sup> John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981), p. 204..

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร

ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ผลการวิจัยครั้งนี้ นำเสนอในรูปของตาราง แผนภูมิเส้นตรง แผนภูมิแท่ง และบรรยาย ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

จัดเสนอเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ซึ่งจำแนกเป็นข้อ ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1-4 ดังนี้

2.1 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล กับผู้บริหาร

2.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล กับผู้บริหาร

2.3 การศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล กับผู้บริหาร

2.4 การศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล กับผู้บริหาร

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร จำแนกเป็นข้อ ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 5-8 ดังนี้

3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล กับผู้บริหาร

3.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล กับผู้บริหาร

3.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล กับผู้บริหาร

3.4 เปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์

#### ตอนที่ 4 การทดสอบข้อสมมติฐานในการวิจัยข้อ 1-3 ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

4.2 ความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

4.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลแตกต่างกันทั้ง ในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น

#### เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล

การแปลความหมายของข้อมูล พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย (Mean) เกณฑ์ในการคำนวณน้ำหนักคะแนนใช้มาตรฐานของ John W. Best ดังนี้

|             |                                   |
|-------------|-----------------------------------|
| 4.50 - 5.00 | หมายถึง มากที่สุด หรือ บ่อยที่สุด |
| 3.50 - 4.49 | มาก หรือ บ่อย                     |
| 2.50 - 3.49 | ปานกลาง                           |
| 1.50 - 2.49 | น้อย หรือ ไม่บ่อยนัก              |
| 1.00 - 1.49 | น้อยที่สุด หรือ เกือบจะไม่มี      |

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูล

|           |                                                                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | แทนค่าคะแนนเฉลี่ย                                                                                |
| S.D.      | แทนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                                                           |
| t-test    | เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์<br>เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล |

## ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

### ตารางที่ 3

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง

| ตัวแปร  | ผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|---------|-----------------|-------|--------|
| ตำแหน่ง | ผู้บริหาร       | 58    | 8.94   |
|         | อาจารย์         | 591   | 91.06  |
| รวม     |                 | 649   | 100    |

ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร 58 คน คิดเป็นร้อยละ 8.94 ของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 91.06 ของกลุ่มตัวอย่าง

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

ซึ่งจำแนกเป็นข้อ ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1-4 ดังนี้

2.1 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating-Scale) จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังปรากฏผลในตารางที่ 4-9

## ตารางที่ 4

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ          | 1. การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว                       | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                                          | สภาพที่เป็นจริง     |      |
|              |                                                                                          | $\bar{X}$           | S.D. |
| 1.1          | สำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร                                                            | 2.31                | 1.25 |
| 1.2          | จัดทำประกาศรับสมัคร                                                                      | 2.14                | 1.23 |
| 1.3          | ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง                                                                | 2.24                | 1.20 |
| 1.4          | การสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้ง<br>ภายในและภายนอก                              | 2.22                | 1.19 |
| 1.5          | สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ                                                                 | 1.53                | 0.82 |
| 1.6          | เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร<br>ที่ต้องการ                      | 1.64                | 0.91 |
| 1.7          | จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษา<br>ที่สนใจ และ กำลังจะจบการศึกษา | 1.53                | 0.96 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                          | 1.95                | 0.84 |

ตารางที่ 4 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์  
เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้าง  
ประจำและลูกจ้างชั่วคราว อยู่ในระดับน้อย หรือไม่บ่อยนัก ( $\bar{X} = 1.95$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย  
หรือไม่บ่อยนัก เช่นเดียวกันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือ การสำรวจแหล่งที่จะได้มา  
ซึ่งบุคลากร ( $\bar{X} = 2.31$ ) รองลงมา คือ การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 2.24$ )

การสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ( $\bar{X} = 2.22$ ) การจัดทำประกาศรับสมัคร ( $\bar{X} = 2.14$ ) การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ ( $\bar{X} = 1.64$ ) แต่ผู้บริหารมีความคิดเห็น 2 ข้อ อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ( $\bar{X} = 1.53$ ) การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา ( $\bar{X} = 1.53$ )

ตารางที่ 5

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ          | 2. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                       | สภาพที่เป็นจริง     |      |
|              |                                                                       | $\bar{X}$           | S.D. |
| 2.1          | กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง                                       | 2.43                | 1.23 |
| 2.2          | กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก                                       | 2.29                | 1.23 |
| 2.3          | คัดเลือกบุคลากร สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่                           | 2.22                | 1.24 |
| 2.4          | กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ                          | 2.52                | 1.89 |
| 2.5          | กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์                                                 | 2.26                | 1.15 |
| 2.6          | กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล                                              | 2.31                | 1.17 |
| 2.7          | สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร                                             | 1.93                | 1.04 |
| 2.8          | เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบ<br>ได้จัดทำไว้         | 1.97                | 1.20 |
| 2.9          | กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร                              | 2.21                | 1.15 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                       | 2.24                | 0.99 |

ตารางที่ 5 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารในการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อยู่ในระดับน้อยหรือไม่บ่อยนัก ( $\bar{X} = 2.24$ )

เนื่องจากพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยหรือไม่บ่อยนัก มีจำนวน 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือ การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง ( $\bar{X} = 2.43$ ) รองลงมาคือ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ( $\bar{X} = 2.31$ ) การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก ( $\bar{X} = 2.29$ ) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ( $\bar{X} = 2.21$ ) การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ ( $\bar{X} = 1.97$ ) และการสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร ( $\bar{X} = 1.93$ )

แต่ผู้บริหารก็มีความคิดเห็นข้อหนึ่งอยู่ในระดับปานกลาง คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ( $\bar{X} = 2.52$ )

ตารางที่ 6

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการธำรงรักษามูลค่า

| ข้อ | 3. การธำรงรักษามูลค่า                                     | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|-----|-----------------------------------------------------------|---------------------|------|
|     |                                                           | สภาพที่เป็นจริง     |      |
|     |                                                           | $\bar{X}$           | S.D. |
| 3.1 | มีโอกาสดูแลความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น   | 2.48                | 1.19 |
| 3.2 | มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน           | 2.07                | 1.09 |
| 3.3 | กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย                         | 2.16                | 1.02 |
| 3.4 | ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ                  | 2.43                | 1.09 |
| 3.5 | การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์                | 2.64                | 1.00 |
| 3.6 | ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน                             | 2.69                | 1.03 |
| 3.7 | จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ | 2.31                | 1.25 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ข้อ          | 3. การดำรงรักษามูลค่า                          | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                | สภาพที่เป็นจริง     |      |
|              |                                                | $\bar{X}$           | S.D. |
| 3.8          | ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น            | 2.14                | 1.23 |
| 3.9          | สรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน. | 2.24                | 1.20 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                | 2.35                | 0.76 |

ตารางที่ 6 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารในการปฏิบัติงานจริงอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษามูลค่า อยู่ในระดับน้อยหรือไม่บ่อยนัก ( $\bar{X} = 2.35$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยหรือไม่บ่อยนัก มีจำนวน 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือ การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 2.48$ ) รองลงมา คือ การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ( $\bar{X} = 2.43$ ) การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ ( $\bar{X} = 2.31$ ) การสรรเสริญยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ( $\bar{X} = 2.24$ ) การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ( $\bar{X} = 2.16$ ) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 2.14$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 2.07$ )

แต่ผู้บริหารก็มีความคิดเห็น 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ การปรับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ( $\bar{X} = 2.69$ ) การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ ( $\bar{X} = 2.64$ )

## ตารางที่ 7

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการพัฒนาบุคลากร

| ข้อ          | 4. การพัฒนาบุคลากร                                                          | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                             | สภาพที่เป็นจริง     |      |
|              |                                                                             | $\bar{X}$           | S.D. |
| 4.1          | เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร       | 2.22                | 1.19 |
| 4.2          | การบริการแนะนำให้ข้อเสนอนะทางด้านการสอน                                     | 1.53                | 0.82 |
| 4.3          | การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน                            | 1.64                | 0.91 |
| 4.4          | สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ                                                  | 1.53                | 0.96 |
| 4.5          | จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ                                       | 2.43                | 1.23 |
| 4.6          | จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่                                               | 2.30                | 1.23 |
| 4.7          | ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ                                                          | 2.22                | 1.24 |
| 4.8          | จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ                              | 2.52                | 1.19 |
| 4.9          | พิจารณารวบรวมข่าวสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ | 2.26                | 1.15 |
| 4.10         | พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ                                             | 2.31                | 1.17 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                             | 2.10                | 0.88 |

ตารางที่ 7 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารในการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดัมน้อยหรือไม่ค่อยนัก ( $\bar{X} = 2.10$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยหรือไม่มากนัก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือ การจัดให้มีสัมมนาทางวิชาการ ( $\bar{X} = 2.43$ ) รองลงมา คือ การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 2.31$ ) การจัดหาครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ( $\bar{X} = 2.30$ ) การพิจารณาปรับสวัสดิการวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 2.26$ ) การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 2.22$ ) การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 2.22$ ) การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 1.64$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ 2 ข้อ คือ การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ( $\bar{X} = 1.53$ ) การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน ( $\bar{X} = 1.53$ )

แต่ผู้บริหารก็มีความคิดเห็นข้อหนึ่ง อยู่ในระดับปานกลาง คือ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 2.52$ )

#### ตารางที่ 8

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

| ข้อ          | 5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                          | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                                    | สภาพที่เป็นจริง     |      |
|              |                                                                                    | $\bar{X}$           | S.D. |
| 5.1          | หาสาเหตุการลาออกของบุคลากร                                                         | 1.93                | 1.04 |
| 5.2          | พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                         | 1.97                | 1.20 |
| 5.3          | แนะแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ                                          | 2.21                | 1.15 |
| 5.4          | ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว                                             | 2.48                | 1.19 |
| 5.5          | ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา | 2.07                | 1.09 |
| 5.6          | ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน            | 2.16                | 1.02 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                    | 2.14                | 0.81 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารในการปฏิบัติงานจริง ของอาจารย์ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับ น้อยหรือไม่น้อยนัก ( $\bar{X} = 2.14$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยหรือ ไม่น้อยนัก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว ( $\bar{X} = 2.48$ ) รองลงมา คือ การแนะแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ ( $\bar{X} = 2.21$ ) การให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้น จากงาน ( $\bar{X} = 2.16$ ) การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้ว ทราบถึง ความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.07$ ) การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 1.97$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร ( $\bar{X} = 1.93$ )

ตารางที่ 9

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล                       | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                | สภาพที่เป็นจริง     |      |
|              |                                                                | $\bar{X}$           | S.D. |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | 1.95                | 0.84 |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 2.24                | 0.99 |
| 3            | การดำรงรักษามูลค่า                                             | 2.35                | 0.76 |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                | 2.10                | 0.88 |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                         | 2.14                | 0.81 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                | 2.16                | 0.80 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 9 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารในการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ด้าน ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อยหรือไม่บ่อยนัก ( $\bar{X} = 2.16$ )

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน ปรากฏว่า มีอยู่ด้านหนึ่งที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านการธำรงรักษานุคลากร ( $\bar{X} = 2.35$ ) รองลงมาคือการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.24$ ) การให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 2.14$ ) และการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 2.10$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสรรหานุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.95$ )

2.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำคะแนน ของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังปรากฏผล ในตารางที่ 10 - 15

ตารางที่ 10

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการสรรหานุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ | 1. การสรรหานุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|-----|----------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|     |                                                                | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |
|     |                                                                | $\bar{X}$           | S.D. |
| 1.1 | สำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร                                  | 3.57                | 1.01 |
| 1.2 | จัดทำประกาศรับสมัคร                                            | 3.24                | 1.26 |
| 1.3 | ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง                                      | 3.74                | 1.04 |
| 1.4 | การสรรหานุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก        | 3.53                | 1.03 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 10

| ข้อ          | 1. การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว                      | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                                     | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |
|              |                                                                                     | $\bar{X}$           | S.D. |
| 1.5          | สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ                                                            | 2.98                | 1.21 |
| 1.6          | เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ                     | 3.17                | 1.22 |
| 1.7          | จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจ และกำลังจะจบการศึกษา | 3.28                | 1.23 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                     | 3.36                | 0.79 |

ตารางที่ 10 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสภาพที่ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมากหรือหรือบ่อยมี 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.74$ ) รองลงมา คือ การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร ( $\bar{X} = 3.57$ ) และการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ( $\bar{X} = 3.53$ )

ส่วนอีก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ คือ การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา ( $\bar{X} = 3.28$ ) การทำประกาศรับสมัคร ( $\bar{X} = 3.24$ ) การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ ( $\bar{X} = 3.17$ ) และการสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ( $\bar{X} = 2.98$ )

ตารางที่ 11

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ          | 2. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                       | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |
|              |                                                                       | $\bar{X}$           | S.D. |
| 2.1          | กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง                                       | 3.67                | 0.91 |
| 2.2          | กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก                                       | 3.71                | 0.86 |
| 2.3          | คัดเลือกบุคลากร สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่                           | 3.76                | 0.96 |
| 2.4          | กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ                          | 3.64                | 0.87 |
| 2.5          | กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์                                                 | 3.60                | 0.82 |
| 2.6          | กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล                                              | 3.66                | 0.87 |
| 2.7          | สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร                                             | 3.71                | 0.94 |
| 2.8          | เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบ<br>ได้จัดทำไว้         | 3.34                | 1.07 |
| 2.9          | กำหนดบทบาท หน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร                             | 3.55                | 0.98 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                       | 3.63                | 0.69 |

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นของผู้บริหารในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อยู่ในระดับมากหรือบ่อย ( $\bar{X}$  = 3.63)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากหรือบ่อยมี 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ( $\bar{X}$  = 3.76) รองลงมา คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก ( $\bar{X}$  = 3.71) การสืบค้นภูมิหลัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของผู้สมัคร ( $\bar{X} = 3.71$ ) การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.67$ ) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.64$ ) การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ( $\bar{X} = 3.66$ ) การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ ( $\bar{X} = 3.60$ ) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ( $\bar{X} = 3.55$ )

แต่ผู้บริหารก็มีความคิดเห็นอยู่ข้อหนึ่งอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ ( $\bar{X} = 3.34$ )

### ตารางที่ 12

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการธำรงรักษาคณาการ

| ข้อ          | 3. การธำรงรักษาคณาการ                                     | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|-----------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                           | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |
|              |                                                           | $\bar{X}$           | S.D. |
| 3.1          | มีโอกาสดำเนินการก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น  | 3.93                | 0.72 |
| 3.2          | มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน           | 3.40                | 0.94 |
| 3.3          | กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย                         | 3.76                | 0.96 |
| 3.4          | ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ                  | 3.79                | 0.99 |
| 3.5          | การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์                | 3.98                | 0.93 |
| 3.6          | ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน                             | 4.03                | 0.95 |
| 3.7          | จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ | 3.57                | 1.01 |
| 3.8          | ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น                       | 3.24                | 1.26 |
| 3.9          | สรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน             | 3.74                | 1.04 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                           | 3.72                | 0.66 |

ตารางที่ 12 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติของอาจารย์ในสภาพที่ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษาคณากร อยู่ในระดับมากหรือบ่อย ( $\bar{X} = 3.72$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากหรือบ่อย จำนวน 7 ข้อ มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปรับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ( $\bar{X} = 4.03$ ) รองลงมา คือ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.98$ ) การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.93$ ) การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ( $\bar{X} = 3.79$ ) การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ( $\bar{X} = 3.76$ ) การสรรเสริญยกย่อง ให้เกียรติบุคลากร ( $\bar{X} = 3.74$ ) การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ ( $\bar{X} = 3.57$ )

แต่ผู้บริหารก็มีความคิดเห็น อยู่ 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางคือ การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.40$ ) และการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 3.24$ )

ตารางที่ 13

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการพัฒนาบุคลากร

| ข้อ | 4. การพัฒนาบุคลากร                                                    | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|     |                                                                       | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |
|     |                                                                       | $\bar{X}$           | S.D. |
| 4.1 | เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร | 3.53                | 1.03 |
| 4.2 | การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน                              | 2.98                | 1.21 |
| 4.3 | การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน                      | 3.17                | 1.22 |
| 4.4 | สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ                                            | 3.28                | 1.23 |
| 4.5 | จัดให้มีสัมมนาความก้าวหน้าทางวิชาการ                                  | 3.67                | 0.91 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| ข้อ          | 4. การพัฒนาบุคลากร                                                     | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                        | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |
|              |                                                                        | $\bar{X}$           | S.D. |
| 4.6          | จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่                                          | 3.71                | 0.86 |
| 4.7          | ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ                                                     | 3.76                | 0.96 |
| 4.8          | จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ                         | 3.64                | 0.87 |
| 4.9          | พิจารณาับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ | 3.60                | 0.82 |
| 4.10         | พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ                                        | 3.66                | 0.87 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                        | 3.50                | 0.69 |

ตาราง 13 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสภาพที่ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากหรือบ่อย ( $\bar{X} = 3.50$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมากหรือบ่อย มี 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมา คือ การจัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ( $\bar{X} = 3.71$ ) การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ ( $\bar{X} = 3.67$ ) การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 3.66$ ) การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.64$ ) การพิจารณาับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.60$ ) การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.53$ )

ส่วนอีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ( $\bar{X} = 3.28$ ) การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.17$ ) การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน ( $\bar{X} = 2.98$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 14

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
 ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

| ข้อ          | 5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                              | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
|              |                                                                                        | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |
|              |                                                                                        | $\bar{X}$           | S.D. |
| 5.1          | หาสาเหตุการลาออกของบุคลากร                                                             | 3.71                | 0.94 |
| 5.2          | พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                             | 3.34                | 1.07 |
| 5.3          | แนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ                                           | 3.55                | 0.98 |
| 5.4          | ให้ความช่วยเหลือ บุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว                                                | 3.93                | 0.72 |
| 5.5          | ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึง<br>ความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา | 3.40                | 0.94 |
| 5.6          | ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่<br>บุคลากรที่พ้นจากงาน            | 3.76                | 0.96 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                        | 3.61                | 0.63 |

ตารางที่ 14 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสภาพที่ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับมากหรือบ่อย ( $\bar{X} = 3.61$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากหรือบ่อยมี 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมา คือการให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน ( $\bar{X} = 3.76$ ) การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.71$ ) การแนะแนวทางการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ ( $\bar{X} = 3.55$ )

แต่ผู้บริหารก็มีความคิดเห็น อยู่ 2 ข้อในระดับปานกลาง คือการส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้ว ทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.40$ ) การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 3.34$ )

### ตารางที่ 15

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสถานที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในทั้ง 5 ด้าน

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล                       | ผู้บริหาร<br>$n = 58$ |      |
|--------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------|------|
|              |                                                                | สถานที่ควรจะเป็น      |      |
|              |                                                                | $\bar{X}$             | S.D. |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | 3.36                  | 0.79 |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 3.63                  | 0.69 |
| 3            | การดำรงรักษามูลค่า                                             | 3.72                  | 0.66 |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                | 3.50                  | 0.69 |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                         | 3.61                  | 0.63 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                | 3.57                  | 0.62 |

ตารางที่ 15 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในสถานที่ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ด้าน ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากหรือบ่อย ( $\bar{X} = 3.57$ )

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ด้านที่ผู้บริหารควรจะให้อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจมากที่สุด คือ ด้านการดำรงรักษามูลค่า ( $\bar{X} = 3.72$ ) รองลงมา คือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.63$ ) การให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 3.61$ ) และการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.50$ ) ส่วนด้านที่ผู้บริหารมีความต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย คือ ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.36$ )

2.3 การศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยนี้มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวของผู้ตอบแบบสอบถาม มาคำนวณหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังปรากฏผล ในตารางที่ 16 - 21

ตารางที่ 16

ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ          | 1. การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและชั่วคราว                             | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                                     | สภาพที่เป็นจริง    |      |
|              |                                                                                     | $\bar{X}$          | S.D. |
| 1.1          | สำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร                                                       | 1.69               | 0.90 |
| 1.2          | จัดทำประกาศรับสมัคร                                                                 | 1.80               | 0.99 |
| 1.3          | ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง                                                           | 1.91               | 1.02 |
| 1.4          | การสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก                              | 1.83               | 0.96 |
| 1.5          | สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ                                                            | 1.68               | 0.93 |
| 1.6          | เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ                     | 1.71               | 0.89 |
| 1.7          | จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจ และกำลังจะจบการศึกษา | 1.64               | 0.87 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                     | 1.75               | 0.72 |

ตารางที่ 16 แสดงว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อยู่ในระดับน้อยหรือไม่มากนัก ( $\bar{X} = 1.75$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อระดับความคิดเห็นของอาจารย์อยู่ในระดับน้อยหรือไม่มากนักทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือ การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 1.91$ ) รองลงมา คือ การสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ( $\bar{X} = 1.83$ ) การจัดทำประกาศรับสมัคร ( $\bar{X} = 1.80$ ) การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ ( $\bar{X} = 1.71$ ) การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ( $\bar{X} = 1.68$ ) การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร ( $\bar{X} = 1.69$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา ( $\bar{X} = 1.64$ )

ตารางที่ 17

ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ | 2. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|-----|-------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|     |                                                                   | สภาพที่เป็นจริง    |      |
|     |                                                                   | $\bar{X}$          | S.D. |
| 2.1 | กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง                                   | 1.78               | 0.92 |
| 2.2 | กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก                                   | 1.75               | 0.92 |
| 2.3 | คัดเลือกบุคลากร สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่                       | 1.82               | 0.93 |
| 2.4 | กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ                      | 1.93               | 0.98 |
| 2.5 | กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์                                             | 1.82               | 0.94 |
| 2.6 | กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล                                          | 1.82               | 0.92 |
| 2.7 | สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร                                         | 1.71               | 0.90 |
| 2.8 | เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบ<br>ได้จัดหาไว้     | 1.80               | 0.92 |

ตารางที่ 17 (ต่อ)

| ข้อ          | 2. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                   | สภาพที่เป็นจริง    |      |
|              |                                                                   | $\bar{X}$          | S.D. |
| 2.8          | เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้         | 1.80               | 0.92 |
| 2.9          | กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร                          | 1.85               | 0.98 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                   | 1.81               | 0.74 |

ตารางที่ 17 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อยู่ในระดับน้อย หรือไม่บ่อยนัก ( $\bar{X} = 1.81$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความคิดเห็นของอาจารย์ อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ( $\bar{X} = 1.93$ ) รองลงมา คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ( $\bar{X} = 1.85$ ) การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ( $\bar{X} = 1.82$ ) การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ ( $\bar{X} = 1.82$ ) การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ( $\bar{X} = 1.82$ ) การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ ( $\bar{X} = 1.80$ ) การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง ( $\bar{X} = 1.78$ ) การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก ( $\bar{X} = 1.75$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร ( $\bar{X} = 1.71$ )

## ตารางที่ 18

ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในการดำรงรักษามูลค่า

| ข้อ          | 3. การดำรงรักษามูลค่า                                              | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                    | สภาพที่เป็นจริง    |      |
|              |                                                                    | X                  | S.D. |
| 3.1          | มีโอกาสดำเนินการได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น | 1.92               | 0.95 |
| 3.2          | มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน                    | 1.85               | 0.92 |
| 3.3          | กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย                                  | 1.93               | 0.90 |
| 3.4          | ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ                           | 1.95               | 0.89 |
| 3.5          | การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์                         | 2.10               | 0.99 |
| 3.6          | ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน                                      | 2.15               | 1.00 |
| 3.7          | จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ          | 1.69               | 0.90 |
| 3.8          | ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น                                | 1.80               | 0.99 |
| 3.9          | สรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน                      | 1.91               | 1.02 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                    | 1.92               | 0.65 |

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษามูลค่า อยู่ในระดับน้อยหรือไม่บ่อยนัก ( $\bar{X} = 1.92$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของอาจารย์ อยู่ในระดับน้อยหรือไม่บ่อยนัก ทุกข้อ เช่นเดียวกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ( $\bar{X} = 2.15$ ) รองลงมา คือ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ ( $\bar{X} = 2.10$ ) การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ( $\bar{X} = 1.95$ ) การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ( $\bar{X} = 1.93$ ) การมีโอกาสดำเนินการได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 1.92$ ) การสรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ( $\bar{X} = 1.91$ ) การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 1.85$ ) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 1.80$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ ( $\bar{X} = 1.69$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารต้นฉบับที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำเอกสารนี้ไปใช้  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 19

ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการพัฒนาบุคลากร

| ข้อ          | 4. การพัฒนาบุคลากร                                                      | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                         | สภาพที่เป็นจริง    |      |
|              |                                                                         | $\bar{X}$          | S.D. |
| 4.1          | เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้กับบุคลากร    | 1.83               | 0.96 |
| 4.2          | การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน                                | 1.68               | 0.93 |
| 4.3          | การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน                        | 1.71               | 0.89 |
| 4.4          | สาริตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ                                              | 1.64               | 0.87 |
| 4.5          | จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ                                   | 1.78               | 0.92 |
| 4.6          | จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่                                           | 1.75               | 0.92 |
| 4.7          | ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ                                                      | 1.82               | 0.93 |
| 4.8          | จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ                          | 1.93               | 0.98 |
| 4.9          | พิจารณารับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ | 1.82               | 0.94 |
| 4.10         | พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ                                         | 1.82               | 0.92 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                         | 1.78               | 0.68 |

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับ สภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับน้อยหรือไม่มากนัก ( $\bar{X} = 1.78$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยหรือไม่น้อยนัก ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 1.93$ ) รองลงมา คือ การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 1.83$ ) การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 1.82$ ) การพิจารณาปรับวารสารวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 1.82$ ) การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 1.82$ ) การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ ( $\bar{X} = 1.78$ ) การจัดทำครูไปทัศนศึกษาออกสถานที่ ( $\bar{X} = 1.75$ ) การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 1.71$ ) การบริการแนะนำให้อบรมแนะทางด้านการสอน ( $\bar{X} = 1.68$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ( $\bar{X} = 1.64$ )

ตารางที่ 20

ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

| ข้อ          | 5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                           | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                                     | สภาพที่เป็นจริง    |      |
|              |                                                                                     | $\bar{X}$          | S.D. |
| 5.1          | หาสาเหตุการลาออกของบุคลากร                                                          | 1.71               | 0.90 |
| 5.2          | พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                          | 1.80               | 0.92 |
| 5.3          | แนะแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ                                           | 1.85               | 0.98 |
| 5.4          | ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว                                              | 1.92               | 0.95 |
| 5.5          | ส่งข่าวใหญ่บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา | 1.85               | 0.92 |
| 5.6          | ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน             | 1.92               | 0.90 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                     | 1.84               | 0.70 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 20 ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.84$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ความคิดเห็นของอาจารย์อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือการให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน ( $\bar{X} = 1.92$ ) รองลงมา คือ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว ( $\bar{X} = 1.92$ ) การแนะแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ ( $\bar{X} = 1.85$ ) การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงาน หรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหว ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 1.85$ ) การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 1.80$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การหาสาเหตุลาออกของบุคลากร ( $\bar{X} = 1.71$ )

ตารางที่ 21  
สรุปความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในทั้ง 5 ด้าน

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารบุคคล                          | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                | สภาพที่เป็นจริง    |      |
|              |                                                                | $\bar{X}$          | S.D. |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | 1.75               | 0.72 |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 1.81               | 0.74 |
| 3            | การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร                                      | 1.92               | 0.65 |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                | 1.78               | 0.68 |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                         | 1.84               | 0.70 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                | 1.82               | 0.63 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 21 สรุปความคิดเห็นของอาจารย์ ในการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ด้าน ปรากฏว่า ความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อยหรือไม่น้อยนัก ( $\bar{X} = 1.82$ )

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย เป็นรายด้าน ปรากฏว่าด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษามูลค่า ( $\bar{X} = 1.92$ ) รองลงมาคือ การให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 1.84$ ) การคัดเลือกบุคลากร เพื่อบรรจุเป็น ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.81$ ) การพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 1.78$ ) ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสรรหามูลค่าเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.75$ )

2.4 การศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยนี้ มีลักษณะสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณ หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ดังปรากฏผล ในตารางที่ 22 - 27

ตารางที่ 22

ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการสรรหามูลค่าเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ | 1. การสรรหามูลค่าเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|-----|----------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|     |                                                                | สภาพที่ควรจะเป็น   |      |
|     |                                                                | $\bar{X}$          | S.D. |
| 1.1 | สำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร                                  | 3.31               | 0.98 |
| 1.2 | จัดทำประกาศรับสมัคร                                            | 3.38               | 1.10 |
| 1.3 | ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง                                      | 3.62               | 1.08 |

ตารางที่ 22 (ต่อ)

| ข้อ          | 1. การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว                      | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                                     | สภาพที่ควรจะเป็น   |      |
|              |                                                                                     | $\bar{X}$          | S.D. |
| 1.4          | การสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก                              | 3.53               | 1.04 |
| 1.5          | สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ                                                            | 3.27               | 1.10 |
| 1.6          | เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ                     | 3.32               | 1.12 |
| 1.7          | จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจ และกำลังจะจบการศึกษา | 3.42               | 1.12 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                     | 3.41               | 0.81 |

ตารางที่ 22 แสดงว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของอาจารย์อยู่ในระดับมากหรือบ่อย 2 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.62$ ) รองลงมา คือ การสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ( $\bar{X} = 3.53$ )

ส่วนอีก 5 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา ( $\bar{X} = 3.42$ ) การจัดทำประกาศรับสมัคร ( $\bar{X} = 3.38$ ) การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ ( $\bar{X} = 3.32$ ) การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร ( $\bar{X} = 3.31$ ) และการสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.27$ )

## ตารางที่ 23

ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
 ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ          | 2. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                       | สภาพที่ควรจะเป็น   |      |
|              |                                                                       | $\bar{X}$          | S.D. |
| 2.1          | กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง                                       | 3.41               | 1.07 |
| 2.2          | กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก                                       | 3.43               | 1.07 |
| 2.3          | คัดเลือกบุคลากร สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่                           | 3.53               | 1.07 |
| 2.4          | กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ                          | 3.56               | 1.08 |
| 2.5          | กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์                                                 | 3.43               | 1.06 |
| 2.6          | กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล                                              | 3.47               | 1.06 |
| 2.7          | สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร                                             | 3.42               | 1.05 |
| 2.8          | เลือกข้อสอบในการคัดเลือก จากคณะกรรมการออกข้อสอบ<br>ได้จัดทำไว้        | 3.41               | 1.09 |
| 2.9          | กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร                              | 3.43               | 1.08 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                       | 3.45               | 0.84 |

ตารางที่ 23 แสดงว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่อาจารย์ควรมี  
 ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและ  
 ลูกจ้างชั่วคราว อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของอาจารย์อยู่ในระดับมากหรือบ่อย มี  
 2 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ  
 ( $\bar{X} = 3.56$ ) รองลงมา คือ การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ( $\bar{X} = 3.53$ )

ส่วนอีก 7 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ( $\bar{X} = 3.47$ ) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ( $\bar{X} = 3.43$ ) การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ ( $\bar{X} = 3.43$ ) การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก ( $\bar{X} = 3.43$ ) การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร ( $\bar{X} = 3.42$ ) การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ ( $\bar{X} = 3.41$ ) การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.41$ )

#### ตารางที่ 24

ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสถานที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ในด้านการธำรงรักษาคณาจารย์

| ข้อ          | 3. การธำรงรักษาคณาจารย์                                      | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                              | สถานที่ควรจะเป็น   |      |
|              |                                                              | $\bar{X}$          | S.D. |
| 3.1          | มีโอกาสดำเนินการก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น | 3.60               | 1.01 |
| 3.2          | มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน              | 3.60               | 1.02 |
| 3.3          | กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย                            | 3.68               | 1.02 |
| 3.4          | ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ                     | 3.71               | 0.98 |
| 3.5          | การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์                   | 3.84               | 1.01 |
| 3.6          | ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน                                | 3.85               | 0.99 |
| 3.7          | จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ   | 3.31               | 0.98 |
| 3.8          | ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น                          | 3.38               | 1.10 |
| 3.9          | สรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน                | 3.62               | 1.08 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                              | 3.62               | 0.70 |

ตารางที่ 24 แสดงว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลด้านการธำรงรักษามูลค่า อยู่ในระดับมากหรือบ่อย ( $\bar{X} = 3.62$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของอาจารย์ อยู่ในระดับมากหรือบ่อย 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงมา คือ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ ( $\bar{X} = 3.84$ ) การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ( $\bar{X} = 3.71$ ) การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ( $\bar{X} = 3.68$ ) การสรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ( $\bar{X} = 3.62$ ) การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ) การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.60$ )

ส่วนอีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 3.38$ ) การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ ( $\bar{X} = 3.31$ )

#### ตารางที่ 25

ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในด้านการพัฒนาบุคลากร

| ข้อ | 4. การพัฒนาบุคลากร                                                    | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|     |                                                                       | สภาพที่ควรจะเป็น   |      |
|     |                                                                       | $\bar{X}$          | S.D. |
| 4.1 | เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขา มาให้ความรู้แก่บุคลากร | 3.53               | 1.04 |
| 4.2 | การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน                              | 3.27               | 1.10 |
| 4.3 | การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน                      | 3.32               | 1.12 |
| 4.4 | สถิติการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ                                            | 3.42               | 1.12 |
| 4.5 | จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ                                 | 3.41               | 1.07 |
| 4.6 | จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่                                         | 3.43               | 1.07 |

## ตารางที่ 25 (ต่อ)

| ข้อ          | 4. การพัฒนาบุคลากร                                                       | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                          | สถานที่ควรจะเป็น   |      |
|              |                                                                          | $\bar{X}$          | S.D. |
| 4.7          | ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ                                                       | 3.53               | 1.07 |
| 4.8          | จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ                           | 3.56               | 1.08 |
| 4.9          | พิจารณาปรับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ | 3.43               | 1.06 |
| 4.10         | พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ                                          | 3.47               | 1.06 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                          | 3.43               | 0.78 |

ตารางที่ 25 แสดงว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสถานที่ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นของอาจารย์ อยู่ในระดับมากหรือบ่อย 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.56$ ) รองลงมา คือ การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.53$ ) การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.53$ )

ส่วนอีก 7 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 3.47$ ) การจัดหาครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ( $\bar{X} = 3.43$ ) พิจารณาปรับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.43$ ) การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ( $\bar{X} = 3.42$ ) การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ ( $\bar{X} = 3.41$ ) การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.32$ ) การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน ( $\bar{X} = 3.27$ )

## ตารางที่ 26

ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ  
บริหารงานบุคคลในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

| ข้อ          | 5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                                 | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                                           | สภาพที่ควรจะเป็น   |      |
|              |                                                                                           | $\bar{X}$          | S.D. |
| 5.1          | หาสาเหตุการลาออกของบุคลากร                                                                | 3.42               | 1.05 |
| 5.2          | พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                                | 3.41               | 1.09 |
| 5.3          | แนะแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ                                               | 3.43               | 1.08 |
| 5.4          | ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว                                                    | 3.60               | 1.01 |
| 5.5          | ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึง<br>ถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา | 3.60               | 1.02 |
| 5.6          | ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ<br>แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน                | 3.68               | 1.02 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                           | 3.52               | 0.78 |

ตารางที่ 26 แสดงว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ อาจารย์ควรมี  
ส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับมากหรือบ่อย  
( $\bar{X} = 3.52$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ. ระดับความคิดเห็นของอาจารย์ อยู่ในระดับมากหรือบ่อย  
3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ  
แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน ( $\bar{X} = 3.68$ ) รองลงมา คือ การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงาน  
หรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.60$ ) การให้ความ  
ช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว ( $\bar{X} = 3.60$ )

ส่วนอีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ การแนะแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลัง  
จะเกษียณ ( $\bar{X} = 3.43$ ) การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.42$ ) การพิจารณาให้  
บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 3.41$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 27

สรุปความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในทั้ง 5 ด้าน

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารบุคคล                          | อาจารย์<br>n = 591 |      |
|--------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|------|
|              |                                                                | สภาพที่ควรจะเป็น   |      |
|              |                                                                | $\bar{X}$          | S.D. |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | 3.41               | 0.81 |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 3.45               | 0.84 |
| 3            | การดำรงรักษาบุคลากร                                            | 3.62               | 0.70 |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                | 3.43               | 0.78 |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                         | 3.52               | 0.78 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                | 3.49               | 0.70 |

ตารางที่ 27 สรุปความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน ปรากฏว่าความคิดเห็นของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าด้านที่มีความต้องการปฏิบัติการมากที่สุด คือด้านการดำรงรักษาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.62$ ) รองลงมาคือการให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 3.52$ ) การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.45$ ) การพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.43$ ) ส่วนด้านที่อาจารย์มีความต้องการปฏิบัติการน้อยกว่าทุกด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.41$ )

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร

ซึ่งจำแนกเป็นข้อ ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

3.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยนี้มีลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์ ดังผลปรากฏในตารางที่

28 - 33

ตารางที่ 28

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์  
ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร  
เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ | 1. การสรรหาบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t     |
|-----|------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|-------|
|     |                                                                        | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |       |
|     |                                                                        | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |       |
| 1.1 | สำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร                                        | 2.31                | 1.25 | 3.57             | 1.01 | 8.46* |
| 1.2 | จัดทำประกาศรับสมัคร                                                    | 2.14                | 1.23 | 3.24             | 1.26 | 6.64* |
| 1.3 | ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง                                              | 2.24                | 1.20 | 3.74             | 1.04 | 8.97* |
| 1.4 | สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจาก<br>หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก               | 2.22                | 1.19 | 3.53             | 1.03 | 7.17* |
| 1.5 | สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ                                               | 1.53                | 0.82 | 2.98             | 1.21 | 9.18* |
| 1.6 | เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ<br>เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ  | 1.64                | 0.91 | 3.17             | 1.22 | 9.60* |

ตารางที่ 28 (ต่อ)

| ข้อ          | 1. การสรรหาบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว                     | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                                            | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                                            | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 1.7          | จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัย<br>อื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจ<br>และกำลังจะจบการศึกษา | 1.53                | 0.96 | 3.28             | 1.23 | 10.06* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                            | 1.95                | 0.84 | 3.36             | 0.79 | 11.97* |

\*  $p < 0.01$

ตารางที่ 28 ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร เป็นรายข้อ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลของอาจารย์ ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เรียงลำดับปรากฏว่า

- 1.1 สสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.31$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.57$ )
- 1.3 ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.24$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.74$ )
- 1.4 สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.22$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

1.2 จัดทำประกาศรับสมัครในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.14$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ )

1.6 เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.64$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ )

1.5 สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ในสภาพที่เป็นจริง มีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.53$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ )

1.7 จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.53$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ )

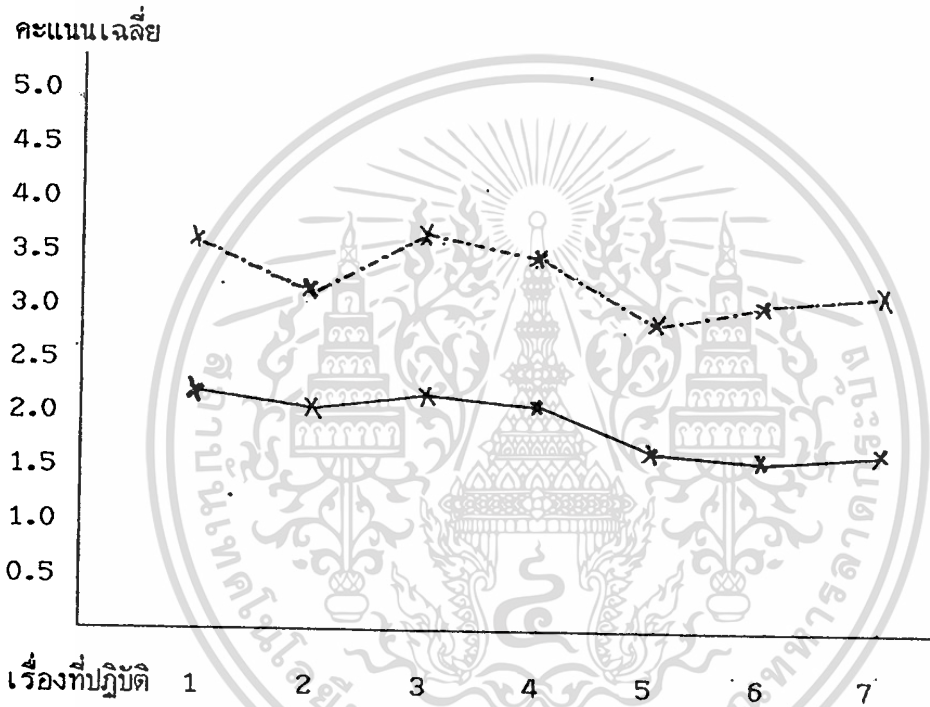
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.95$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เป็นรายชื่อและรายด้าน ปรากฏว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

### แผนภูมิที่ 1

แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

————— ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
- - - - - ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น



1. สรรวหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร
2. จัดทำประกาศสมัคร
3. ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง
4. สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก
5. สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ
6. เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ
7. จัดโครงการ เชิญชวนนักศึกษาอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังการศึกษา

## ตารางที่ 29

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากร  
เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ          | 2. การคัดเลือกบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t      |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                           | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                           | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 2.1          | กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะ<br>ตำแหน่ง                                       | 2.43                | 1.23 | 3.67             | 0.91 | 7.95*  |
| 2.2          | กำหนดแนวทางและ<br>กระบวนการคัดเลือก                                       | 2.29                | 1.23 | 3.71             | 0.86 | 9.71*  |
| 2.3          | คัดเลือกบุคลากรสำหรับ<br>การปฏิบัติงานที่ใหม่                             | 2.22                | 1.24 | 3.76             | 0.96 | 10.09* |
| 2.4          | กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ<br>ของงานตำแหน่งต่าง ๆ                          | 2.52                | 1.89 | 3.64             | 0.87 | 9.10*  |
| 2.5          | กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์                                                     | 2.26                | 1.15 | 3.60             | 0.82 | 9.30*  |
| 2.6          | กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล                                                  | 2.31                | 1.17 | 3.66             | 0.87 | 9.30*  |
| 2.7          | สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร                                                 | 1.93                | 1.04 | 3.71             | 0.94 | 11.71* |
| 2.8          | เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจาก<br>คณะกรรมการออกข้อสอบได้<br>จัดทำไว้         | 1.97                | 1.20 | 3.34             | 1.07 | 9.24*  |
| 2.9          | กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง<br>ที่จะรับสมัคร                              | 2.21                | 1.15 | 3.55             | 0.98 | 8.59*  |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                           | 2.24                | 0.99 | 3.63             | 0.69 | 12.28* |

\*  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 29 ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร เป็นรายข้อ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลของอาจารย์ ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เรียงลำดับปรากฏว่า

2.4 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 2.52$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.64$ )

2.1 กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.67$ )

2.6 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.31$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.66$ )

2.2 กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.29$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )

2.5 กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.26$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

2.3 คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.22$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.76$ )

2.9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.21$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.55$ )

2.8 เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.97$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ )

2.7 สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.93$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )

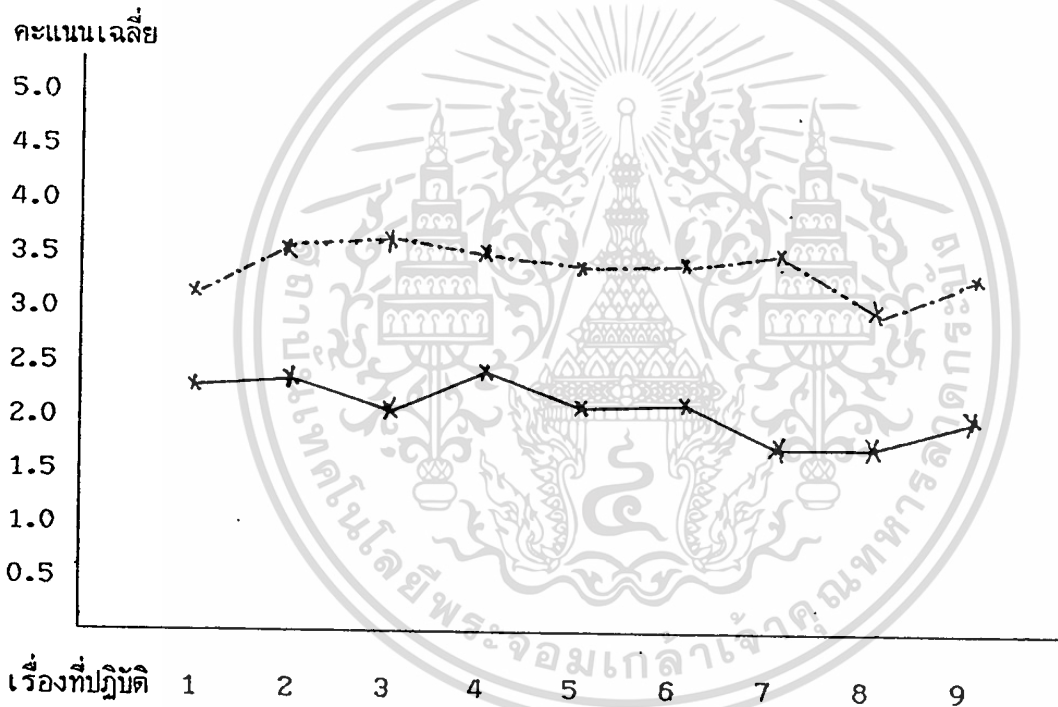
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.24$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.63$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

## แผนภูมิที่ 2

แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

— ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
- - - - - ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น



- 1 กำหนดลักษณะเหตุการณ์ เจเนาะตำแหน่ง
- 2 กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก
- 3 คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่
- 4 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ
- 5 กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์
- 6 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล
- 7 สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร
- 8 เลือกข้อสอบ ในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้
- 9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 30

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ด้านการธำรงรักษามูลค่า

| ข้อ | 3. การธำรงรักษามูลค่าการ                                          | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t     |
|-----|-------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|-------|
|     |                                                                   | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |       |
|     |                                                                   | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |       |
| 3.1 | มีโอกาสดูแลความก้าวหน้า เช่น<br>การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น    | 2.48                | 1.19 | 3.93             | 0.72 | 7.86* |
| 3.2 | มีอิสระในการเลือกหน้าที่<br>ความรับผิดชอบในหน่วยงาน               | 2.07                | 1.09 | 3.40             | 0.94 | 8.10* |
| 3.3 | กำหนดมาตรการด้านความมั่นคง<br>ปลอดภัย                             | 2.16                | 1.02 | 3.76             | 0.96 | 9.72* |
| 3.4 | ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวก<br>และสวัสดิภาพ                      | 2.43                | 1.09 | 3.79             | 0.99 | 8.10* |
| 3.5 | การสร้างบรรยากาศในการอยู่<br>ร่วมกันของอาจารย์                    | 2.64                | 1.00 | 3.98             | 0.93 | 8.19* |
| 3.6 | ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน                                     | 2.69                | 1.03 | 4.03             | 0.95 | 8.81* |
| 3.7 | จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ<br>เครื่องใช้ เพียงพอต่อ<br>ความต้องการ | 2.31                | 1.25 | 3.57             | 1.01 | 8.46* |
| 3.8 | ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงาน<br>ดีเด่น                           | 2.14                | 1.23 | 3.24             | 1.26 | 6.64* |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ข้อ          | 3. การดำรงรักษาบุคลากร                        | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t      |
|--------------|-----------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                               | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                               | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 3.9          | สรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน | 2.24                | 1.20 | 3.74             | 1.04 | 8.97*  |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                               | 2.35                | 0.76 | 3.72             | 0.66 | 12.43* |

\*  $p < 0.01$ 

ตารางที่ 30 ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการดำรงรักษาบุคลากร

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร เป็นรายข้อ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลของอาจารย์ ด้านการดำรงรักษาบุคลากร เรียงลำดับปรากฏว่า

3.6 ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 2.69$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 4.03$ )

3.5 การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 2.64$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.98$ )

3.1 มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.48$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.93$ )

3.4 ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ )

3.7 จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.31$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.57$ )

3.9 สรรเสริญยกย่องให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.24$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.74$ )

3.3 กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.16$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.76$ )

3.8 ให้งานวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.14$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ )

3.2 มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.07$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ )

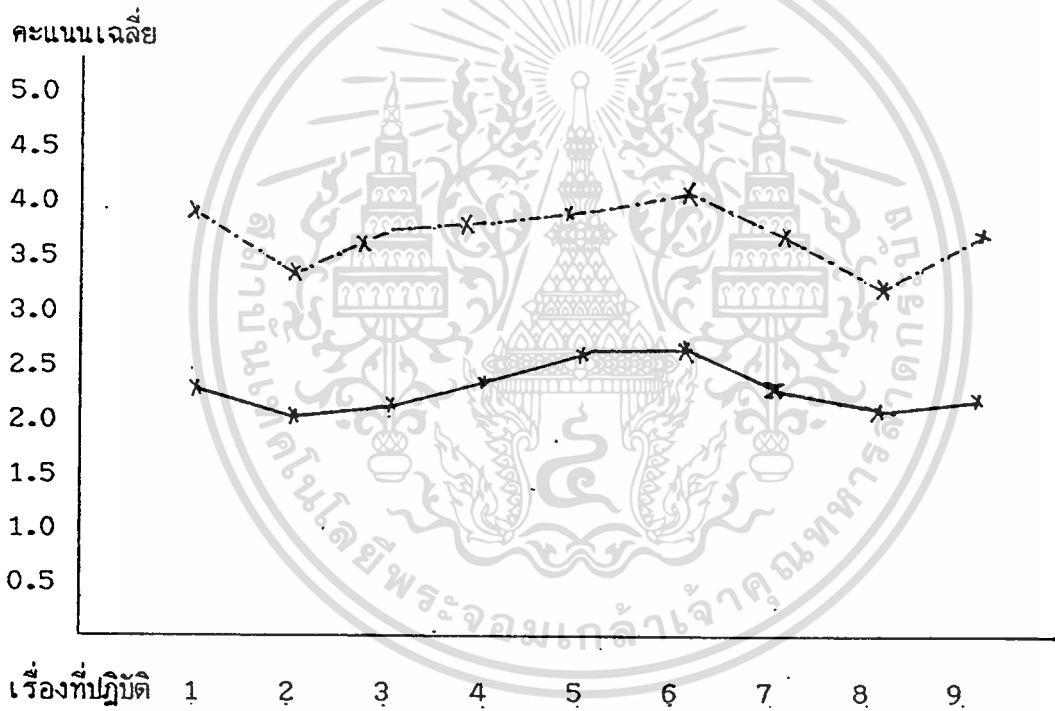
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.35$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.72$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3

### แผนภูมิที่ 3

แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการธำรงรักษาบุคลากร

————— ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
- - - - - ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น



- 1 มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น
- 2 มีอิสระในการคัดเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน
- 3 กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย
- 4 ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ
- 5 การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์
- 6 ชีวปัจจัยสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน
- 7 จัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เนื่องจากคือความพึงพอใจ
- 8 ให้อำนาจและบทบาทการที่มีผลงานดีเด่น
- 9 สรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติแก่บุคลากรที่ค้ำหน้าชุมชน

## ตารางที่ 31

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ด้านการพัฒนาบุคลากร

| ข้อ | 4. การพัฒนาบุคลากร                                                                   | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|--------|
|     |                                                                                      | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|     |                                                                                      | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 4.1 | เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้<br>ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้<br>ความรู้แก่บุคลากร         | 2.22                | 1.19 | 3.53             | 1.03 | 7.17*  |
| 4.2 | การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะ<br>ทางด้านการสอน                                         | 1.53                | 0.82 | 2.98             | 1.21 | 9.18*  |
| 4.3 | การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน<br>ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน                                 | 1.64                | 0.91 | 3.17             | 1.22 | 9.60*  |
| 4.4 | สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ                                                           | 1.53                | 0.96 | 3.28             | 1.23 | 10.06* |
| 4.5 | จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้า<br>ทางวิชาการ                                            | 2.43                | 1.23 | 3.67             | 0.91 | 7.95*  |
| 4.6 | จัดนำครูไปทัศนศึกษาออกสถานที่                                                        | 2.30                | 1.23 | 3.71             | 0.86 | 9.71*  |
| 4.7 | ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ                                                                   | 2.22                | 1.24 | 3.76             | 0.96 | 10.09* |
| 4.8 | จัดและกำหนดโครงการอบรม<br>บุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ                                   | 2.52                | 1.19 | 3.64             | 0.87 | 9.10*  |
| 4.9 | พิจารณาปรับสวัสดิการวิชาการ เพื่อ<br>สนับสนุนให้บุคลากร ได้เพิ่มพูน<br>ความรู้ใหม่ ๆ | 2.26                | 1.15 | 3.60             | 0.82 | 9.30*  |

ตารางที่ 31 (ต่อ)

| ข้อ          | 4. การพัฒนาบุคลากร                  | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t.     |
|--------------|-------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                     | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                     | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 4.10         | พิจารณาอนุญาตให้บุคลากร<br>ศึกษาต่อ | 2.31                | 1.17 | 3.66             | 0.87 | 9.30*  |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                     | 2.10                | 0.88 | 3.50             | 0.69 | 13.02* |

\*  $p < 0.01$ 

ตารางที่ 31 ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการพัฒนาบุคลากร

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร เป็นรายข้อ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลของอาจารย์ ด้านการการธำรงรักษามูลค่าการ เรียงลำดับปรากฏว่า

4.8 จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 2.52$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.64$ )

4.5 จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.67$ )

4.10 พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.31$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.66$ )

4.6 จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.30$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )

4.9 พิจารณารับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.26$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

4.1 เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.22$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

4.7 ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.22$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.76$ )

4.3 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.64$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ )

4.2 การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.53$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ )

4.4 สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.53$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ )

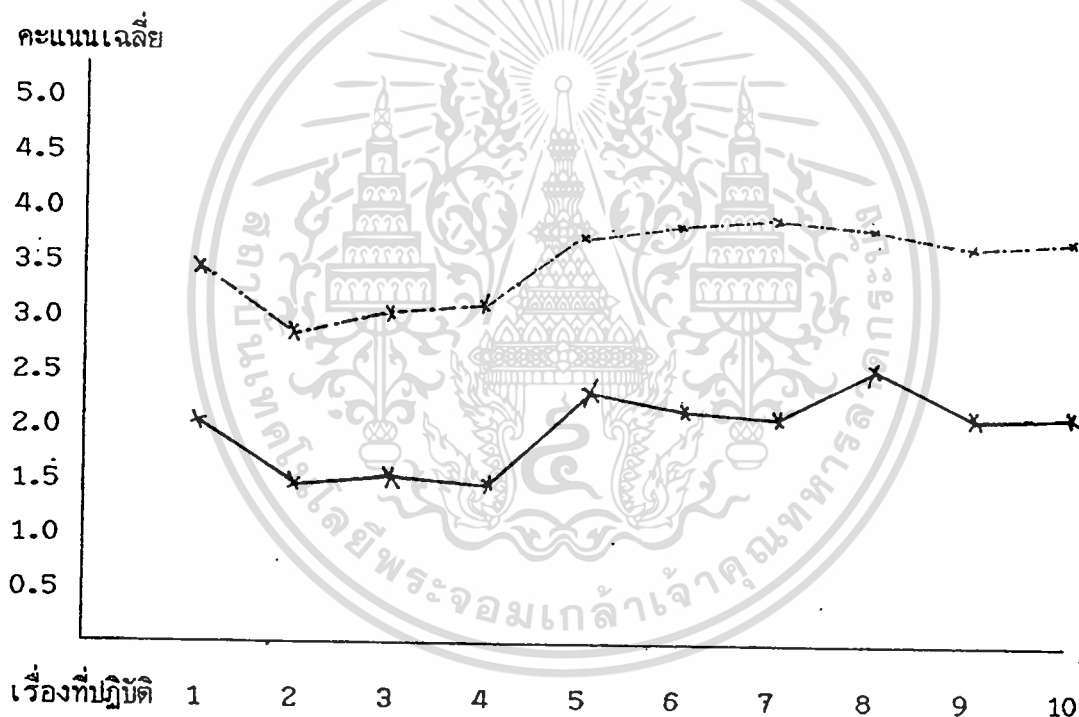
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.10$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.50$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4

#### แผนภูมิที่ 4

แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการพัฒนาบุคลากร

————— ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
- - - - - ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น



- 1 เชื้อวิทยาการที่มีวิชาความรู้
- 2 การบริหารแนะนำให้อธิบายแผนงานทางการสอน
- 3 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 4 สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ
- 5 การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ
- 6 จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่
- 7 ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ
- 8 จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากร ด้านวิชาการใหม่
- 9 นิจารณาบริหารราชการ เน้นสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ความรู้ใหม่
- 10 นิจารณาบุคลากรให้บุคลากรศึกษาต่อ

## ตารางที่ 32

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

| ข้อ          | 5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                          | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                                    | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                                    | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 5.1          | หาสาเหตุการลาออกของบุคลากร                                                         | 1.93                | 1.04 | 3.71             | 0.94 | 11.71* |
| 5.2          | พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                         | 1.97                | 1.20 | 3.34             | 1.07 | 9.24*  |
| 5.3          | แนะแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ                                        | 2.21                | 1.15 | 3.55             | 0.98 | 8.59*  |
| 5.4          | ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว                                             | 2.48                | 1.19 | 3.93             | 0.72 | 7.86*  |
| 5.5          | ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา | 2.07                | 1.09 | 3.40             | 0.94 | 8.10*  |
| 5.6          | ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน            | 2.16                | 1.02 | 3.76             | 0.96 | 9.72*  |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                    | 2.14                | 0.81 | 3.61             | 0.63 | 13.03* |

\*  $p < 0.01$

ตารางที่ 32 ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร เป็นรายข้อ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลของอาจารย์ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน เรียงลำดับปรากฏว่า

5.4 ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.48$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.93$ )

5.3 แนะนำแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.21$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.55$ )

5.6 ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.16$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.76$ )

5.5 ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงาน หรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.07$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ )

5.2 พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.97$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ )

5.1 หาสาเหตุการลาออกของบุคลากร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.93$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )

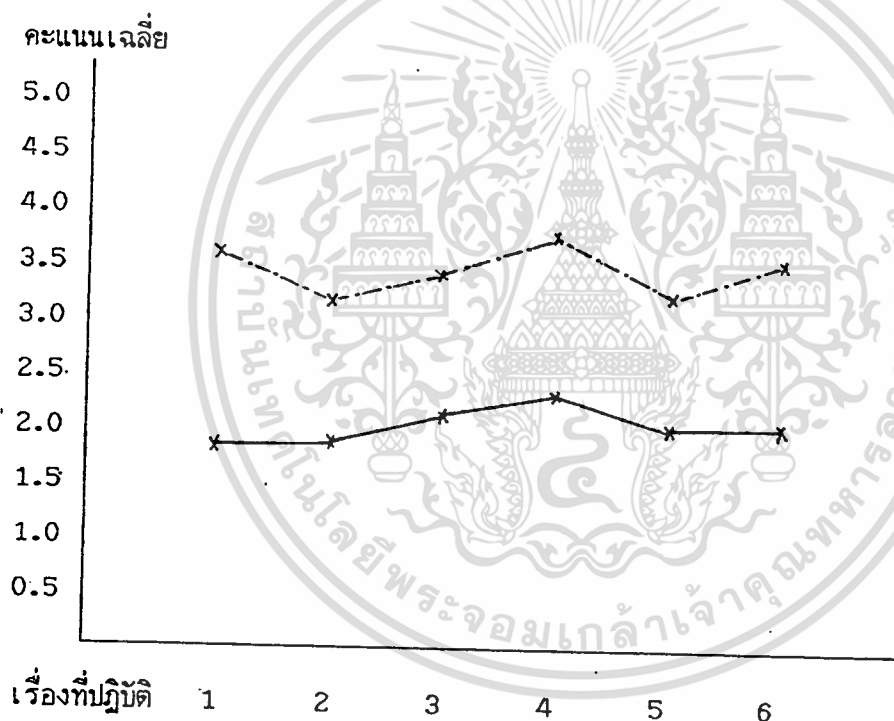
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.14$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.61$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5

# แผนภูมิที่ 5

แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร  
ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

— ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
- - - - - ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น



- 1 ทาสีอาคารของบุคลากร
- 2 พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน
- 3 แนะนำแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ
- 4 ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว
- 5 ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา
- 6 ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน

## ตารางที่ 33

สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับ สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลใน 5 ด้าน

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<br>บริหารงานบุคคล                           | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                        | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                        | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว        | 1.95                | 0.84 | 3.36             | 0.79 | 11.97* |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุ<br>เป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้าง<br>ชั่วคราว | 2.24                | 0.99 | 3.63             | 0.69 | 12.28* |
| 3            | การดำรงรักษามูลค่า                                                     | 2.35                | 0.76 | 3.72             | 0.66 | 12.43* |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                        | 2.10                | 0.88 | 3.50             | 0.69 | 13.02* |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                 | 2.14                | 0.81 | 3.61             | 0.63 | 13.03* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                        | 2.16                | 0.80 | 3.57             | 0.62 | 14.04* |

\*  $p < 0.01$

ตารางที่ 33 สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริง  
กับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลทั้ง 5 ด้าน ปรากฏว่า

1. ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว  
จะเห็นได้ว่า ค่า t ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ  
ที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ  
ที่ระดับ 0.01

3. ด้านการดำรงรักษาบุคลากร  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ  
ที่ระดับ 0.01

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ  
ที่ระดับ 0.01

5. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ  
ที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาารวมทุกด้านด้วยกันปรากฏว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นโดยส่วนรวม  
เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล อยู่ใน  
เกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.16$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.57$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่าง การปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริง  
กับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6

### แผนภูมิที่ 6

แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล กับผู้บริหาร  
ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม

————— ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
----- ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น

คะแนนเฉลี่ย

5.0  
4.5  
4.0  
3.5  
3.0  
2.5  
2.0  
1.5  
1.0  
0.5

เรื่องที่ปฏิบัติ

1 2 3 4 5

- 1 การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 2 การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 3 การดำรงรักษาบุคลากร
- 4 การพัฒนาบุคลากร
- 5 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยมีลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำคะแนน ของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณ หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความคิดเห็น ของผู้บริหารกับอาจารย์ ดังผลปรากฏ ในตารางที่ 34 - 39

ตารางที่ 34

เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร เพื่อบรรจุบรรจุประจำและบรรจุชั่วคราว

| ข้อ          | 1. การสรรหาบุคลากร<br>เพื่อบรรจุลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว                         | อาจารย์<br>n = 591 |      |                  |      | t      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                                            | สภาพที่เป็นจริง    |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                                            | $\bar{X}$          | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 1.1          | สำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร                                                              | 1.69               | 0.90 | 3.31             | 0.98 | 34.88* |
| 1.2          | จัดทำประกาศรับสมัคร                                                                        | 1.80               | 0.99 | 3.38             | 1.10 | 31.79* |
| 1.3          | ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง                                                                  | 1.91               | 1.02 | 3.62             | 1.08 | 33.40* |
| 1.4          | สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจาก<br>หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก                                   | 1.83               | 0.96 | 3.53             | 1.04 | 34.15* |
| 1.5          | สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ                                                                   | 1.68               | 0.93 | 3.27             | 1.10 | 30.15* |
| 1.6          | เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ<br>เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ                      | 1.71               | 0.89 | 3.32             | 1.12 | 30.53* |
| 1.7          | จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัย<br>อื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจ<br>และกำลังจะจบการศึกษา | 1.64               | 0.87 | 3.42             | 1.12 | 34.41* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                            | 1.75               | 0.72 | 3.41             | 0.81 | 42.34* |

\*  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 34 อาจารย์มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุ เป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์เป็นรายข้อระหว่างสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการสรรหา บุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เรียงตามลำดับปรากฏว่า

1.3 ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.91$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.62$ )

1.4 สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ในสภาพ ที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.83$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

1.2 จัดทำประกาศรับสมัคร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.80$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ )

1.6 เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการในสภาพที่ เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.71$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ )

1.1 สืบรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากรในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.69$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ )

1.5 สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.68$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ )

1.7 จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลัง จะจบการศึกษา ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.64$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมี ค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ )

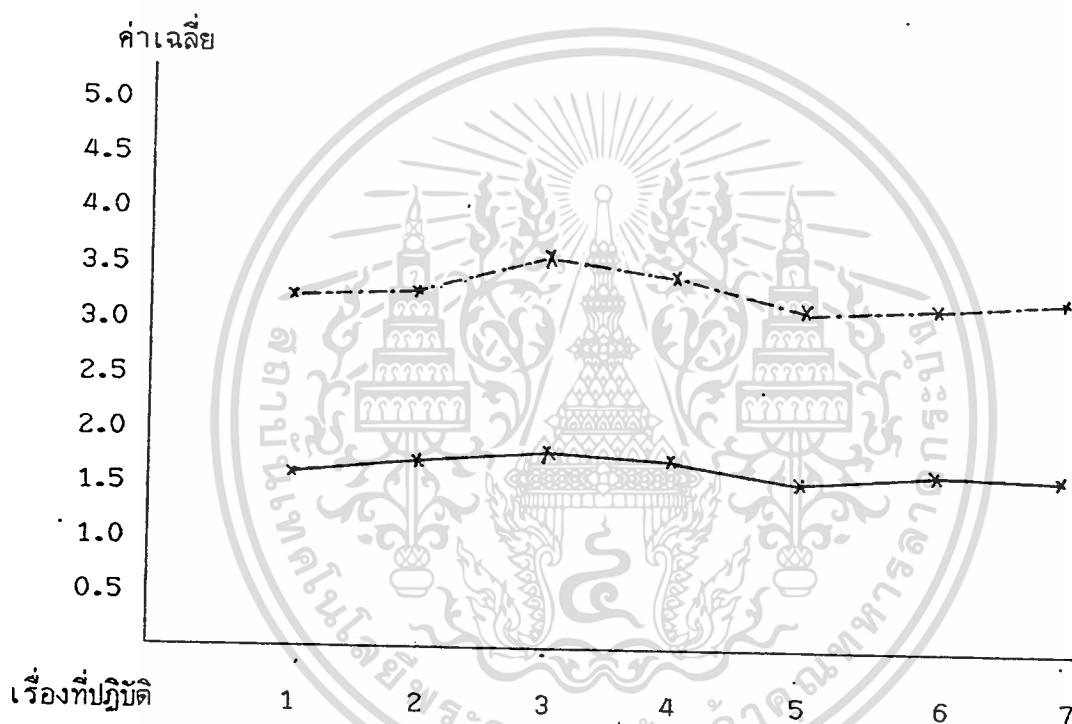
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่าง สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยว กับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.75$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกันที่ระดับ ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 7

### แผนภูมิที่ 7

แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

————— ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
- - - - - ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น



- 1 สืบรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร
- 2 จัดทำประกาศสมัคร
- 3 ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง
- 4 สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก
- 5 สรรหาจากสมาคมอาชีวะต่าง ๆ
- 6 เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อหาได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ
- 7 จัดโครงการเยี่ยม เยือนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังการศึกษา

## ตารางที่ 35

เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากร  
เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ          | 2. การคัดเลือกบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว | อาจารย์<br>n = 591 |      |                  |      | t      |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                           | สภาพที่เป็นจริง    |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                           | $\bar{X}$          | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 2.1          | กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะ<br>ตำแหน่ง                                       | 1.78               | 0.92 | 3.41             | 1.07 | 34.19* |
| 2.2          | กำหนดแนวทางและกระบวนการ<br>คัดเลือก                                       | 1.75               | 0.92 | 3.43             | 1.07 | 35.66* |
| 2.3          | คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติ<br>หน้าที่ใหม่                            | 1.82               | 0.93 | 3.53             | 1.07 | 34.75* |
| 2.4          | กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงาน<br>ตำแหน่งต่าง ๆ                              | 1.93               | 0.98 | 3.56             | 1.08 | 32.40* |
| 2.5          | กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์                                                     | 1.82               | 0.94 | 3.43             | 1.06 | 34.13* |
| 2.6          | กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล                                                  | 1.82               | 0.92 | 3.47             | 1.06 | 33.92* |
| 2.7          | สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร                                                 | 1.71               | 0.90 | 3.42             | 1.05 | 35.29* |
| 2.8          | เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจาก<br>จากคณะกรรมการออกข้อสอบได้<br>จัดทำไว้      | 1.80               | 0.92 | 3.41             | 1.09 | 32.31* |
| 2.9          | กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง<br>ที่จะรับสมัคร                              | 1.85               | 0.98 | 3.43             | 1.08 | 33.00* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                           | 1.81               | 0.74 | 3.45             | 0.84 | 43.33* |

\*  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 35 อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์เป็นรายข้อระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เรียงตามลำดับปรากฏว่า

2.4 กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.93$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.56$ )

2.9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.85$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

2.3 คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.82$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

2.5 กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.82$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

2.6 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.82$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ )

2.8 เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.80$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

2.1 กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.78$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

2.2 กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.75$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

2.7 สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.71$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.81$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ )

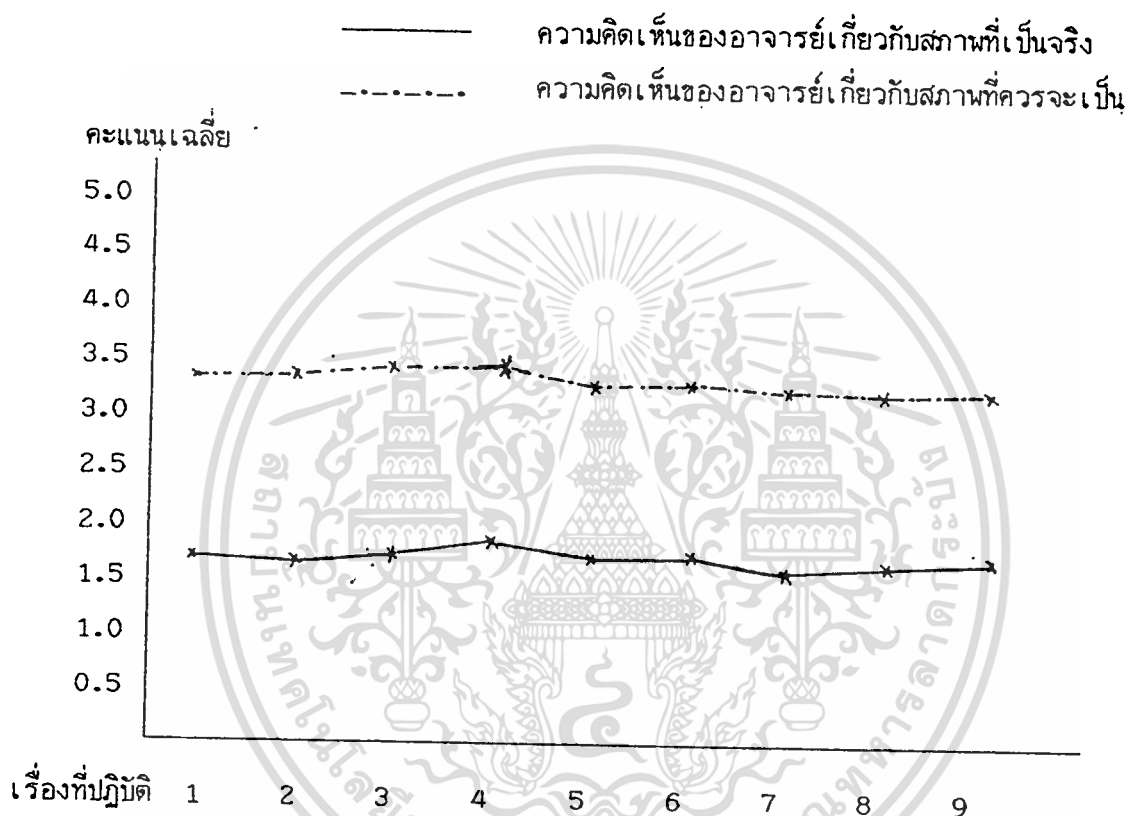
เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ .01. นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกันที่ระดับ

เอกศาสตร์มีความนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8 เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### แผนภูมิที่ 8

แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว



- 1 กำหนดลักษณะพฤติกรรม เจเนาะตำแหน่ง
- 2 กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก
- 3 คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่
- 4 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ
- 5 กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์
- 6 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล
- 7 สืบค้นหนังสือของผู้สมัคร
- 8 เลือกข้อสอบ ในการคัดเลือกจากคณะกรรมการการออกข้อสอบได้จัดทำไว้
- 9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร

ตารางที่ 36  
เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล  
ด้านการธำรงรักษามูลค่า

| ข้อ          | 3. การธำรงรักษามูลค่าการ                                        | อาจารย์<br>n = 591 |      |                  |      | t      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                 | สภาพที่เป็นจริง    |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                 | $\bar{X}$          | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 3.1          | มีโอกาสดำเนินการก้าวหน้า เช่น<br>การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น | 1.92               | 0.95 | 3.60             | 1.01 | 34.94* |
| 3.2          | มีอิสระในการเลือกหน้าที่<br>ความรับผิดชอบในหน่วยงาน             | 1.85               | 0.92 | 3.60             | 1.02 | 34.67* |
| 3.3          | กำหนดมาตรการด้านความมั่นคง<br>ปลอดภัย                           | 1.93               | 0.90 | 3.68             | 1.02 | 35.72* |
| 3.4          | ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวก<br>และสวัสดิภาพ                    | 1.95               | 0.89 | 3.71             | 0.98 | 35.70* |
| 3.5          | การสร้างบรรยากาศในการอยู่<br>ร่วมกันของอาจารย์                  | 2.10               | 0.99 | 3.84             | 1.01 | 32.88* |
| 3.6          | ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน                                   | 2.15               | 1.00 | 3.85             | 0.99 | 33.15* |
| 3.7          | จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้<br>เพียงพอต่อความต้องการ   | 1.69               | 0.90 | 3.31             | 0.98 | 34.88* |
| 3.8          | ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงาน<br>ดีเด่น                         | 1.80               | 0.99 | 3.38             | 1.10 | 31.79* |
| 3.9          | สรรเสริญ ยกย่องให้เกียรติ<br>บุคลากรต่อหน้าชุมชน                | 1.91               | 1.02 | 3.62             | 1.08 | 33.40* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                 | 1.92               | 0.65 | 3.62             | 0.70 | 48.35* |

\*  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 36 อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการธำรงรักษานุเคราะห์

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์เป็นรายข้อระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการธำรงรักษานุเคราะห์ เรียงตามลำดับปรากฏว่า

3.6 ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย

( $\bar{X} = 2.15$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.85$ )

3.5 การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 2.10$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.84$ )

3.4 ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.95$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )

3.3 กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.93$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.68$ )

3.1 มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.92$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

3.9 สรรเสริญ ยกย่องให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.91$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.62$ )

3.2 มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.85$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

3.8 ให้งานวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.80$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ )

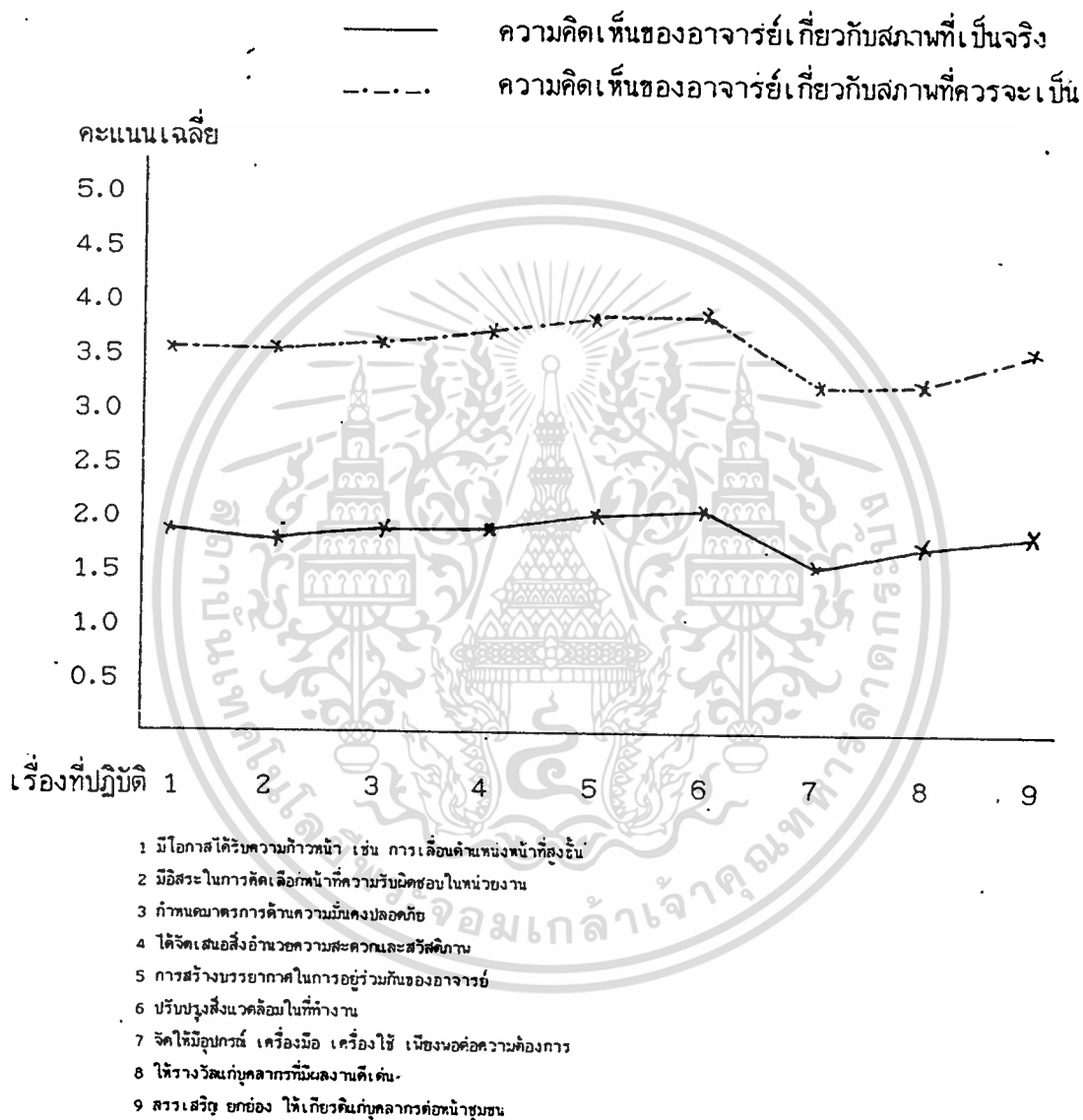
3.7 จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.69$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.92$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.62$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 9

### แผนภูมิที่ 9

แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการธำรงรักษามูลค่า



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 37

เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนาบุคคล

| ข้อ          | 4. การพัฒนาบุคลากร                                                      | อาจารย์<br>n = 591 |      |                  |      | t      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                         | สภาพที่เป็นจริง    |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                         | $\bar{X}$          | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 4.1          | เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร     | 1.83               | 0.96 | 3.53             | 1.04 | 34.15* |
| 4.2          | การบริการแนะนำให้ข้อเสนอนะทางด้านการสอน                                 | 1.68               | 0.93 | 3.27             | 1.10 | 30.15* |
| 4.3          | การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน                        | 1.71               | 0.89 | 3.32             | 1.12 | 30.53* |
| 4.4          | สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ                                              | 1.64               | 0.87 | 3.42             | 1.12 | 34.41* |
| 4.5          | จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ                                   | 1.78               | 0.92 | 3.41             | 1.07 | 34.19* |
| 4.6          | จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่                                           | 1.75               | 0.92 | 3.43             | 1.07 | 35.66* |
| 4.7          | ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ                                                      | 1.82               | 0.93 | 3.53             | 1.07 | 34.75* |
| 4.8          | จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ                          | 1.93               | 0.98 | 3.56             | 1.08 | 32.40* |
| 4.9          | พิจารณาปรับวารสารวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ | 1.82               | 0.94 | 3.43             | 1.06 | 34.13* |
| 4.10         | พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ                                         | 1.82               | 0.92 | 3.47             | 1.06 | 33.92* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                         | 1.78               | 0.68 | 3.43             | 0.78 | 45.78* |

\*  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 37 อาจารย์มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์เป็นรายข้อระหว่างสภาพที่เป็นจริง  
กับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการพัฒนา  
บุคลากร เรียงตามลำดับปรากฏว่า

4.8 จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ ในสภาพที่เป็น  
จริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.93$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ).

4.1 เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร  
ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.83$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก  
( $\bar{X} = 3.53$ )

4.7 ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.82$ )  
ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

4.9 พิจารณารับวารสารวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ  
ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.82$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.43$ )

4.10 พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย  
( $\bar{X} = 1.82$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ )

4.5 จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย  
( $\bar{X} = 1.78$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

4.6 จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย  
( $\bar{X} = 1.75$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

4.3 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในสภาพที่เป็นจริงมี  
ค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.71$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ )

4.2 การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่า  
เฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.68$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ )

4.4 สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.64$ )  
ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ )

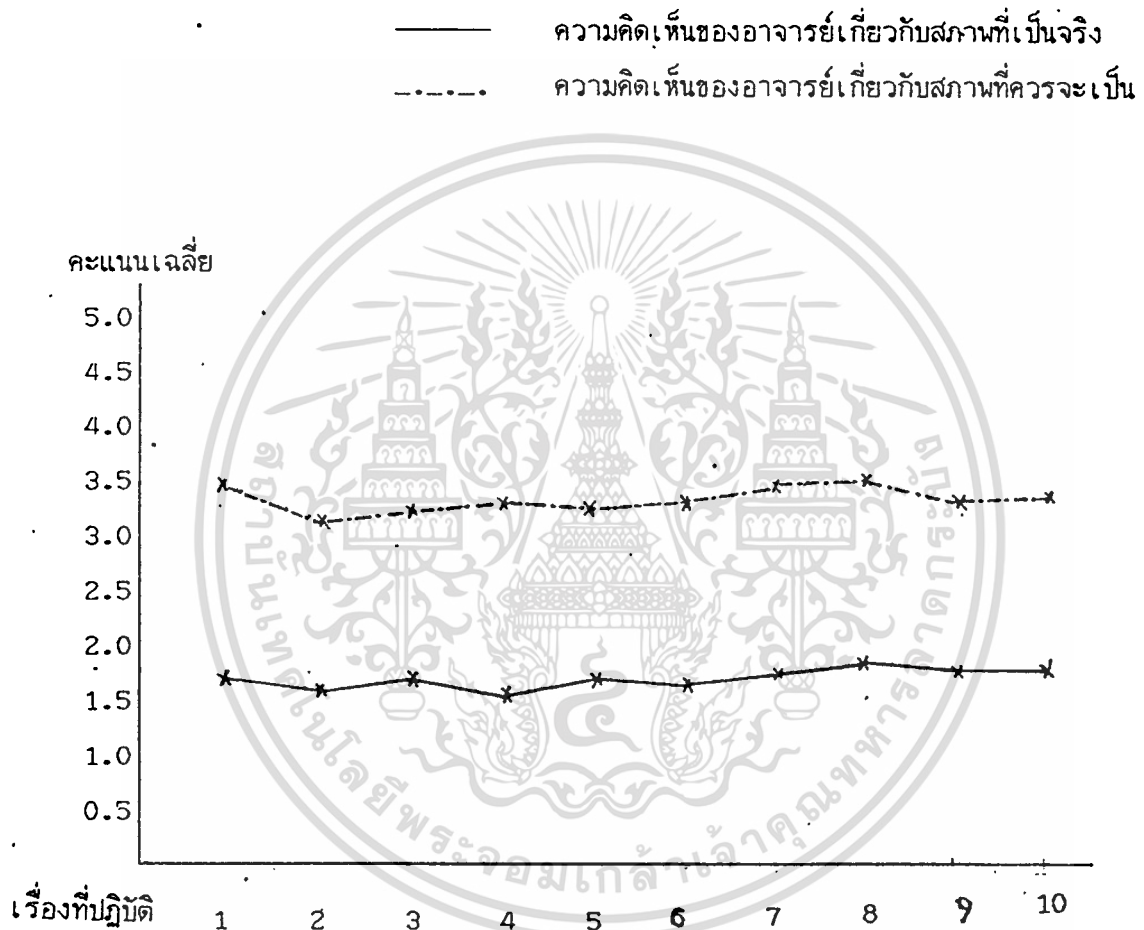
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่าง  
สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยว  
กับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.78$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.43$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 10



# แผนภูมิที่ 10

แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการพัฒนาบุคลากร



1. เชื้อวิทยาการที่มีวิชาความรู้
2. การบริหารและนำให้อธิบายเสนอแนะทางด้านการสอน
3. การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. สวัสดิการสอนจากผู้ใช้วิชา
5. การจัดทำมีสปีดความก้าวหน้าทางวิชาการ
6. จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่
7. ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ
8. จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากร ด้านวิชาการใหม่
9. นิจารณารับรางวัลวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่
10. นิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า

## ตารางที่ 38

เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการให้บุคลากรพ้นจากงาน

| ข้อ          | 5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                          | อาจารย์<br>n = 591 |      |                  |      | t      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                                    | สภาพที่เป็นจริง    |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                                    | $\bar{X}$          | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 5.1          | หาสาเหตุการลาออกของบุคลากร                                                         | 1.71               | 0.90 | 3.42             | 1.05 | 35.29* |
| 5.2          | พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                         | 1.80               | 0.92 | 3.41             | 1.09 | 32.31* |
| 5.3          | แนะแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ                                        | 1.85               | 0.98 | 3.43             | 1.08 | 33.00* |
| 5.4          | ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว                                             | 1.92               | 0.95 | 3.60             | 1.01 | 34.94* |
| 5.5          | ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา | 1.85               | 0.92 | 3.60             | 1.02 | 34.67* |
| 5.6          | ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน            | 1.92               | 0.90 | 3.68             | 1.02 | 35.72* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                    | 1.84               | 0.70 | 3.52             | 0.78 | 45.88* |

\*  $p < 0.01$

ตารางที่ 38 อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์เป็นรายข้อระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการให้บุคลากร พ้นจากงาน เรียงตามลำดับปรากฏว่า

5.4 ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.92$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

5.6 ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.92$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

5.3 แนะนำแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.85$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

5.5 ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึง ความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.85$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

5.2 พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.80$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

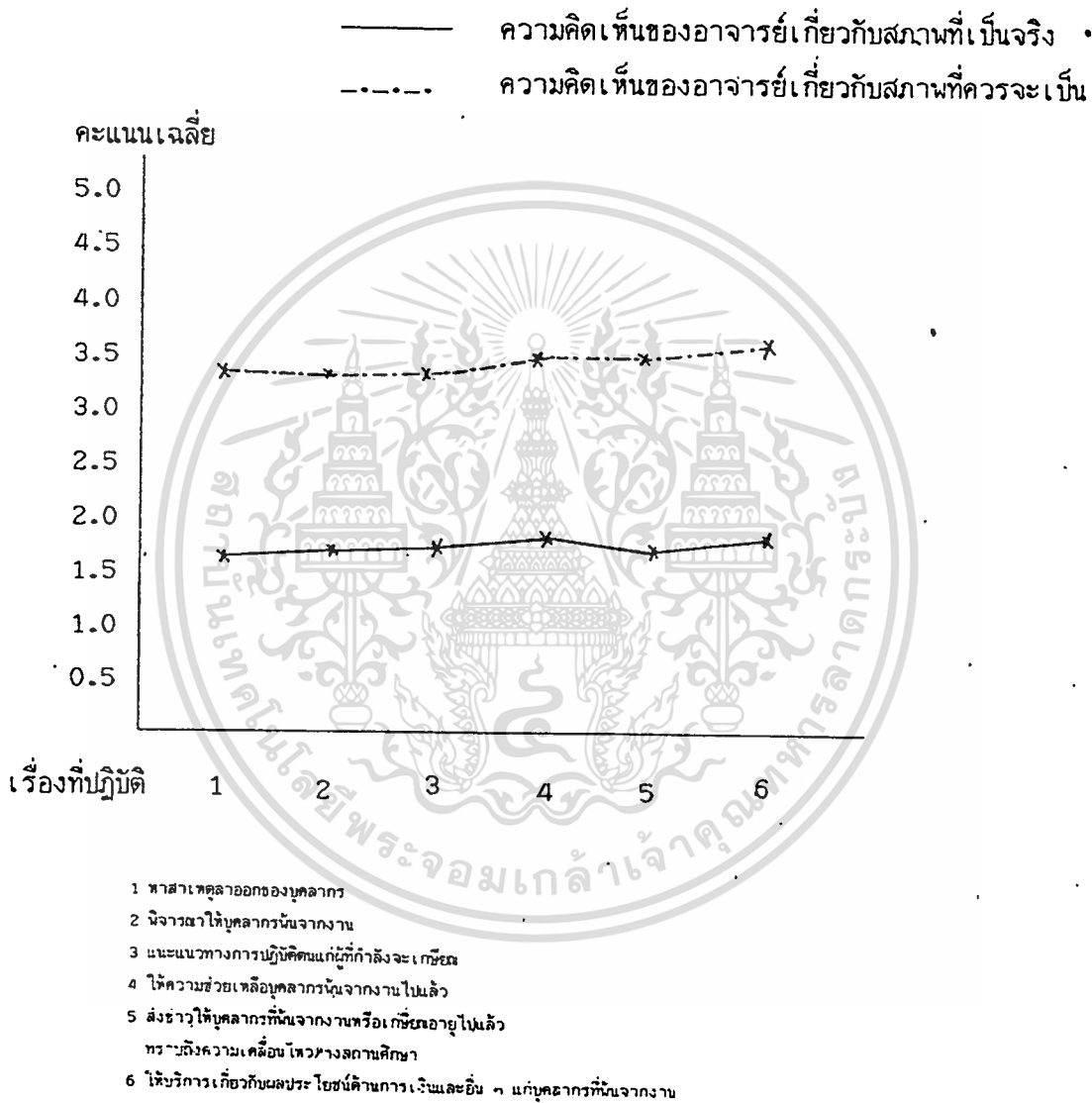
5.1 หาสาเหตุการลาออกของบุคลากร ในสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 1.71$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ โดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ปรากฏว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.84$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.52$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์เป็นรายข้อและรายด้าน ปรากฏว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 11

แผนภูมิที่ 11

แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน



## ตารางที่ 39

สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลในทั้ง 5 ด้าน

| ข้อ | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล                       | อาจารย์<br>n = 591 |      |                  |      | t      |
|-----|----------------------------------------------------------------|--------------------|------|------------------|------|--------|
|     |                                                                | สภาพที่เป็นจริง    |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|     |                                                                | $\bar{X}$          | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |        |
| 1   | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | 1.75               | 0.72 | 3.41             | 0.81 | 42.34* |
| 2   | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 1.81               | 0.74 | 3.45             | 0.84 | 43.33* |
| 3   | การดำรงรักษามูลค่า                                             | 1.92               | 0.65 | 3.62             | 0.70 | 48.35* |
| 4   | การพัฒนาบุคลากร                                                | 1.78               | 0.68 | 3.43             | 0.78 | 45.78* |
| 5   | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                         | 1.84               | 0.70 | 3.52             | 0.78 | 45.88* |
|     | ค่าเฉลี่ยรวม                                                   | 1.82               | 0.63 | 3.49             | 0.70 | 49.68* |

\*  $p < 0.01$

ตารางที่ 39 สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล แต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ ) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล แต่ละด้านดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

จะเห็นได้ว่า ค่า t ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  
0.01

3. การธำรงรักษามูลค่า  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  
0.01

4. การพัฒนาบุคลากร  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  
0.01

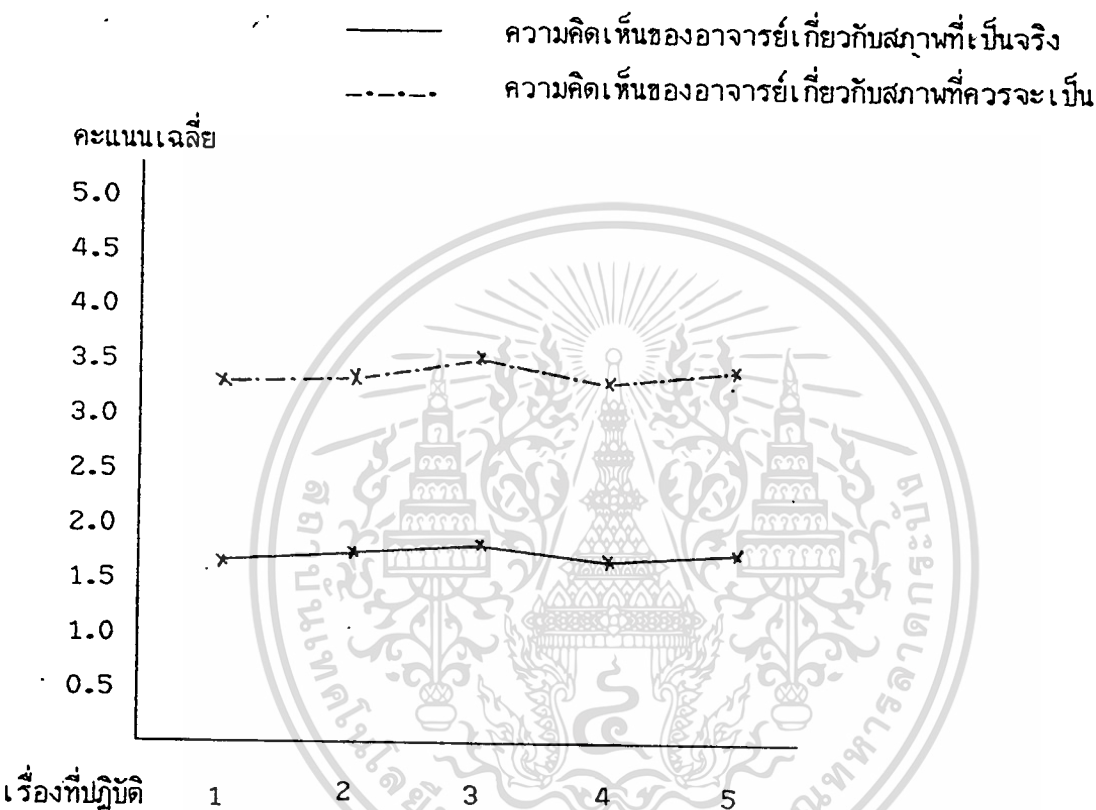
5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  
0.01

เมื่อพิจารณาทุกด้านด้วยกันปรากฏว่า อาจารย์มีความคิดเห็นโดยรวม  
เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคล อยู่ในเกณฑ์น้อย  
( $\bar{X} = 1.82$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริง  
กับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 12

### แผนภูมิที่ 12

แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร.  
ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม



- 1 การสรรหาบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 2 การคัดเลือกบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 3 การดำรงรักษานโยบาย
- 4 การพัฒนาบุคลากร
- 5 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

3.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำคะแนน ของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณ หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความคิดเห็น ของผู้บริหารกับอาจารย์ ดังปรากฏผลในตารางที่ 40 - 45

ตารางที่ 40

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ | 1. การสรรหาบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว | สภาพที่เป็นจริง     |      |                    |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |                    |      | t    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|--------------------|------|-------|---------------------|------|--------------------|------|------|
|     |                                                                            | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      | อาจารย์<br>n = 591 |      |       | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      | อาจารย์<br>n = 591 |      |      |
|     |                                                                            | X                   | S.D. | X                  | S.D. |       | X                   | S.D. | X                  | S.D. |      |
| 1.1 | สำรวจแหล่งที่จะได้มา<br>ซึ่งบุคลากร                                        | 2.31                | 1.25 | 1.69               | 0.90 | 4.85* | 3.57                | 1.01 | 3.31               | 0.98 | 1.90 |
| 1.2 | จัดทำประกาศรับสมัคร                                                        | 2.14                | 1.23 | 1.80               | 0.99 | 2.40  | 3.24                | 1.26 | 3.38               | 1.10 | 0.89 |
| 1.3 | ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง                                                  | 2.24                | 1.20 | 1.91               | 1.01 | 2.35  | 3.74                | 1.04 | 3.62               | 1.08 | 0.79 |
| 1.4 | สรรหาบุคลากร โดย<br>พิจารณาจากหน่วยงาน<br>ทั้งภายในและภายนอก               | 2.22                | 1.19 | 1.83               | 0.96 | 2.89* | 3.53                | 1.03 | 3.53               | 1.04 | 0.06 |
| 1.5 | สรรหาจากสมาคมอาชีพ<br>ต่าง ๆ                                               | 1.53                | 0.82 | 1.68               | 0.93 | 1.16  | 2.98                | 1.21 | 3.27               | 1.10 | 1.92 |

ตารางที่ 40 (ต่อ)

| ข้อ          | 1. การสรรหาบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว                  | สภาพที่เป็นจริง     |      |                    |      | t    | สภาพที่ควรจะเป็น    |      |                    |      | t    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|--------------------|------|------|---------------------|------|--------------------|------|------|
|              |                                                                                             | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      | อาจารย์<br>n = 591 |      |      | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      | อาจารย์<br>n = 591 |      |      |
|              |                                                                                             | X                   | S.D. | X                  | S.D. |      | X                   | S.D. | X                  | S.D. |      |
| 1.6          | เข้าร่วมสัมมนากับ<br>หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้<br>ได้มาซึ่งบุคลากรที่<br>ต้องการ              | 1.64                | 0.91 | 1.71               | 0.88 | 0.55 | 3.17                | 1.22 | 3.32               | 1.12 | 0.93 |
| 1.7          | จัดโครงการเยี่ยมชม<br>วิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อ<br>ชักชวนนักศึกษาที่สนใจ<br>และกำลังจะจบการศึกษา | 1.53                | 0.96 | 1.64               | 0.87 | 0.85 | 3.28                | 1.23 | 3.42               | 1.12 | 0.93 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                                             | 1.95                | 0.84 | 1.75               | 0.72 | 1.94 | 3.36                | 0.79 | 3.41               | 0.81 | 0.43 |

\*  $p < 0.01$ 

ตารางที่ 40 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวในสถานที่เป็นจริง เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวในสถานที่เป็นจริง เรียงตามลำดับปรากฏว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 สสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.31$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.69$ )

1.3 ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.24$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.91$ )

1.4 สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.22$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.83$ )

1.2 จัดทำประกาศรับสมัคร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.14$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.80$ )

1.6 เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.64$ ) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.71$ )

1.5 สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.53$ ) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.68$ )

1.7 จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.53$ ) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.64$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์เป็นรายด้าน ในสภาพที่เป็นจริง ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.95$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.75$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริงในแต่ละข้อ มี 2 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนี้

1.1 สสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร

1.4 สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

ส่วนอีก 5 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนี้

1.3 ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง

1.2 จัดทำประกาศรับสมัคร

- 1.6 เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ
- 1.5 สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ
- 1.7 จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริงโดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ ในสภาพที่ควรจะเป็น ปรากฏว่า

- 1.3 ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.62$ )
- 1.1 สรรหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ )
- 1.4 สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )
- 1.7 จัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษาคณะความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ )
- 1.2 จัดทำประกาศรับสมัคร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ )
- 1.6 เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ )

- 1.5 สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ )

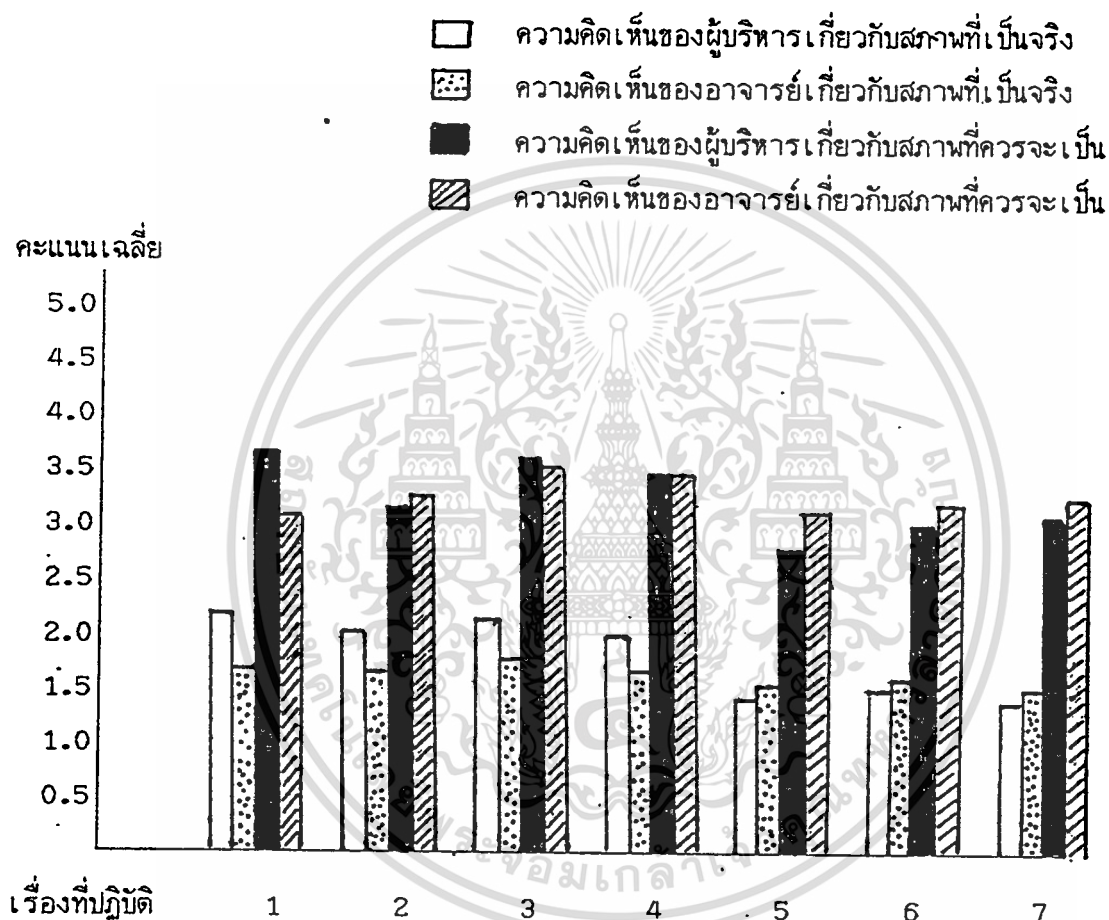
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็น ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ ) เช่นเดียวกัน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็นแต่ละข้อ ในทุกข้อ และโดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 13 และ 14 เสนอเป็นแผนภูมิแท่ง



### แผนภูมิที่ 13

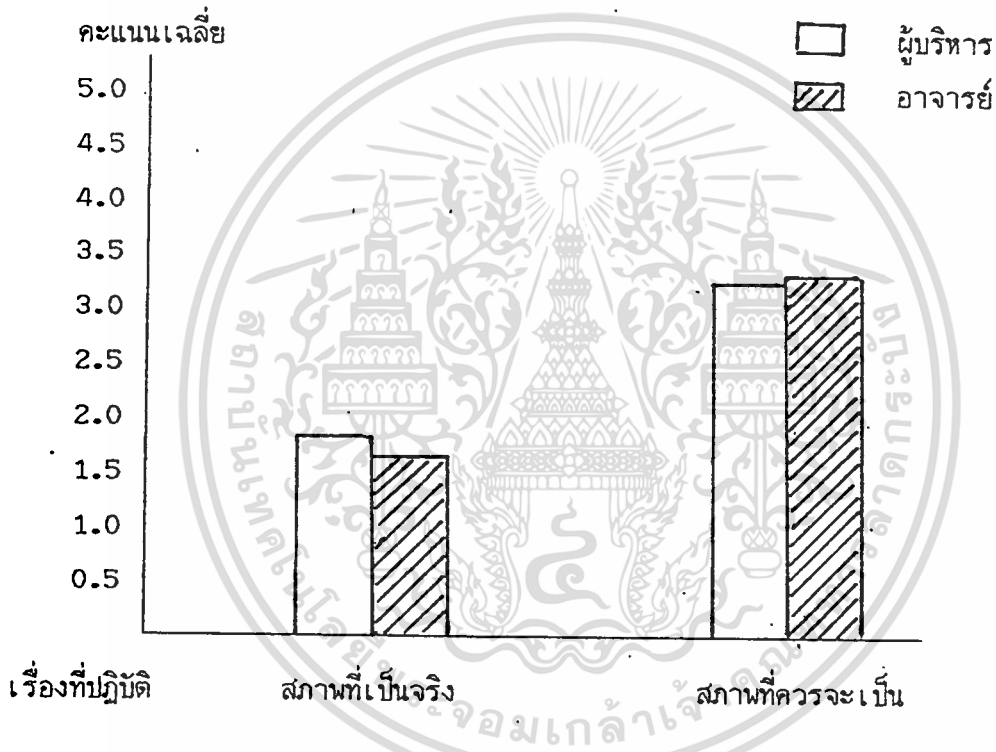
แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว



- 1 สืบหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร
- 2 จัดทำประกาศรับสมัคร
- 3 ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง
- 4 สรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก
- 5 สรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ
- 6 เข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ
- 7 จัดโครงการเยี่ยมเยือนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังการศึกษา

### แผนภูมิที่ 14

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านสวัสดิการบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว



## ตารางที่ 41

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและ  
สภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการคัดเลือก  
บุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

| ข้อ | การคัดเลือกบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------|------------------|------|-----------|------|------|
|     |                                                                            | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |       | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |      |
|     |                                                                            | n = 58          |      | n = 591   |      |       | n = 58           |      | n = 591   |      |      |
|     |                                                                            | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |       | $\bar{X}$        | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |      |
| 2.1 | กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง                                            | 2.43            | 1.23 | 1.78      | 0.92 | 5.00* | 3.67             | 0.91 | 3.41      | 1.07 | 1.82 |
| 2.2 | กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก                                            | 2.29            | 1.23 | 1.75      | 0.92 | 4.11* | 3.71             | 0.86 | 3.43      | 1.07 | 1.92 |
| 2.3 | คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่                                 | 2.22            | 1.24 | 1.82      | 0.93 | 3.06* | 3.76             | 0.96 | 3.53      | 1.07 | 1.58 |
| 2.4 | กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ                               | 2.52            | 1.19 | 1.93      | 0.99 | 4.24* | 3.64             | 0.87 | 3.56      | 1.08 | 0.51 |
| 2.5 | กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์                                                      | 2.26            | 1.15 | 1.82      | 0.04 | 3.33* | 3.60             | 0.82 | 3.43      | 1.06 | 1.20 |
| 2.6 | กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล                                                   | 2.31            | 1.17 | 1.82      | 0.92 | 3.78* | 3.66             | 0.87 | 3.47      | 1.06 | 1.29 |
| 2.7 | สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร                                                  | 1.93            | 1.04 | 1.71      | 0.90 | 1.78  | 3.71             | 0.94 | 3.42      | 1.05 | 2.01 |
| 2.8 | เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้               | 1.97            | 1.20 | 1.80      | 0.92 | 1.28  | 3.34             | 1.07 | 3.41      | 1.10 | 0.44 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 41 (ต่อ)

| ข้อ          | การคัดเลือกบุคลากร<br>เพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและ<br>ลูกจ้างชั่วคราว | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t                 | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t    |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------------------|------------------|------|-----------|------|------|
|              |                                                                            | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |                   | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |      |
|              |                                                                            | n = 58          |      | n = 591   |      |                   | n = 58           |      | n = 591   |      |      |
|              |                                                                            | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |                   | $\bar{X}$        | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |      |
| 2.9          | กำหนดบทบาทหน้าที่ของ<br>ตำแหน่งที่จะรับสมัคร                               | 2.21            | 1.15 | 1.85      | 0.98 | 2.60 <sup>*</sup> | 3.55             | 0.98 | 3.43      | 1.08 | 0.85 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                            | 2.24            | 0.99 | 1.81      | 0.74 | 4.11              | 3.63             | 0.69 | 3.45      | 0.84 | 1.52 |

\*  $p < 0.01$ 

ตารางที่ 41 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวในสภาพที่เป็นจริง

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวในสภาพที่เป็นจริง เรียงตามลำดับปรากฏว่า

2.4 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.52$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.93$ )

2.1 กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.43$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.78$ )

2.6 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.31$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.82$ )

2.2 กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.29$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.75$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.26$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.82$ )

2.3 คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.22$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.82$ )

2.9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.21$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.85$ )

2.8 เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.97$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.80$ )

2.7 สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.93$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.71$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์เป็นรายด้าน ในสภาพที่เป็นจริง ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.24$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.81$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริงในแต่ละข้อ มี 7 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนี้

2.4 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ

2.1 กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง

2.6 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล

2.2 กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก

2.5 กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์

2.3 คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่

2.9. กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร

ส่วนอีก 2 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนี้

2.8 เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้

2.7 สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริงโดย ส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น ของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ ในสภาพที่ควรจะเป็น ปรากฏว่า

2.3 คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

2.2 กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

2.7 สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ )

2.1 กำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

2.6 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ )

2.4 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.56$ )

2.5 กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

2.9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

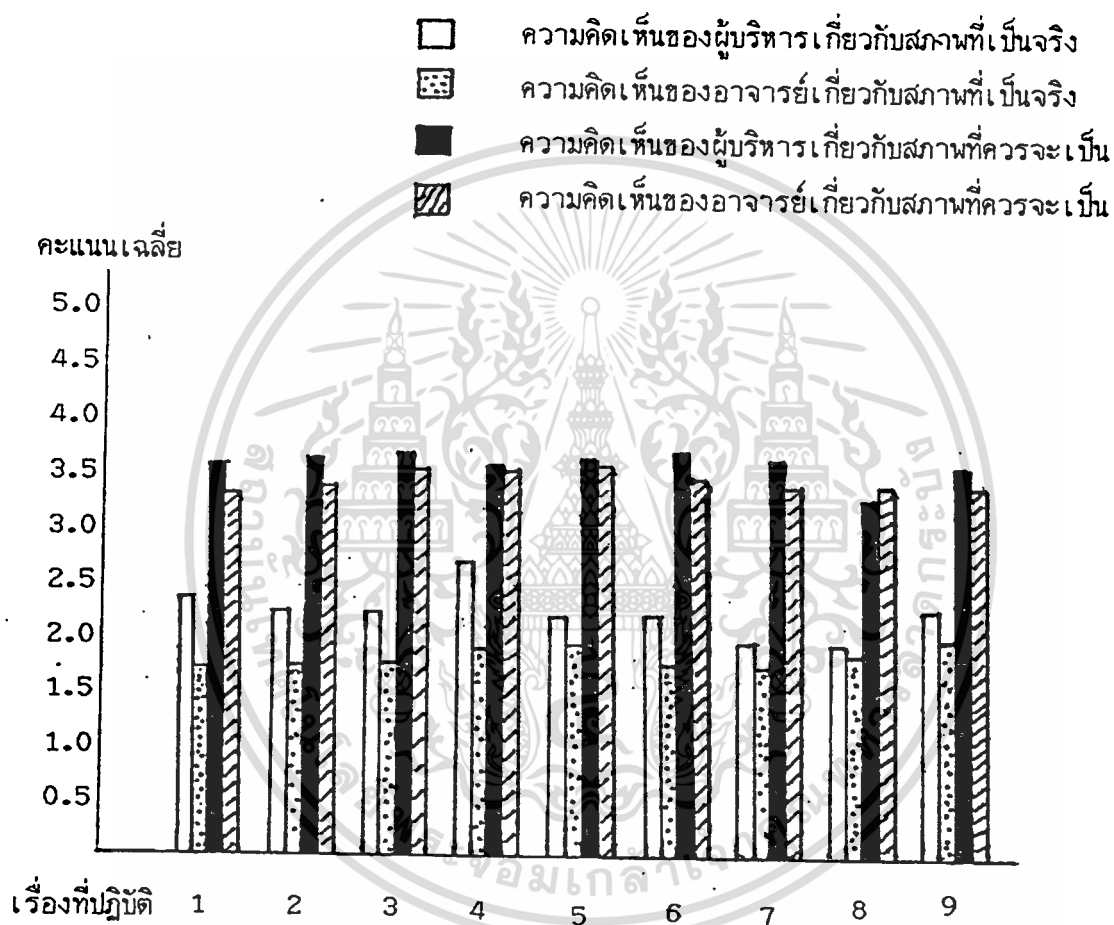
2.8 เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็น ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็น แต่ละข้อ ในทุกข้อ และโดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 15 และ 16 เสนอเป็นแผนภูมิแท่ง

### แผนภูมิที่ 15

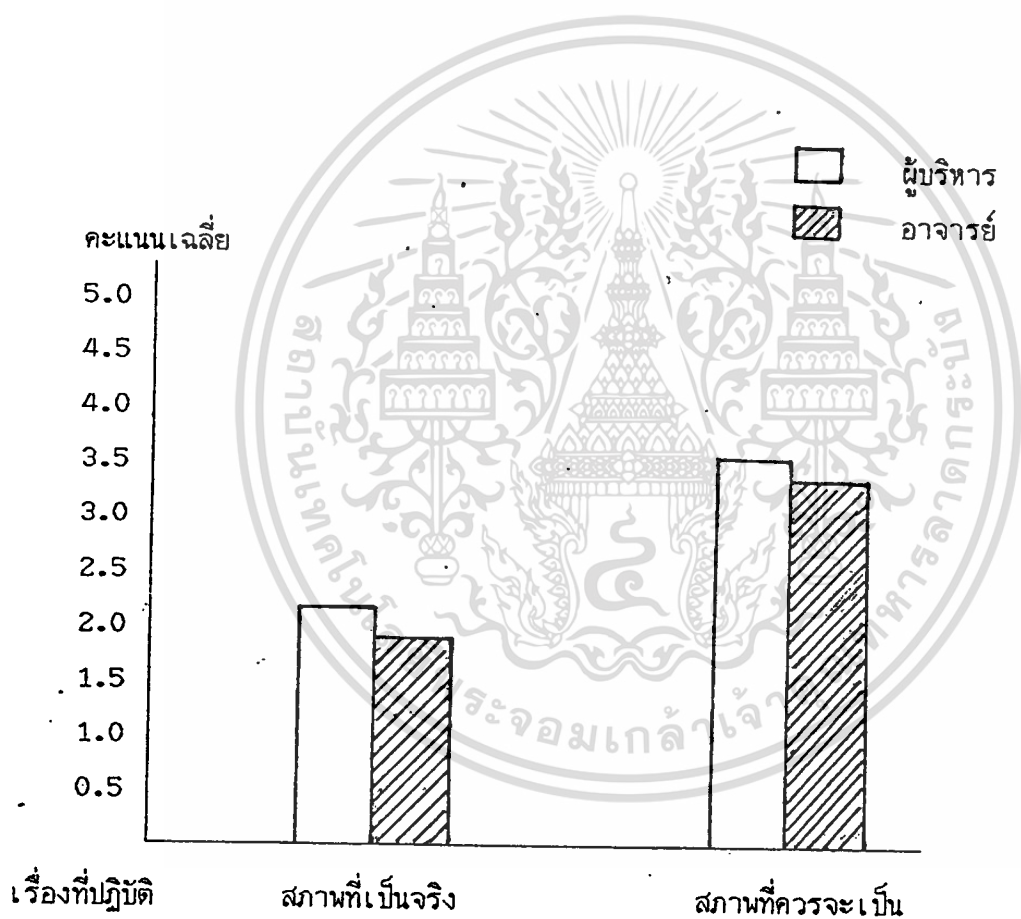
แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว



- กำหนดลักษณะงานและตำแหน่ง
- กำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก
- คัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติงานที่ใหม่
- กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ
- กำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์
- กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล
- สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร
- เลือกข้อสอบ ในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการการออกข้อสอบได้จัดทำไว้
- กำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร

### แผนภูมิที่ 16

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว



## ตารางที่ 42

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้าน  
การธำรงรักษามูลค่า

| ข้อ | 3. การธำรงรักษา<br>บุคลากร                                  | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t     |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------|------------------|------|-----------|------|-------|
|     |                                                             | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |       | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |       |
|     |                                                             | n = 58          |      | n = 591   |      |       | n = 58           |      | n = 591   |      |       |
|     |                                                             | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |       | $\bar{X}$        | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 3.1 | มีโอกาสดูรับความก้าวหน้าเช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น | 2.48            | 1.19 | 1.92      | 0.95 | 4.18* | 3.93             | 0.72 | 3.60      | 1.01 | 2.45* |
| 3.2 | มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน             | 2.07            | 1.09 | 1.85      | 0.92 | 1.70  | 3.40             | 0.94 | 3.60      | 1.02 | 1.46  |
| 3.3 | กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย                           | 2.16            | 1.02 | 1.93      | 0.90 | 1.84  | 3.76             | 0.96 | 3.68      | 1.02 | 0.56  |
| 3.4 | ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ                    | 2.43            | 1.09 | 1.95      | 0.89 | 3.80* | 3.79             | 0.99 | 3.71      | 0.98 | 0.59  |
| 3.5 | การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์                  | 2.64            | 1.00 | 2.10      | 0.99 | 3.96* | 3.98             | 0.93 | 3.84      | 1.01 | 1.00  |
| 3.6 | ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน                               | 2.69            | 1.03 | 2.15      | 1.00 | 3.96* | 4.03             | 0.96 | 3.85      | 0.99 | 1.36  |
| 3.7 | จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ   | 2.31            | 1.25 | 1.69      | 0.90 | 4.85* | 3.57             | 1.01 | 3.31      | 0.98 | 1.90  |

ตารางที่ 42 .(ต่อ)

| ข้อ          | 3. การดำรงรักษาบุคลากร                       | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t    |
|--------------|----------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------|------------------|------|-----------|------|------|
|              |                                              | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |       | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |      |
|              |                                              | n = 58          |      | n = 591   |      |       | n = 58           |      | n = 591   |      |      |
|              |                                              | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |       | $\bar{X}$        | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |      |
| 3.8          | ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น          | 2.14            | 1.24 | 1.80      | 0.99 | 2.40* | 3.24             | 1.26 | 3.38      | 1.10 | 0.89 |
| 3.9          | สรรเสริญ ยกย่องให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน | 2.24            | 1.20 | 1.91      | 1.01 | 2.35  | 3.74             | 1.04 | 3.62      | 1.08 | 0.79 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                              | 2.35            | 0.76 | 1.92      | 0.65 | 4.76* | 3.72             | 0.66 | 3.62      | 0.70 | 0.98 |

\*  $p < 0.01$ 

ตารางที่ 42 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษาบุคลากรในสภาพที่เป็นจริง  
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์  
เกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการดำรงรักษาบุคลากร  
ในสภาพที่เป็นจริง เรียงตามลำดับ ปรากฏว่า

3.6 ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 2.69$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 2.15$ )

3.5 การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ ความคิดเห็นของผู้  
บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.64$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 2.10$ )

3.1 มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าเช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ความคิดเห็น  
ของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.48$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.92$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4 ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.43$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.95$ )

3.7 จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.31$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.69$ )

3.9 สรรเสริญ ยกย่องให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.24$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.91$ )

3.3 กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.16$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.93$ )

3.8 ให้งานวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.14$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.80$ )

3.2 มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.07$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.85$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์เป็นรายด้าน ในสภาพที่เป็นจริง ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.35$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.92$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ในแต่ละข้อ มี 6 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนี้

3.6 ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน

3.5 การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์

3.1 มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น

3.4 ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ

3.7 จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ

3.8 ให้งานวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

ส่วนอีก 3 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนี้

3.9 สรรเสริญ ยกย่องให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน

3.3 กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย

3.2 มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริง โดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ ในสภาพที่ควรจะเป็น เรียงตามลำดับ ปรากฏว่า

3.6 ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.85$ )

3.5 การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.84$ )

3.1 มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าเช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

3.4 ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )

3.3 กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.68$ )

3.9 สรรเสริญ ยกย่องให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.62$ )

3.7 จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ )

3.2 มีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

3.8 ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ )

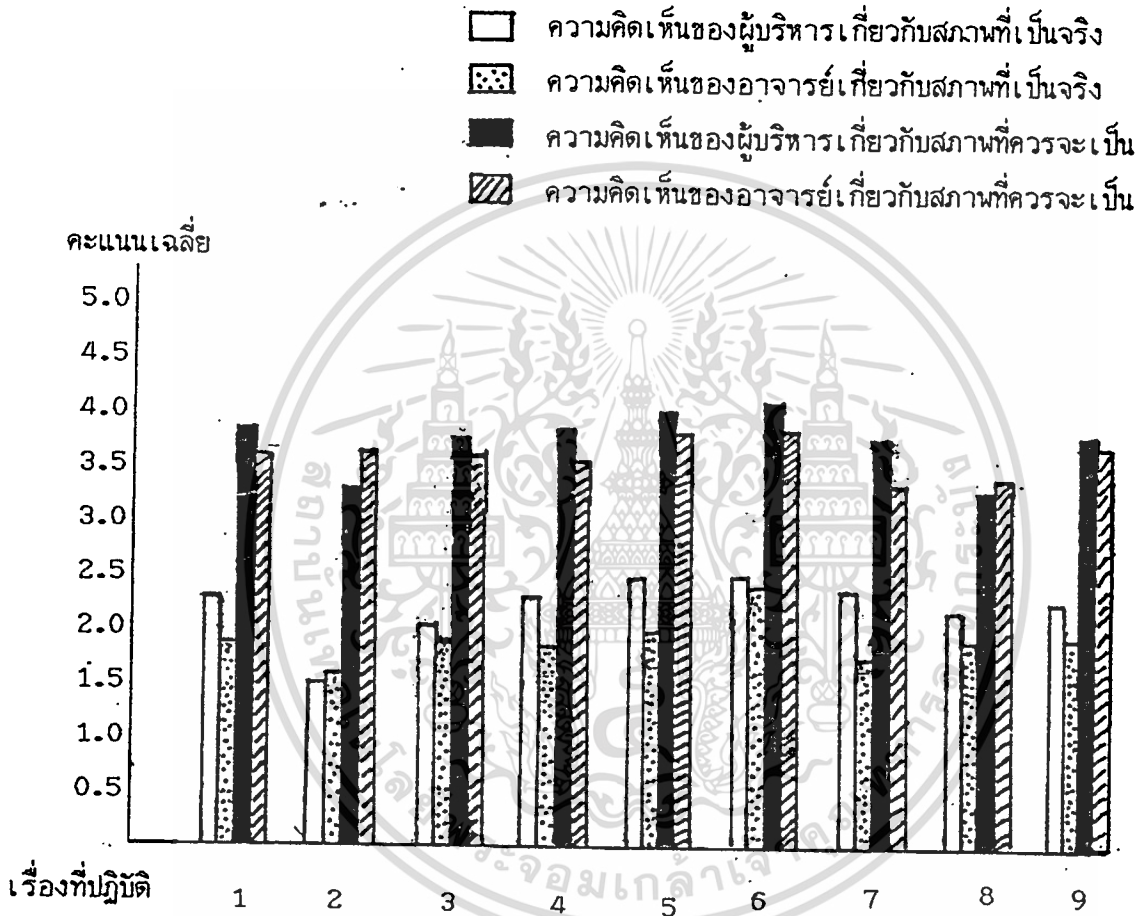
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมทั้งด้านระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่ควรจะเป็น ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.62$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็นแต่ละข้อ ในทุกข้อ และโดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกันที่ระดับ ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 17 และ 18 เสนอเป็นแผนภูมิแท่ง



### แผนภูมิที่ 17

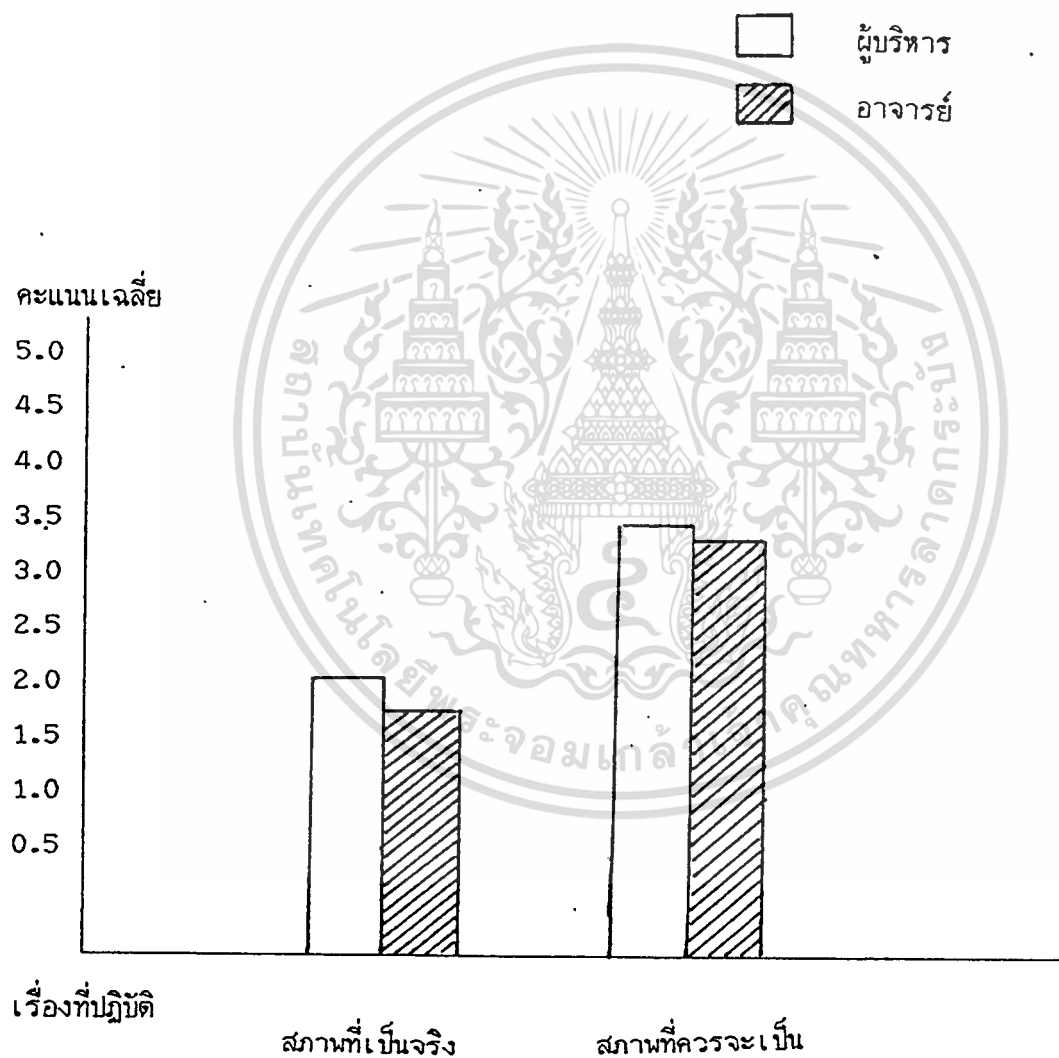
แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ด้านการธำรงรักษาคณาจารย์



- 1 มีโอกาสได้ริ่พวามก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น
- 2 มีอิสระในการคัดเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน
- 3 กำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย
- 4 ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ
- 5 การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์
- 6 ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน
- 7 จัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ
- 8 ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น
- 9 สรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติแก่บุคลากรค่อนำชุมชน

# แบบภูมิที่ 18

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล  
ด้านการธำรงรักษาคณาจารย์



## ตารางที่ 43

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในด้าน  
การพัฒนาบุคลากร

| 4.  | การพัฒนาบุคลากร                                                      | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t    |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------|------------------|------|-----------|------|------|
|     |                                                                      | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |       | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |      |
|     |                                                                      | n = 58          |      | n = 591   |      |       | n = 58           |      | n = 591   |      |      |
|     |                                                                      | $\bar{X}$       | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |       | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |      |
| 4.1 | เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร | 2.22            | 1.19 | 1.83      | 0.96 | 2.89* | 3.53             | 1.03 | 3.53      | 1.03 | 0.06 |
| 4.2 | การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน                             | 1.53            | 0.82 | 1.68      | 0.93 | 1.16  | 2.98             | 1.21 | 3.27      | 1.10 | 1.92 |
| 4.3 | การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน                     | 1.64            | 0.91 | 1.71      | 0.89 | 0.55  | 3.17             | 1.22 | 3.32      | 1.12 | 0.93 |
| 4.4 | สถิติการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ                                           | 1.53            | 0.96 | 1.64      | 0.87 | 0.85  | 3.28             | 1.23 | 3.42      | 1.12 | 0.93 |
| 4.5 | จัดให้มีสัมมนาทางวิชาการ                                             | 2.43            | 1.23 | 1.78      | 0.92 | 5.00* | 3.67             | 0.91 | 3.41      | 1.07 | 1.82 |
| 4.6 | จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่                                        | 2.29            | 1.23 | 1.75      | 0.92 | 4.11* | 3.71             | 0.86 | 3.43      | 1.69 | 1.92 |
| 4.7 | ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ                                                   | 2.22            | 1.24 | 1.82      | 0.93 | 3.06* | 3.76             | 0.96 | 3.53      | 1.07 | 1.58 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 43 (ต่อ)

| 4.   | การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้                                                    | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------|------------------|------|-----------|------|------|
|      |                                                                             | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |       | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |      |
|      |                                                                             | n = 58          |      | n = 591   |      |       | n = 58           |      | n = 591   |      |      |
|      |                                                                             | $\bar{X}$       | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |       | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |      |
| 4.8  | จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการ ใหม่ ๆ                             | 2.52            | 1.19 | 1.93      | 0.99 | 4.24* | 3.64             | 0.87 | 3.56      | 1.08 | 0.51 |
| 4.9  | พิจารณาปรับโครงสร้างวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ | 2.26            | 1.15 | 1.82      | 0.94 | 3.33* | 3.60             | 0.82 | 3.43      | 1.06 | 1.20 |
| 4.10 | พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ                                             | 2.31            | 1.17 | 1.82      | 0.92 | 3.78* | 3.66             | 0.87 | 3.47      | 1.06 | 1.29 |
|      | รวมค่าเฉลี่ย                                                                | 2.10            | 0.88 | 1.78      | 0.68 | 3.32* | 3.50             | 0.69 | 3.43      | 0.78 | 0.61 |

\*  $p < 0.01$ 

ตารางที่ 43 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ในสภาพที่เป็นจริง

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ในสภาพที่เป็นจริง เรียงตามลำดับ ปรากฏว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.8 จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.52$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.93$ )

4.5 จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.43$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.78$ )

4.10 พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.31$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.82$ )

4.6 จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.29$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.75$ )

4.9 พิจารณารับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.26$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.82$ )

4.1 เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.22$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.83$ )

4.7 ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.22$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.82$ )

4.3 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.64$ ) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.71$ )

4.2 การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.53$ ) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.68$ )

4.4 สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 1.53$ ) น้อยกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.64$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์เป็นรายด้าน ในสภาพที่เป็นจริง ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.10$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.78$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ในแต่ละข้อ มี 7 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ดังนี้

4.8 จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการ ใหม่ ๆ

4.5 จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ

4.10 พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ

4.6 จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่

4.9 พิจารณารับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ

4.1 เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร

4.7 ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ

ส่วนอีก 3 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนี้

4.3 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4.2 การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน

4.4 สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริง โดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริงแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ ในสภาพที่ควรจะเป็น เรียงตามลำดับ ปรากฏว่า

4.7 ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

4.6 จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

4.5 จัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

4.10 พิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ )

4.8 จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการ ใหม่ ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.56$ )

4.9 พิจารณารับวารสารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

4.1 เชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

4.4 สถิติการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ )

4.3 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ )

4.2 การบริการแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ )

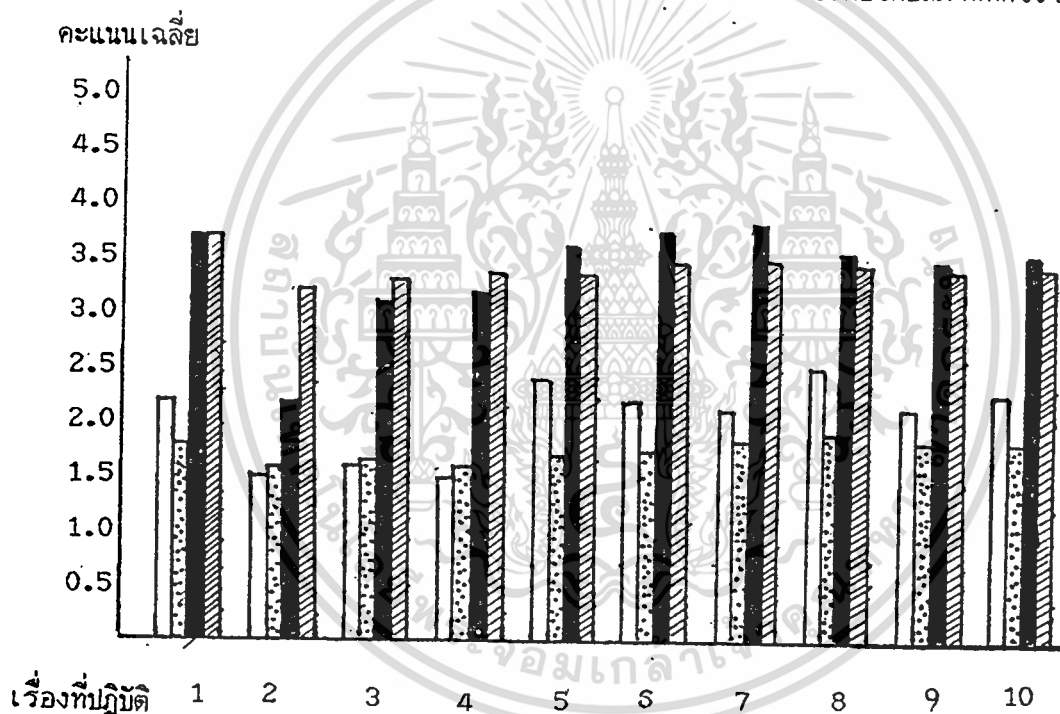
เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมทั้งด้าน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่ควรจะเป็น ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.50$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็น แต่ละข้อ ในทุกข้อ และโดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 19 และ 20 เสนอเป็นแผนภูมิแท่ง

### แผนภูมิที่ 19

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร

- ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง
- ▤ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง
- ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น
- ▨ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น

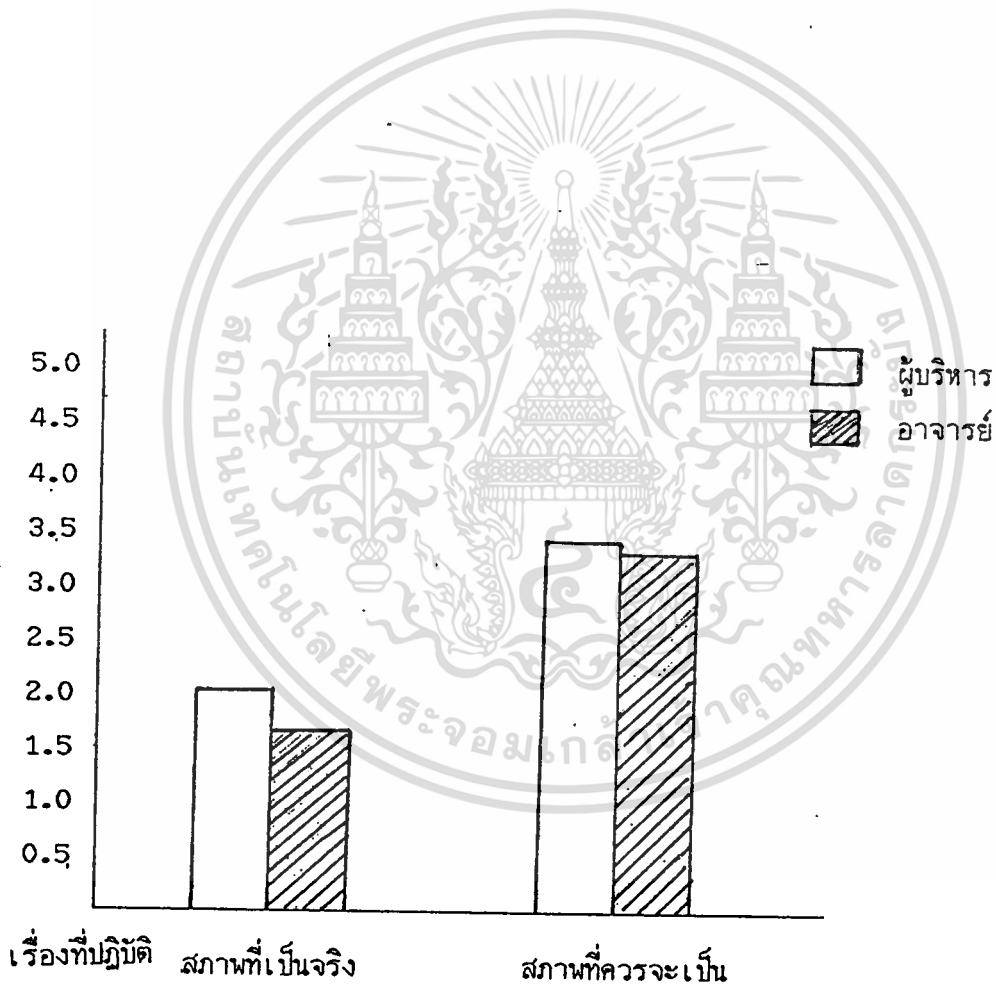


- 1 เชื้อวิทยาการที่มีวิชาความรู้
- 2 การบริหารแนะนำให้อธิบายเสนอแนะทางด้านการสอน
- 3 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 4 สาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ
- 5 การจัดให้มีสัมมนาความรู้ทางวิชาการ
- 6 จัดนำครูไปศึกษานอกสถานที่
- 7 ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ
- 8 จัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากร ด้านวิชาการใหม่
- 9 นิจารณาบริหารวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่
- 10 นิจารณาบุคลากรให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### แผนภูมิที่ 20

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร



## ตารางที่ 44

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจใน  
การให้บุคลากรพ้นจากงาน

| 5.           | การให้บุคลากร<br>พ้นจากงาน                                                                         | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t    |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------|------------------|------|-----------|------|------|
|              |                                                                                                    | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |       | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |      |
|              |                                                                                                    | n = 58          |      | n = 591   |      |       | n = 58           |      | n = 591   |      |      |
|              |                                                                                                    | $\bar{X}$       | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |       | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |      |
| 5.1          | ทาสีเหตุการณ์ลาออก<br>ของบุคลากร                                                                   | 1.93            | 1.04 | 1.71      | 0.90 | 1.78  | 3.71             | 0.94 | 3.42      | 1.05 | 2.01 |
| 5.2          | พิจารณาให้บุคลากรพ้น<br>จากงาน                                                                     | 1.97            | 1.20 | 1.80      | 0.92 | 1.28  | 3.34             | 1.07 | 3.41      | 1.10 | 0.44 |
| 5.3          | แนะแนวทางการปฏิบัติ<br>ตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ                                                    | 2.21            | 1.15 | 1.85      | 0.98 | 2.60* | 3.55             | 0.98 | 3.43      | 1.08 | 0.85 |
| 5.4          | ให้ความช่วยเหลือ<br>บุคลากรพ้นจากงาน<br>ไปแล้ว                                                     | 2.48            | 1.19 | 1.92      | 0.95 | 4.18* | 3.93             | 0.72 | 3.60      | 1.00 | 2.45 |
| 5.5          | ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้น<br>จากงานหรือเกษียณอายุ<br>ไปแล้วทราบถึงความ<br>เคลื่อนไหวของ<br>สถานศึกษา | 2.07            | 1.10 | 1.85      | 0.92 | 1.70  | 3.40             | 0.94 | 3.60      | 1.02 | 1.46 |
| 5.6          | ให้บริการเกี่ยวกับ<br>ผลประโยชน์ด้าน<br>การเงินและอื่น ๆ แก่<br>บุคลากรที่พ้นจากงาน                | 2.16            | 1.02 | 1.92      | 0.90 | 1.84  | 3.76             | 0.96 | 3.68      | 1.02 | 0.56 |
| รวมค่าเฉลี่ย |                                                                                                    | 2.14            | 0.81 | 1.84      | 0.70 | 3.04* | 3.61             | 0.63 | 3.52      | 0.78 | 0.87 |

\*  $p < 0.01$ 

เอกสารนี้เป็นเอกสารทสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น; ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 44 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ในสภาพที่เป็นจริง

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์  
เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน  
ในสภาพที่เป็นจริง เรียงตามลำดับ ปรากฏว่า

5.4 ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว ความคิดเห็นของผู้บริหารมี  
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.48$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.92$ )

5.3 แนะนำแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ ความคิดเห็นของผู้บริหารมี  
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.21$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.85$ )

5.6 ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน  
ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.16$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์  
( $\bar{X} = 1.92$ )

5.5 ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหว  
ของสถานศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.07$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความ  
คิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.85$ )

5.2 พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 1.97$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.80$ )

5.1 ทหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 1.93$ ) มากกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.71$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์เป็นรายด้าน  
ในสภาพที่เป็นจริง ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.14$ ) มากกว่า  
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ( $\bar{X} = 1.84$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ในแต่  
ละข้อ มี 2 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหาร  
กับอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนี้

5.4 ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว

5.3 แนะนำแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ

ส่วนอีก 4 ข้อ ค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01  
ดังนี้

5.6 ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน

5.5 ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา

5.2 พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน

5.1 ทหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ในสภาพที่เป็นจริง โดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ ในสภาพที่ควรจะเป็น เรียงตามลำดับ ปรากฏว่า

5.4 ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

5.6 ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.68$ )

5.1 ทหาสาเหตุการลาออกของบุคลากรความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ )

5.3 แนะนำแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

5.5 ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )

5.2 พิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) และความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมทั้งด้าน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสภาพที่ควรจะเป็น ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.61$ ) ส่วนความคิดเห็นของอาจารย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.52$ )

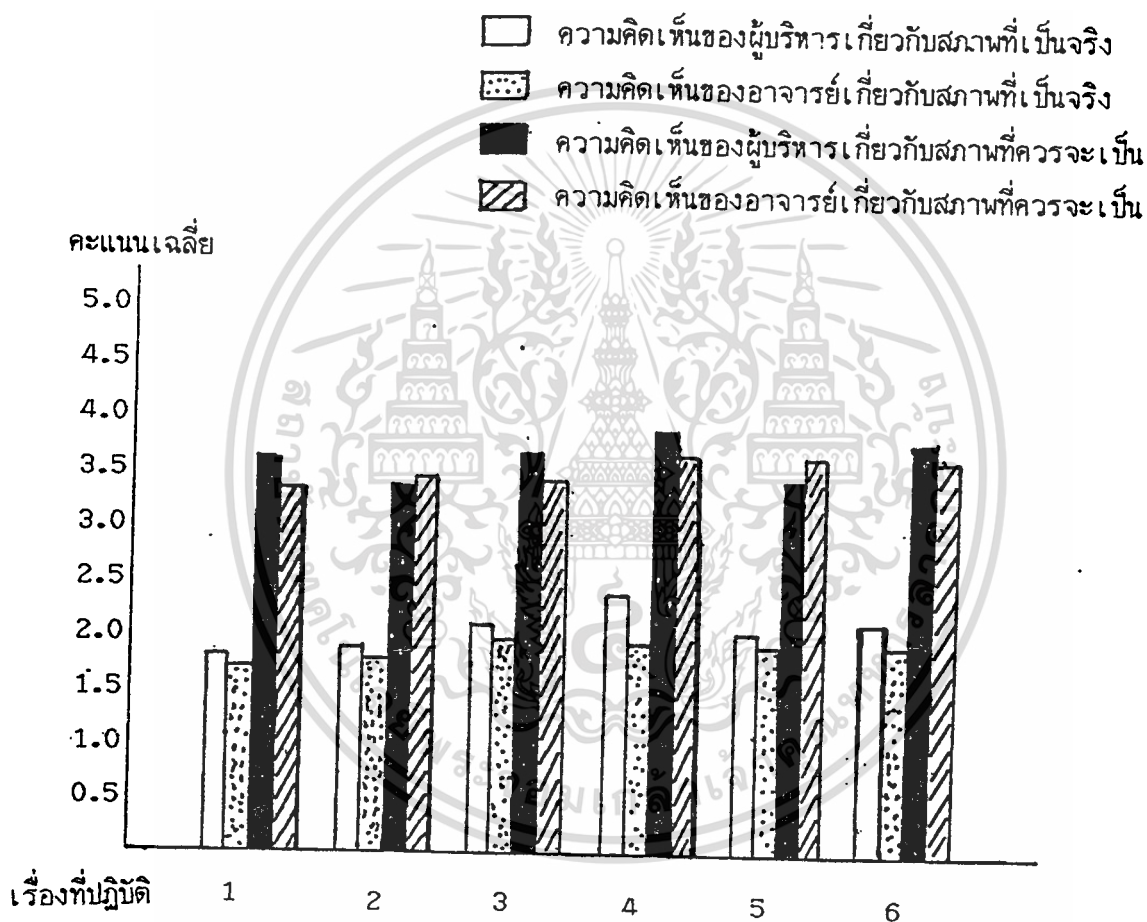
เมื่อเปรียบเทียบความคิด ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ในสถานที่ควรจะเป็นแต่ละข้อ ในทุกข้อ และโดยส่วนรวมทั้งด้าน จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ในสถานที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 21 และ 22 เสนอเป็นแผนภูมิแท่ง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แผนภูมิที่ 21

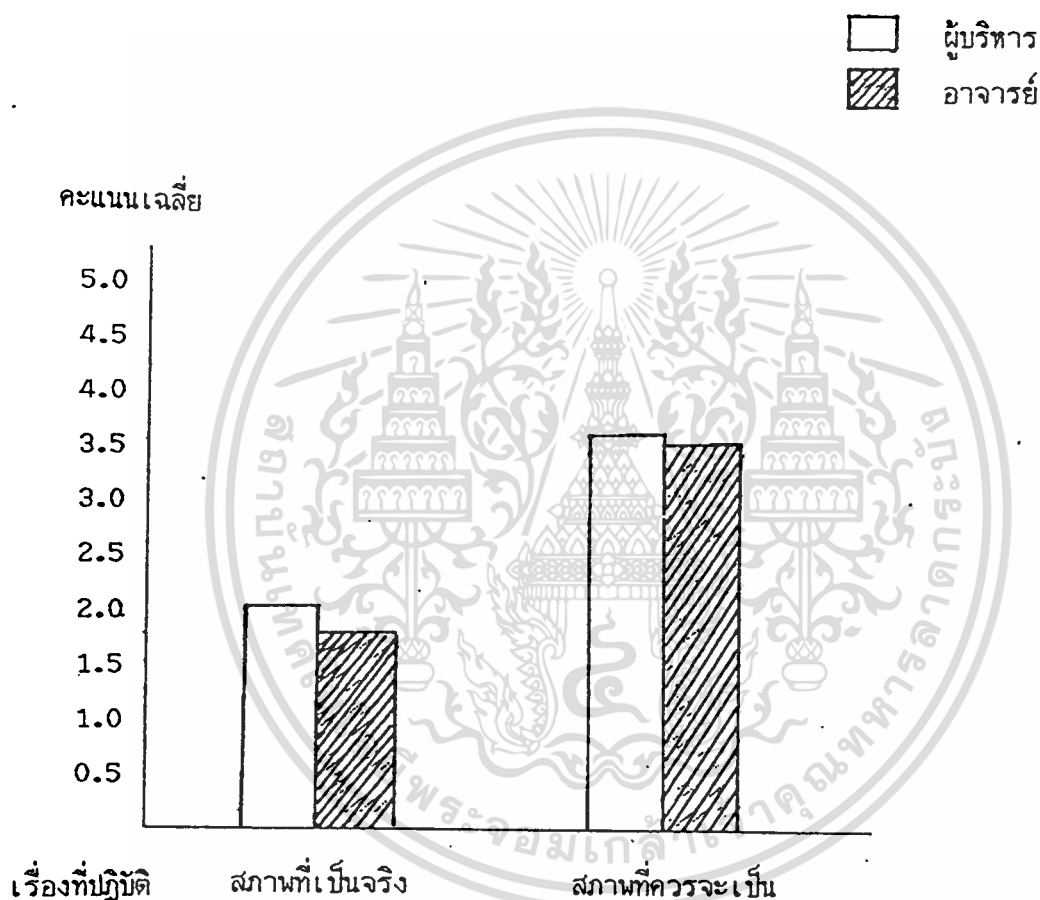
แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน



- 1 ทาสีอาคารของบุคลากร
- 2 นิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน
- 3 แนะนำแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ
- 4 ให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว
- 5 ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา
- 6 ให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน

### แผนภูมิที่ 22

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นในภาพรวมของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน



## ตารางที่ 45

สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง  
และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ  
บริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมในการ<br>ตัดสินใจบริหารงาน<br>บุคคล                       | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------|------------------|------|-----------|------|------|
|              |                                                                        | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |       | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |      |
|              |                                                                        | n = 58          |      | n = 591   |      |       | n = 58           |      | n = 591   |      |      |
|              |                                                                        | $\bar{X}$       | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |       | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |      |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อ<br>บรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้าง            | 1.95            | 0.84 | 1.75      | 0.72 | 1.94  | 3.36             | 0.79 | 3.40      | 0.81 | 0.43 |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อ<br>บรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว | 2.24            | 0.99 | 1.81      | 0.74 | 4.11* | 3.63             | 0.69 | 3.45      | 0.84 | 0.52 |
| 3            | การดำรงรักษามูลค่า                                                     | 2.35            | 0.76 | 1.92      | 0.65 | 4.76* | 3.72             | 0.66 | 3.62      | 0.70 | 0.98 |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                        | 2.10            | 0.88 | 1.78      | 0.68 | 3.32* | 3.50             | 0.69 | 3.43      | 0.78 | 0.61 |
| 5            | การให้บุคลากรพ้น<br>จากงาน                                             | 2.14            | 0.81 | 1.84      | 0.70 | 3.04* | 3.61             | 0.63 | 3.52      | 0.78 | 0.87 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                        | 2.16            | 0.80 | 1.82      | 0.63 | 3.90* | 3.57             | 0.62 | 3.49      | 0.70 | 0.84 |

\*  $p < 0.01$

ตารางที่ 45 สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน ปรากฏว่า

1. ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือความคิดเห็นผู้บริหาร กับอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

2. ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นผู้บริหารกับอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

3. การธำรงรักษาบุคลากร จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นผู้บริหารกับอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

4. การพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

5. การให้บุคลากรพัฒนาผลงาน จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจ บริหารงานบุคคลของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วนความคิดเห็น ทั้งสองกลุ่ม ในสภาพที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ทั้ง 2 กลุ่ม มีความต้องการตรงกัน ในสภาพที่ควรจะเป็น ดังแสดงในแผนภูมิที่ 23

### แผนภูมิที่ 23

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับ  
สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน

- ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์  
 ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์  
 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์  
 ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์

คะแนนเฉลี่ย

5.0  
4.5  
4.0  
3.5  
3.0  
2.5  
2.0  
1.5  
1.0  
0.5



เรื่องที่เกี่ยวข้อง

1

2

3

4

5

- 1 การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 2 การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 3 การดำรงรักษาบุคลากร
- 4 การพัฒนาบุคลากร
- 5 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

3.4 การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์  
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยนี้มีลักษณะแบบ  
สอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์ ดังผลปรากฏในตารางที่ 46

ตารางที่ 46

เปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ  
บริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหาร<br>งานบุคคล                            | ผู้บริหารและอาจารย์<br>n = 649 |      |                  |      | t     |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------|------------------|------|-------|
|              |                                                                    | สภาพที่เป็นจริง                |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |       |
|              |                                                                    | $\bar{X}$                      | S.D  | $\bar{X}$        | S.D  |       |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | 1.77                           | 0.73 | 3.40             | 0.81 | 43.91 |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็น<br>ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 1.85                           | 0.77 | 3.47             | 0.83 | 44.93 |
| 3            | การธำรงรักษามูลค่า                                                 | 1.96                           | 0.67 | 3.63             | 0.70 | 49.59 |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                    | 1.81                           | 0.71 | 3.44             | 0.77 | 47.46 |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                             | 1.87                           | 0.71 | 3.53             | 0.77 | 47.62 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                    | 1.85                           | 0.65 | 3.49             | 0.70 | 51.44 |

\*  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 46 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกัน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อยหรือไม่อย่างน้อยทั้ง 5 ด้าน เรียงตามลำดับ

3. การดำรงรักษาบุคลากร ( $\bar{X} = 1.96$ )
5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 1.87$ )
2. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.85$ )
4. การพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 1.81$ )
1. การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.77$ )

ส่วนในสภาพที่ควรจะเป็นของผู้บริหารและของอาจารย์ มีความคิดเห็นร่วมกันว่า ควรจะอยู่ในระดับมากหรือน้อย 2 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

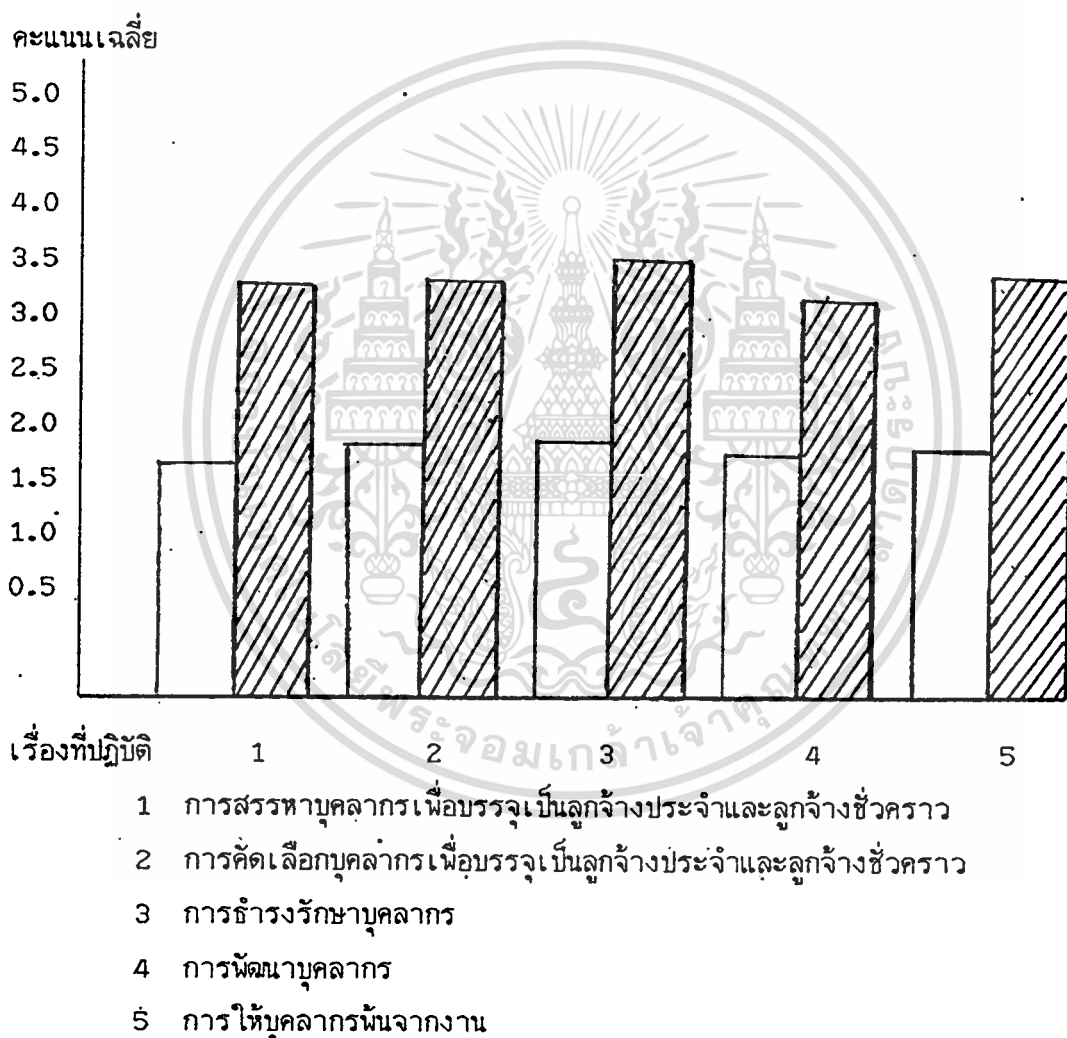
3. ด้านการดำรงรักษา ( $\bar{X} = 3.63$ ) และ
  5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน ( $\bar{X} = 3.53$ )
- ส่วนอีก 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ
2. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.47$ )
  4. การพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.44$ )
- และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ
1. การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.40$ )

เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารร่วมและอาจารย์ในแต่ละด้าน ผลปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 24

### แผนภูมิที่ 24

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์เกี่ยวกับ  
สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน

- ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับสภาพเป็นจริง  
▨ ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับสภาพควรจะเป็น

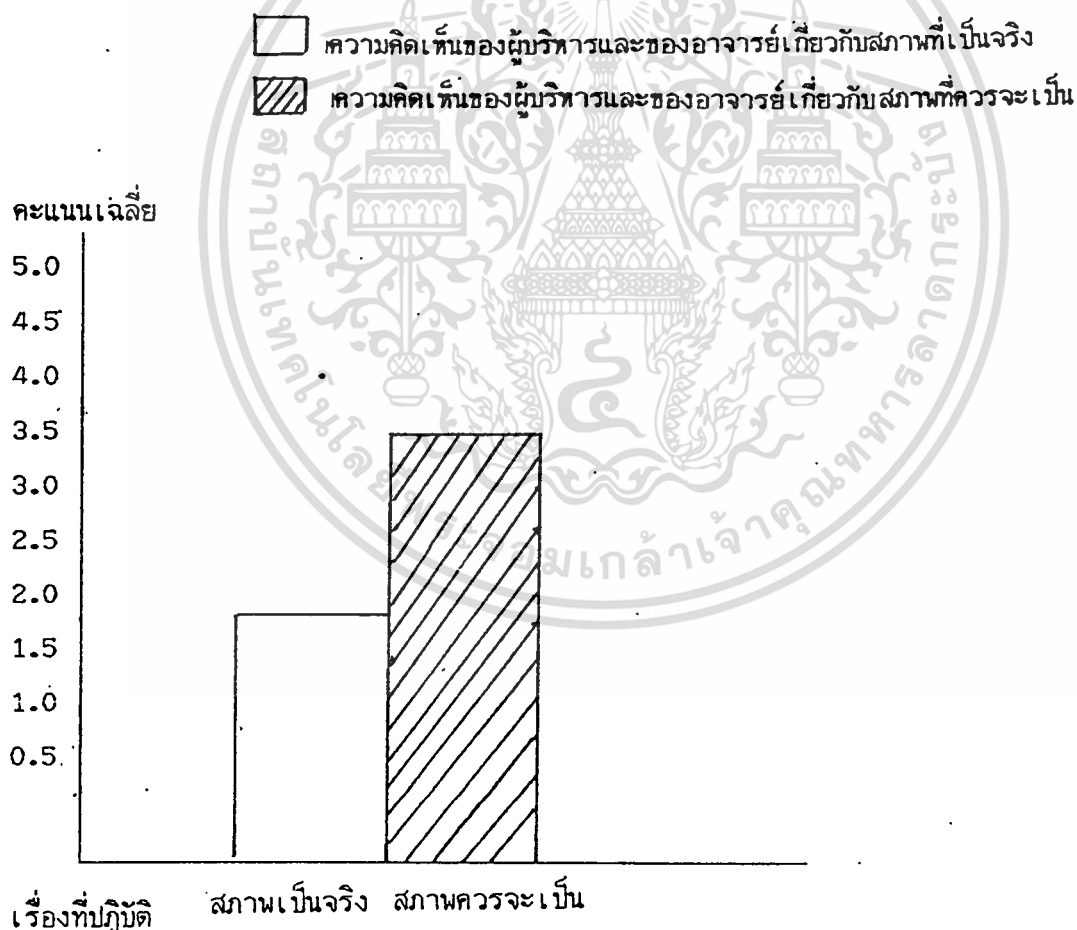


อย่างไรก็ตามเมื่อรวมความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ทั้ง 5 ด้านเข้าด้วยกันพบว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.85$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ ) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 25

แผนภูมิที่ 25

แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์ที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม



#### ตอนที่ 4 การทดสอบข้อสมมติฐานในการวิจัย ข้อ 1 - 3 ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale)

ผู้วิจัยได้นำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ดังผลปรากฏ ในตารางที่ 47

ตารางที่ 47

สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับ สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลใน 5 ด้าน

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล                            | ผู้บริหาร<br>n = 58 |      |                  |      | t      |
|--------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                | สภาพที่เป็นจริง     |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                | $\bar{X}$           | S.D  | $\bar{X}$        | S.D  |        |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | 1.95                | 0.84 | 3.36             | 0.79 | 11.97* |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 2.24                | 0.99 | 3.63             | 0.69 | 12.28* |
| 3            | การดำรงรักษานักบุคลากร                                         | 2.35                | 0.76 | 3.72             | 0.66 | 12.43* |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                | 2.10                | 0.88 | 3.50             | 0.69 | 13.02* |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                         | 2.14                | 0.81 | 3.61             | 0.63 | 13.03* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                | 2.16                | 0.80 | 3.57             | 0.62 | 14.04* |

\*  $p < 0.01$

ตารางที่ 47 สรุปผู้บริหารมีความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล แต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.95$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

2. ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.24$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.63$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

3. ด้านการดำรงรักษาบุคลากร

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.35$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.72$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.10$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.72$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

5. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.14$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.61$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาารวมทุกด้านด้วยกัน ปรากฏว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นโดยส่วนรวมเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 2.16$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.57$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 26



### แผนภูมิที่ 26

แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารที่แตกต่างกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับ ผู้บริหาร  
ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม



- 1 การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 2 การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 3 การดำรงรักษาบุคลากร
- 4 การพัฒนาบุคลากร
- 5 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจงานบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale)

ผู้วิจัย ได้นำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ดังผลปรากฏ ในตารางที่ 48

ตารางที่ 48

เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับ สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลใน 5 ด้าน

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล                            | อาจารย์<br>n = 58 |      |                  |      | t      |
|--------------|----------------------------------------------------------------|-------------------|------|------------------|------|--------|
|              |                                                                | สภาพที่เป็นจริง   |      | สภาพที่ควรจะเป็น |      |        |
|              |                                                                | $\bar{X}$         | S.D  | $\bar{X}$        | S.D  |        |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว    | 1.75              | 0.72 | 3.41             | 0.81 | 42.34* |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 1.81              | 0.74 | 3.45             | 0.84 | 43.33* |
| 3            | การดำรงรักษามูลค่า                                             | 1.92              | 0.65 | 3.62             | 0.70 | 48.35* |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                | 1.78              | 0.68 | 3.43             | 0.78 | 45.78* |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                         | 1.84              | 0.70 | 3.52             | 0.78 | 45.88* |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                | 1.82              | 0.63 | 3.49             | 0.70 | 49.68* |

\*  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 48 สรุปอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล แต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการบริหารงานด้านนี้ ในสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.75$ ) และในสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

2. ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการบริหารงานด้านนี้ ในสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.81$ ) และในสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

3. ด้านการดำรงรักษาศักยภาพ

อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการบริหารงานด้านนี้ ในสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.92$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.62$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร

อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการบริหารงานด้านนี้ ในสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.78$ ) และในสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

### 5. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการบริหารงานด้านนี้ ในสภาพที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.84$ ) และในสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.52$ )

จะเห็นว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

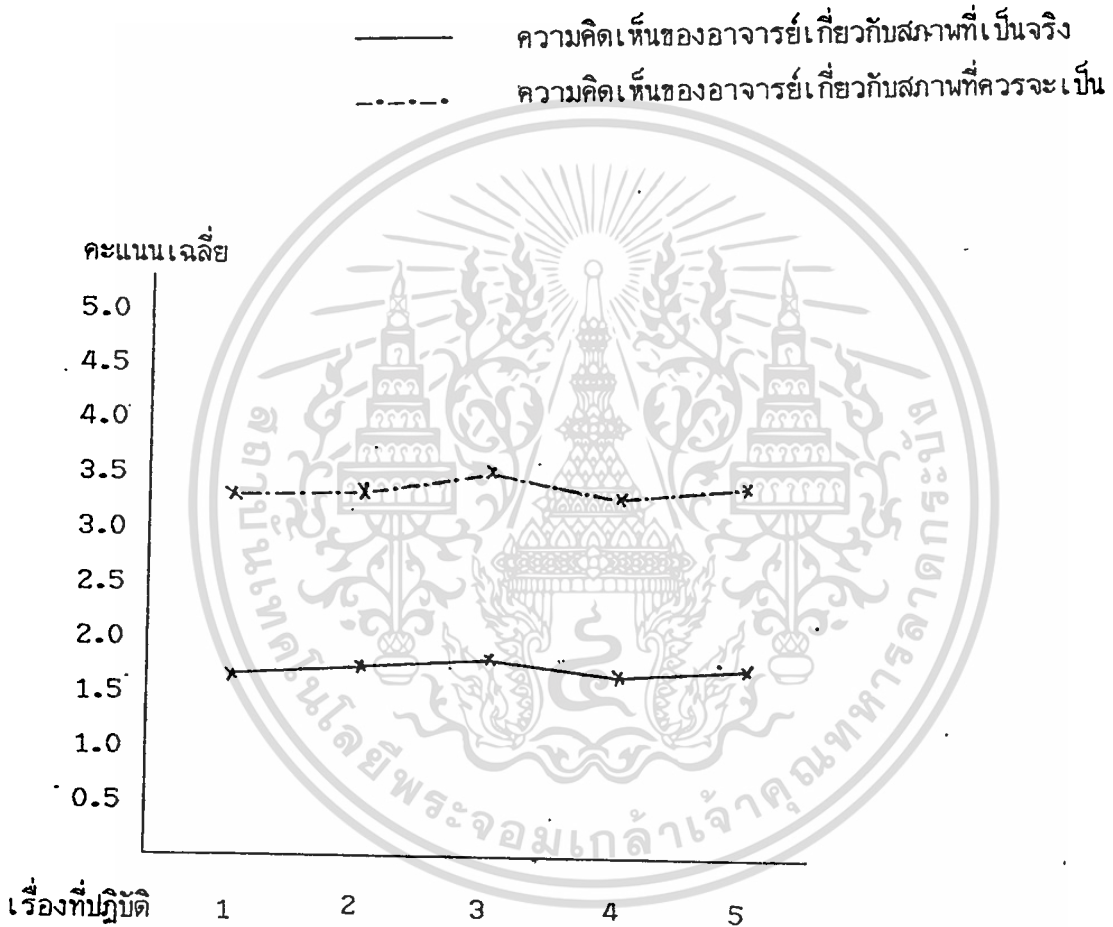
เมื่อพิจารณารวมทุกด้านด้วยกันปรากฏว่า อาจารย์มีความคิดเห็นโดยส่วนรวม เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล อยู่ในเกณฑ์น้อย ( $\bar{X} = 1.82$ ) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 27



### แผนภูมิที่ 27

แสดงความคิดเห็นของอาจารย์ที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น  
ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม



- 1 การสรรหาบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 2 การคัดเลือกบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 3 การดำรงรักษามูลค่าบุคลากร
- 4 การพัฒนาบุคลากร
- 5 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ทั้งในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) .

ผู้วิจัย ได้นำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ดังผลปรากฏ ในตารางที่ 49

ตารางที่ 49

สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน

| ข้อ          | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล                       | สภาพที่เป็นจริง |      |           |      | t     | สภาพที่ควรจะเป็น |      |           |      | t    |
|--------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|-------|------------------|------|-----------|------|------|
|              |                                                                | ผู้บริหาร       |      | อาจารย์   |      |       | ผู้บริหาร        |      | อาจารย์   |      |      |
|              |                                                                | n = 58          |      | n = 591   |      |       | n = 58           |      | n = 591   |      |      |
|              |                                                                | $\bar{X}$       | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |       | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |      |
| 1            | การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้าง            | 1.95            | 0.84 | 1.75      | 0.72 | 1.94  | 3.36             | 0.79 | 3.40      | 0.81 | 0.43 |
| 2            | การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 2.24            | 0.99 | 1.81      | 0.74 | 4.11* | 3.63             | 0.69 | 3.45      | 0.84 | 0.52 |
| 3            | การดำรงรักษาบุคลากร                                            | 2.35            | 0.76 | 1.92      | 0.65 | 4.76* | 3.72             | 0.66 | 3.62      | 0.70 | 0.98 |
| 4            | การพัฒนาบุคลากร                                                | 2.10            | 0.88 | 1.78      | 0.68 | 3.32* | 3.50             | 0.69 | 3.43      | 0.78 | 0.61 |
| 5            | การให้บุคลากรพ้นจากงาน                                         | 2.14            | 0.81 | 1.84      | 0.70 | 3.04* | 3.61             | 0.63 | 3.52      | 0.78 | 0.87 |
| ค่าเฉลี่ยรวม |                                                                | 2.16            | 0.80 | 1.82      | 0.63 | 3.90* | 3.57             | 0.62 | 3.49      | 0.70 | 0.84 |

\*  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 49 สรุปการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว  
จะเห็นได้ว่า ค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01  
ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
2. ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว  
จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01  
ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
3. การดำรงรักษาบุคลากร  
จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01  
ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
4. การพัฒนาบุคลากร  
จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01  
ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน  
จะเห็นได้ว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ความคิดเห็น  
ผู้บริหารกับอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01  
ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ในสภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

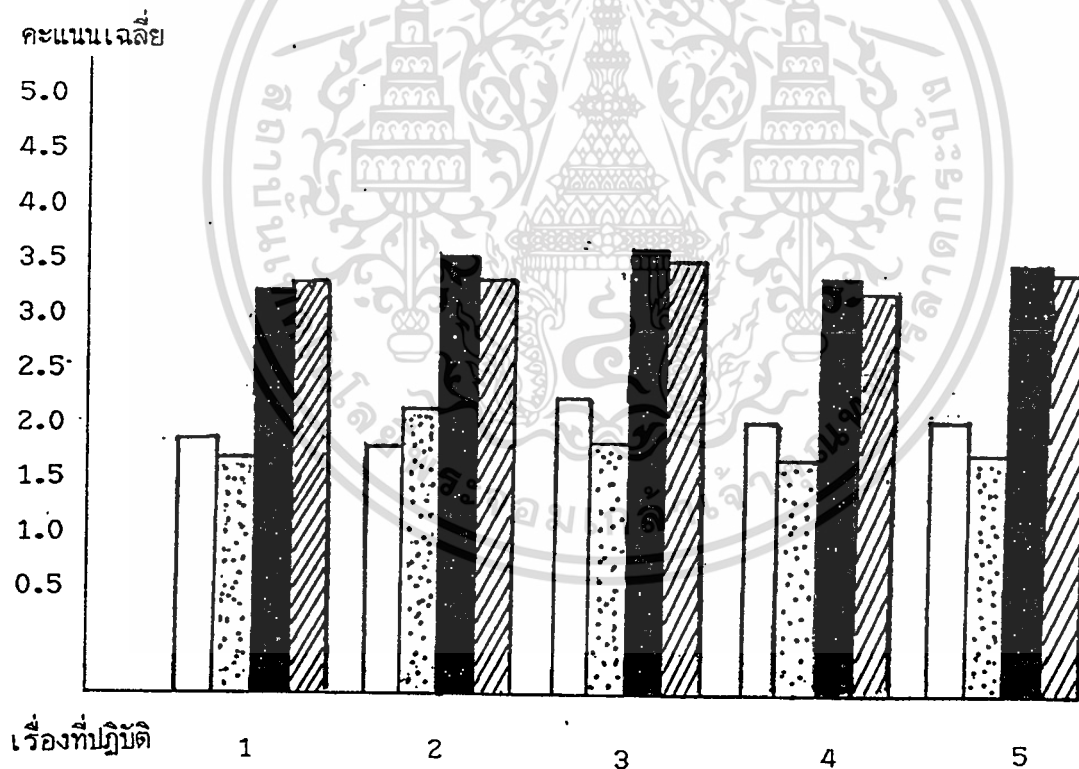
ส่วนความคิดเห็น ทั้งสองกลุ่ม ในสภาพที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 28

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### แผนภูมิที่ 28

แสดงความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับ  
สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน

- ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์
- ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์
- ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์
- ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์



- 1 การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 2 การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 3 การดำรงรักษากฎการ
- 4 การพัฒนาบุคลากร
- 5 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
2. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
3. ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
4. ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
5. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
6. เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
7. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็น ของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร
8. เปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นกับอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์

### สมมติฐานในการวิจัย

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

2. ความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจงานบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน ทั้งในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น

### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 แห่ง โดยมีจำนวนผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย และหัวหน้าคณะวิชา รวมทั้งสิ้นจำนวน 58 คน และอาจารย์จำนวน 591 คน เป็นประชากรรวม 649 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 2 ตอน กล่าวคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นลักษณะสำคัญ ใช้เป็นแบบตรวจสอบ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ของอาจารย์ในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การดำรงรักษามูลค่า การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยจัดทำเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating-scale) ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้น จากการศึกษาและคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัย และผู้เชี่ยวชาญ ได้ทดลองใช้แบบสอบถามดังกล่าว กับผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษาอื่น ที่ไม่ใช่ประชากรในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 34 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 ส่วนความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามนั้น ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน เป็นผู้ตรวจสอบ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีหนังสือจากมหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขออนุญาตต่อกรมอาชีวศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูลในวิทยาลัยอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร 7 แห่ง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งด้วยตนเองทั้งหมดจำนวน 669 ฉบับ และขอรับกลับคืนด้วยตนเองรวบรวมได้ 649 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.01 ของแบบสอบถามที่ส่งไป ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารส่งแบบสอบถามจำนวน 58 ฉบับ ด้านการค่า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้รับคัดเลือกเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่ง ส่วนแบบสอบถามของกลุ่มอาจารย์ จำนวน 591 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.06 ของกลุ่มตัวอย่าง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยหาค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของค่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และของอาจารย์ เป็นรายชื่อ รายด้าน และภาพรวม เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริง และสภาพที่ควรจะเป็น เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์ด้วยค่า  $t$ -test

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สภาพภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้าคณะวิชา จำนวน 58 คน และเป็นอาจารย์ จำนวน 591 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และ 91.06 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ในสถานศึกษาซึ่งจำแนกเป็นข้อ ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 - 4 โดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลผู้บริหาร เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อในแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้ .

2.1.1 ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลน้อยทุกเรื่อง ลดหลั่นกันดังนี้ สืบราวแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง การสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การจัดทำประกาศรับสมัคร การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา

2.1.2 ด้านการเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลระดับน้อย 8 ข้อ และระดับปานกลางเพียง 1 ข้อ

เรื่องที่อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลระดับน้อย 8 ข้อ ลดหลั่นกันดังนี้ การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร

ส่วนเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ

2.1.3 ด้านการดำรงรักษามูลค่า ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลระดับน้อย 7 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ

เรื่องที่อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลระดับน้อย 7 ข้อ ลดหลั่นกันดังนี้ การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น การจัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ การจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ การสรรเสริญยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน การกำหนดค่าความมั่นคงปลอดภัย การให้รางวัลบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน

ส่วนเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ การปรับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกับอาจารย์

2.1.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลระดับน้อย 9 ข้อ ระดับปานกลาง 1 ข้อ

เรื่องที่อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลระดับน้อย 9 ข้อ ลดหลั่นกันดังนี้ การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ การจัดหาครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การพิจารณาวิทยารับรางวัลวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ การเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน

ส่วนเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลางเพียง 1 ข้อ คือ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ

2.1.5 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลระดับน้อยทุกข้อ ลดหลั่นตามลำดับคือ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว การแนะแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ การให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบ การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผลปรากฏว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าอาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน โดยด้านการดำรงรักษามูลค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงไป คือ การคัดเลือกบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการสรรหาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 ความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านปรากฏผล ดังนี้

2.2.1 ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ

เรื่องที่อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับสูงสุด คือ การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง รองลงไป คือ การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร การสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

ส่วนเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง ลดหลั่นตามลำดับ คือ การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา การทำประกาศรับสมัคร การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ

2.2.2 ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อาจารย์ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเพียงเรื่องเดียว

เรื่องที่อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับสูงสุด คือ การคัดเลือกบุคลากรสำหรับปฏิบัติหน้าที่ใหม่ รองลงมาคือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้

2.2.3 ด้านการดำรงรักษานุเคราะห์ อาจารย์ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ

เรื่องที่อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับสูงสุด คือ การปรับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน รองลงไปคือ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกับอาจารย์ การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย การสรรเสริญยกย่องให้เกียรติบุคลากร การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ

ส่วนเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน และการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

2.2.4 ด้านการพัฒนานุเคราะห์ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ

เรื่องที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ การจัดหาครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ การพิจารณารับวารสารวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร

ส่วนเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน

2.2.5 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ

เรื่องที่อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับสูงสุด คือ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว รองลงไป คือ การให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร การแนะแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ

ส่วนเรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา และการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผลปรากฏว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าอาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากถึง 4 เรื่อง ด้านการดำรงรักษานุเคราะห์ ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงไป คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจาก

งาน และด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการสรรหาบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่า อาจารย์ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพียงในระดับปานกลางก็พอ

2.3 ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารบุคคลของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ในแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้

2.3.1 ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ในการปฏิบัติงานจริง อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลน้อยทุกข้อ เรียงลำดับ คือ การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงไป คือ การสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การจัดทำประกาศรับสมัคร การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ การสำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากรและระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษา

2.3.2 ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ในการปฏิบัติงานจริง อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลน้อยทุกข้อ เรียงลำดับคือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ค่าระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงไป คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่ คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก และค่าคะแนนต่ำสุด คือ การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร

2.3.3 ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ในการปฏิบัติงานจริง อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลน้อยทุกข้อ ระดับค่าคะแนนสูงสุด คือ การปรับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน รองลงไปคือ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกับอาจารย์ การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ การกำหนดมาตรการด้านมั่นคงความปลอดภัย การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น การสรรเสริญยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ

2.3.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติงานจริง อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลน้อยทุกข้อ ระดับค่าคะแนนสูงสุดคือ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาใหม่ ๆ รองลงไปคือ การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขา เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนไปสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาให้ความรู้แก่บุคลากร การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ การพิจารณารับวารสารเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การจัดหาครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน และค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ

2.3.5 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ในการปฏิบัติงานจริง อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ ข้อที่มีค่าคะแนนสูงสุด คือ การให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน รองลงไป คือ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว การแนะนำการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงาน หรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน และค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การหาสาเหตุลาออกของบุคลากร

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผลปรากฏดังนี้ อาจารย์มีความเห็นว่า ตนมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในระดับน้อยทุกด้าน ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงไป คือ ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ด้านการเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสรรหาบุคลากร

2.4 ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

2.4.1 ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ในสภาพที่ควรจะเป็นอาจารย์คาดว่าตนเองควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลมากอยู่ 2 ข้อ ปานกลาง 5 ข้อ

เรื่องที่คาดว่าควรมีส่วนร่วมตัดสินใจมากที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง รองลงไป คือ การสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

ส่วนเรื่องที่คาดว่าควรอยู่ในระดับปานกลาง ลดหลั่นตามลำดับ คือ การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา การจัดทำประกาศรับสมัครการเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ

2.4.2 ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ในสภาพที่ควรจะเป็น อาจารย์คาดว่าตนเองควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงาน

บุคคลมาก 2 ข้อ ปานกลาง 7 ข้อ

เรื่องที่คาดว่าจะควรมีส่วนร่วมตัดสินใจมากที่สุด คือ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ รองลงไป คือ การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่

ส่วนเรื่องที่คาดว่าจะควรรอยู่ในระดับปานกลาง ลดหลั่นตามลำดับ คือ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การกำหนดแนวทางบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร และข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากที่คณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ และการกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง

2.4.3 ด้านการธำรงรักษามูลค่า ในสภาพที่ควรจะเป็น อาจารย์คาดว่าจะตนเองควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลมาก 7 ข้อ ปานกลาง 2 ข้อ

เรื่องที่คาดว่าจะควรมีส่วนร่วมตัดสินใจมากที่สุด คือ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน รองลงไป คือ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิภาพ การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย การสรรเสริญยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น

ส่วนเรื่องที่คาดว่าจะควรรอยู่ในระดับปานกลาง คือ การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและการจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ

2.4.4 ด้านการพัฒนามูลค่า ในสภาพที่ควรจะเป็น อาจารย์คาดว่าจะตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลมาก 3 ข้อ ปานกลาง 7 ข้อ

เรื่องที่คาดว่าจะควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ มากที่สุด คือ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ รองลงไป คือ การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ และการเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร

ส่วนเรื่องที่คาดว่าจะควรรอยู่ในระดับปานกลาง ลดหลั่นตามลำดับ คือ การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ การพิจารณารับวารสารวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ การจัดหาครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญการจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน

2.4.5 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ในสภาพที่ควรจะเป็นอาจารย์คาดว่าจะตนเองควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลมาก 3 ข้อ ปานกลาง 3 ข้อ

เรื่องที่คาดว่าจะควรมีส่วนร่วมตัดสินใจมากที่สุด คือ การให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน รองลงไป คือ การส่งข่าวให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา และการให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว

ส่วนเรื่องที่คาดว่าจะควรรอยู่ในระดับปานกลาง ลดหลั่นตามลำดับ คือ การแนะแนวทางปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ การหาสาเหตุลาออกของบุคลากรและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผลปรากฏว่า อาจารย์มีความเห็นว่า ตนควรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มากทุกด้าน ด้านที่มีค่าคะแนนสูงสุด คือ ในด้านการดำรงรักษามูลค่า ร่องลงไป คือ ด้านให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วน ด้านการคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ร่องลงไป การพัฒนาบุคลากร และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร จำแนกเป็นข้อ ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ศึกษาระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่าง สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารบุคคลของอาจารย์ในสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร คือ

3.1.1 ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และในสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ผลปรากฏว่า แตกต่างกันทุกเรื่อง โดยสภาพที่เป็นจริงอาจารย์ได้ปฏิบัติน้อย แต่สภาพที่ควรจะเป็นผู้บริหารมีความต้องการให้ปฏิบัติมาก คือ การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร การจัดทำประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง การสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ และการจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา

3.1.2 ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และในสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่าง

สภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็น ผลปรากฏว่า แตกต่างกันทุกเรื่อง ได้แก่ การกำหนด พฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก การคัดเลือกบุคลากร สำหรับปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนด เกณฑ์การสัมภาษณ์ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร การ เลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ และการกำหนดบทบาท หน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร

3.1.3 ด้านธำรงรักษามูลค่าการ ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และในสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก เมื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ผลปรากฏ ว่า แตกต่างกันทุกเรื่อง ได้แก่ การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ สูงขึ้น การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน การกำหนดมาตรการด้าน ความมั่นคงปลอดภัย การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ การสร้างบรรยากาศ ในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและการสรรเสริญ ยกย่องให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน

3.1.4 ด้านการพัฒนามูลค่าการ ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และในสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก เมื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ผลปรากฏ ว่า แตกต่างกันทุกเรื่อง ได้แก่ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ การ จัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การพิจารณาปรับจูงใจทางวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้ เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้ความรู้ แก่บุคลากร การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การ บริการให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน และการสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ

3.1.5 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผู้บริหารมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และในสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ผลปรากฏว่าแตกต่างกันทุกเรื่อง ได้แก่ การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร การพิจารณา ให้บุคลากรพ้นจากงาน การแนะแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ การให้ความ ช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้ว ทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา และการให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนผลสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อการศึกษานานาชาติเพื่อประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ผลปรากฏว่า การปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกัน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ )

3.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ในสถานศึกษา เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายชื่อในแต่ละด้าน ผลปรากฏดังนี้

3.2.1 ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและ ลูกจ้างชั่วคราว อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ผลปรากฏว่า แตกต่างกัน ทุกข้อ ได้แก่ การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร การจัดทำประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง การสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ และการจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจ และกำลังจะจบการศึกษา

3.2.2 ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและ ลูกจ้างชั่วคราว อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ผลปรากฏว่า แตกต่างกัน ทุกเรื่อง ได้แก่ การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดแนวทาง และกระบวนการคัดเลือก การคัดเลือกบุคลากรสำหรับปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบได้ จัดทำไว้ และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร

3.2.3 ด้านธำรงรักษามูลค่าบุคลากร อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับน้อย และสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบ ผลปรากฏว่า แตกต่างกันทุกเรื่อง ได้แก่ การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงาน ดีเด่น และการสรรเสริญยกย่องให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ผลปรากฏว่า แตกต่างกันทุกเรื่อง ได้แก่ การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญ แต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ การจัดให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การจัดนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ การพิจารณา รับวารสารวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ และการพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ

3.2.5 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ผลปรากฏว่า แตกต่างกันทุกเรื่อง ได้แก่ การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน การแนะแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงาน หรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา และการให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงิน . และอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ปรากฏว่า มีผลเช่นเดียวกับการคิดเห็นของผู้บริหาร กล่าวคือ การปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกันมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ )

3.3 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร กับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ผลปรากฏดังนี้

3.3.1 ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ในสภาพการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารกับอาจารย์มีความคิดเห็นตรงกันว่า อยู่ในระดับน้อยทั้ง 5 ข้อ คือ การจัดทำประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ และการจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา

ส่วนเรื่องที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน 2 ข้อ โดยผู้บริหารเห็นว่าอาจารย์ได้ปฏิบัติตาม ส่วนอาจารย์เห็นว่าตนได้ปฏิบัติน้อย คือ การสำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร และการสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

เมื่อรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นทั้ง 7 ข้อ ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและของอาจารย์ ไม่อยู่ในระดับที่แตกต่างกันแต่อย่างใด และอยู่ในระดับน้อย

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ ทั้ง 7 ข้อ ผลปรากฏว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ในระดับปานกลางทุกข้อ และในภาพรวมทั้ง 7 ข้อ ทั้งสองกลุ่มคงมีความคิดเห็นตรงกัน

3.3.2 ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ในสภาพการปฏิบัติงานจริง ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่าอยู่ในระดับน้อย 2 ข้อ คือ การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร และการเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบได้จัดทำไว้ ส่วนเรื่องที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน 7 ข้อ ได้แก่ การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร

เมื่อรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นทั้ง 9 ข้อ ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ไม่อยู่ในระดับที่แตกต่างกันแต่อย่างใด และอยู่ในระดับน้อย

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ ทั้ง 9 เรื่อง ผลปรากฏว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกข้อ

3.3.3 ด้านการอำนวยการบุคลากร ในสภาพการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นตรงกันว่าอยู่ในระดับน้อย มี 3 ข้อ คือ การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย และการเสริมขวัญกำลังใจให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ส่วนเรื่องที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน 6 ข้อ ได้แก่ การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น การได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

เมื่อรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นทั้ง 9 ข้อ ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ ทั้ง 9 ข้อ ผลปรากฏว่า ทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็น

อยู่ในระดับไม่แตกต่างกัน

3.3.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ในสภาพการปฏิบัติงานจริงของ อาจารย์ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นตรงกันว่า อยู่ในระดับน้อย 3 ข้อ คือ การบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะทางด้านการสอน การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ส่วนเรื่องที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน 7 ข้อ ได้แก่ การเชิญวิทยากรที่มีวิชาความรู้ ความชำนาญแต่ละสาขามาให้ความรู้แก่บุคลากร การจัดทำมีสัปดาห์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การจัดทำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การส่งครูไปอบรมต่าง ๆ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ การพิจารณาปรับวาระวิชาการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ และการพิจารณาอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ

เมื่อรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็น 10 ข้อ ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ อยู่ในระดับแตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทั้ง 10 ข้อ ผลปรากฏว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แตกต่างกัน

3.3.5 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ในสภาพการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อยู่ในระดับน้อยทั้ง 4 ข้อ คือ การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้วทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา และการให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงิน และอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน ส่วนเรื่องที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 2 ข้อ คือ การแนะแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ และการให้ช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว

เมื่อรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นทั้ง 6 ข้อ ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทั้ง 6 ข้อ ผลปรากฏว่าทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แตกต่างกัน

3.4 เมื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ กล่าวคือ ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นร่วมกันว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในสภาพที่เป็นจริงแตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน ผลปรากฏดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.1 ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกันว่า อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในสภาพที่เป็นจริง แตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็น อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ )

3.4.2 ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกันว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสภาพจริงแตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็น อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ )

3.4.3 ด้านการดำรงรักษาบุคลากร ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกันว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสภาพจริง แตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็น อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ )

3.4.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกันว่าอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสภาพจริง แตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ )

3.4.5 ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกันว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสภาพจริงแตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็น อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ )

ส่วนความคิดเห็นทั้งผู้บริหารและอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็นมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน นั่นคือ ทั้งสองกลุ่ม มีความต้องการตรงกันในสภาพที่ควรจะเป็น

#### 4. การทดสอบข้อสมมติฐาน มี 3 ข้อ ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

ผลการทดสอบปรากฏว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (accepted hypothesis)

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานบุคลากรด้านต่าง ๆ ได้แก่การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การพัฒนาศักยภาพและการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บริหารงานบุคคลในระดับมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยค่าที (t-test) ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารรวมทั้ง 5 ด้าน เปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.01$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ (accepted hypothesis) ในข้อ 4.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

ผลการทดสอบปรากฏว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (accepted hypothesis)

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การบริหารบุคลากรด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การคัดเลือกเพื่อ บรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บริหารงานบุคคลในระดับมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยค่าที (t-test) ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน เปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ (accepted hypothesis) ในข้อ 4.2

4.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล แตกต่างกัน ทั้งในสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็น

4.3.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริง แตกต่างกัน

ผลการทดสอบปรากฏว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (accepted hypothesis)

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ตนเองได้ให้อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล และยอมรับฟังข้อเสนอนะจากอาจารย์ ในด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน มากกว่าที่อาจารย์คิดว่าตนเองมีส่วนร่วมจริง ส่วนในเรื่องการสรรหาบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ เห็นว่าอาจารย์มีส่วนร่วมในระดับเดียวกัน

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยค่าที (t-test) ปรากฏว่า โดยส่วนรวมของการบริหารบุคคลทั้ง 5 ด้าน ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ (accepted hypothesis) ในข้อ 4.3.1

4.3.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

ผลการทดสอบปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (Rejected hypothesis)

กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับใกล้เคียงกันมาก

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยค่าที (t-test) ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์ ในสภาพที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (Rejected hypothesis) ในข้อ 4.3.2

## อภิปรายผลการวิจัย

### ตอนที่ 1 สภาพภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา และอาจารย์ผู้สอน ปรากฏว่าส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ ทั้งนี้ เพราะอาจารย์เป็นบุคคลที่มีจำนวนมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ ในวิทยาลัย ซึ่งตามระเบียบของ ก.พ. กำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการเพียง 1 ตำแหน่งในแต่ละสถานศึกษา และผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาละ 4 ตำแหน่ง ส่วนหัวหน้าคณะวิชา แต่งตั้งตามระเบียบของกรมอาชีวศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนสถานศึกษา 7 แห่ง จึงมีผู้บริหารเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 58 คน และมีอาจารย์ 591 คน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในสถานศึกษา ปรากฏผลดังนี้

#### 2.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลน้อย ทุกด้าน ในจำนวน 5 ด้าน โดยมีส่วนร่วมน้อยที่สุด ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ถัดไปคือ การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว และการธำรงรักษาบุคลากร

ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับน้อย ทุกเรื่อง ได้แก่การสำรวจแหล่งบุคลากร การจัดทำประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การพิจารณาสรรหาบุคลากรจากหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก การสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ การเข้าร่วมสัมมนากับหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อื่น ๆ และการจัดโครงการเยี่ยมสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อชักชวนผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้มาสมัครเพื่อการคัดเลือกเข้าทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารคิดว่าตนเองมีอำนาจในการสั่งการ จึงมักจะตัดสินใจเองตามลำพัง โดยไม่จำเป็นต้องให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วม ดังผลการวิจัยของ อรุณี กาญจนสุวรรณ พบว่า การได้มาซึ่งบุคลากรในโรงเรียนสาธิตนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยครู ได้จัดสรรคัดเลือกบุคลากรส่งมาให้ คณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนมีส่วนร่วมน้อย<sup>1</sup> เช่นเดียวกับวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่ตัดสินใจสั่งการเอง บุคลากรอื่น หรืออาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย

ดังนั้น การสรรหาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา ควรจะมีการปรับการปฏิบัติงาน ด้วยการให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากขึ้น หรือให้อาจารย์กับผู้บริหารได้ทำงานประสานสัมพันธ์กัน สมพงษ์ เกษมสิน แนะนำว่า การประสานงาน เป็นสิ่งที่สร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เรียบร้อยและกลมกลืนกัน และสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งควรประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงทุกฝ่าย เพื่อการได้มาซึ่งบุคลากร<sup>2</sup> และภิญโญ สาธร ก็ได้กล่าวว่า จะต้องแสวงหาบุคลากร โดยการประกาศให้คนมาสมัครมาก ๆ จะได้คัดเลือกบุคลากรที่ดีมีฝีมือและเหมาะสมกับงาน<sup>3</sup>

ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ผู้บริหารมีความคิดเห็นทำนองเดียวกันกับการสรรหาบุคลากร กล่าวคือ ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับน้อยเกือบทุกเรื่อง ยกเว้น เรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ที่อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผู้บริหารอาจเห็นว่าอาจารย์สมควรจะต้องมีส่วนร่วม ในเรื่องนี้เท่านั้น เพราะอาจารย์เป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน การที่ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ จะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข ความพอใจ และมีความเข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน สำหรับเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ดังกล่าว ผู้บริหารให้อาจารย์มีส่วนร่วม อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การกำหนดเกณฑ์สัมภาษณ์ การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร การเลือกข้อสอบ และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร ดังนั้นผู้บริหารจะตัดสินใจเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอันที่จริงผู้บริหารควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในทุก ๆ เรื่องดังกล่าวมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เพราะอาจารย์เป็นฝ่ายปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความต้องการในการตัดสินใจร่วมกันด้วยจึงจะเป็นผลดีต่อสถานศึกษา

ด้านการดำรงรักษามูลค่าบุคลากร ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ตนเองให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับน้อยเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นสองเรื่องที่อยู่ระดับปานกลาง คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ และการปรับสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งทั้งสองเรื่องนี้ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการดำเนินงาน การสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดี ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ Wiles พบว่า "ปัจจัยที่ทำให้ครูรักงานรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอยู่ 6 ประการ คือ การมีสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงาม มีชีวิตชีวา การมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เพียงพอต่อความต้องการ การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับหมู่คณะ การมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน"<sup>4</sup> ทั้งหมดเป็นขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษามูลค่าครู ผู้บริหารเห็นว่าอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับตนในระดับน้อย ได้แก่ การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมีอิสระในการเลือกหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงาน การกำหนดมาตรการความมั่นคงปลอดภัย การจัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ การจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และการสรรเสริญยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน ซึ่งหากเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากกว่านี้ ย่อมจะเป็นผลดีต่อการธำรงรักษามูลค่าครู เพราะผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพอใจ และมีความสุขในการทำงาน

ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารคิดว่าตนเองได้สนับสนุนให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ อยู่ในระดับน้อยเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารให้อาจารย์มีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากความไม่สะดวกในการที่ผู้บริหารต้องจัดให้อาจารย์ เข้ารับการฝึกอบรมหรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในขณะที่ต้องรับผิดชอบปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน หรืออาจเป็นเรื่องความจำกัดของงบประมาณ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจเลือกการพัฒนาบุคลากรที่ใช้จ่ายเงินน้อย เช่น การเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญ แต่ละสาขา มาบรรยายหรือสาธิตให้ความรู้ ทำให้อาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เรื่องนี้ ภิญญู สารท ให้ความเห็นว่าการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่ครู เป็นวิธีการที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลคุ้มค่า<sup>5</sup>

ด้านการให้บุคลากรพัฒนาจากงาน ผู้บริหารเห็นว่าตนให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับน้อยทุกเรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรุณี กาญจนสุวรรณ ได้วิจัยการบริหารงานบุคลากรให้โรงเรียนสาธิต กรมฝึกหัดครู ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร ในด้านการให้บุคลากรพัฒนาจากงาน พบว่า คณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนมีส่วนร่วมน้อย ในการพิจารณาให้บุคลากรพัฒนาจากงาน<sup>6</sup> ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการครบเกษียณตามวาระ ปีหนึ่ง ๆ มีจำนวนไม่มากนัก และบุคลากรที่ได้เข้ารับราชการแล้ว การลาออกก็มีเพียงจำนวน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้อย ผู้บริหารอาจคิดว่าการให้บริการและช่วยเหลือในระดับน้อยก็เป็นการเพียงพอแล้ว ทั้งนี้ เพราะบุคลากรผู้พ้นจากงานของหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว มักจะไม่กลับไปเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับหน่วยงาน ยกเว้นมีความจำเป็นเกี่ยวกับการให้การรับรองของหน่วยงานเดิมหรือจุดมุ่งหมายบางอย่าง และยิ่งไปกว่านั้น ผู้พ้นจากงานไม่สามารถเอื้อผลประโยชน์ต่อหน่วยงานได้อย่าง ขณะที่ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งควรจะมีการปรับให้อยู่ในระดับที่อาจารย์ต้องการมากกว่านี้ จะเป็นทำให้อาจารย์ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล อันเป็นการส่งเสริมการบริหารแนวใหม่ ที่จะได้ทั้งงานและน้ำใจจากบุคลากร

## 2.2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ การธำรงรักษาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การให้บุคลากรพ้นจากงาน ยกเว้น การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ผู้บริหารเห็นว่าอาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลางก็พอ

ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ผู้บริหารมีความเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์ และการสำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร การสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกทั้ง 3 เรื่องนี้ ผู้บริหารมีความเห็นว่าควรอยู่ในระดับมาก ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ เรื่อง การจัดทำประกาศรับสมัคร การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา การร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการได้มาซึ่งบุคลากร และการสรรหาจากสมาคมอาชีพต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ ผู้บริหารมีความหวังอย่างยิ่งที่จะได้รับความร่วมมือจากอาจารย์และยอมรับว่า จะได้ข้อเสนอแนะจากในหลาย ๆ ด้าน เพื่อเป็นข้อมูลที่จะหาทางเลือก และนำไปสู่การตัดสินใจได้ นับว่าผู้บริหารมีความต้องการการบริหารแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นการบริหารที่ดี เพราะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดและอำนวยความสะดวก ในการบริหารมากที่สุด<sup>7</sup>

ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ผู้บริหารมีความเห็นว่าอาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นนิมิตที่ดีที่ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญ ในการดำเนินการคัดเลือกบุคลากร เป็นที่น่าสังเกตว่า มีเพียงเรื่องเดียว คือ การเลือกข้อสอบในการคัดเลือกจากคณะกรรมการออกข้อสอบที่จัดทำ ที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การกำหนดแนวทาง และกระบวนการคัดเลือก การสืบค้นภูมิหลังผู้สมัคร . การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดในการประเมินผล การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งที่จะรับสมัคร แสดงว่า ผู้บริหารมีความต้องการจะปรับปรุงงานด้านการคัดเลือก โดยยอมรับคำแนะนำจากอาจารย์ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารแนวใหม่

ด้านการธำรงรักษามูลค่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง 2 เรื่อง คือ การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน และการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น นอกจากนี้ ผู้บริหาร เห็นว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งได้แก่การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ การกำหนดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย การสรรเสริญ ยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน และการจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอ ทั้งหมดที่กล่าว เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ดี และมีอิทธิพลต่อผลของการทำงานอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ อรุณ รักธรรม ที่กล่าวว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยตรง ปกติคนเรามีความสามารถจะทำอะไร ๆ ได้หลายอย่าง หรือพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางส่วนเท่านั้น สิ่งที่สามารถดึงเอาความสามารถของคนออกมาใช้คือ แรงจูงใจ คือ ชักจูงให้คนทำงานด้วยใจ

ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารมีความเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการส่งครูไปอบรม การนำครูไปทัศนศึกษา การให้มีสัปดาห์ความก้าวหน้า การอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ การกำหนดโครงการอบรมบุคลากร การรับวารสารวิชาการ การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่บุคลากร ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับปานกลาง คือ การสาธิตการสอน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการบริการแนะนำให้ข้อเสนอแนะการสอน และนอกจากนี้ผู้บริหารคิดว่าควรจะสนับสนุนให้อาจารย์ ได้พัฒนาตนเองเสมอ หากอาจารย์ต้องการ เพื่อจะได้นำความรู้ ความสามารถมาพัฒนางานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหาร ควรปรับความต้องการให้สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์ จะเป็นผลดีในการดำเนินงานอย่างยิ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผู้บริหารมีความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้วอยู่ในระดับมาก โดยต้องการปรับปรุงเรื่อง การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว มากที่สุด รองลงไปคือ การให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงของกรมอาชีวศึกษา ที่สนองความต้องการของอาจารย์ คือ การช่วยเหลือบุคลากรที่พ้นจากงานโดยการสรรหาผู้ที่เกษียณอายุมาช่วยงาน<sup>๑</sup> ผู้บริหารได้แสดงความมีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือตามควรแก่กรณี การสร้างน้ำใจของผู้บริหาร นอกจากจะทำให้ผู้ที่พ้นจากงาน มีทัศนคติต่อโรงเรียนและผู้บริหารแล้ว ยังจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในโรงเรียนให้ด้วยในเรื่องที่ผู้บริหารมีความต้องการ อยู่ในระดับมาก คือ การแนะแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ ส่วนเรื่องที่เห็นว่าควรปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ การส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้นจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้ว ทราบถึงความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา และการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน

### 2.3 ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลโดยส่วนรวมน้อยทั้ง 5 ด้าน โดยมีส่วนร่วมน้อยที่สุดในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว รองลงมาตามลำดับ คือ การพัฒนาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การให้บุคลากรพ้นจากงาน และการดำรงรักษาบุคลากร

ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อาจารย์มีความคิดเห็นว่าคุณเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง ได้แก่ การสำรวจแหล่งที่ได้มาซึ่งบุคลากร การจัดโครงการเยี่ยมเยียนวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อชักชวนนักศึกษาที่สนใจและกำลังจะจบการศึกษา การสรรหาจากสมาคมอาชีพอื่น ๆ การสรรหาบุคลากรจากหน่วยงานภายในและภายนอก การร่วมสัมมนากับหน่วยงานอื่น ๆ การจัดทำประกาศรับสมัคร และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะเห็นว่า อาจารย์ได้เสนอข้อคิดเห็นบ้างและผู้บริหารตัดสินใจเอง

ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อาจารย์มีความคิดเห็น ทำนองเดียวกันกับการสรรหาบุคลากร กล่าวคือเห็นว่าตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง ได้แก่ การกำหนดลักษณะพฤติกรรมเฉพาะตำแหน่ง การกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน การกำหนดเกณฑ์การสัมภาษณ์การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล การ

สืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร ซึ่งจะเห็นได้ว่าอาจารย์ได้เสนอข้อคิดเห็นบ้าง และผู้บริหารตัดสินใจเองส่วนมาก

ด้านการธำรงรักษานุเคราะห์ กล่าวคือ อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง เรื่องที่น้อยที่สุด คือการจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อความต้องการ และเรื่องที่อาจารย์ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจมากกว่าเรื่องอื่น คือ การสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกับอาจารย์ และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งจะเห็นว่าอาจารย์ได้เสนอข้อคิดเห็นบ้าง ผู้บริหารตัดสินใจเองส่วนมาก

ด้านการพัฒนานุเคราะห์ ในการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์น้อยทุกเรื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาลี วิษณุกุล พบว่า กลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า การพัฒนานุเคราะห์ ในวิทยาลัย สังเกตการณ์วิชาชีพ ปฏิบัติงานจริง อยู่ในระดับน้อย<sup>10</sup> และน้อย สุปิงคลัด พบว่า บุคคลยังปฏิบัติงานด้านพัฒนานุเคราะห์ อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน<sup>11</sup> เช่นกัน

ดังนั้น การที่จะปรับปรุงแก้ไขให้อาจารย์สนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้มากขึ้น จะทำได้โดยผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์กระตือรือร้น ที่จะพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่อง เช่น การส่งครูไปอบรม การจัดและกำหนดโครงการอบรม การเชิญวิทยากรมาบรรยายและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจ น้อยทุกเรื่อง เรื่องที่อาจารย์ปฏิบัติมากกว่าทุกเรื่อง คือ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงาน และการให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงินและอื่น ๆ แก่บุคลากรที่พ้นจากงาน และเรื่องที่อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจน้อยที่สุด คือ การหาสาเหตุการลาออกของบุคลากร ซึ่งจะเห็นว่าอาจารย์ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อคิดเห็นบ้าง และผู้บริหารตัดสินใจเอง

จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ทั้ง 5 ด้านในภาพรวม อยู่ในระดับน้อย ซึ่งควรมีการพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น

## 2.4 ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์ มีความคิดเห็นว่าตนเองควรมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน อาจารย์มีความต้องการมาก คือ การธำรงรักษานุเคราะห์ และการให้บุคลากรพ้นจากงาน นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง คือ การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การพัฒนานุเคราะห์

และการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ตนควรจะมีส่วนร่วมอย่างมาก ในเรื่องการประชาสัมพันธ์และการสรรหาบุคลากรจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพราะการประชาสัมพันธ์มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา ซึ่งธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ ได้ชี้ให้เห็นว่า การประชาสัมพันธ์เป็นหัวใจของการบริหารงาน เพราะสามารถจูงใจสมาชิกให้หันมาสนับสนุนกิจการของผู้บริหารได้อย่างมั่นคง การประชาสัมพันธ์ จะสร้างเกียรติภูมิและชื่อเสียงในทางดีและถูกต้องแก่องค์กร และผู้ดำเนินการ<sup>12</sup> ส่วน การสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอกหน่วยงานนั้น เป็นการสร้างขวัญและกระตุ้นการทำงานของบุคลากร ส่วนเรื่องอื่น ๆ อีก 5 เรื่องอาจารย์มีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง และส่วนใหญ่ผู้บริหารจะดำเนินการเอง

ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนควรมีส่วนร่วมตัดสินใจโดยส่วนรวม อยู่ในระดับปานกลาง และคิดว่าตนควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจมาก ในเรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ และการคัดเลือกบุคลากร สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ คงเป็นเพราะว่าอาจารย์เป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน การได้มีส่วนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรแล้วจะสามารถทำให้ตนเกิดความคล่องตัว และความพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น เรื่องอื่น ๆ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ระดับปานกลางนั่นคือ ยินดีที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร และมีความสนใจการบริหารแบบประชาธิปไตย แต่ควรจะอยู่ในขอบข่ายการปฏิบัติในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบ

ด้านการธำรงรักษามูลค่า ในภาพรวม อาจารย์มีความคิดเห็นว่าตนควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าอาจารย์ความต้องการขวัญและกำลังใจ ในการทำงานมาก โดยเฉพาะด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและความมั่นคงปลอดภัย รวมทั้งการมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบ และโอกาสได้รับความก้าวหน้า การสรรเสริญ การยกย่อง ให้เกียรติบุคลากรต่อหน้าชุมชน เรื่องอื่น ๆ นอกจากนี้อาจารย์คิดว่าตนควรปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ก็เพียงพอ ซึ่งได้แก่ เรื่องการจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ และการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

ด้านการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวม อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง เรื่องที่สนใจคิดว่าตนควรมีส่วนร่วม คือ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากร การส่งครูไปอบรม การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ทั้งหมดนี้อาจารย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีความประสงค์จะพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง อาจารย์พร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร และปรับความต้องการของตนให้อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ในภาพรวม อาจารย์มีความคิดเห็นว่า ตนควรมีส่วนร่วมตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก 3 เรื่อง คือการส่งข่าวให้บุคลากรพ้นจากงานหรือเกษียณอายุ การให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงาน และการบริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงิน ซึ่งความต้องการนี้ผู้บริหารระดับสูงของกรมอาชีวศึกษา ได้สนองตอบความต้องการของอาจารย์ โดยการสรรหาผู้ที่เกษียณอายุแล้วมาช่วยงาน<sup>13</sup> ส่วนเรื่องอื่น อีก 3 เรื่อง ความต้องการของอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจารย์ควรได้รับความต้องการ ให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้วย

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ปรากฏผลดังนี้

### 3.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารเห็นว่าอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล มากกว่าที่เป็นจริงในปัจจุบันทุกด้าน ผู้บริหารคิดว่า ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจมากที่สุดคือ การดำรงรักษานุเคราะห์ ร่องลง ไปการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การให้บุคลากรพ้นจากงาน การพัฒนาบุคลากร และการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

#### ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของอาจารย์ แตกต่างกับการปฏิบัติงานในสภาพที่ควรจะเป็น นั่นคือผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ผู้บริหารคิดว่างานด้านนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารปฏิบัติเอง ซึ่งปกติการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการ ผู้บริหารระดับกรมเป็นฝ่ายดำเนินการ ผู้บริหารระดับสถานศึกษาไม่มีอำนาจ ฉะนั้นในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษา จึงคิดว่า ในการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวที่ตนได้รับมอบหมายอำนาจเป็น เรื่องของตนเป็นผู้ตัดสินใจเท่านั้น อาจารย์ไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วม ซึ่งความคิดนี้ขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้บริหารในสภาพที่ควรจะเป็น เพราะผู้บริหารกลับมีความต้องการที่จะให้อาจารย์เข้ามา

มีส่วนร่วมตัดสินใจมาก โดยเฉพาะด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร เป็นต้นว่า การจัดทำประกาศรับสมัคร และการสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร

ภิญโญ สาธร ได้แนะนำว่า "การได้มาซึ่งบุคลากรนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะเปิดโอกาสให้มีการคัดเลือกบุคลากรได้อย่างกว้างขวาง จะต้องแสวงหาบุคลากร โดยการประกาศให้คนมาสมัครมาก ๆ"<sup>14</sup>

**ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว**

ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์ แตกต่างกับการปฏิบัติงานในสภาพที่ควรจะเป็น นั่นคือ ในสภาพที่เป็นจริงผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจในด้านการคัดเลือกบุคลากร น้อยทุกเรื่อง และมีเรื่อง que ผู้บริหารต้องการให้อาจารย์ปฏิบัติระดับปานกลาง คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่างานนี้ อาจารย์จะต้องได้มีส่วนในการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

อย่างไรก็ตาม เป็นการดีที่ผู้บริหารมีความต้องการให้อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจในสภาพที่ควรจะเป็นสูงขึ้นกว่าปัจจุบัน ทุกเรื่อง ทั้งนี้คงเป็นเพราะ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะของอาจารย์ก่อนตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจถูกต้อง และได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานดังกล่าวจากอาจารย์เป็นอย่างดี

Likert ให้ความเห็นว่า เป็นลักษณะการบริหารองค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ ได้ทั้งงานและน้ำใจ อาจารย์พร้อมที่จะเสียสละเวลาให้กับงานเสมือนว่างานนั้นเป็นของตนเอง เมื่ออาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องควบคุมการทำงาน แต่งานก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี<sup>15</sup>

**ด้านการธำรงรักษามูลค่า**

ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของอาจารย์แตกต่างกับสภาพที่ควรจะเป็น นั่นคือ ผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนี้จริง ในระดับน้อย แต่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารได้ให้อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจปฏิบัติงานจริง ในระดับปานกลาง 2 เรื่อง คือ การสร้างบรรยากาศ ในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์และการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ผู้บริหารอาจเห็นว่า สิ่งแวดล้อมที่ดีจะช่วยสร้างเสริมสุขภาพจิต และมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรด้วย

ซึ่งจะเห็นได้จากผลงานวิจัยของ Wile พบว่าปัจจัยที่ทำให้ครูรักงาน รักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมี 6 ประการ คือการมีสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงาม และมีชีวิตชีวา การมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เพียงพอต่อความต้องการ การมีความรู้ลึกซึ้งว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหมู่คณะ และการมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน<sup>16</sup>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ แตกต่างกับสภาพการปฏิบัติงาน ที่ควรจะเป็น นั่นคือ ผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนี้จริงในระดับน้อย ส่วนด้านการจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากร ด้านวิชาการใหม่ ๆ นั้น ผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในระดับปานกลางปานกลาง ในขณะที่สภาพที่ควรจะเป็น ผู้บริหารจะปรับปรุงสนับสนุนและรับฟังเสนอแนะ รวมทั้งให้อาจารย์ได้เสนอความคิดเห็นมากขึ้นทุกเรื่อง เรื่องที่ผู้บริหารเห็นว่าอาจารย์ควรสนับสนุนมากที่สุด คือ การส่งครูไปอบรม โดยผู้บริหารได้สอบถามความสมัครใจของอาจารย์ในการไปเข้ารับการอบรม รองลงไปตามลำดับ คือ การจัดงานไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การจัดและกำหนดโครงการอบรมบุคลากรด้านวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา ที่ว่า การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นว่า ควรส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทุกด้าน<sup>17</sup>

### ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของอาจารย์ แตกต่างกับสภาพที่ปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น นั่นคือ ผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจ ด้านนี้ในสภาพเป็นจริงในระดับน้อยทุกเรื่อง ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจมาก ในเรื่องการให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่พ้นจากงานไปแล้ว

อนึ่ง การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลรวมทั้ง 5 ด้าน ปรากฏผลว่า

สภาพที่เป็นจริง ในภาพรวม ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง

สภาพที่ควรจะเป็น ในภาพรวม ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลมากกว่าขณะนี้ ผู้บริหารยินดียอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนตัดสินใจ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง สภาพที่เป็นจริงต่างกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารพร้อมที่จะปรับแก้การปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล โดยให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามสถานะ สภาพแวดล้อมในระดับมากขึ้นกว่าที่เป็นจริงในปัจจุบัน

### 3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับ สภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหาร

ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์เห็นว่า ตนควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล มากกว่าที่เป็นจริงทุกด้าน ด้านที่ควรมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ การดำรงรักษาบุคลากร รองลงมา ตามลำดับ คือ การให้บุคลากรพ้นจากงาน การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การพัฒนาบุคลากร และการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

#### ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ผลการวิจัย ปรากฏว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจในสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ แตกต่างกับสภาพที่ควรจะเป็น นั่นคืออาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากรในสภาพที่เป็นจริงน้อยกว่าที่ควรจะเป็น อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารตัดสินใจเอง และคิดว่างานด้านนี้เป็นอำนาจของผู้บริหาร อาจารย์จึงไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจมากกว่านี้ ในสภาพควรจะเป็นอาจารย์คิดว่า เรื่องการประชาสัมพันธ์ เป็นเรื่องจำเป็นที่สถานศึกษาควรต้องดำเนินการ ให้บุคลากรภายนอกได้รู้จักและทราบความต้องการของสถาบันอย่างกว้างขวาง บุคลากรหลายฝ่าย หลายระดับควรร่วมกันดำเนินการ ประสานสัมพันธ์กัน การดำเนินงานของวิทยาลัย จึงจะบรรลุตามเป้าหมาย ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องก็เช่นกัน เมื่ออาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานแล้ว จะเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มขวัญกำลังใจ และเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์กระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

#### ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ผลการวิจัยปรากฏว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจในสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ แตกต่างกับสภาพที่ควรจะเป็น นั่นคือ อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคลากรน้อยกว่าที่ควรจะเป็น อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจคนเดียว อาจารย์มีความเห็นว่า ตนควรได้มีส่วนร่วม โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ควรมีส่วนร่วม กำหนดหน้าที่รับผิดชอบงานตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงานและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก็เช่นกันอาจารย์พร้อมที่จะปรับความต้องการ เพื่อการดำเนินงานจะได้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการดีและแสดงถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานด้วย

#### ด้านการดำรงรักษาบุคลากร

ผลการวิจัยปรากฏว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจในสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ แตกต่างกับสภาพที่ควรจะเป็น นั่นคือ อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการดำรงรักษาบุคลากร น้อยกว่าที่ควรจะเป็นทุกเรื่อง มีเรื่องที่น่าสังเกต คืออาจารย์ได้ปรับปรุง

สิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ มากกว่าเรื่องอื่น ๆ และ อาจารย์คิดว่าตนเองควรมีส่วนร่วมมากกว่าสภาพที่เป็นจริง นั้นแสดงว่า อาจารย์ต้องการ สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์ ซึ่ง Wile ได้วิจัยพบว่า มีปัจจัย 6 ประการ ที่ทำให้ครูรักงาน คือ การมีสถานที่ทำงาน ที่มีความ สะดวกสบาย มีความสวยงามและมีชีวิตชีวา มีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อความ ต้องการ การมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ กับหมู่คณะ การมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน<sup>18</sup>

#### ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยปรากฏว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจในสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ แตกต่างกับสภาพที่ควรจะเป็น นั่นคือ อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้าน การพัฒนาบุคคล น้อยกว่าที่ควรจะเป็นทุกเรื่อง แสดงว่าปัจจุบันอาจารย์ไม่ได้รับการสนใจที่จะให้ พัฒนาตนเอง ฉะนั้น สภาพที่ควรจะเป็น อาจารย์มีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในหลายเรื่องในระดับมาก เป็นต้นว่า การจัดและกำหนดโครงการอบรม การส่งครูไปอบรม และการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ เมื่ออาจารย์มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงวิทยาการใหม่ ๆ จึงควรได้รับการสนใจในการให้พัฒนาตนเองให้มาก ใน ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง

#### ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ผลการวิจัยปรากฏว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจในสภาพที่เป็นจริงของอาจารย์ แตกต่างกับสภาพที่ควรจะเป็น นั่นคือ อาจารย์ มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการ ให้บุคลากรพ้นจากงาน ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยอาจารย์ มีความเห็นว่า ตนควรมีส่วนร่วม ตัดสินใจมาก ในด้านการให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านการเงิน การให้ความช่วยเหลือ และการส่งข่าวเกี่ยวกับสถานศึกษา และอาจารย์ควรปรับความต้องการในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ให้อยู่ในระดับเดียวกับผู้บริหารในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์มีความเห็นเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหาร งานบุคคล ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกัน กล่าวคือ อาจารย์เห็นว่า ตนมีส่วนร่วมตัดสินใจในสภาพที่เป็นจริง ในระดับน้อย แต่ในสภาพ ที่ควรจะเป็น อาจารย์มีความต้องการมีส่วนร่วมตัดสินใจในระดับปานกลาง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่ง ถูกต้องที่อาจารย์ ให้ความสนใจในการบริหารงานบุคคล และด้านที่อาจารย์สนใจมาก คือ การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งทั้ง 2 ด้านนี้เป็นความจำเป็นของ อาจารย์ สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่น ๆ อาจารย์เห็นว่าตนควรมี ส่วนร่วมเพียงปานกลางก็พอ

3.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับของอาจารย์เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร

#### ด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ผลการวิจัย ปรากฏว่า ในสภาพที่เป็นจริง ทั้งกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นตรงกัน กล่าวคือ ผู้บริหารกับกลุ่มอาจารย์ร่วมกันตัดสินใจ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบันผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความต้องการบริหารงาน โดยใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล อาจารย์น่าจะเข้าร่วมตัดสินใจในระดับเดียวกัน เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตในบางเรื่องทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ การสำรวจแหล่งที่มาของบุคลากร และการสรรหาบุคลากรจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารตัดสินใจเอง และอาจารย์มีส่วนร่วมน้อย

ในสภาพที่ควรจะเป็น แต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารควรร่วมกับอาจารย์ในการตัดสินใจ ร่วมกันแก้ไข ปรับปรุงงานด้านนี้มากขึ้นกว่าที่เป็นจริง เรื่องที่ผู้บริหารและอาจารย์ ต้องการปรับปรุงมากที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทั้งคนภายในและภายนอกได้ทราบข่าวความเคลื่อนไหวและความต้องการของสถานศึกษา ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นความต้องการของบุคคล เมื่อผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ ก่อนที่ตัดสินใจ จะช่วยลดการขัดแย้ง

จากผลการวิจัยนี้ เป็นที่น่ายินดีที่ทั้งสองกลุ่มร่วมกันยกระดับ การปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ด้วยการให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และอาจารย์เป็นกรรมการร่วมกันก็ได้ เพราะขณะนี้กรมอาชีวศึกษา มีคำสั่งให้หัวหน้าสถานศึกษามีอำนาจในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ตามคำสั่งที่ 597/2528 เรื่องมอบอำนาจ เกี่ยวกับลูกจ้างในสถานศึกษาที่ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อส่วนกลาง ให้หัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการแทนอธิบดี<sup>19</sup> แล้ว

#### ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ผลการวิจัยปรากฏว่า ในสภาพที่เป็นจริงทั้งกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มอาจารย์มีความเห็นร่วมกันว่า เรื่อง การสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร และการเลือกข้อสอบในการคัดเลือกอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในระดับน้อย ไม่แตกต่างกัน เรื่องอื่น ๆ นอกจากนี้ ทั้งสองกลุ่มก็มีความคิดเห็น แตกต่างกัน เป็นต้นว่า การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ผู้บริหารเห็นว่า อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ซึ่งพอสมควรแล้ว ส่วนอาจารย์มี

ความเห็นว่าคุณไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องนี้เท่าที่ควร อาจารย์จึงมีความต้องการในการกำหนดหน้าที่ในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งนั้น ๆ มากกว่าที่ผู้บริหารให้ปฏิบัติ ฉะนั้นผู้บริหารควรปรับความต้องการของคุณให้สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์ จะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ร่วมกันคิดและปรึกษาหารือ เพื่อให้เหมาะสมกับการปกครองแบบระบอบประชาธิปไตย และจะอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด<sup>20</sup>

ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นนั้น ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นสอดคล้องคือมีความต้องการที่จะปรับปรุงให้มีส่วนร่วมตัดสินใจในระดับมาก เรื่องที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นว่าคุณควรปรับปรุงมากในระดับเดียวกัน คือ การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ส่วนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ทั้งสองกลุ่มยอมรับฟังความคิดเห็น และพร้อมที่จะปรับความต้องการให้สอดคล้องกัน เพื่อคุณภาพและมีประสิทธิภาพของงาน

#### ด้านการธำรงรักษามูลค่า

ผลการวิจัยปรากฏว่าในสภาพที่เป็นจริง กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นในระดับน้อย เช่นเดียวกัน คือ การมีอิสระในการเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความมั่นคงปลอดภัย นอกนั้นทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งน่าสังเกตอยู่สองเรื่อง คือ ผู้บริหารคิดว่าให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษามากพอแล้ว ส่วนอาจารย์คิดว่าตนเองมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องนี้น้อย ผู้บริหารดำเนินการเองเป็นส่วนใหญ่

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ในระหว่างปฏิบัติงานในสถานศึกษาผู้บริหารสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องรับฟังความคิดเห็น และความต้องการของอาจารย์ เพราะสิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่จะทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ฉะนั้น ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ควรปรับความต้องการของตนเองให้สอดคล้องกัน จะเป็นผลกระทบถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

ในสภาพที่ควรจะเป็น สภาพภาพรวม ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรที่จะปรับปรุงงานด้านนี้ให้มากขึ้น เรื่องที่ทั้งสองกลุ่มมีความต้องการที่จะปรับแก้ไขมากที่สุด คือการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน รองลงมา คือการสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน เมื่อทั้งสองกลุ่มมองเห็นความจำเป็น ก็ไม่มีปัญหาในการที่จะดำเนินงาน

ดังคำแนะนำของ Herbert กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับบรรยากาศประกอบด้วยปัจจัยคือ การเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่อง ชมเชย การให้โอกาสก้าวหน้า การให้คำตอบแทน การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การมอบหมายงานที่ดี การยอมรับว่า

เป็นส่วนหนึ่งของงาน การสร้างหลักประกันความมั่นคงในที่ทำงานและการสร้างความสัมพันธ์ ผลการทำงาน<sup>21</sup> สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กล้า ทองขาว ที่พบว่า ชั่วญของครูโรงเรียน สาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติ ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง และการยอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิภาพ ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร การได้รับความมั่นคงปลอดภัย ความเพียงพอของรายได้<sup>22</sup> และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Wile ที่พบว่า ปัจจัยทำให้ครูรักงาน คือ มีสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงาม มีชีวิตชีวา มีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับหมู่คณะ การมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน<sup>23</sup>

จากผลของการวิจัย ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า อาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ควรปรับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ให้อยู่ในระดับเดียวกับผู้บริหาร เพื่อให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง เพิ่มขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ธงชัย สันติวงษ์ ที่ให้ความเห็นว่า การให้คนงานมีส่วนร่วมในการบริหาร จะเป็นสิ่งช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจได้และก่อให้เกิดความพอใจขึ้นในตัวคนงาน การมีส่วนร่วมจะเป็นสิ่งที่ทำให้งานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความหมายมากขึ้น และเท่ากับเป็นการยอมรับความสำคัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย การมีส่วนร่วมในการบริหาร มิใช่เป็นประโยชน์ต่อคนงานเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารอีกด้วย การที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความคิดเห็นของคนงาน ก็ย่อมช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องยิ่งขึ้น<sup>24</sup> ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่า การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลมาก เพราะผู้บริหารเองย่อมไม่สามารถตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทุกเรื่อง การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร เพราะผลของการตัดสินใจอาจทำให้องค์การเจริญรุ่งเรืองหรือล้มเหลวได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายและเชื่อมต่อกันตามอำนาจหน้าที่ เพื่อจะได้ข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอและถูกต้องแม่นยำมาตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย

#### ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยปรากฏว่า ในสภาพที่เป็นจริง ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในเรื่องการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การจัดสัปดาห์ความก้าวหน้าวิชาการ การนำครูไปทัศนศึกษา การส่งครูไปอบรม การจัดและกำหนดโครงการอบรม การรับวารสารวิชาการและการอนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อ ผู้บริหารให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่มากนัก ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะ จากอาจารย์ก่อนจะตัดสินใจ และพร้อมที่จะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ ยกเว้นเรื่อง การบริการแนะนำให้อาจารย์ขอเสนอแนะ การประชุม

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นร่วมกันในระดับน้อย

ตามที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า ผู้บริหารและอาจารย์ควรปรับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์ ให้อยู่ในระดับเดียวกัน ผู้บริหารและอาจารย์ควรร่วมกันตัดสินใจ และปรึกษาหารือ เมื่ออาจารย์ได้แสดงความคิดเห็น ย่อมเกิดความพึงพอใจ

สภาพที่ควรจะเป็น แต่ละกลุ่มมีความต้องการสอดคล้องกันคือ ผู้บริหารต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากขึ้นกว่าปัจจุบันทุกเรื่อง และอาจารย์ก็มีความต้องการที่จะปรับความต้องการของตน ให้อสอดคล้องกับผู้บริหาร อาจารย์เสนอข้อคิดเห็นและปรับความคิดเห็นของตนเอง เรื่องที่ทั้งสองกลุ่ม มีความต้องการแสดงความคิดเห็นร่วมกันน้อยที่สุด คือ การส่งครูไปอบรม นั้นแสดงให้เห็นถึงความเป็นประชาธิปไตยและความก้าวหน้าของสถาบัน เพราะบุคลากร มีความกระตือรือร้น ในการเพิ่มพูนความรู้หรือนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนเพื่อให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เจริญก้าวหน้าไป ซึ่งเป็นผลสะท้อนให้สถาบัน และประเทศชาติเจริญรุ่งเรือง

#### การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ผลการวิจัยปรากฏว่า ในสภาพที่เป็นจริง ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในเรื่องการแนะแนวทางการปฏิบัติตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ และการให้ความช่วยเหลือบุคลากรพ้นจากงานไปแล้ว โดยผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่มากนัก แล้วรับฟังข้อเสนอจากอาจารย์ก่อนจะตัดสินใจ และพร้อมที่จะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้ ยกเว้นเรื่องการหาสาเหตุลาออก การพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน การส่งข่าวให้บุคลากรพ้นจากงานทราบความเคลื่อนไหว และการให้บริการเกี่ยวกับผลประโยชน์ต่าง ๆ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน

ในสภาพที่ควรจะเป็น ทั้งสองกลุ่ม มีความคิดสอดคล้องกันในระดับมาก พร้อมทั้งจะร่วมกันปรับแก้ให้งานด้านนี้ดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการให้ความช่วยเหลือบุคลากรที่พ้นจากงานไปแล้ว เพราะบุคลากรเหล่านี้ ยังมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานมากอีกทั้งเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่

จึงเป็นผลดีที่ผู้บริหารเปิดโอกาส ให้อาจารย์มีส่วนร่วม มีบทบาทมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่พ้นจากงานมีความหมายมากยิ่งขึ้น

ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับอาจารย์ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ ในการบริหารงานบุคคลของ

ผู้บริหาร ผลปรากฏว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ทั้ง 5 ด้าน มากกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ และมีที่ความคิดเห็นของบุคคลทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับแตกต่างกัน ในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน ยกเว้น เรื่องการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น แต่ละกลุ่ม มีความต้องการในระดับมากเช่นกัน พร้อมทั้งจะปรับสภาพการมีส่วนร่วมตัดสินใจ และยกระดับความต้องการให้อยู่ในระดับมากกว่าเดิม

นับว่าเป็นที่น่ายินดี ที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นตรงกันว่า ควรปรับปรุงงานบริหารงานบุคลากร ให้สอดคล้องกับการปกครอง แบบระบอบประชาธิปไตย โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่าย

### 3.4 การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล กับผู้บริหารตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและอาจารย์

เมื่อรวมความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสภาพที่เป็นจริงในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน แตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็น เห็นได้ชัดเจนว่า มีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติปัจจุบันกับสิ่งที่ควรปฏิบัติ ซึ่งนับว่าตรงตามข้อเท็จจริงที่ได้ปรากฏให้เห็นได้อย่างชัดเจน

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้มองเห็นสาเหตุของปัญหาการบริหารในสถานศึกษา ที่ไม่ราบรื่นสะดวก รวดเร็ว มีความขัดแย้ง การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ดังนั้น เรื่องที่น่าสนใจ 2 เรื่อง ที่ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ มีความต้องการปรับปรุงร่วมกันในระดับมากคือ ด้านการดำรงรักษาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในแนวเดียวกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้การบริหารงานในวิทยาลัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะลดการขัดแย้งเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่า "การให้คนงานมีส่วนร่วมในการบริหาร จะช่วยให้คนงานมีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจของตนได้ การมีส่วนร่วมจะเป็นสิ่งที่ทำให้งานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความหมายมากขึ้น และเท่ากับเป็นการยอมรับความสำคัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย การมีส่วนร่วมในการบริหารมิใช่เป็นประโยชน์ของคนงานเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์สำหรับฝ่ายบริหารอีกด้วย การที่ผู้บังคับบัญชาได้ทราบความคิดเห็นของคนงาน ก็ย่อมช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องยิ่งขึ้น"<sup>25</sup>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารในทุกด้านนั้น จะทำให้การบริหารงาน ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เพราะผลการตัดสินใจสำคัญพอที่จะทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า หรือล้มเหลวได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลจากผู้ได้บังคับบัญชา ทุกฝ่ายในหน่วยงานซึ่งลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเขาอย่างเต็มที่ ส่วน Likert กล่าวว่า การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลทุกเรื่อง อาจจะไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุดเสมอไป ผู้บริหารควรใช้พิจารณาว่า เมื่อไรควรใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นกลุ่ม เมื่อไรควรตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ปรากฏว่า ในบางเรื่อง ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มรวมกันตัดสินใจ ในสภาพที่ควรจะเป็น ทั้ง 5 ด้านนั้น อยู่ในระดับปานกลางอาจเป็นเพราะว่าอาจารย์ก็ไม่ต้องการจะมีส่วนร่วมในบางเรื่อง และผู้บริหารไม่มีความต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจ ในบางเรื่องที่เป็นความลับและปัญหาเร่งด่วน ผู้บริหารมักจะตัดสินใจเอง<sup>26</sup> ดังนั้น กิติมา ปรีดีติลภ ได้ให้ความเห็นว่าการตัดสินใจ โดยคนคนเดียว มักใช้กับปัญหาง่าย ๆ ปัญหาที่ต้องการให้เป็นความลับและปัญหาเร่งด่วน การแก้ปัญหาด้วยบุคคลคนเดียวนั้น บางครั้งต้องระวังในเรื่องการสื่อสารและตีความ หากการสื่อสารไม่ดี ผลจากการตัดสินใจอาจเกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากกลุ่มได้ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีความพอใจ มีความรู้สึกลอยมือ ทางที่ดีที่สุด คือ เลือกเอาทางเลือกมาร่วมกันอภิปราย ซึ่งวิธีการนี้อาจใช้เวลาในการแก้ปัญหา เมื่อเปรียบเทียบการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยบุคคลคนเดียว การตัดสินใจโดยกลุ่มยังผลให้เกิดประโยชน์ว่าการตัดสินใจ โดยคนคนเดียวแม้ว่าจะเสียเวลาบ้างก็ตาม<sup>27</sup>

ดังนั้น ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจใน ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ด้านการธำรงรักษามูลค่า ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นทั้งผู้บริหารและอาจารย์ มีความต้องการในระดับมากทุกด้าน นั่นคือ ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นร่วมกันว่า ควรจะปรับปรุงสภาพการทำงาน โดยให้ร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหา ปรึกษาหารือกัน โดยอาจตั้งเป็นรูปคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และอาจารย์ก็ได้

## ตอนที่ 4 การทดสอบข้อสมมติฐานในการวิจัย ผลปรากฏว่า

### 4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์ ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในแต่ละด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั่นแสดงว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลมากกว่าสภาพเป็นจริงอยู่ในขณะนี้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ และพร้อมที่จะปรับแก้ความคิดเห็นตามเสียงส่วนใหญ่ของอาจารย์ได้ และผู้บริหารก็สามารถกระตุ้นให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานศึกษาได้ ดังเช่น การวิจัยของ Gorton เกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหาร ในการกระตุ้นให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานศึกษา ซึ่งปรากฏว่า บทบาทของบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ และการรับรู้บุคคลของผู้นำ สัมพันธ์กับพฤติกรรม ในการกระตุ้นให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สิ่งการโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ<sup>28</sup>

การวิจัยครั้งนี้ พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ควรสนับสนุนให้อาจารย์ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จะได้ดำเนิน ไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

### 4.2 ความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกัน

ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์มีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของตน แต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั่นแสดงว่า อาจารย์ก็ต้องการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลร่วมกับผู้บริหารมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เนื่องจากอาจารย์ ต้องการให้ข้อมูล โดยการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปเป็นแนวทางเลือกในการตัดสินใจด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม

แต่อย่างไรก็ตาม อาจารย์ควรปรับความต้องการดังกล่าว ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารด้วย เพราะในสภาพที่เป็นจริงอาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจน้อย แตกต่าง

กับสภาพที่ควรจะเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การพัฒนาบุคลากรและการธำรงรักษาบุคลากร เมื่อทั้งสองฝ่ายปรับสภาพความต้องการในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ให้สอดคล้องกันได้จะทำให้เกิดความสะดวกในการบริหารงานบุคคล และการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นการบริหารงาน แบบระบอบประชาธิปไตยด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีติลลิก ที่ให้ความเห็นว่า ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมกันใช้ความคิดเห็นพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดี ซึ่งการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีความพอใจในสิ่งที่ต้องการ มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ และที่ดีที่สุดคือ ทำให้มีการนำเอาทางเลือกมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง<sup>29</sup>

การบริหารงานบุคคลลักษณะนี้ นับว่าเป็นการบริหารงานแผนใหม่ มีความเป็นประชาธิปไตยและมีประสิทธิภาพ

#### 4.3 ความคิดเห็นรวมของผู้บริหารกับของอาจารย์ต่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล แตกต่างกันทั้งในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น

ผู้บริหารกับอาจารย์ มีความคิดเห็น แตกต่างกัน ในสภาพที่เป็นจริงต่อการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน ซึ่งได้แก่การสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของผู้บริหารเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์มากกว่า ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของอาจารย์เอง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยไม่เต็มที่ เนื่องจากประเพณีเดิมของแบบไทยในการปกครองแบบอัตตาธิปไตย ซึ่งจะยึดอำนาจและออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น แต่เป็นเพียงคอยรับทราบคำสั่งและคอยปฏิบัติตาม<sup>30</sup> จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารเปิดใจได้ไม่มากและคิดว่าที่เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจเล็กน้อยนั้น กล่าวคือผู้บริหารได้ให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากแล้วตรงกันข้ามกับอาจารย์ ซึ่งอยากมีส่วนร่วมมากกว่านั้น แม้จะมีส่วนร่วมบ้างก็มีความเห็นว่าเล็กน้อย เท่านั้น

ผู้บริหารและอาจารย์ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ในความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ควรจะเป็น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าวของอาจารย์ แสดงว่า สภาพที่ควรจะเป็นอาจารย์ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่านี้ จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์

เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานในสถานศึกษา เพราะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบอย่างที่ดีว่าดีที่สุดและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด<sup>31</sup>

## บทสรุป

การมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร กับผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง สำหรับการบริหารงานในระบอบประชาธิปไตยในปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหาร ด้านการสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน ทั้งนี้เพราะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรหลายฝ่ายจะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการทำงานตามความต้องการ ซึ่งการที่ผู้บริหารได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอจากบุคลากรหลายฝ่าย รู้จักวิเคราะห์ปัญหา แนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ตลอดจนวิธีการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลได้ภายในขอบเขตที่ถูกต้อง จะสามารถทำให้ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรมีความขัดแย้งกันน้อยลง และร่วมมือกันมากขึ้น

ผลที่ได้จากการวิจัยนี้ ทำให้ทราบถึงข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ ได้ทราบว่าในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมี การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การดำรงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนให้บุคลากรพ้นจากงานที่เป็นจริง ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมให้อาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังกล่าว อยู่ในระดับน้อย โดยทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เดียวกัน ซึ่งทำให้เชื่อถือว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานในเรื่องนี้ ได้ข้อมูลที่เป็นจริงและแน่แท้ แต่กระนั้นก็ตาม ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับน้อยของบุคคลทั้งสองกลุ่มดังกล่าวยังแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีความรู้สึกว่าได้ให้โอกาสอาจารย์มีส่วนร่วมพอสมควร แม้จะน้อยก็ตาม แต่สำหรับกลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า ตนมีโอกาสดำเนินการตัดสินใจในการปฏิบัติงานบริหารบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวทั้ง 5 ด้าน น้อยมาก ซึ่งการมองภาพความเป็นจริงอันเดียวกัน แต่เห็นแตกต่างกันของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ ทำให้เหตุของความขัดแย้งเนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินค่าความเหมาะสมที่แตกต่างกัน

ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบได้ว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะควรจะเป็นในการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคลของอาจารย์กับผู้บริหารว่าอยู่ในระดับที่มากเท่า ๆ กัน กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นของบุคคลสองกลุ่มดังกล่าว

ไม่แตกต่างกัน และอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยที่เป็นจริงอย่างมาก ซึ่งทำให้ทราบว่าอันที่จริงแล้วผู้บริหารและอาจารย์ มีความต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารมากกว่าที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและอาจารย์ ได้ศึกษาการบริหารงานในระบอบประชาธิปไตย หรือมีประสบการณ์จากความสำเร็จในการบริหารงานแบบประชาธิปไตยในเรื่องอื่น ๆ มาแล้ว จึงตระหนักถึงประสิทธิภาพของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลของคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน หรือผู้ที่ได้ผลกระทบจากประโยชน์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เห็นเด่นชัดในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เชื่อได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการคัดเลือกบุคลากร ด้านการดำรงรักษามูลค่า และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ในระดับน้อย ซึ่งควรจะมีการปรับให้เหมาะสม โดยให้อาจารย์มีโอกาสมากกว่านี้ การบริหารงานจึงจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ลุล่วงด้วยดี และมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวนี้ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ ตระหนักดีอยู่แล้ว ดังปรากฏในผลการวิจัย และเป็นที่คาดได้ว่า ผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษา พร้อมทั้งจะร่วมมือกันปฏิบัติงาน เมื่อระบบการบริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวก และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะเป็นความต้องการทั้งสองฝ่ายอยู่แล้ว

ดังนั้นในการบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ควรเป็นการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาและอาจารย์ โดยในการปฏิบัติผู้บริหารต้องปรับระบบปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากขึ้นเพราะการมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นหรือให้ข้อมูลใด ๆ ก็ตาม จะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานนั้น ๆ ให้บรรลุจุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่าผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาได้อย่างดียิ่ง

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่น่าสนใจแบบหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. นำผลงานวิจัยที่ไปใช้ระดับสถานศึกษา

ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ควรพิจารณาดำเนินการด้านการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ดังนี้

- 1.1 จัดประชุมอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษา แล้วแจ้งให้ที่ประชุมทราบ โดยทั่วกัน เกี่ยวกับการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร
- 1.2 ขอความร่วมมือจากอาจารย์ทุกคน ในการประชาสัมพันธ์ข่าวการรับสมัคร
- 1.3 ขอความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการจะรับสมัครลูกจ้างจาก คณะอาจารย์
- 1.4 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ สำหรับการรับสมัครลูกจ้างแต่ละครั้ง
- 1.5 กำหนดวิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินการ เช่น การสมัคร การสอบข้อเขียน ปฏิบัติ และสัมภาษณ์ เป็นต้น
- 1.6 เมื่อคัดเลือกตัวบุคลากรได้แล้ว นำเข้าแนะนำในที่ประชุมครู ให้เป็นที่ รับรู้โดยทั่วกัน

ทำนองเดียวกัน ในการดำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากร พ้นจากงาน ผู้บริหารสถานศึกษา ก็ควรมีการจัดประชุมพิเศษ หรือประชุมปกติตามวาระ เพื่อ แจ้งให้คณะอาจารย์ทราบและขอความคิดเห็น หรือร่วมตัดสินใจในเรื่องที่จะดำเนินการ

## 2. นำไปใช้ระดับกรม

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ควรพิจารณาดำเนินการดังนี้

- 2.1 จัดทำรายงานสรุป จุดเด่น ของผลการวิจัย เสนอต่ออธิบดี โดยผ่าน ผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น
- 2.2 เสนอให้กรมอาชีวศึกษา แจ้งผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ครั้งนี้ให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดอบรมผู้บริหารงาน ดังกล่าว เช่น กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานนิเทศก์ ของกรมอาชีวศึกษา สถาบันฝึกอบรม ผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะเป็น ประโยชน์ต่อการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลของตนหรือในการจัดทำหลักสูตรอบรม ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา

## 3. ในการวิจัยต่อไป

ควรมีการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานบุคคล ใน แนวกว้าง เช่น การบริหารงานบุคคล ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา ส่วนภูมิภาค และในแนวลึก เช่น การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานกิจกรรมนักศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานส่งเสริมการศึกษา และการบริหารงานวางแผนและ พัฒนาการศึกษา เป็นต้น

## เชิงอรรถ

<sup>1</sup> อรุณี กาญจนสุวรรณ, "การบริหารบุคคลากรโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร," ปรินญาพนธ์มหาดพิศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529, หน้า 101.

<sup>2</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 153.

<sup>3</sup> ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 159.

<sup>4</sup> Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (2nd ed ; New Jersey : Prentice - Hall, 1956), pp. 51 - 52.

<sup>5</sup> ภิญโญ สาร, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 164.

<sup>6</sup> อรุณ กาญจนสุวรรณ, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 105.

<sup>7</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 223.

<sup>8</sup> อรุณ รัชธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2522), หน้า 268.

<sup>9</sup> อาชีวศึกษา กรม, สำนักงานเลขาธิการกรม "การออกกำลังกาย การ ปลูกผักสวนครัว และการสรรหาผู้ที่เกษียณอายุแล้วมาช่วยงาน," 25 มกราคม 2534. (เอกสารราชการ)

<sup>10</sup> มาลี วิชญกุล, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525, หน้า 110.

<sup>11</sup> น้อย สุปิงคลัด, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518, หน้า 94.

<sup>12</sup> อีรุฒิ ประทุมเพรรัตน์, เอกสารประกอบการบรรยายวิชาหน้าที่ผู้นำ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2526, (เอกสารอัดสำเนา).

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

<sup>14</sup> ภิญโญ สาร, เรื่องเดียวกัน, หน้า 159.

<sup>15</sup> สมยศ นาวิการ, อ้างใน Likert, การบริหารตามสถานการณ์, (กรุงเทพฯ : พูลสวัสดิการพิมพ์, 2523), หน้า 120.

<sup>16</sup> Wiles, loc.cit.

<sup>17</sup> อรพินท์ กุลประภา, "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร," วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523, หน้า 133 - 115.

<sup>18</sup> Wiles, loc.cit.

<sup>19</sup> การเจ้าหน้าที่ กอง, กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ "คำสั่ง" 12 มีนาคม 2528, เอกสารราชการ

<sup>20</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

<sup>21</sup> Herbert J. Chruden and Arthur W. Shermen, "The Nature and Development of the Personnel Field," Personnel Management (Cincinnati: Ohio : South - West, 1986), pp. 10 - 11.

<sup>22</sup> กล้า ทองขาว, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ," ปริญญาพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2522, หน้า 63.

<sup>23</sup> Kimball Wile, Supervision for Better Schools (New Jersey : Prentice - Hall, 1956), pp. 51 - 52.

<sup>24</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 380.

<sup>25</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 380.

<sup>26</sup> สมยศ นาวิการ, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

<sup>27</sup> กิติมา ปริตติติก, ทฤษฎีบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ชนะการพิมพ์, 2529), หน้า 122.

<sup>28</sup> Richard A. Gorton, "Factors are Associated with the Principle Behavior in Encouraging Teacher Participation in school Decision Making," Educational Administration Abstracts, 6(Fall 1971), p. 70.

<sup>29</sup> กิติมา ปริตติติก, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 102.

<sup>30</sup> สิริ เทศประสิทธิ, บทบาทของนักบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2527), หน้า 2.

<sup>31</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

## บรรณานุกรม

กมล วรหัง. "การบริหารงานบุคคลครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดละโว้ ในทัศนะของครู ผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษา." ปรินญาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523.

กล้า ทองขาว. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ." ปรินญาพนธ์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2522.

กิตติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดชนะการพิมพ์, 2529.

การประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย. "ระบบราชการไทยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า." เดลินิวส์ 9 กรกฎาคม 2532.

การเจ้าหน้าที่, กอง, กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. "บัญชีถือจ่ายเงินเดือนปี 2532." (อัดสำเนา)

การเจ้าหน้าที่, กอง, กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. "คำสั่ง" 12 มีนาคม 2528." (เอกสารราชการ)

วางแผน, กอง, กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. "สรุปผลการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติงานของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2531." (อัดสำเนา)

เจริญ โกลีอานวย. "วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร." ปรินญาพนธ์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ และคณะ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชลิตา ศรมณี และพนศรี สงวนชัย. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522.

ชิต ปรีโสถม. "การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย." วิทยานินธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

ชาญชัย อาจันสมาจาร. การบริหารการศึกษา. กรมฝึกหัดครู หน่วยงานพิเศษ, 2527.

ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.

ดำริ นิสสัยพันธ์. "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาของกรมตำรวจ." วิทยานินธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป.

\_\_\_\_\_. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524.

ธีรวิทย์ ประทุมทรัพย์. เอกสารวิชาการการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2530. (อัดสำเนา)

นพพงษ์ บุญจิตราวุธ. หลักการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็ม., 2525.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์, 2529.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้อย สุปิงคลัด. "งานบริหารการศึกษาของวิทยากรในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

เนาวรัตน์ วิไลชนม์. การบริหารโรงเรียน-ในเชิงพฤติกรรม. ภาควิชาบริหาร  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

บัญชา แก้วส่อง. "รูปแบบทางสังคมจิตวิทยาสำหรับการอธิบายการมีส่วนร่วมของประชาชน  
ในกระบวนการพัฒนา." ปริญาการศึกษาตษฏบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2513.

บัญชา นาคชัยเทพ. "การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลใน  
ภาคเหนือ." ปริญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520.

บัณฑิต อินทรชั้น. การบริหารงานบุคคลและการสัมมนาานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
โอเดียนสโตร์, 2526.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์โรงเรียนสตรีเติศึกษา, 2527.

พจน์ ัญญชันธ์. "กระบวนการตัดสินใจ." วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ. (6 กรกฎาคม  
2519) : 6-11.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรโรงเรียน. 2520. (อัดสำเนา)

พนัส ศกุนตนาค. "การบริหารการศึกษาประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด."  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2516.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์, 2530.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
ไอ.เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์, 2530.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภิญโญ สาร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517.

\_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2527.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2514.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2522.

\_\_\_\_\_. "การพัฒนาบุคคล" หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.

\_\_\_\_\_. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศ.ส.การพิมพ์, 2523.

มาลี วิชญกุล. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในวิทยาลัย  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2525.

มัช สุขเยี่ยม. "ทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูต่อบทบาทการบริหารงานบุคคลครู  
เขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2522.

เมธี ปิณฑานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
โอเดียนสโตร์, 2529.

\_\_\_\_\_. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525.

\_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จรัสสินทวงศ์,  
2523.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย. "พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตการศึกษา 11." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2524.

เรืองศักดิ์ กล้าสกุล. "การบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนการประถมศึกษา สังกัด  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2523.

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ และสุพิชญา ธีระกุล, การนิเทศ  
การศึกษา. สมุทรปราการ : ชนิษฐาการพิมพ์ และโฆษณา, 2520.

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศ  
การศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชนิษฐาการพิมพ์, 2523.

วุฒิชัย จำนงค์. พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : บารมีการพิมพ์, 2532.

วินัย สมมิตร. "กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

วัฒนา สุตรสุวรรณ. ลับเฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา. พิมพ์ครั้งที่ 3  
นครหลวง : ไทยอนุเคราะห์ไทย, ม.ป.ป.

สมาน รังสียกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สวัสดิการ  
สำนักงาน ก.พ., 2521.

สมคิด โชติกวนิชย์. "การวินิจฉัยสั่งการ." วารสารข้าราชการ. (14 กันยายน 2512) :  
23-30.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผ่นใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง, 2525.

\_\_\_\_\_. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

\_\_\_\_\_. การบริหาร. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2522.

สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

สมพงศ์ ศิริเชต. "การะบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช." ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523.

สมหวัง นิริยานุวัฒน์. "ความรู้พื้นฐานสำหรับการประเมินโครงการทางการศึกษา." ในรวมบทความทางการประเมินโครงการ. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

สมักร หนูไพบโรจน์. "การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

สิริ เทศประสิทธิ์. บทบาทของนักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2527.

สีมา สีมานนท์. หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2522.  
(อัดสำเนา)

สุวิศ ทกสุวรรณ. "การบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร." ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527.

สุมิตร คุณานกร และคนอื่น ๆ. เกณฑ์ประเมินผลโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ :

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
วัฒนาพานิช, 2519.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุวิน สุพรรณรัตน์. พฤติกรรมผู้นำ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

สำราญ ไชยศรี. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. 2527. (อัดสำเนา)

อวยชัย ชะบา. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช, 2523.

อภิรักษ์ พาทะมาก. "เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้."  
ปริญญาโนพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.

อรพินทร์ กุลประภา. "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขต  
กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : วงศ์ศิลป์, 2527.

อาชีวศึกษา กรม. สำนักงานเลขาธิการ กรม "การออกกำลังกาย การปลูกฝังคุณธรรม  
และการสรรหาผู้ที่เกษียณอายุแล้วมาช่วยทำงาน." 25 มกราคม 2534.  
(เอกสารราชการ)

อรุณี กาญจนสุวรรณ. "การบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครูตามทัศนะ  
ของครูและผู้บริหาร." ปริญญาโนพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา,  
2529.

อรุณ วัชรธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

อุทัย ทิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2520.

Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work.  
New York : Mcmillan, 1965.

Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs New Jersey :  
Prentice Hall, 1977.

Campbell, Ronald F. and Others. Introduction to Educational  
Administration. Boston : Allyn and Bacon, Inc., , 1971.

Chruden, Herbert J., and Arther W. Shermen, "The Nature and  
Development of the Personnel Field." Personnel Management.  
Cincinnati : Ohio : South - West, 1968.

Davis, Keith. Human Relations at Work. New York : Willey, 1967.

Drucker, Peter F. The Practice of Management. New York : Harper &  
Row Publishers, 1972.

Dusseldorp, Van D. Participation in Planned Development. Washington,  
1981. (Unpublished)

Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. New York :  
McGraw-Hill Book Co., Inc., 1966.

Gorton, Richard A. "Factors are Associated with the Principle  
Behavior in Encouraging Teacher Participation in school  
Decision Making." Educational Administration Abstracts. 6 (Fall  
1971).

Hobgood, Thomas N., Jr. "An Inquiry into Administration Leadership  
in the Cooperative Extension Service." Dissertation Abstracts  
International. 32 : 152-A, August 1971.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Nigro, Felix A. Public Personnel Administration. New York : Harper & Row Publisher, 1973.

Purrington, Gordon Sellers. "The Supervisory Behavior of School Adminstrators and Organization Effectiveness." Dissertation Abstracts International. 28 : 87-A, January 1967.

Pigors, Paul., and Charles A. Myers. Personnel Administration. New York : McGraw-Hill, 1977.

Stahl, Glem P. Public Personnel Administration. New York : Harper & Row Publishers, 1971.

Simon, Herbert A., Daniel W. Smithburg, and Victor A. Thompson, Public Administration. New York : Alfred A. Knorff, 1968.

Shuster, Albert H., and Wilson F. Wetzler, Leadership in Elementary School Administration and Supervision. Boston : Houghton Mifflin, 1958.

Terry, George R. Office of Management and Control : The Administration Managing of Information. Home Wood, Richard D. Irwin, 1970.

Thompson, Denis F. "Democracy and the Governing of the University," The Annals of the American Academy of Political and Social Science. November, 1972.

Tannenbaum, Robert., and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harward Business Review. Vol. 36. N.2. (March-April, 1958), pp. 25-30.

Wiles, Kimball. Supervision for Better Schools. New York : Prentice-Hall, 1956.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## คำสั่งกรมอาชีวศึกษา

ที่ 31/2532

เรื่อง มอบอำนาจการสั่งจ้างและเลิกจ้างชั่วคราวด้วยเงินบำรุงการศึกษาเป็นครูพิเศษ  
สอนให้หัวหน้าสถานศึกษาที่ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อส่วนกลางดำเนินการแทน

ด้วยกรมอาชีวศึกษา เห็นสมควรให้แก้ไขปรับปรุงคำสั่งมอบอำนาจให้หัวหน้าสถานศึกษาที่ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อส่วนกลางดำเนินการแทนในเรื่องการสั่งจ้างและเลิกจ้างลูกจ้างชั่วคราวด้วยเงินบำรุงการศึกษาเพื่อเป็นครูพิเศษสอนเสียใหม่ จึงให้ยกเลิกคำสั่งกรมอาชีวศึกษาที่ 518/2524 ลงวันที่ 17 เมษายน 2524 เรื่องมอบอำนาจการสั่งจ้างและเลิกจ้างลูกจ้างชั่วคราว ด้วยเงินบำรุงการศึกษา ให้หัวหน้าสถานศึกษาที่ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อส่วนกลางดำเนินการแทนโดยมอบอำนาจให้หัวหน้าสถานศึกษาที่ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อส่วนกลางมีอำนาจดำเนินการสั่งจ้างและเลิกจ้างลูกจ้างชั่วคราวด้วยเงินบำรุงการศึกษา เพื่อเป็นครูพิเศษสอนตามคำสั่งฉบับนี้ภายใต้เงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. การจ้างให้เป็นภาคเรียน หรือปีงบประมาณตามความจำเป็น เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูในสาขาวิชานั้น ๆ เมื่อสิ้นสุดการเรียนในปีงบประมาณ หากมีความจำเป็นจะสั่งจ้างใหม่อีกก็ได้
2. การจ้างครูพิเศษสอนในสาขาวิชาใด จำนวนเท่าใด ให้เป็นไปตามวุฒิ และกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง
3. ให้สถานศึกษากำหนดเงินค่าจ้าง ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณประเภทเงินบำรุงการศึกษา โดยให้ถือปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างชั่วคราว โดยเคร่งครัดด้วย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 9 มกราคม 2532

สุรเดช วิเศษสุรการ  
(นายสุรเดช วิเศษสุรการ)  
อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

## คำสั่งกรมอาชีวศึกษา

ที่ 597/2528

เรื่อง มอบอำนาจเกี่ยวกับลูกจ้างในสถานศึกษาที่ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อ  
ส่วนกลางให้หัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการแทนอธิบดี

ด้วยกรมอาชีวศึกษาเห็นสมควรปรับปรุงการมอบอำนาจเกี่ยวกับลูกจ้างให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จึงให้ยกเลิกคำสั่งกรมอาชีวศึกษาที่ 1068/2526 ลงวันที่ 19 พฤษภาคม 2526 เรื่องมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวให้ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดส่วนกลาง ซึ่งตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคปฏิบัติราชการแทนอธิบดี และให้ใช้คำสั่งฉบับนี้แทน

อาศัยอำนาจตามความในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2525 ระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าจ้างลูกจ้างของส่วนราชการ พ.ศ. 2526 ข้อ 6 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลาของข้าราชการในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลาของข้าราชการในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2521 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0510-37778 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2526 เรื่อง ลูกจ้างชั่วคราวของส่วนราชการหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0510/ว 5605 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2526 เรื่อง หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอน แผนกการตัดสินใจ การขึ้นบัญชีการยกเลิก บัญชีสอบคัดเลือก และคัดเลือกลูกจ้างประจำและหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0510/ว 28623 ลงวันที่ 8 มิถุนายน 2527 เรื่อง การมอบอำนาจบังคับบัญชาลูกจ้างประจำและอธิบดีกรมอาชีวศึกษา จึงมอบอำนาจเกี่ยวกับลูกจ้างในสถานศึกษาที่ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อส่วนกลาง ทั้งที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์วิศวกรรมเกษตร (บางพูน) และผู้อำนวยการศูนย์ฝึกวิชาชีพ ดำเนินการแทนอธิบดีเฉพาะกรณีต่อไปนี้

1. การสอบคัดเลือกและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็นลูกจ้างประจำ
2. การบรรจุและแต่งตั้งลูกจ้างประจำทุกตำแหน่ง
3. การจ้างลูกจ้างชั่วคราว ทั้งที่จ้างด้วยเงินงบประมาณและเงินบำรุงการศึกษา ยกเว้นการจ้างลูกจ้างชั่วคราวเพื่อทำการสอน

/4. การอนุญาต...

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การอนุญาตการลาในฐานะอธิบดีตามที่กำหนดไว้ในตารางกำหนดการลาของข้าราชการในสถานศึกษา
5. การสั่งให้ลูกจ้างประจำออกจากราชการเพื่อไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร
6. การอนุญาตการลาออกจากราชการของลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
7. การเลิกจ้างลูกจ้างชั่วคราว
8. การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย กรณีลูกจ้างถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง โดยให้มีอำนาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ หรือสั่งลงโทษตัดเงินเดือนค่าจ้างครั้งหนึ่งไม่เกินร้อยละ 10 เป็นเวลาไม่เกินสองเดือน แล้วแต่กรณี

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 12 มีนาคม 2528

บรรจง ชูสกุลชาติ  
(นายบรรจง ชูสกุลชาติ)  
อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

## คำสั่งกรมอาชีวศึกษา

ที่ 34/2527

เรื่อง มอบหมายให้หัวหน้าสถานศึกษาที่ไม่ได้ประกาศให้ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อ  
ส่วนกลางเป็นผู้มีอำนาจดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกและคัดเลือก  
ลูกจ้างประจำแทนอธิบดี

ด้วยกระทรวงการคลังได้ปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการสอบ  
บุคคลเข้ารับราชการเป็นลูกจ้างประจำให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยให้ส่วนราชการถือปฏิบัติตาม  
หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0510/ว.55605 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2526 ตั้งแต่วันที่  
1 มกราคม 2527 เป็นต้นไป กรมอาชีวศึกษาจึงเห็นสมควรยกเลิกคำสั่งที่ 3041/2526  
ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2526 เรื่อง มอบอำนาจการดำเนินการสอบคัดเลือกและคัดเลือก  
ลูกจ้างประจำ ให้หัวหน้าสถานศึกษาที่ไม่ได้ประกาศให้ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อส่วนกลางเป็น  
ผู้ดำเนินการแทนอธิบดี โดยให้ใช้คำสั่งฉบับนี้แทน

อาศัยอำนาจตามความในหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0510/ว.55605 ลงวันที่  
28 ตุลาคม 2526 เรื่อง หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบ เกณฑ์การตัดสิน  
การขึ้นบัญชี การยกเลิกบัญชีสอบคัดเลือกและคัดเลือกลูกจ้างประจำ อธิบดีกรมอาชีวศึกษา  
จึงมอบหมายให้หัวหน้าสถานศึกษาที่ไม่ได้ประกาศให้ปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อส่วนกลางเป็นผู้มี  
อำนาจดำเนินการสอบคัดเลือก และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็นลูกจ้างประจำในสถาน  
ศึกษานั้น

ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2527 เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 6 มกราคม 2527

วิเวก ปางพหลิงค์

(นายวิเวก ปางพหลิงค์)

อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

สำเนาถูกต้อง

(นายสุรราช เกตุโกมุต)

บุคลากร 6

กองการเจ้าหน้าที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## คำสั่งกรมอาชีวศึกษา

ที่ 595/2528

เรื่อง มอบอำนาจเกี่ยวกับลูกจ้างในสถานศึกษาที่ไม่ได้ประกาศให้ปฏิบัติราชการ  
 ชั้นตรงต่อส่วนกลางซึ่งตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนั้น ๆ ในผู้ว่าราชการจังหวัด  
 ดำเนินการแทน

ด้วยกรมอาชีวศึกษาเห็นสมควรปรับปรุงการมอบอำนาจเกี่ยวกับลูกจ้างให้เหมาะสม  
 ยิ่งขึ้น จึงให้ยกเลิกคำสั่งกรมอาชีวศึกษา 114/2526 ลงวันที่ 19 มกราคม 2526 เรื่อง  
 มอบอำนาจเกี่ยวกับลูกจ้างในสถานศึกษาที่ไม่ได้ประกาศให้ปฏิบัติราชการชั้นตรงต่อส่วนกลาง  
 ซึ่งตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนั้น ๆ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนและให้ใช้คำสั่งฉบับนี้แทน

อาศัยอำนาจตามความในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วน  
 ราชการ พ.ศ. 2525 ระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าจ้างลูกจ้างของส่วนราชการ พ.ศ. 2526  
 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2525  
 ข้อ 11 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุมัติให้เดินทางไปราชการและการจัด  
 การประชุมของทางราชการ พ.ศ. 2524 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0510/37778  
 ลงวันที่ 2 สิงหาคม 2526 เรื่อง ลูกจ้างชั่วคราวของส่วนราชการ อธิบดีกรมอาชีวศึกษา  
 จึงมอบอำนาจเกี่ยวกับลูกจ้างในสถานศึกษาที่ไม่ได้ประกาศให้ปฏิบัติราชการชั้นตรงต่อส่วนกลาง  
 ซึ่งตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนั้น ๆ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการแทน ดังนี้

1. การปกครองบังคับบัญชาในฐานะอธิบดี
2. การบรรจุบุคคลผู้สอบคัดเลือก หรือคัดเลือกได้เข้ารับราชการเป็นลูกจ้างประจำ  
 และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทุกตำแหน่ง
3. การบรรจุและแต่งตั้งลูกจ้างผู้ไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับ  
 ราชการทหารกลับเข้ารับราชการ
4. การสั่งเพิ่มค่าจ้างประจำปี การสั่งเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำที่ครบเกษียณอายุ
5. การพิจารณา การยับยั้ง และการอนุญาตให้ลาออกจากราชการ
6. การสั่งให้ออกจากราชการทุกกรณี
7. การจ้างและการเลิกจ้างลูกจ้างชั่วคราว

/8. การสั่ง...

8. การสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การสั่งลงโทษ การพิจารณาวินัยเรื่องอุทธรณ์และการพิจารณาวินัยเรื่องร้องทุกข์

9. การสั่งให้ลูกจ้างพ้นจากราชการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 12 มีนาคม 2628

บรรจง ชูสกุลชาติ  
(นายบรรจง ชูสกุลชาติ)  
อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

สำเนาถูกต้อง

(นายสุรราช เกตุโกมุต)  
บุคลากร 6  
กองการเจ้าหน้าที่

(สำเนา)

ที่ กค 0510/ว 55605

กระทรวงศึกษาธิการ  
ในพระบรมมหาราชวัง 10200

28 ตุลาคม 2526

เรื่อง หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบ เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี การยกเลิก  
บัญชีสอบคัดเลือกและคัดเลือกลูกจ้างประจำ

เรียน อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

อ้างถึง หนังสือที่ กค 0510/ว 53239 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2525

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบบุคคลเข้ารับราชการเป็นลูกจ้างประจำ เพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ ความละเอียด  
แจ้งอยู่แล้ว

กระทรวงการคลังพิจารณาเห็นสมควรปรับปรุงหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้น  
จึงให้ยกเลิกหนังสือที่อ้างถึงและกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบไว้  
ดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งลูกจ้างประจำที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ในหมวดฝีมือ หรือสูงกว่า  
ให้บรรจุและแต่งตั้งโดยวิธีสอบคัดเลือก สำหรับตำแหน่งลูกจ้างประจำนอกเหนือจากที่กล่าวให้  
บรรจุแต่งตั้งโดยวิธีคัดเลือก
2. ให้ผู้สมัครเสียค่าธรรมเนียมในการสอบคัดเลือกสำหรับแต่ละตำแหน่งที่ตนสมัคร  
ตามอัตรา ดังนี้

2.1 ตำแหน่งลูกจ้างประจำที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ในหมวดแรงงาน  
หรือหมวดกึ่งฝีมือ ตำแหน่งละ 20 บาท

2.2 ตำแหน่งลูกจ้างประจำที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ในหมวดฝีมือ หรือ  
เทียบเท่าขึ้นไป ตำแหน่งละ 30 บาท

ในกรณีที่สมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกหลายตำแหน่งในครั้งเดียวกันให้เสียค่า  
ธรรมเนียมสำหรับตำแหน่งต่อ ๆ ไป เพียงครึ่งหนึ่งของอัตราดังกล่าวข้างต้น ค่าธรรมเนียม  
/จะไม่จ่าย...

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะไม่จ่ายเงิน เมื่อประกาศรายชื่อว่าเป็นผู้มีสิทธิแล้ว

### 3. การสอบคัดเลือกให้ปฏิบัติตามหลักสูตร วิธีดำเนินการเกณฑ์การตัดสินดังต่อไปนี้

#### 3.1 หลักสูตรการสอบคัดเลือกประกอบด้วย

3.1.1 ภาควิชาความรู้ทั่วไป และความรู้เกี่ยวกับลูกจ้างประจำของส่วนราชการโดยวิธีสอบข้อเขียน คะแนนเต็ม 50 คะแนน

3.1.2 ภาควิชาความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง โดยวิธีสอบข้อเขียน คะแนนเต็ม 100 คะแนน

3.1.3 ภาควิชาความเหมาะสมกับตำแหน่ง คะแนนเต็ม 50 คะแนน

3.2 ให้ผู้มีอำนาจตามข้อ 10 หรือ ผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ประกาศรับสมัครสอบคัดเลือกโดยระบุชื่อตำแหน่งที่จะบรรจุ คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบ หลักสูตร วิธีการสอบ และข้อความอื่นที่ผู้มีสิทธิสมัครสอบควรทราบ จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับสมัครสอบ โดยกำหนดให้มีเวลารับสมัครสอบไม่น้อยกว่า 7 วัน และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกไม่น้อยกว่า 3 คน

ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกออกข้อสอบประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งและอาจแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการสอบคัดเลือกอื่น ๆ ได้ตามความจำเป็น

3.3 ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกกำหนดวัน เวลา และสถานที่สอบ ตลอดจนระเบียบที่เกี่ยวกับการสอบ โดยให้ประกาศก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 7 วัน

3.4 ในการตัดสินว่าผู้ใดเป็นผู้สอบคัดเลือกได้ ให้ถือเกณฑ์คะแนนในแต่ละภาค ไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ และได้คะแนนรวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

3.5 เมื่อการสอบคัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบ คัดเลือกรายงานผลต่อผู้มีอำนาจดังกล่าวข้างต้น เพื่อประกาศรายชื่อผู้สอบคัดเลือกได้ตามลำดับต่อไปนี้

4. การบรรจุและแต่งตั้ง โดยใช้วิธีคัดเลือกให้ดำเนินการได้ตามที่เห็นสมควร โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และความเหมาะสมที่จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นเป็นเกณฑ์ โดยให้ผู้มีอำนาจตามข้อ 10 หรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายประกาศรับสมัครโดยระบุชื่อตำแหน่งที่จะบรรจุ คุณสมบัติของผู้มีสิทธิ และวิธีการคัดเลือก ทั้งนี้โดยกำหนดให้มีเวลารับสมัครไม่น้อยกว่า 7 วัน

5. บัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้คัดเลือกได้ให้ใช้ได้ไม่เกินสองปี นับแต่วันขึ้นบัญชี แต่ถ้ามีการคัดเลือกหรือคัดเลือกสำหรับตำแหน่งเดียวกันนั้นอีก และได้ขึ้นบัญชีสอบคัดเลือกได้ หรือผู้คัดเลือกได้ใหม่แล้ว บัญชีผู้สอบคัดเลือกได้หรือผู้คัดเลือกได้ครั้งก่อนเป็นอันยกเลิก

/6. ให้ผู้มี...

6. ให้ผู้มีอำนาจตามข้อ 10 หรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ส่งบัญชีรายชื่อผู้สอบคัดเลือกได้หรือผู้คัดเลือกได้ให้กระทรวงการคลังภายใน 7 วัน นับแต่วันขึ้นบัญชี

7. การสอบคัดเลือก หรือการคัดเลือกลูกจ้างประจำตำแหน่งต่าง ๆ ที่ส่วนราชการได้ดำเนินการไปก่อนหนังสือนี้ ให้ถือว่ามิได้ผลสมบูรณ์

การปฏิบัติอื่นใดนอกเหนือจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังก่อน

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2527 เป็นต้นไป

ขอแสดงความนับถือ

พนัส สิมะเสถียร

(นายพนัส สิมะเสถียร)

ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง กองคำจ้าง

โทร. 2231826

สำเนาถูกต้อง

(นายสุรราช เกตุโกมุต)

บุคลากร 6

กองการเจ้าหน้าที่



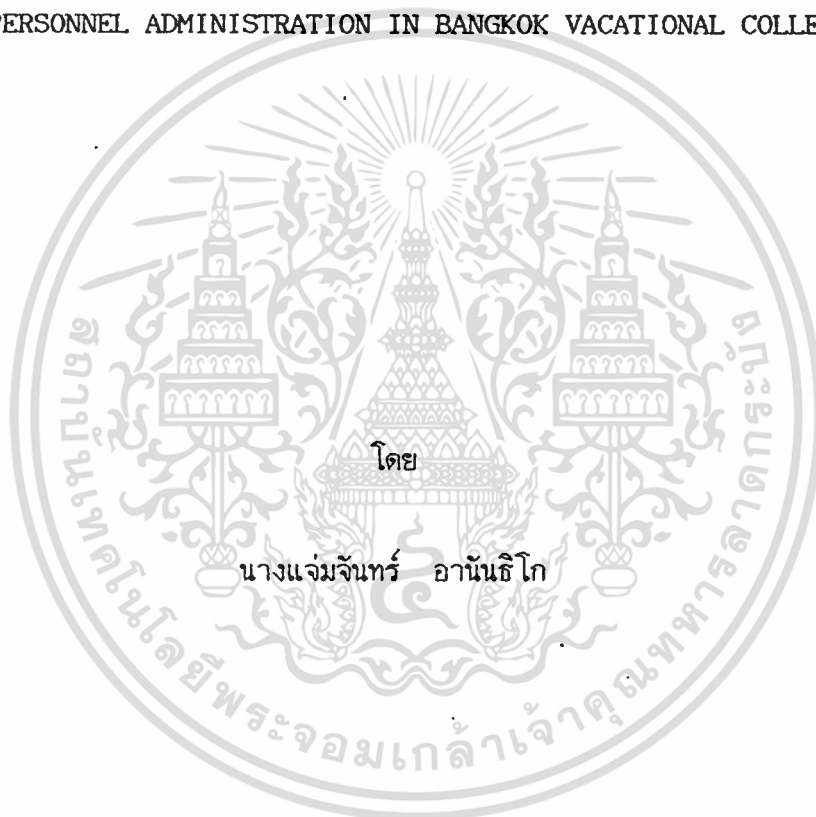
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามประกอบการวิจัย

### เรื่อง

การมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา  
สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

A STUDY OF TEACHERS' PARTICIPATION ON DECISION MAKING OF  
PERSONNEL ADMINISTRATION IN BANGKOK VACATIONAL COLLEGES.



หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา  
คณะครุศาสตรอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง

การมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา  
สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

### คำชี้แจง

โครงการวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารบุคคลของสถานศึกษา ในการสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร เพื่อบรรจุเป็นลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างประจำ การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ผู้วิจัยต้องการข้อมูลนี้เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์  
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ดังนั้น จึงใคร่ขอให้ท่านในฐานะเป็นอาจารย์และผู้บริหารแห่งนี้ ตอบแบบ  
สอบถามตามความคิดเห็นและความเป็นจริงของท่าน หรือหากท่านมีความคิดเห็นหรือ  
ข้อเท็จจริงอย่างใดที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ ได้โปรดเขียนลงในที่ว่างท้ายแบบสอบถาม  
จะทำให้งานวิจัยนี้ได้ผลตรงตามจุดประสงค์ยิ่งขึ้น

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของท่าน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นในการ  
แสดงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานบริหารบุคคล  
ของผู้บริหารกับอาจารย์

ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อ



คำตอบของท่านไม่มีข้อใดผิด เพราะเป็นความคิดเห็น  
ของท่านเอง โปรดตอบทุกคำตอบและทุกข้อ เพื่อ  
ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูล อันจะเป็นแนวทางใน  
การปรับปรุงงานบริหารบุคคลต่อไป

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน  
มากที่สุด

ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

1. ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะฯ)
2. ครู-อาจารย์

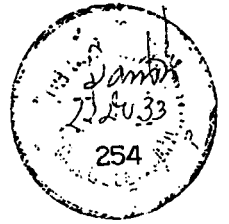
เฉพาะผู้วิจัย

○

1

○

2



- ตอนที่ 2 - ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของอาจารย์  
- ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและกาเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกตอบดังนี้

|   |                            |
|---|----------------------------|
| 5 | มากที่สุดหรือน้อยที่สุด    |
| 4 | มากหรือน้อย                |
| 3 | ปานกลาง                    |
| 2 | น้อยหรือไม่บ่อยนัก         |
| 1 | น้อยที่สุดหรือเกือบจะไม่มี |

ซึ่งในการพิจารณาเลือกตอบนั้น ท่านจะต้องพิจารณาสองประเด็น

ประเด็นที่ 1 โปรดพิจารณาความคิดเห็นของอาจารย์ กับสภาพที่เป็นจริงปัจจุบัน  
ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์กับผู้บริหาร ในการบริหารงานบุคคลด้าน  
ต่าง ๆ มากน้อยเพียงไรแล้ว ประเมินค่าระดับคะแนนตามเกณฑ์ข้างต้น

ประเด็นที่ 2 โปรดพิจารณาความคิดเห็นของอาจารย์ กับสภาพที่ควรจะเป็น  
ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์กับผู้บริหาร ในการบริหารงานบุคคลด้าน  
ต่าง ๆ มากน้อยเพียงไร แล้วประเมินค่าระดับคะแนนตามเกณฑ์ข้างต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

| สถานที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร<br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ มากน้อย<br>เพียงใด | สถานที่ควรจะเป็น                    | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย   |             |                             |                                          |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 0. ด้านการสรรหาบุคลากร                                                                                         | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        | 00. ในการสำรวจ<br>แหล่งที่จะได้มา<br>ซึ่งบุคลากร                                                               | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |
|                                     |                     |             |                             |                                          |                                                                                                                |                                     |                     |             |                             |                                          |

คำอธิบายประกอบตัวอย่าง

พิจารณาครั้งที่ 1 (อ่านข้อความครั้งที่ 1)

จากคำถามข้อ 00. ในช่อง สถานที่เป็นจริงปัจจุบัน

ถ้าท่านมีความคิดเห็นว่าอาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย

ก็กาเครื่องหมาย ลงในช่องหมายเลข 2 ด้านซ้ายมือ แล้ว ทำข้อต่อไป

ทุกข้อจนจบแบบสอบถาม

พิจารณาครั้งที่ 2 (เริ่มต้นอ่านข้อความครั้งที่ 2)

จากคำถามข้อ 00. ในช่อง สถานที่ควรจะเป็น ถ้าท่านมีความคิดเห็นว่า

อาจารย์ ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องนี้มากที่สุด ก็กาเครื่องหมาย

ลงในช่องหมายเลข 5 ด้านขวามือ แล้ว ทำข้อต่อไปทุกข้อจนจบแบบสอบถาม

แบบสอบถาม

| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร<br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ มากน้อย<br>เพียงใด | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 1. การสรรหาบุคลากรเพื่อ<br>บรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว                                         | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 1.1 สืบรวจแหล่งที่จะ<br>ได้มาซึ่งบุคลากร                                                                       |                                     |                     |             |                             |                                          | ○○<br>1 2         |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 1.2 จัดทำประกาศรับสมัคร                                                                                        |                                     |                     |             |                             |                                          | ○○<br>3 4         |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 1.3 ประชาสัมพันธ์อย่าง<br>ทั่วถึง                                                                              |                                     |                     |             |                             |                                          | ○○<br>5 6         |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 1.4 สรรหาบุคลากร โดย<br>พิจารณาจากหน่วยงาน<br>ทั้งภายในและภายนอก                                               |                                     |                     |             |                             |                                          | ○○<br>7 8         |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 1.5 สรรหาจากสมาคม<br>อาชีพต่าง ๆ                                                                               |                                     |                     |             |                             |                                          | ○○<br>9 10        |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



| สถานที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br><u>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร</u><br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ มากน้อย<br>เพียงใด | สถานที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 1. การสรรหาบุคลากร เพื่อ<br>บรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว                                               | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                       | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 1.6 เข้าร่วมสัมมนากับ<br>หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อ<br>ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่<br>ต้องการ                                    |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>11 12       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 1.7 จัดโครงการเยี่ยมเยียน<br>วิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อ<br>ชักชวนนักศึกษาที่สนใจ<br>และกำลังจะจบ<br>การศึกษา                |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>13 14       |



| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร<br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ มากน้อย<br>เพียงใด | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 2. คัดเลือกบุคลากรเพื่อ<br>บรรจุเบิกเลขาประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว                                            | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2.1 กำหนดลักษณะพฤติกรรม<br>เฉพาะตำแหน่ง                                                                        |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>15 16       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2.2 กำหนดแนวทางและ<br>กระบวนการคัดเลือก                                                                        |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>17 18       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2.3 คัดเลือกบุคลากรสำหรับ<br>การปฏิบัติหน้าที่ใหม่                                                             |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>19 20       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2.4 กำหนดหน้าที่ความ<br>รับผิดชอบของงาน<br>ตำแหน่งต่าง ๆ                                                       |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>21 22       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2.5 กำหนดเกณฑ์การ<br>สัมภาษณ์                                                                                  |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>23 24       |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร<br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ มากน้อย<br>เพียงใด | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>บ่อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>บ่อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>บ่อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 2. คัดเลือกบุคลากรเพื่อ<br>บรรจุเป็นลูกจ้างประจำ<br>และลูกจ้างชั่วคราว                                         | มากที่สุด<br>หรือ<br>บ่อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>บ่อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>บ่อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2. 6 กำหนดเกณฑ์ในการ<br>ประเมินผล                                                                              |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>25 26       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2. 7 สืบค้นภูมิหลังของ<br>ผู้สมัคร                                                                             |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>27 28       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2. 8 เลือกข้อสอบในการ<br>คัดเลือกจากที่<br>คณะกรรมการ<br>ออกข้อสอบได้จัดทำไว้                                  |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>29 30       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 2.9 กำหนดบทบาทหน้าที่ของ<br>ตำแหน่งที่จะรับสมัคร                                                               |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>31 32       |



| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร<br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ มากน้อย<br>เพียงใด | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 3. ดำรงรักษาบุคลากร                                                                                            | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 3.1 มีโอกาสได้รับความ<br>ก้าวหน้า เช่น<br>การเลื่อนตำแหน่ง<br>หน้าที่สูงขึ้น                                   |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>33 34       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 3.2 มีอิสระในการเลือก<br>หน้าที่ความรับผิดชอบ<br>ในหน่วยงาน                                                    |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>35 36       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 3.3 กำหนดมาตรการ<br>ด้านความมั่นคงปลอดภัย                                                                      |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>37 38       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 3.4 ได้จัดเสนอสิ่งอำนวยความสะดวกและ<br>สวัสดิภาพ                                                               |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>39 40       |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน             |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br><u>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร</u><br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ <u>มากน้อย</u><br><u>เพียงใด</u> | สภาพที่ควรจะเป็น                        |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-----------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มาก<br>ที่สุด<br>หรือ<br>บ่อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>บ่อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>บ่อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 3. ดำรงรักษามูลค่าการ                                                                                                               | มาก<br>ที่สุด<br>หรือ<br>บ่อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>บ่อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>บ่อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                       | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                                     | 5                                       | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                         |                     |             |                             |                                          | 3.5 การสร้างบรรยากาศ<br>ในการอยู่ร่วมกันของ<br>อาจารย์                                                                              |                                         |                     |             |                             |                                          | 00<br>41 42       |
|                                         |                     |             |                             |                                          | 3.6 ปรับปรุงสิ่งแวดล้อม<br>ในที่ทำงาน                                                                                               |                                         |                     |             |                             |                                          | 00<br>43 44       |
|                                         |                     |             |                             |                                          | 3.7 จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ<br>เครื่องใช้ เพียงพอต่อ<br>ความต้องการ                                                               |                                         |                     |             |                             |                                          | 00<br>45 46       |
|                                         |                     |             |                             |                                          | 3.8 ให้งานวัลแก่บุคลากร<br>ที่มีผลงานดีเด่น                                                                                         |                                         |                     |             |                             |                                          | 00<br>47 48       |



| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br><u>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร</u><br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ <u>มากน้อย</u><br><u>เพียงใด</u> | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 3. <u>ดำรงรักษาบุคลากร</u>                                                                                                          | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                                     | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 3.9 <u>สรรเสริญ ยกย่อง</u><br><u>ให้เกียรติบุคลากร</u><br><u>ต่อหน้าชุมชน</u>                                                       |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>49 50       |
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 4. <u>พัฒนาบุคลากร</u>                                                                                                              | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                                     | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.1 <u>เชิญวิทยากรที่มีวิชา</u><br><u>ความรู้ ความชำนาญ</u><br><u>แต่ละสาขามาให้</u><br><u>ความรู้แก่บุคลากร</u>                    |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>51 52       |



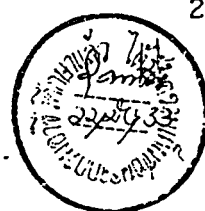
| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร<br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ <u>มากน้อย</u><br>เพียงใด | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>บ่อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>บ่อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>บ่อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 4. พัฒนาศักยภาพ                                                                                                       | มากที่สุด<br>หรือ<br>บ่อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>บ่อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>บ่อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                       | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.2 การบริการแนะนำ<br>ให้ข้อเสนอแนะทาง<br>ด้านการสอน                                                                  |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>53 54       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.3 การประชุมเพื่อ<br>แลกเปลี่ยนความคิดเห็น<br>ซึ่งกันและกัน                                                          |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>55 56       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.4 สาธิตการสอนจาก<br>ผู้เชี่ยวชาญ                                                                                    |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>57 58       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.5 จัดให้มีสัปดาห์ความ<br>ก้าวหน้าทางวิชาการ                                                                         |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>59 60       |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br><u>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร</u><br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ มากน้อย<br>เพียงใด | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>บ่อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>บ่อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>บ่อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 4. พัฒนาศักยภาพ                                                                                                       | มากที่สุด<br>หรือ<br>บ่อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>บ่อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>บ่อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                       | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.6 จัดนำครูไปทัศนศึกษา<br>นอกสถานที่                                                                                 |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>61 62       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.7 ส่งครูไปอบรมต่าง ๆ                                                                                                |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>63 64       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.8 จัดและกำหนดโครงการ<br>อบรมบุคลากรด้าน<br>วิชาการ ใหม่ ๆ                                                           |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>65 66       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.9 พิจารณารับวารสาร<br>วิชาการ เพื่อสนับสนุน<br>ให้บุคลากรได้เพิ่มพูน<br>ความรู้ใหม่ ๆ                               |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>67 68       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 4.10 พิจารณาอนุญาตให้<br>บุคลากรศึกษาต่อ                                                                              |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>69 70       |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร<br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ <u>มากน้อย</u><br>เพียงใด | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 5. ให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                                                                | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี |                   |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                       | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 5.1 ทหาสาเหตุการลาออก<br>ของบุคลากร                                                                                   |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>71 72       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 5.2 พิจารณาให้บุคลากรพ้น<br>จากงาน                                                                                    |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>73 74       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 5.3 แนะนำแนวทางการปฏิบัติ<br>ตนแก่ผู้ที่กำลังจะเกษียณ                                                                 |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>75 76       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 5.4 ให้ความช่วยเหลือ<br>บุคลากรพ้นจากงาน<br>ไปแล้ว                                                                    |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>77 78       |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 5.5 ส่งข่าวให้บุคลากรที่พ้น<br>จากงานหรือเกษียณอายุ<br>ไปแล้วทราบถึงความ<br>เคลื่อนไหวของ<br>สถานศึกษา                |                                     |                     |             |                             |                                          | 00<br>79 80       |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



| สภาพที่เป็นจริง<br>ปัจจุบัน         |                     |             |                             |                                          | ท่านคิดว่าอาจารย์มี <u>ส่วนร่วม</u><br><u>ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร</u><br>เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ <u>มากน้อย</u><br><u>เพียงใด</u> | สภาพที่ควรจะเป็น                    |                     |             |                             |                                          | เฉพาะ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | 5. ให้บุคลากรพ้นจากงาน                                                                                                              | มากที่สุด<br>หรือ<br>น้อย<br>ที่สุด | มาก<br>หรือ<br>น้อย | ปาน<br>กลาง | น้อย<br>หรือ<br>ไม่<br>น้อย | น้อย<br>ที่สุด<br>หรือ<br>เกือบ<br>ไม่มี | ๐๐<br>81 82       |
| 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                                                                                                                                     | 5                                   | 4                   | 3           | 2                           | 1                                        |                   |
|                                     |                     |             |                             |                                          | 5.6 ให้บริการเกี่ยวกับ<br>ผลประโยชน์ด้านการเงิน<br>และอื่น ๆ แก่บุคลากร<br>ที่พ้นจากงาน                                             |                                     |                     |             |                             |                                          |                   |



ที่ ทม 1507.3/ ๗๙

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนเลทองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

14 มิถุนายน 2533

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์

ด้วยนางแจ่มจันทร์ อาพันธ์โก เป็นนักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขา  
การบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลัง  
ทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารบุคคลของ  
สถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร"

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
ในสถานศึกษาของท่านตามรายชื่อสถานศึกษาดังต่อไปนี้คือ

1. วิทยาลัยนิตยการธบุรี
2. วิทยาลัยนิตยการเซตุน
3. วิทยาลัยนิตยการบางนา
4. วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี
5. วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา
6. วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอี่ยมพล
7. วิทยาลัยอินทราชัย

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีเช่นเคย จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายเมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดี

จากบัณฑิตศึกษา

โทร: 3267320-9 ต่อ 393

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศบ 0908/ 3895

กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ ถนน 10300

๑5 มิถุนายน 2533

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ

ด้วยกรมอาชีวศึกษาได้พิจารณาอนุญาตให้ นางแจ่มจันทร์ อานันท์โก ข้าราชการครูของวิทยาลัยอินทราชัย แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล จากผู้บริหาร และครู-อาจารย์ของสถานศึกษาแห่งนี้ เพื่อวิจัยประกอบการเสนอนิพนธ์ เรื่อง "การมีส่วนร่วมตัดสินใจของอาจารย์ในการบริหารบุคคลของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" ทั้งนี้กองวิทยาลัยอาชีวศึกษาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ในการอำนวยความสะดวกการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

อนึ่งแบบสอบถามที่กรมอาชีวศึกษา พิจารณาอนุญาตให้ใช้เก็บข้อมูล จะมีตราประทับและลายมือชื่อกำกับทางมุมขวา ของแบบสอบถามทุกแผ่น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอุดมศักดิ์ จันทรเกษม)

นักวิชาการศึกษาระดับ 7 รักษาการแทน  
ผู้อำนวยการกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา

ฝ่ายวิชาการและส่งเสริมการศึกษา

โทร. 2829357, 2822549



ที่ ศธ 0908/ 9284

กรมอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

๒๘ มิถุนายน 2533

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณะคณบดีมหาวิทยาลัย

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ทม 1507.3/79 ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2533

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง มหาวิทยาลัยแจ้งว่า นางแจ่มจันทร์ อานันธิโก นักศึกษาหลักสูตร  
ครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารอาชีวศึกษา มีความประสงค์ขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การมีส่วนร่วมทัศนใจของอาจารย์ในการบริหารบุคคลของสถานศึกษา  
สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร" ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จำนวน  
7 แห่ง ความละเอียดถึงแล้วนั้น

กรมอาชีวศึกษา พิจารณาแล้วอนุญาตให้ดำเนินการได้ และเมื่อการวิจัยสิ้นสุดแล้ว ขอได้  
โปรดจัดส่งผลการวิจัย(วิทยานิพนธ์) ให้กรมอาชีวศึกษาด้วย จำนวน 1 ชุด

อนึ่ง แบบสอบถามที่กรมอาชีวศึกษาพิจารณาให้ใช้เก็บข้อมูล จะมีตราประทับและลายมือชื่อ  
กำกับหางมุมขวาของแบบสอบถามทุกแผ่น เพื่อเป็นคั่นแบบในการเก็บข้อมูลต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายอาทร จันทวัน)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารทสวงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 2829357, 2822549

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

### ประวัติผู้เขียน

นางแจ่มจันทร์ อานันธิโก เกิดเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2484 ที่อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด จบปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน เมื่อปี พ.ศ. 2507 ปัจจุบันรับราชการ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัยอินทราชัย สังกัด กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

