

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ แล้ว นำเสนอเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. ความพึงพอใจ

- 1.1 ความหมายของความพึงพอใจ
- 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจงใจ

2. การบริหารงานบุคลากร

- 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคลากร
- 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร
- 2.3 ลักษณะสำคัญของการบริหารงานบุคลากรตามระบบคุณธรรม
- 2.4 การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
- 2.5 ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการบริหารสถานศึกษา

ชั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

- 2.5.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2.5.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 2.5.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 2.5.4 วินัยและการรักษาวินัย
- 2.5.5 การออกจากราชการ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยในประเทศ
- 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ความพึงพอใจ

1.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือความต้องการในสิ่งที่พึงประสงค์ของแต่ละคน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของความพึงพอใจ และมีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ ดังนี้

กู๊ด (Good. 1973 : 161) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพหรือระดับความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจและเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน

กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 321) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้

อเนก กลยานี (2542 : 13) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการทำงานนั้น ๆ

มณี โภธิเสน (2543 : 12) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกยินดีของบุคคล เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการของตนทำให้เกิดความรู้สึกดีในสิ่งนั้น ๆ

กรชกร ชวติ (2544 : 10) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือมีเจตคติที่ดีของบุคคลนั้น ๆ เมื่อได้รับการตอบสนองตามความคาดหวังและตามความต้องการของตนเอง จึงทำให้เกิดความรู้สึกดีต่อสิ่งนั้น ๆ

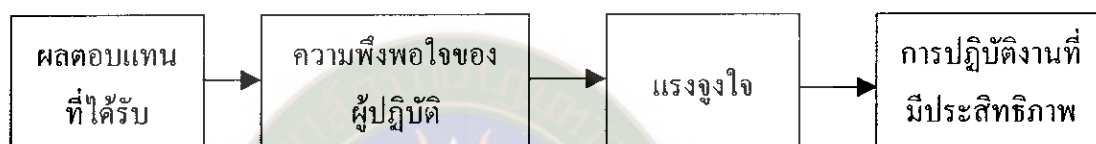
สุรพงษ์ บรรณจุสุข (2547 : 62) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ ว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานหรือการปฏิบัติกิจกรรมในเชิงบวก เช่น ความรู้สึกพอใจ ชอบใจในการทำกิจกรรมนั้น ๆ จนบรรลุผลสำเร็จ

จากการศึกษาความหมายของความพึงพอใจ สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดี ที่ชอบ ที่พอใจต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นความรู้สึกที่มีความสุขต่อสิ่งนั้น ๆ

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

การสร้าง ความพึงพอใจให้กับบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรและชุมชนนั้นจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและค่านิยม

ของบุคคล ดังนั้นการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นที่ปรารถนาของบุคคลทุกคนและทุกระดับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงได้มีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกันคือการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพึงพอใจจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการตอบสนองที่ชนะตามแนวคิดดังกล่าว ดังภาพประกอบ 1 (สมยศ นาวิการ. 2525 : 155)



แผนภูมิที่ 1 ความพึงพอใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
(สมยศ นาวิการ. 2525 : 155)

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่จะมุ่งเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็พยายามหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่จะสามารถสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่นๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทน ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริง และการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้และความพึงพอใจย่อมเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ. 2525 : 155)

ผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จ ทำให้เกิดความภูมิใจ ความมั่นใจ ตลอดจนได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองให้แก่ตนเอง เช่น การให้เลื่อนขั้น หรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 43)

จากแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับความพึงพอใจทั้งสองรูปแบบดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลต่อการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กันในทางบวกทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากขึ้นเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น หมายความว่าความต้องการของบุคคลเพียงใด ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบ ว่าวิธีการจูงใจบุคคลากรมีรูปแบบอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการ โน้มน้ำใจจิตใจให้บุคคลมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากทำงานพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละเพื่องานและหน่วยงานอย่างจริงจังดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2535 : 394) ได้กล่าวถึงการจูงใจในการทำงานไว้ว่า “ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการจูงใจให้คนทำงานทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงาน จะมีความหมายในการที่จะทำให้ออกผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์กรสามารถมีข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ จากการมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานเป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของคณงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าที่จะทำได้

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของบุคคล ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยทฤษฎีสำคัญ 3 ทฤษฎี (Herzberg and others. 1959 : 71-79) ได้แก่

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความสำคัญของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy Needs)

มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ ดังนี้

1.1 ลักษณะความต้องการของมนุษย์ ได้แก่

1.1.1 ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับชั้นความสำคัญโดยเริ่มจากระดับความต้องการขั้นต่ำ ไปสู่ความต้องการขั้นสูง

1.1.2 มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ เมื่อมีความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่

1.1.3 เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สนใจให้เกิดพฤติกรรมต่อสิ่งนั้น แต่จะมีความต้องการในระดับสูงเข้ามาแทนและเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น

1.1.4 ความต้องการที่เกิดขึ้น อาศัยซึ่งกันและกัน และมีลักษณะควบคู่กัน คือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่หมดสิ้นไปก็จะมีความต้องการอีกอย่างหนึ่งขึ้นมา

1.2 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) มี 5 ระดับ ได้แก่

1.2.1 ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

1.2.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วยและความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ รวมถึงการรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

1.2.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอเมื่อความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ทั้งนี้เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม

1.2.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ เมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จและความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม

1.2.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของคนที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน บุคคลนั้นจะผลักดันชีวิตของตนเอง ให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหมายไว้ อย่างไรก็ตามยอมขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของเขาเองด้วย

สรุปแล้วจะเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์มีอยู่มากมายทั้งปริมาณและขอบเขต เพราะมนุษย์ตกอยู่ในสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน การกำหนดความต้องการในปัจจุบันพื้นฐานจึงแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าหากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น การทำความเข้าใจในเรื่องความต้องการของมนุษย์จึงนับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมากในด้านการกำหนดสิ่งจูงใจ หรือปัจจัยที่เหมาะสมกับความต้องการ

2. ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของ เอิร์ชเบอร์ก (Motivation-Hygiene Theory)

เอิร์ชเบอร์ก และคณะ (Herzberg and others, 1959 : 71-79) ได้เสนอรายงานผลการวิจัย เรื่อง “การจูงใจในการทำงาน” (The Motivation To Work) ออกมาเผยแพร่ เมื่อ ปี ค.ศ. 1959 เพื่อเสนอทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factors Theory) ได้ทำการวิจัยเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเขาที่ว่า มนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการที่หนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะขจัดทุกข์ทรมารร่างกายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเดือร้อนทางสุขภาพและความทรมานทางดินฟ้าอากาศ ประการที่สองคือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทแห่งหนึ่งที่เมือง匹ทส์เบิร์ก จำนวน 200 คน โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่าสถานการณ์อย่างไรที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของประชากรเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ ยังให้วิศวกร และนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพอใจและไม่พอใจในงานนั้น มีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ของคนหรือไม่ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงาน โดยตรงเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ขณะเดียวกันองค์ประกอบซึ่งมักจะนำมาซึ่งความไม่พอใจ

ในงาน และมีหน้าที่ป้องกันหรือกำจัด ไม่ให้คนเกิดที่อ้อย ไม่อยากทำงานเรียกว่า ปัจจัยกำจัด (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติต่องานทางด้านบวก เป็นตัวกระตุ้นให้คนปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรง มี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบของงานที่ทำ
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ปัจจัยกำจัด หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน หรือทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา แต่ไม่มีผลทำให้เกิดทัศนคติในการทำงานทางด้านบวกหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานมี 11 ประการคือ

1. เงินเดือน
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
5. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
6. สถานภาพทางสังคม
7. การปกครองบังคับบัญชา
8. นโยบายและการบริหารงาน
9. สภาพการทำงาน
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
11. ความมั่นคงในการทำงาน

จากทฤษฎีการจูงใจ-กำจัด ของเฮริชเบิร์ก ดังกล่าวนั้น สรุปได้ว่าปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการในระดับสูง มีผลต่อการทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทำให้ผลผลิตดีเพิ่มขึ้น จัดว่าเป็นปัจจัยที่

ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค่าจูนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการในระดับพื้นฐานหรือในระดับต่ำ ไม่มีผลต่อการจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพียงแต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ในการทำงานในองค์กรเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สมยศ นาวิการ (2525 : 100) ที่ว่าปัจจัยค่าจูนจะช่วยให้คุณสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่

3. ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวายของ ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas

Mcgregor's Theory X and Theory Y)

แมกเกรเกอร์ ได้เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะใช้เป็นสิ่งกำหนดแบบของความเป็นผู้นำ โดยตั้งเป็นทฤษฎี X ทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. ปกติบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
2. เพราะบุคคลมีนิสัยไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุมสั่งการ และมีบทลงโทษไว้ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น เกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. โดยทั่วไปบุคคลชอบให้มีการแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. การใช้ร่างกายและสมองในการทำงานเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นกีฬาและการพักผ่อน
2. การควบคุมและคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย

3. การรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นผลลัพธ์

4. สภาพของบุคคลทั่ว ๆ ไปเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายใต้อาการกระตุ้นที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่จะต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนเป็นส่วนใหญ่

6. ภายใต้สภาพชีวิตของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ผู้บริหารที่ยึดสมมติฐานตามทฤษฎี X นั้น จะพยายามควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด มีการสั่งการโดยตรง เน้นการจูงใจด้วยการจ่ายเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ ใช้ระเบียบวินัยและบทลงโทษเป็นหลักใหญ่ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับต่ำ คือ ต้องการความปลอดภัย ปฏิบัติตามคำสั่งเท่าที่ ต้องการ มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก และต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น (สมยศ นาวิกาน. 2525 : 107)

ส่วนผู้บริหารที่ยึดสมมติฐานตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม บุคคลจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารตามทฤษฎีนี้จะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดแต่จะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในระดับสูง คือ มีความรับผิดชอบและพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต (สมยศ นาวิกาน. 2525 : 107)

โดยสรุป แล้วทฤษฎีทั้งสองนี้ จะแสดงถึงทัศนะของผู้บริหาร ที่จะพยายามขจัดสิ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานให้หมดไป และพยายามที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจหรือการสนองตอบความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยสมมติฐานตามทฤษฎี X จะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลในระดับต่ำ เช่น ผลตอบแทนในการทำงาน ความปลอดภัย ส่วนข้อสมมติฐานตามทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลในระดับสูง เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความภาคภูมิใจในผลงาน เป็นต้น

2. การบริหารงานบุคลากร

2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรต่าง ๆ เพราะบุคลากรเป็นคนที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษา ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน รวมถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 7) กล่าวว่า การบริหารงาน บุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานอันจะได้บุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการ และเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขอบข่ายครอบคลุมตั้งแต่ การกำหนดนโยบายการจัดทำแผน อัตรากำลัง และกำหนดค่าตอบแทน การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การสร้างขวัญกำลังใจ การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากงาน

บุญร่วม ประทุมทอง (2543 : 15) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การวางแผนนโยบาย ระเบียบวิธีและ การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ

สุนทร อามาตย์ (2544 : 7) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรในโรงเรียน ในอันที่จะให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการ และเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดทำอัตรากำลัง การกำหนดค่าตอบแทน การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การสร้างขวัญกำลังใจ การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากหน่วยงาน

บีช (Beach. 1965 : 54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบายและโครงสร้างเกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ไนโกร (Nigro. 1958 : 86) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ศิลปะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถตามที่หน่วยงานต้องการ
2. การบริหารงานบุคคลมีงานและขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่ การ คัดเลือกเข้าสู่หน่วยงานและการพ้นจากการปฏิบัติงาน
3. พิจารณาในแง่หน่วยงาน การบริหารงานบุคคลอาจจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การพัฒนา การกำหนด สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่บุคลากร

กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การสรรหา การพัฒนาและชำระรักษาและการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อหน่วยงานมากที่สุด

2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

ในการบริหารงานนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ งานและคน งานเป็นภารกิจ ที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การดำเนินการที่จะให้ภารกิจสำเร็งนั้นจะต้องอาศัยคน ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ในการทำงานจึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและดำเนินการไปได้ด้วยดี

การบริหารงานบุคคล ถือเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีการศึกษาเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ตลอดจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารมีความจำเป็นที่จะเรียนรู้ให้มีความลึกซึ้งและการนำไปใช้ให้เกิดทักษะในการบริหารงาน เพราะจะเป็นผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจะขึ้น อยู่กับองค์ประกอบ คือ การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาปฏิบัติ ในหน่วยงาน และผู้บริหารของหน่วยงานสามารถใช้คนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคลากรตามขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการบริหารงานบุคคล

ถ้าจะดูความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารงานก็อาจจะดูได้จากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน เพราะการบริหารงานบุคคล คือ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานโดยตรง “ในวงการบริหาร ทั้งในวงการธุรกิจ วงการราชการ และวงการศึกษา ถือว่าการบริหารงานบุคคลากร เป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์และการเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใดจะไม่มี ความหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ ไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือขาดขวัญ ขาดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคลากรให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

จากข้อความดังกล่าวพอสรุปเป็นแนวคิดในการบริหารงานบุคคลากรได้ดังนี้

1. การบริหารงานทั้งหลาย คนถือว่าเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด
2. การบริหารงานบุคคลจะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล
3. การจัดบุคคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะมี ส่วนทำให้บุคคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และจะเป็นผลให้งาน ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาบุคคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้บุคคลากรได้ใช้ความสามารถให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน และการพิจารณาความดีความชอบ จะต้องตระหนักและทรงไว้ซึ่งความเป็นธรรม

กล่าวโดยสรุป ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด คนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นตัวจักรสำคัญและเป็นตัวกำหนดปัจจัยด้านอื่น ๆ ดังนั้น ถ้าหน่วยงานมีคนที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับภารกิจแล้วจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบการบริหารงานบุคคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคลากรเริ่มต้นมาจากระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบที่ไม่มีระเบียบและหลักเกณฑ์เฉพาะที่แน่นอน จะรับใครหรือแต่งตั้งใครทำหน้าที่อะไร อย่างไรก็ได้ เป็นผลให้การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ในระยะต่อมาจึงได้พยายามปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารบุคคลที่เป็นระบบระเบียบขึ้น โดยได้มีการนำระบบการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ที่เรียกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งยอมรับกันว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับการบริหารงานราชการมากที่สุดและได้ใช้มาจนถึงปัจจุบันนี้ โดยสรุปแล้วการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ มี 2 ระบบคือ

- 2.1 ระบบอุปถัมภ์ เป็นการบริหารงานบุคคลที่ใช้มาแต่โบราณ ซึ่งมีลักษณะสำคัญโดยคำนึงถึงพรรคพวก ญาติพี่น้อง มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ
 - 2.1.1 การสืบสายโลหิต เป็นการสนับสนุนช่วยเหลือบรรดาญาติ หรือผู้สืบสายโลหิต ให้ได้รับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง
 - 2.1.2 การแลกเปลี่ยนตอบแทน เป็นการนำเอาสิ่งของหรือสินจ้างรางวัลตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง หรือบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ
 - 2.1.3 ความชอบพอเป็นพิเศษ เป็นการพิจารณาแต่งตั้งผู้รับใช้ใกล้ชิดสนิทสนม หรือพวกพ้องของตนเองให้ดำรงตำแหน่ง
- 2.2 ระบบคุณธรรม เป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่นำมาใช้ในภาคราชการและได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมมากที่สุด โดยยึดหลักสำคัญ 4 ประการ
 - 2.2.1 หลักความสามารถ หมายถึง การยึดเอาความรู้ความสามารถเป็นหลักในการสรรหาบุคคล เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด
 - 2.2.2 หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงาน สำหรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน
 - 2.2.3 หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการทำงานที่หน่วยงานให้ยึดถือเป็นอาชีพได้อย่างมั่นคง มิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือออกจากงาน โดยไม่มีความผิดรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างมั่นคงแก่ชีวิต
 - 2.2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง โดยมุ่งให้ข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่ โดยอิสระปราศจากอิทธิพลทางการเมืองใด ๆ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายรัฐบาลได้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ลักษณะสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 8) คือ

2.3.1 มีระบบหรือกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งจะยึดถือเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติข้าราชการครู กฏ ก.ค. ฉบับต่าง ๆ หนังสือเวียน เป็นต้น

2.3.2 มีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่ควบคุมกำกับให้การบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม (อ.ก.ค.กรม) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด (อ.ก.ค.จังหวัด) เป็นต้น

2.3.3 กำหนดให้มีผู้บริหารงานบุคคล เป็นผู้บริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยกำหนดให้ดำเนินการตามกฎระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มิให้ดำเนินการตามผลการหรือเล่นพรรคเล่นพวก

การบริหารงานบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการถึงปัจจุบัน นอกจากจะยึดระบบคุณธรรม ซึ่งมีหลักสำคัญ 4 ประการ ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารงานบุคคลยังได้มุ่งเน้นพัฒนาคน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านบริการมาประกอบหลักการบริหารบุคคลด้วย การบริหารงานบุคคลแผนใหม่จะยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกัน หรือ ฐานะ เพศ ผิว และศาสนา
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถหรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรคนเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง การปฏิบัติงานถือว่าเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีควมผิดมิผลตอบแทนค่าดำรงชีวิตได้ตามสมควรอัตรา
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง

5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยให้การศึกษาอบรม จัดระบบนิเทศ เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม

6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัด

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติโดยการละเว้นการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากัน เงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการและบริการต่างๆ เพื่อจะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ด้านต่างๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การสร้างคุณธรรมจริยธรรม ทั้งในทางป้องกันการทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากร และการกวดขันผู้กระทำความผิดลงโทษโดยหลักประชาธิปไตยในการทำงานเสริมสร้างบรรยากาศ

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคลยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ การทำงานใดๆ จะต้องให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คนเวลา และ ค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการมาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โดยสรุป แล้วการบริหารบุคคลทั้ง 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาวินิจฉัยให้รอบคอบและเหมาะสม แต่การบริหารงานบุคลากรสมัยใหม่จำเป็นต้องใช้ระบบคุณธรรมเสมอ

2.4 การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน

การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำเนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนสำเร็จเรียบร้อยดี

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่่มากเป็นพิเศษ ภารกิจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน โดยสรุปมี 4 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) คือ

2.4.1 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

2.4.2 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

2.4.3 การรักษาระเบียบวินัย

2.4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติสามารถแยกภาระงานหลักให้เป็นแนวทางเฉพาะเรื่อง เพื่อจะนำไปปฏิบัติได้โดยง่าย

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

1.1 กำหนดขอบข่ายภาระงานของโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน

1.2 การพิจารณาบุคลากรเป็นรายบุคคล ทั้งความรู้ความสามารถ และประสบการณ์

1.3 กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ

1.4 จัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน เพื่อแสดงสายบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 16 - 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

1. พิจารณาหน้าที่และภารกิจของบุคลากรตามขอบข่ายที่โรงเรียนต้องดำเนินการ

1.1 ศึกษากรอบการบริหารโรงเรียน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.2 กำหนดงานตามกรอบภาระงานของโรงเรียน ว่าควรประกอบด้วยงานประเภทใดบ้าง

1.3 กำหนดขอบข่ายว่าแต่ละงานที่กำหนดขึ้น ควรมีความเหมาะสมกับปัจจัยการบริหาร

1.4 กำหนดภารกิจของบุคลากรให้สอดคล้องกับขอบข่าย

2. พิจารณาจำนวนและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในโรงเรียน ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้

- 2.1 ศึกษาจากทะเบียนประวัติของบุคลากร
 - 2.2 วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
 - 2.3 พิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน
 - 2.4 ทำแบบสอบถามความถนัดและสังคมมิติ
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ในการมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้
- 3.1 จัดสรรภารกิจทุกด้านตามภาระงานโรงเรียน ให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรและความรู้ความสามารถ
 - 3.2 จัดทำภารกิจและขอบข่ายภารกิจตามที่จัดสรรให้บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร
 - 3.3 ประชุมชี้แจงมอบหมายงานและกำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้น ๆ
 - 3.4 ออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่
4. จัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้
- 4.1 ขอร่างแผนภูมิการบริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาสายงานที่ปรึกษา และความสัมพันธ์กับภาระงานที่มอบหมายให้บุคลากร
 - 4.2 นำร่างแผนภูมิไปปรึกษาหารือเสนอแนะจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน
 - 4.3 ปรับปรุงแก้ไขแล้วจัดทำตามความเหมาะสมกับอาคารสถานที่ให้บุคลากรทั่วไปได้เห็นและเป็นเอกสารเผยแพร่
5. ปฐมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้
- 5.1 การเตรียมการปฐมนิเทศ ผู้บริหารควรเตรียมการให้พร้อมก่อนทำการปฐมนิเทศเรื่องที่ต้องเตรียม คือ
 - 5.1.1 บุคลากรที่เป็นผู้ให้การนิเทศในเรื่องนั้น ๆ อาจเป็นผู้บริหารเอง หรือผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ
 - 5.1.2 เอกสารความรู้ที่ได้มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นอยู่แล้ว
 - 5.1.3 สถานที่ใช้ในการปฐมนิเทศ ควรมีบรรยากาศที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสบายใจ มั่นคงกับงานที่เขาจะได้รับ

5.1.4 เครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ

5.1.5 อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

5.1.6 การนัดหมาย

5.2 การดำเนินการปฐมนิเทศ ควรดำเนินการภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง การแนะนำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงาน ควรเริ่มจากส่วนใหญ่ไปหาส่วนย่อย ควรเปิดโอกาสให้ ลองทำและซักถามได้เต็มที่ จนเข้าใจและมั่นใจว่าตนเองสามารถทำได้

5.3 การดำเนินการหลังการปฐมนิเทศ หลังการปฐมนิเทศแล้วไม่ควรปล่อยให้ การปฏิบัติงานโดยลำพัง ผู้บริหารเองหรือผู้ที่เป็นวิทยากรควรเฝ้าดูหรือเป็นพี่เลี้ยง จนมั่นใจว่า ผู้รับการปฐมนิเทศเข้าใจและปฏิบัติหน้าที่ได้ดีแล้วจึงปล่อยให้ทำงานเองต่อไป

กล่าวโดยสรุป การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบให้กับการกิจงานเหมาะสมกันทั้งด้านความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ เพื่อจะให้งานเกิดประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

บุคลากรของโรงเรียนทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาและ บำรุงรักษาให้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนให้นานที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด และทำงานอย่าง มีความสุข พร้อมทั้งพัฒนาให้มีคุณภาพ มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรปฏิบัติดังนี้

2.1 สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคลได้รับการพัฒนาอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ

2.2 จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่ในโรงเรียน

2.3 จัดให้มีการ ไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน

2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้าง นวัตกรรมสื่อ และการนำเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน

2.5 จัดให้มีการประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน การวิเคราะห์ และการเก็บ รวบรวมข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น พร้อมนำออก เผยแพร่และนำผลงานเสนอขอปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 22) กล่าวถึงขั้นตอน ในการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของแต่ละแขนงวิชาในกลุ่มประสบการณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีผลเกี่ยวข้องกับการนำมาพิจารณาคุณภาพการปฏิบัติงาน ฯลฯ เป็นต้น ข้อมูลจากปัจจัยที่นำมาพิจารณาจะช่วยให้ผู้บริหารสรุปได้ว่า ในขณะนั้นโรงเรียนมีความต้องการ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้าง

2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร เมื่อสรุปได้แล้วผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าบุคลากรคนใดควรจะได้รับการพัฒนาตามลำดับก่อนหลัง หรือพร้อม ๆ กัน ถ้ามีบุคลากรอยู่ในข่ายที่จะได้รับการพิจารณาบ่อยครั้งก็อาจจะรอให้มีการฝึกอบรมโดยหน่วยงานอื่น แต่ถ้ามีคนมากก็อาจจะดำเนินการเองก็ได้ เช่น การจัดอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ หรือผู้บังคับบัญชาบุคลากรด้วยตนเองใน โรงเรียนขนาดใหญ่ สำหรับโรงเรียนขนาดกลางลงมาอาจใช้ระบบกลุ่มโรงเรียนก็ได้เช่นกัน ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนี้ องค์กรประกอบสำคัญน่าจะขึ้นอยู่กับงบประมาณค่าใช้จ่ายและช่วงเวลาที่เหมาะสม

3. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรแบบง่าย ๆ ที่มีการนำมาใช้อย่างได้ผลดีก็มีอยู่มาก เช่น การพาคณะครูไปศึกษาดูงานและการไปทัศนศึกษาที่กำหนดภารกิจให้ผู้ไปได้สอบถามจดบันทึกสรุปผลการไปและรายงานว่าจะนำสิ่งใดมาพัฒนางานของตน ได้เพียงใด เป็นต้น

4. หลังจากได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้ว ทุกครั้งควรให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนามาความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานรับทราบด้วย เสมือนหนึ่งว่าผู้รายงานเป็นตัวแทนครูทั้งโรงเรียนที่ไปรับความรู้กลับมาให้เพื่อน ๆ

5. เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารให้ยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้ไปรับการพัฒนาดำเนินการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของตนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

6. ระยะเวลาอันสมควร ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ เพื่อพิสูจน์ผลและนำไปเป็นข้อมูลในการศึกษาสภาพความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอีกส่วนหนึ่งด้วย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร เป็นการดำเนินงานให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานให้มากที่สุด และให้มีประสิทธิภาพทำงานอยู่ในหน่วยงานอย่างมีความสุข

3. การรักษาระเบียบวินัย

วินัย หมายถึง ระเบียบกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติ ข้อบังคับสำหรับควบคุมความประพฤติทางกาย วาจา ของคนในสังคมให้เรียบร้อยดีงาม เพื่อความสงบเรียบร้อย เพื่อสันติสุขของสังคม หรือกลุ่มชน การมีวินัย คือ การประพฤติตนอยู่ภายในกรอบของระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของสังคมนั้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2540 : 21)

วินัยข้าราชการครู คือ หน้าที่สถานแห่งความประพฤติ หรือข้อกำหนดที่ข้าราชการครู ต้องปฏิบัติตามหากกระทำผิดวินัยแล้วจะอ้างว่าไม่รู้หรือแก้ตัวใด ๆ คงไม่ได้ วินัยข้าราชการครูที่ ต้องปฏิบัติหลายประการ เช่น

1. สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
3. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ
4. รักษาความลับของทางราชการ
5. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
6. ปฏิบัติราชการ โดยไม่กระทำข้ามผู้บังคับบัญชา
7. ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา
8. ถือและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน
9. อุทิศเวลาให้แก่ประชาชน
10. รักษาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ
11. ปฏิบัติต่อประชาชนเป็นอย่างดี
12. ไม่ทำการที่ต้องห้ามในห้างหุ้นส่วน บริษัท

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมาตรการให้ข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนได้ถือปฏิบัติเพื่อการรักษาวินัย ดังนี้

1. การให้ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย ควรจัดให้เป็นเอกสารเกี่ยวกับ หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ หรือแนวทางการรักษาระเบียบวินัย เพื่อให้เกิดความชัดเจน ควรจัดให้มีการ อบรมประชุมสัมมนาภายในโรงเรียน

2. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมกำกับบุคลากรให้อยู่ในขอบเขตของวินัยจัดให้มีคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมร่วมกัน

3. สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัย ตลอดจนหลักเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดให้มีขึ้น เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำดี การคัดเลือกข้าราชการตัวอย่างเพื่อมอบโล่รางวัลหรือเกียรติคุณบัตร

4. ดำเนินการแก้ไขบุคลากรที่มีปัญหา หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย เช่น เชิญผู้กระทำผิดวินัยมาตักเตือนในที่ลับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2540 : 22 - 23) ได้รายงานถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความมีวินัย ดังนี้

1. ไม่เป็นคนมักง่ายทำการใด ๆ ตามใจตนเอง ต้องคำนึงว่าบ้านเมือง สังคม หรือสถาบันของตนเองมีกฎเกณฑ์ระเบียบและขนบธรรมเนียมประเพณีที่จะต้องปฏิบัติตาม
2. สนใจศึกษาหาความรู้เรื่องระเบียบวินัยในหน้าที่การงานของตนให้รู้แจ้งมั่นใจเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน
3. ยอมรับ ยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และธรรมเนียมต่าง ๆ ของสถาบันข้าราชการครูจนเป็นปกติวิสัย
4. สามารถควบคุมตนเองได้ ปฏิบัติตนในทางที่ถูกที่ควร ไม่ล่วงละเมิดฝ่าฝืนระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 123) ได้รายงานถึงแนวทางป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ไว้ดังนี้

1. หน่วยงานและผู้บริหารร่วมมือกันหาแนวทาง ช่วยให้ครูมีวินัยโดยการใช้ภาวะผู้นำ และการฝึกอบรมให้ความรู้
2. ยกย่องเชิดชูเกียรติของข้าราชการชั้นผู้น้อยให้สูงขึ้น
3. ให้ความรู้แก่ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่
4. สถาบันการศึกษาผลิตครู ควรจัดให้มีการสอนเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบวินัย ข้าราชการครูที่เป็นวิชาเลือก สำหรับผู้ประสงค์จะเข้ารับราชการเป็นวิชาเลือกอย่างน้อย 1 รายวิชา เพื่อให้ศึกษามีความรู้ก่อนเข้ารับราชการ

กล่าวโดยสรุป การรักษาระเบียบวินัยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและข้าราชการครูทุกคนที่จะต้องยึดถือปฏิบัติเอาใจใส่และประพฤติตนอย่างเคร่งครัด เมื่อข้าราชการทุกคนมีวินัยดีแล้วจะสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นไม่มีปัญหาและอุปสรรคใด ๆ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นภาวะที่สำคัญอย่างหนึ่งของ

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม และเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 145) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ

บุญร่วม ประทุมทอง (2543 : 47) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานไปแล้วนั้น ได้ผลงานมากน้อยเพียงใด เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน ของบุคลากรว่าสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อหาทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการประเมินค่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควร จะทำได้ด้อยหรือดีกว่าที่คาดหวังเอาไว้ คຸ້ມคຳกับเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่ง หรือไม่โดยดูจากผลงานในแง่คุณภาพและปริมาณ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความรอบคอบ และความร่วมมือในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผล และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 23) ได้รายงานถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายประการ แต่ละเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

1. ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การประเมินในส่วนนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ให้นำระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ ถือเป็นหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู

2. ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินให้ครูทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน เมื่อผู้ขอเลื่อนตำแหน่งเสนอผลการปฏิบัติ เพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตามความเป็นจริงด้วยความเป็นธรรม

3. ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรทำการประเมินหลายด้าน เช่น ประเมินด้วยภาพการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับอดีตกับปัจจุบันในด้านพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนี้ให้ประเมินความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนการทำสื่อและนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้ หากพบข้อบกพร่องควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการจำเป็นต่อไป

4. ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน โดยการประเมินเรื่องต่าง ๆ เช่น ประเมินโครงการของโรงเรียนที่รับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้นว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงในส่วนที่บกพร่องต่อไป

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เป็นการประเมินค่าของบุคคลตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายว่ามีการกระทำได้มากน้อยเพียงใดเหมาะสมกับเกณฑ์ที่ตั้งหรือไม่ ผู้บริหารและข้าราชการครูต้องรับทราบกฎเกณฑ์และการประเมินร่วมกัน ผู้บริหารต้องประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.5 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51-63) ได้กำหนดขอบข่าย/ภารกิจ การบริหารงานบุคลากร ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

2.5.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

- 1) การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนแนวทางการปฏิบัติ

1.1) วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนและภารกิจของสถานศึกษา

1.2) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3) นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.4) นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

2) การกำหนดตำแหน่ง

แนวทางการปฏิบัติ

2.1) สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

3) การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู
แนวทางการปฏิบัติ

3.1) สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2) ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3) ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

2.5.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

1) ดำเนินการสรรหาและบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1.1) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.2) การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

1.3) ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ. กำหนด

1.4) เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

แนวทางการปฏิบัติ

2.1) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3) การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา

3.1) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

แนวทางการปฏิบัติ

3.1.1) เสนอคำร้องขอย้ายไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

3.1.2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมา

จากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่ง
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1.3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยัง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

3.2) การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงาน
ส่วนท้องถิ่น

แนวทางการปฏิบัติ (ม.58)

3.2.1) เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่นไป
ยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.
ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

4) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากข้าราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะ
รัฐมนตรี(มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการ
ทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการ
ครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับ
ราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับ
ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและ
แต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอ
กลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตาม
มาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับ
ราชการทหาร(มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้น
จากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

5) การรักษาราชการแทนและรักษาในตำแหน่ง

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทนถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทนถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

กรณีตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งใดว่างลงหรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

2.5.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

1) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่แนวทางการปฏิบัติ

1.1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.1.2) แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

1.1.3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนา
ความเหมาะสมและต่อเนื่อง

1.2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม.79)

แนวทางการปฏิบัติ

1.2.1) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของ
ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

1.2.2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ
จำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

1.2.3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

1.2.4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

1.2.5) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม.80)

แนวทางการปฏิบัติ

1.3.1) ศึกษา วิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะ
งานตามตำแหน่งที่ได้รับปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในสถานศึกษา

1.3.2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม
จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

1.3.3) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

1.4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (ม.55)

แนวทางการปฏิบัติ

1.4.1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.4.2) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ

แนวทางการปฏิบัติ

2.1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดี
ความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2.1.2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ.

ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน

2.1.3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบกรณีเลื่อนชั้นเงินเดือนพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.4) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2.2) การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

แนวทางการปฏิบัติ

2.2.1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

2.2.2) สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

2.2.3) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อดำเนินการต่อไป

2.3) การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม คุณานหรือปฏิบัติงานวิจัย

แนวทางการปฏิบัติ

2.3.1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมคุณานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

2.3.2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.3.3) สั่งเลื่อนเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.4) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการเพิ่มค่าจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

2.5) การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน

แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

2.6) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น

แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

2.7) งานทะเบียนประวัติ

2.7.1) การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง

แนวทางการปฏิบัติ

1. สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

2. สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

3. เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

2.7.2) การแก้ไข วันเดือน ปี เกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทาง

การศึกษาและลูกจ้าง

แนวทางการปฏิบัติ

1. ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สูติบัตร ทะเบียนราษฎรหลักฐานทางการทางการศึกษา

2. ตรวจสอบความถูกต้อง

3. นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการ
แก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

4. ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ
5. แจ้งหน่วยที่เกี่ยวข้อง

2.8) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

แนวทางการปฏิบัติ

2.8.1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอ
พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.8.2) ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์
และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

2.8.3) จัดทำทะเบียนผู้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิ
มาลาเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.9) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

แนวทางการปฏิบัติ

2.9.1) ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมี
เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

2.9.2) ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

2.9.3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัวโดยผ่านผู้บังคับ
บัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.9.4) ส่งคืนบัตรประจำตัวสถานศึกษา

2.10) งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไป
ต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่อง
เชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ
หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

2.5.4 วินัยและการรักษาวินัย

- 1) กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

แนวทางการปฏิบัติ

- 1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบ

สวนให้ได้รับความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่า
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งชุดเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวน
สวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้น
เงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.3) รายงานการดำเนินงานตามวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

2) กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

แนวทางการปฏิบัติ

2.1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่า
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่
กำหนดในกฎ อ.ก.ศ.

2.2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
พิจารณาลงโทษ

2.3) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณา
ของ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.4) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การอุทธรณ์
การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษายื่นเรื่องของอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่
ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ศ.ศ. กำหนด

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษายื่นเรื่องของอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่
ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ศ.ศ. กำหนด

4) การร้องทุกข์

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

กรณีข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

5) การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

แนวทางการปฏิบัติ

- 5.1) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา
- 5.2) ดำเนินการให้ความรู้ฝึกอบรมการสร้างขวัญและกำลังใจการจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

2.5.5 งานออกจากราชการ

แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น
 - 2) รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
1. การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

แนวทางการปฏิบัติ

1.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด

1.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

1.3 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

2. การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

แนวทางการปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบว่าด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

แนวทางการปฏิบัติ

3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำความผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

3.2 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.แล้วยังสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

4.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

แนวทางการปฏิบัติ

4.1.1 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

4.1.2 ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

4.1.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

4.2 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ
แนวทางปฏิบัติ

4.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทาง
การศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

4.2.2 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

4.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป

มาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม.30(1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิก
สภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (ม.30(4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่น
เฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. (ม.30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องใน
ศีลธรรมอันดี (ม.30(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ใน
พรรคการเมือง (ม.30(8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (ม.30(9))

แนวทางปฏิบัติ

4.3.1 สถานศึกษาดูตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทาง
การศึกษาอื่นตามคุณสมบัติในมาตรา (ม.30(1)(4)(5)(7)(8) หรือ(9) แห่งกฎระเบียบข้าราชการ
ครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ 3.1
ออกจากราชการ

4.3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

4.4 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสใน การ
ปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (ม.30(30))

แนวทางการปฏิบัติ

4.4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อ
มีเหตุอันควรสงสัยว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป
(ม.30(3))

4.4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ.

เขตพื้นที่การศึกษา

4.4.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

4.5 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

แนวทางการปฏิบัติ

4.5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันสมควรสงสัยว่าห่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติไม่เหมาะสม

4.5.2 ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้ห่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้ห่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

4.5.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

4.6 กรณีมลทินมัวหมอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงกรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยี่งว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความอย่างแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

4.6.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

4.6.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ

เพราะมีมลทินหรือมีหมองครึ้มที่ถูกสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

4.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้รับกระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
แนวทางการปฏิบัติ

4.7.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้รับกระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

4.7.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

ศักดิ์ วีระพงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า

1. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่า คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการจัดรักษาระเบียบวินัย พบว่า ในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีปัญหาระดับมาก ดังนี้ บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบงานหลายด้านเกินไป ในบางวิชาไม่มีบุคลากรจบทางด้านนั้นมาโดยตรง และบุคลากรมีจำนวนคาบเวลาในการสอนต่อสัปดาห์มาก ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรมีปัญหาระดับมาก ดังนี้ ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ขาดแหล่งความรู้ในการศึกษาค้นคว้า และโรงเรียนขาดแคลนเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

2. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกันโดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาและ

ข้าราชการบุคลากร โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัญหาไม่แตกต่างกัน

มีชัย น้อยเมืองคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษาของผู้บริหาร และครู - อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียนโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีการปฏิบัติมาก 2 ข้อในแต่ละด้าน คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบก่อนมอบหมายงานทุกครั้ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคำนึงถึงคุณวุฒิและประสบการณ์ ยกย่องและให้เกียรติบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความจำเป็นการพิจารณาบุคลากรยึดประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย แบบแผนของทางราชการ การประเมินพิจารณาความคิดความชอบ ใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักการประเมินเพื่อพิจารณาคณพัฒนางาน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครู - อาจารย์ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

วิฑูรย์ เพชรประภัสสร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยโดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก

ยงยุทธ ลิ้มพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย พบว่า ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและแยกตามขนาดโรงเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลื่อนเงินเดือน และรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

สุนทร อามาตย์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพเห็นว่ามีการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ผู้บริหารเห็นว่ามีการบริหารบุคลากรในโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีการบริหารอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความถนัดและความต้องการ ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย และประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลปฏิบัติงานต่างๆ

2. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้งมากที่สุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ มีการประชุมบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ มีแนวทางในการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย และมีการให้บุคลากรประเมินตนเอง

3. บุคลากรได้เสนอแนะในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ในแต่ละด้าน ดังนี้ ควรจัดบุคลากรให้รับผิดชอบตรงตามวิชาเอก ควรมีงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรทุกด้านให้เพียงพอ ควรให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อปฏิบัติของทางราชการและควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

พระมหาภูศล เขมวีโร (ภูศล อ่อนบุญ). (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ส่วนด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

เมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ

มาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหา และด้านการคัดเลือก ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาบุคลากร ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน อาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเพียงด้านเดียวคือ ด้านการสรรหา ส่วนด้านอื่นๆ ที่เหลือทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าอยู่ในปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการนำบุคลากรเข้าสู่งาน ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาบุคลากร และด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ส่วนด้านอื่นๆที่เหลือไม่แตกต่างกัน

จิระภา เนียมน้อย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทธนาคารผลิตน้ำมันพืช จำกัด พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทธนาคารผลิตน้ำมันพืช จำกัด ใน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา คัดเลือก และการว่าจ้างบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการชำระรักษาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านการสรรหา คัดเลือก และการว่าจ้างบุคลากรเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการประเมินผลงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการชำระรักษาบุคลากร ส่วนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำสุด

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เมดเมนท์ (Maidment, 1989 : CD-ROM.ERIC) ได้ศึกษาวิจัยการสนับสนุนบุคลากรแนวทางการพัฒนางานบุคลากรสำหรับผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา พบว่า แม้จะมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่บ้าง การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่ยังดำเนินไปด้วยดี โดยเฉพาะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ต่างก็ได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาขัดข้องต่างๆ เพื่อลดปัญหาเหล่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนมากที่สุดคือการแต่งตั้งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ คนที่สามารถทำองค์กรของหน่วยงานได้ดี คือ ครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังได้ทุ่มเวลาและความสามารถให้กับการทำงานจนทำให้โรงเรียนและการเรียนพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด

แบลนค์ (Blanks, 1991 : 2766 - A) ได้ศึกษาวิจัยสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารงานบุคลากรภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคลิฟอร์เนียเหนือ พบว่า

1. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงพัฒนา แต่ก็ยังล่าช้ากว่าการบริหารงานบุคลากรของหน่วยงานภาคอื่น ๆ
2. ถึงแม้บุคลากรผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล จะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการเขาเหล่านั้นก็ยังไม่มีความพร้อมในด้านการบริหารงานบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านฝึกอบรม ในลักษณะฝึกประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน
3. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน จำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณ และการวางตัวผู้ทำงานหรือตำแหน่งของบุคคล
4. ถ้าอาศัยรูปแบบของการพัฒนาองค์กร หรือบุคลากรภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนก็คือ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อศึกษานิเทศก์อำเภอ ความรับผิดชอบที่เหมาะสมก็คือ ผู้บริหาร 1 คน เลขานุการ 1 คน ควรรับผิดชอบครุประมาณ 200 คน โดยงานในหน้าที่ที่ควรทำได้แก่ การวางแผนบุคลากร ค่าตอบแทนการคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ การให้ความดีความชอบ การพัฒนาองค์กรและความมั่นคงในอาชีพ คุณสมบัติของผู้บริหารนั้นก็คือ มีใบประกาศผ่านงานจบปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้มาแล้ว 6 ปี

คูเปอร์ (Cooper, 1991 : 1143 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องโครงการให้ความดีความชอบของครูที่เมืองเฮนโรวอร์ รัฐนิวแฮมเชียร์ มลรัฐฟิวเจอร์ซี สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาวิจัย พบว่า การพิจารณาความดีความชอบของครูควรจัดอยู่ในหลักเกณฑ์การให้เงินเดือนครู ส่วนครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า การประเมินความชอบ ตลอดทั้งผู้ทำการประเมินได้พิจารณาแยกจากเงินเดือน ส่วนการพิจารณาให้รางวัลความดีความชอบครูในโรงเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษาได้เอาใจใส่ในเรื่องการเพิ่มเงินเดือนแก่ครูที่มีผลงานดีเด่นอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการผู้รับผิดชอบอยู่แล้ว แต่หวังว่าอาชีพของคณาจารย์จะให้ความมั่นคงแก่ตน และแผนการตอบแทนทางด้านการเงิน (ค่าเบี้ยเลี้ยงตลอดจนบำเหน็จบำนาญ) ควรชัดเจนและเชื่อถือได้ กลุ่มครู ผู้บริหาร ตลอดจนกรรมการศึกษาก็เห็นพ้องต้องกันว่า ควรพิจารณาเพิ่มเงินแก่ข้าราชการครูที่มีผลงานดีเด่นแยกออกต่างหาก และควรพิจารณาโดยไม่มีอิทธิพลอื่นมาเกี่ยวข้อง

มิเชล (Michael. 2001 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง มุมมองของผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร จึงต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนการบริหารงานบุคลากร ทั้งด้านวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและบำรุงรักษา บุคลากรไว้ในหน่วยงานการพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ โดยผลการดำเนินการส่วนใหญ่พบว่า มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกัน และบุคลากรที่มีสถานภาพต่างกัน ก็มองการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร มีปัจจัยหลายด้าน เป็นตัวแปร เช่นระบบโครงสร้าง หน่วยงาน ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ระบบข้อมูลข่าวสาร และผู้รับผิดชอบในด้านการบริหารงานบุคคล ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ยังคงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพัฒนาให้เหมาะสมและจริงจังต่อไป จึงจักเกิดผลดีซึ่งผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยความพึงพอใจในการบริหารงานบุคลากรของครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งส่งผลให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคลากรตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันเป็นพื้นฐานสำหรับการทำวิจัยให้มีประสิทธิภาพต่อไป