

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารงานบุคลากร
2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร
3. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร
4. ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษา
5. หลักทั่วไปของการบริหารงานบุคลากร
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและงานบุคลากร
7. กระบวนการบริหารงานบุคลากร
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้ ซึ่งสามารถนำเสนอและสรุปได้ดังนี้

ภิญโญ สาร (2517 : 155) ให้ความหมายการบริหารงานบุคลากรว่า เป็นการใช้คนให้ทำงาน ให้ได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ผู้ทำงานมีความสุข พอใจในการทำงาน โดยในด้านการศึกษา ต้องอาศัยเทคนิคการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ผู้ทำงานได้รับความก้าวหน้า

อุทัย หิรัญโต (2529 : 25) และสมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 36) ให้ความหมายการบริหารงานบุคลากรว่า เป็นการบริหารผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกสรรคนที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานอย่างเพียงพอได้ใช้กำลังให้เกิดประโยชน์เต็มที่ มีการรักษาบำรุงขวัญ ส่งเสริมสมรรถภาพผู้ปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหมายขององค์กร

ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (2522 : 42) และชลิดา ศรมณี (2526 : 21) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรว่า เป็นกระบวนการในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่การจัดบุคคล ระบุบำรุงรักษาและดำเนินการเมื่อบุคคลพ้นจากงาน โดยร่วมมือผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

เทียนฉาย กิระนันท์ (2527 : 13) และ เมธี ปิรันธนานนท์ (2529 : 45) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรว่า ความเพียรพยายามให้บุคคลปฏิบัติงานในตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าบรรลุผลตามความชอบที่เป็นความต้องการของสถาบันและองค์การ ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง โอนย้าย ฝึกอบรม เลื่อนตำแหน่ง ดำเนินการทางวินัย และการพ้นจากงาน

สุกิจ จุลละนันท์ (2530:52)และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535:26) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรว่า เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย กำหนดระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

Appley (1942:144) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรว่า เป็นการดำเนินการวางแผนและกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากรและการปฏิบัติงานอันจะปรับปรุงนโยบายด้านเทคนิคในการบริหารงานบุคคลากรและพัฒนาศามารถของบุคลากร

Nigro (1951:64) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรว่า เป็นศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าเพื่อให้ได้ผลงานจากบุคลากรมากที่สุด

Wolf(1962:125) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรว่า เป็นการดำเนินการในการปฏิบัติงานและควบคุมการทำงานของบุคลากร

Beach(1970:36) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรว่า เป็นการดำเนินการต่างๆเกี่ยวกับการคัดเลือก กำหนดสิ่งตอบแทน ควบคุมอัตรากำลัง เสริมแรง และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

Van Zwoll(1965:63)และ Flippo (1971:84) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรว่า เป็นกิจกรรมเฉพาะที่ซับซ้อนเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของการปฏิบัติงาน โดยเกี่ยวข้องกับเรื่อง การวางแผน จัดองค์กร ประสานงาน งบประมาณ เป็นต้น

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

ทองใบ สุตชาติ (2543: 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมุ่งใจในการบริหารงานบุคลากรว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อน ยากที่ได้เข้าใจ การที่ค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงาน ของกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากเพราะเป็นสิ่งมองไม่เห็น แต่มีผลต่อความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพอใจที่จะทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2531:23) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruit and Selection) ให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นไม่หยุดยั้ง (Development)

จากการให้ความสำคัญพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อทุกองค์กร หากละเลยแล้วจะไร้ประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล

3. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรที่นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายแนวคิดแตกต่างกัน ดังเช่น สุโรทัยธรรมมาธิราช (2529: 63-64) ได้กล่าวถึงองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษา มี 4 องค์กร คือ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) และคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ในที่นี้จะกล่าวถึง คณะกรรมการที่เป็นองค์กรกลางสำหรับข้าราชการครู คือ ก.ค.

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

องค์การบริหารข้าราชการครูเกิดขึ้นครั้งแรกตามพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2521 ให้มีสภาในกระทรวงศึกษาธิการ เรียกว่าคุรุสภา มีอำนาจบัญญัติไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนแทนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และแต่งตั้งอนุกรรมการให้มีอำนาจหน้าที่และปฏิบัติการแทนอนุกรรมการข้าราชการพลเรือนแล้วแต่กรณี

2. ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด แทน ก.จ. และแต่งตั้งอนุกรรมการให้มีอำนาจหน้าที่และปฏิบัติการแทนได้ ในส่วนเกี่ยวกับข้าราชการครูส่วนจังหวัด

กล่าวโดยสรุป คุรุสภาเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูแทน ก.พ. และ ก.จ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนและข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต่อมา พ.ศ. 2523 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2523 องค์การนี้จึงมีหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ

1. กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อใช้สำหรับข้าราชการครู
2. ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของกรมเจ้าสังกัดข้าราชการครูและสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีที่กฎหมายหรือที่ ก.ค. กำหนด

3. ปฏิบัติบางประการเกี่ยวกับข้าราชการครู ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น การอนุมัติบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู เป็นต้น

รายละเอียดตามมาตรา 7 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 บัญญัติให้ ก.ค. มีอำนาจหน้าที่ 9 ประการคือ

1. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา

2. ออกกฎ ก.ค. และระเบียบเพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.ค. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

3. ให้ความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับ พระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.ค. เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้วให้ใช้บังคับได้

4. ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำชี้แจงเพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ โดยให้มีอำนาจเรียกเอกสาร และหลักฐานจากหน่วยงานมาชี้แจง และให้มีอำนาจออกระเบียบเกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ ตลอดจนทะเบียนประวัติของข้าราชการครูไปยัง ก.ค.

5. รายงานนายกรัฐมนตรี ในกรณีมีผู้ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการไม่เหมาะสม เพื่อนายกรัฐมนตรีพิจารณาและสั่งการต่อไป

6. รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู

7. รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู และกำหนดอัตราเงินเดือนที่ควรได้รับ โดยคำนึงถึงอัตราเงินเดือนตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้รับ

8. กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

9. ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น
องค์ประกอบของ ก.ค.

คณะบุคคลประกอบด้วยคณะกรรมการข้าราชการครู 17 คน 3 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายบริหาร (กรรมการโดยตำแหน่ง) จำนวน 5 คน

2. ฝ่ายปฏิบัติการ(ข้าราชการครูซึ่งได้จากการเลือกตั้ง) จำนวน 7 คน

3. ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิในหลักข้าราชการหรือการบริหารงานบุคคล ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง จากผู้รับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีหรือเทียบเท่ามาแล้ว
จำนวน 5 คน

คณะกรรมการข้าราชการครู 17 คนประกอบด้วย

- | | |
|--|---------------|
| 1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ(โดยตำแหน่ง) | ประธานกรรมการ |
| 2. ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ | กรรมการ |
| 3. เลขาธิการก.พ.(โดยตำแหน่ง) | กรรมการ |
| 4. เลขาธิการคุรุสภา(โดยตำแหน่ง) | กรรมการ |
| 5. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ค.ร.ม.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 6. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ค.ร.ม.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 7. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ค.ร.ม.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 8. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ค.ร.ม.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 9. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ค.ร.ม.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 10. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 11. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 12. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 13. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยเลือกตั้ง) | กรรมการ |

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| 14. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 15. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 16. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 17. เลขธิการก.ค.(โดยตำแหน่ง) | กรรมการและเลขานุการ |

กลไกการปฏิบัติงานของก.ค.

เนื่องจากอำนาจหน้าที่ของก.ค.กว้างขวางและอยู่ในรูปขององค์คณะบุคคลขนาดใหญ่ จัดตั้งตามหลักการกระจายอำนาจ จึงมีองค์กรย่อย 4 องค์กร คือ

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (สำนักงานก.ค.)
2. อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม(อ.ก.ค.กรม)
3. อนุกรรมการข้าราชการครูประจำจังหวัด(อ.ก.ค.จังหวัด)รวมทั้งกรุงเทพมหานคร
4. อนุกรรมการข้าราชการครูวิสามัญ(อ.ก.ค.วิสามัญ)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ มีเลขธิการ ก.ค.เป็นผู้บังคับบัญชา สำนักงาน ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ โดยกำหนดหน้าที่ในมาตรา 22 ดังนี้

1. เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.
2. วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อเสนอ ก.ค.และผู้เกี่ยวข้อง
3. ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติของหน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค.กรมและ อ.ก.ค.จังหวัดและเสนอ ก.ค.
4. จัดทำรายงานประจำเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เสนอ ก.ค.
5. ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น ตามที่ ก.ค.

มอบหมาย

สำนักงาน ก.ค. แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 กอง 10 งาน นอกจากนี้ยังมีอำนาจแต่งตั้ง อนุกรรมการข้าราชการครูวิสามัญ เพื่อทำการใดแทนได้ โดยอ.ก.ค.วิสามัญจะทำหน้าที่ 2 อย่าง คือ การกลั่นกรองและเสนอความเห็นในเรื่องต่างๆให้แก่ ก.ค. กับการวินิจฉัยตัดสินใจแทน ก.ค. ตามที่ ก.ค. มอบหมาย มี 6 คณะ คือ

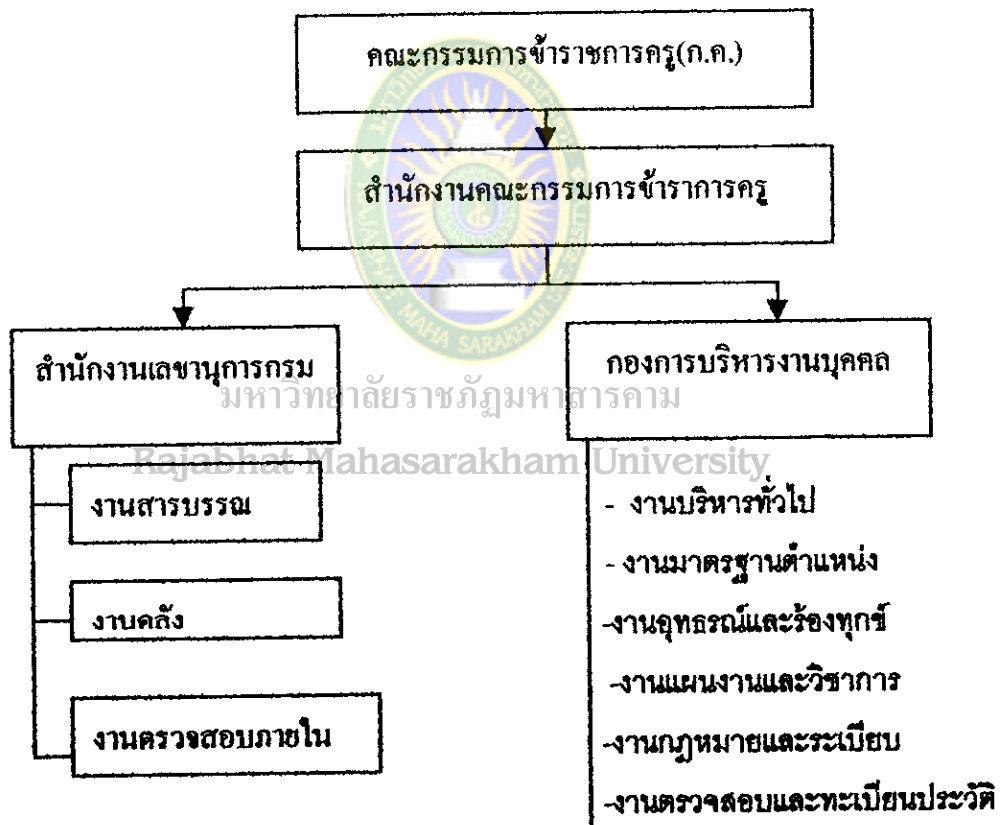
1. อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
2. อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับระบบการสรรหาและพัฒนาข้าราชการครู
3. อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ
4. อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ

5. อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับอุทธรณ์และการร้องทุกข์

6. อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับวิชาการ

จากการทราบอำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนราชการ ก.ค. จึงแสดงผังแผนภาพที่ 1-2

แผนภาพที่ 1 การแบ่งส่วนราชการของ ก.ค.



แหล่งที่มา : สุโขทัยธรรมาราช . (2529 : 95)

อ.ก.ค. กรม 11 คณะที่มีข้าราชการครูอยู่ในสังกัด คือ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรมอาชีวศึกษา กรมฝึกหัดครู กรมพลศึกษา กรมศิลปากร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยอนุกรรมการใน อ.ก.ค. กรม มีอยู่ชุดละ 9 คน ประกอบด้วย

1. อธิบดี(โดยตำแหน่ง) ประธาน
2. รองอธิบดีซึ่งอธิบดีมอบหมาย(โดยตำแหน่ง) กรรมการ

- | | |
|---|---------------------|
| 3. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ก.ค.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 4. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ก.ค.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 5. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ก.ค.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 6. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยการเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 7. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยการเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 8. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยการเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 9. ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่(โดยตำแหน่ง) | กรรมการและเลขานุการ |

อ.ก.ค. จังหวัด จัดให้มีเฉพาะการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเท่านั้น มีทุกจังหวัดรวมทั้งกรุงเทพมหานครด้วย โดยแต่ละจังหวัดมีชุดละ 9 คน ประกอบด้วย

- | | |
|--|---------------------|
| 1. ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด
ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย(โดยตำแหน่ง) | ประธาน |
| 2. ศึกษาธิการจังหวัด(โดยตำแหน่ง) | กรรมการ |
| 3. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ก.ค.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 4. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ก.ค.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 5. ผู้ทรงคุณวุฒิ(ก.ค.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| 6. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยการเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 7. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยการเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 8. ผู้แทนข้าราชการครู(โดยการเลือกตั้ง) | กรรมการ |
| 9. ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด(โดยตำแหน่ง) | กรรมการและเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่ของ ก.ค. มีดังนี้

1. เกี่ยวกับการสอบบรรจุและแต่งตั้ง
 - 1.1 ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู
 - 1.2 รับรองปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพซึ่งจะให้การบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู
 - 1.3 อนุมัติบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 10 และตำแหน่งศาสตราจารย์
 - 1.4 อนุมัติบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 9 และระดับ 8

- 1.5 พิจารณาอนุมัติการขอกำหนดตำแหน่ง
 - 1.6 พิจารณาอนุมัติการขอปรับปรุงตำแหน่ง
 - 1.7 พิจารณายกเว้นผู้ขาดคุณสมบัติให้เข้ารับราชการได้
 - 1.8 พิจารณาอนุมัติการขอบรรจุและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ
 - 1.9 พิจารณาอนุมัติการขอบรรจุและแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะต่างไปจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
 - 1.10 พิจารณาอนุมัติการย้ายไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิม
 - 1.11 พิจารณาอนุมัติการโอนพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการ ซึ่งมีใช้ข้าราชการครูมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครู
 - 1.12 พิจารณาอนุมัติการขอบรรจุแต่งตั้งพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการ ซึ่งมีใช้ข้าราชการครูที่ออกจากราชการไปแล้วกลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู
 - 1.13 พิจารณาปรับปรุงกำหนดตำแหน่งใหม่ในกรณีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ
- Rajabhat Mahasarakham University**
2. ออกกฎ ก.ค.และระเบียบ ก.ค. ต่างๆ ซึ่งกฎหมายกำหนดให้ออก
 3. กำหนดหลักเกณฑ์ ตลอดจนวิธีการต่างๆซึ่งกฎหมายให้อำนาจไว้เพื่อการปฏิบัติ

4. ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษาได้รับนโยบายการบริหารงานบุคลากรมาจาก ก.ค. จึงมีขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ในกรอบสำนักงานสามัญจังหวัดมหาสารคาม (2543 : 17-22) ดังนี้

1. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
2. การพัฒนาบุคคล
3. การอำนวยการรักษาบุคคล
4. การให้บุคคลพ้นจากงาน

ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การรายงานตัวสอบคัดเลือก การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การย้ายและเลื่อนแต่งตั้ง การดำเนินการเกี่ยวกับทะเบียนประวัติ การพิจารณาความดีความชอบ การดำเนินการทางวินัย การศึกษาต่อ ตลอดจนการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งข้าราชการ

5. หลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 71) กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลากร โดย แบ่งเป็น 2 ระบบ คือระบบคุณธรรม (Merit System)และระบบอุปถัมภ์(Patronage System)

สมาน รังสิโยกฤษฏ์ (2535 : 74) กล่าวถึงหลักการของระบบคุณธรรม 4 ประการ คือ

1. หลักความสามารถ หมายถึง การยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ(Put the Right Man in the Right Job) ต้องมีการคัดเลือกจากบุคคลต่างๆมากที่สุด
2. หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างเรื่องชาติ ตระกูล ภาษา เปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน
3. หลักความมั่นคง หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้เข้ามาเป็นข้าราชการว่า มีความมั่นคง ยึดเป็นอาชีพได้
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง ต้องปฏิบัติตามนโยบายเต็มความสามารถ ไม่ตกอยู่ภายใต้อาณาจักรพรรคการเมืองที่ตนชอบ

สวนสุโขทัยธรรมมาธิราช(2529 : 63)ได้กล่าวถึงส่วนที่เพิ่มอีก 8 ประการ คือ

1. หลักการพัฒนา
2. หลักความเหมาะสม
3. หลักความยุติธรรม
4. หลักสวัสดิการ
5. หลักเสริมสร้าง
6. หลักมนุษยสัมพันธ์
7. หลักประสิทธิภาพ
8. หลักการศึกษาวิจัย

Flippo (1971:63) ได้กล่าวถึงของการบริหารงานบุคคลของฝ่ายบริหารว่า ต้องมีการวางแผนงาน การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชาและการควบคุม

6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและการจูงใจบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรมีหลายท่านได้ให้แนวคิดที่พอสรุปดังนี้

ละเอียด จงกลนี้ (2535 : 111) กล่าวถึงหลักในการบริหารงานบุคลากรในองค์กร คือ

1. ยอมรับและเข้าใจลักษณะธรรมชาติขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
2. ทาวิธีการผสมผสานความต้องการขององค์กรและบุคคล
3. ใช้กลวิธีต่างๆในการบรรจุและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เชื่อว่าการจูงใจจะเพิ่มความร่วมมือและความแข็งแกร่งในการทำงาน
5. ควบคุมให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกันเองตามสมควร
6. ลักษณะการติดต่อสื่อสารตามช่องทาง
7. บำรุงขวัญอย่างสม่ำเสมอและจัดข้อขัดแย้งต่างๆ
8. มีความจริงใจ ยุติธรรมในการบริหาร
9. ให้ความช่วยเหลือและให้สวัสดิการจำเป็น
10. เชื่อเกี่ยวกับระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Flippo (1971:107) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นบริการที่จำเป็นมี แนวคิด

8 ประการ คือ

1. ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
2. ทาทางพัฒนานโยบาย
3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่
4. มีความยุติธรรมและเสมอภาคในการบริหาร
5. ยอมรับความสามารถ ภาควุฒิไใจในความสำเรีจ
6. จัดโอกาสให้การสนับสนุนผู้มีความรู้ ความสามารถได้ก้าวหน้า
7. จัดระบบสื่อสารให้ดี สร้างความเข้าใจ
8. จัดบริการทุกด้าน สร้างบรรยากาศให้เป็นที่น่าพอใจ

จากแนวคิดดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนต้องการ ซึ่งต้องศึกษาทฤษฎีการจูงใจอีกดังที่ สมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย (2536 :45) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งทีผู้บริหารต้องศึกษา โดยจะกล่าวถึง 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์
2. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y
3. ทฤษฎีสองปัจจัย
4. ทฤษฎีความสำเร็จของงาน

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

Abraham Maslow (อ้างถึงในนักรัฐนันทน์ เขจรนันทน์. 2541 : 23-25)เป็นผู้คิดไว้ โดยได้ลำดับความต้องการของมนุษย์ 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Need)เป็นความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น
2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety and Security Need)เป็นความต้องการความปลอดภัยมั่นคงเมื่อด้านร่างกายได้รับตอบสนองแล้ว
3. ความต้องการด้านสังคม (Social Acceptance Need)เป็นความต้องการอยู่ร่วมกับสังคม มีความรักและมีส่วนร่วมในสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Need) เป็นความต้องการระดับสูงที่ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับยกย่อง มีชื่อเสียงและมีฐานะทางเศรษฐกิจ
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Need) เป็นระดับสูงสุด ที่บุคคลต้องการให้เกิดความสำเร็จในชีวิตตามอุดมการณ์ที่คาดหวังไว้

โดยสาระสำคัญพอสรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่ที่จูงใจ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นทันที

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y

Douglas McGregor (อ้างถึงในสุเมธ เดียววิศเวศ. 2527 : 6)เป็นผู้เสนอโดยมีความเชื่อว่า ทฤษฎี X คนมีลักษณะ ดังนี้

1. ธรรมชาติคนไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
2. ธรรมชาติคนไม่มีความทะเยอทะยาน ชอบให้ควบคุม
3. ธรรมชาติคนจะเห็นแก่ตัว ไม่เอาใจใส่ต่อส่วนรวม
4. ธรรมชาติคนจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและต้องการความมั่นคง
5. ธรรมชาติคนเกียจคร้าน ถูกชักนำให้เสื่อมเสียง่าย ควรควบคุมใกล้ชิด

การจูงใจในทฤษฎี X นี้มักเป็นการจูงใจสนองความต้องการระดับต่ำ เช่น ด้านร่างกาย ความปลอดภัย สิ่งจูงใจ คือ ผลตอบแทนเรื่องเงิน และการลงโทษ

เมื่อเสนอ ทฤษฎี Y มองบุคคล ดังนี้

1. ธรรมชาติคนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียรมากกว่าที่ถูกกำหนด
2. ธรรมชาติคนจะปฏิบัติตามเป้าหมายของหน่วยงานเมื่อมีความคร่ำคร่าต่อหน่วยงาน
3. ธรรมชาติคนมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
4. หากจัดงานอย่างเหมาะสมแล้ว คนจะยอมรับงานและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานด้วย
5. ธรรมชาติคนสามารถกำกับควบคุมตนเองได้

ตามทฤษฎี นี้ การจูงใจเป็นจุดมุ่งหมายที่จะตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

ทฤษฎีสองปัจจัย

Frederic Herzberg (อ้างถึงในทองใบ สุทธารีย์. 2543 : 206) เสนอสองปัจจัยในการทำงานดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน เป็นความต้องการที่ให้แก่คนพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายและระบบบริหาร การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมั่นคงหรือความปลอดภัย
2. ปัจจัยกระตุ้น เป็นความต้องการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในอาชีพ

ทฤษฎีความสำเร็จของงาน

เป็นการศึกษาของ David C. McClelland พบว่าความสำเร็จของงานเป็นองค์ประกอบในการกระตุ้นจูงใจคน มีสาระดังนี้ คือ

1. บุคคลต้องกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
 2. บุคคลต้องการเป้าหมายที่เขาสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
 3. บุคคลต้องการที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
- จะเห็นว่าทั้ง 4 ทฤษฎีที่กล่าวมา เป็นแนวทางการในการสร้างเสริมให้บุคลากรมีขวัญ

และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

7. กระบวนการบริหารงานบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 :139)ได้จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. การวางนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร
2. การวางแผนอัตรากำลังคน
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. กำหนดหน้าที่ คุณสมบัติผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. กำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาและสอบคัดเลือก
8. การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองงาน
10. การจัดทะเบียนประวัติ
11. การย้ายโอน
12. การพัฒนาบุคลากร
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคลากร

พจน พินธุพันธ์ (2528 : 87) ได้กล่าวถึงภารกิจ และกระบวนการบริหารงานบุคลากรว่ามีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร
 - 1.1 การกำหนดความต้องการด้านอัตรากำลัง
 - 1.2 การวิเคราะห์งาน
 - 1.3 การกำหนดลักษณะงาน
 - 1.4 การกำหนดมาตรฐานความต้องการด้านกำลัง
2. การสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน
 - 2.1 การสรรหา
 - 2.2 การเลือกสรร
 - 2.3 การบรรจุแต่งตั้ง
 - 2.4 การทดลองปฏิบัติหน้าที่
3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน
 - 3.1 การปฐมนิเทศ
 - 3.2 การจัดให้ทำงาน
 - 3.3 การนิเทศงาน
 - 3.4 การบำรุงรักษา
 - 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.6 การพิจารณาความดีความชอบ
4. การพัฒนาบุคลากร
 - 4.1 การฝึกอบรม
 - 4.2 การศึกษาต่อ
 - 4.3 การศึกษาดูงาน
 - 4.4 การสัมมนา
 - 4.5 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
5. การให้พ้นจากงาน
 - 5.1 การโอน ย้าย
 - 5.2 การลงโทษทางวินัย
 - 5.3 การลาออก



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

5.4 การลดจำนวนบุคลากรชั้นงาน

5.5 เกษียณอายุ

5.6 ทุพพลภาพ

5.7 ถึงแก่กรรม

กิติมา ปริดีติติก (2529:56) ได้จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคลากรออกเป็นเรื่องๆดังนี้

1. กำหนดความต้องการด้านบุคลากร
 - 1.1 การวางแผนกำลังคน
 - 1.2 การวิเคราะห์งาน
 - 1.3 การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนค่าจ้าง
2. การสรรหาตัวบุคลากร
 - 2.1 การสรรหา
 - 2.2 การเลือกสรร
3. การจัดและบริหารบุคลากร
 - 3.1 การบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
 - 3.3 การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 3.4 การปฐมนิเทศ
 - 3.5 การโอน ย้าย
 - 3.6 การเลื่อนตำแหน่ง
 - 3.7 การพิจารณาความดี ความชอบ
 - 3.8 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.9 การประเมินผลงาน
4. การพัฒนาบุคลากร
 - 4.1 การฝึกอบรม
 - 4.2 การลาศึกษาต่อ
 - 4.3 การประชุมสัมมนา
 - 4.4 การให้พ้นจากงาน
 - 4.5 การดำเนินการทางวินัย
 - 4.6 การลาออก การเกษียณอายุ ทุพพลภาพและถึงแก่กรรม

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2529 : 92) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรสำหรับข้าราชการครูแบ่งได้เป็น 4 กระบวนการหลักคือ

1. การสรรหาบุคลากร
2. การใช้บุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การธำรงรักษาบุคลากร

ในทางปฏิบัติแบ่งเป็นกระบวนการย่อยๆ 12 กระบวนการดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือน
3. การสรรหาบุคลากรเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู
4. การบรรจุและการแต่งตั้ง
5. การย้ายและการโอน
6. การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
7. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี
8. การเลื่อนตำแหน่ง
9. การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์
10. การจัดสวัสดิการ
11. การเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู
12. การให้พ้นจากราชการ

สมาน รังสิโยกฤษฏ์ (2535 :10-13) จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. การวางนโยบาย การออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคลากร
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคลากร
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ

10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

จากข้อบ่งชี้ขั้นตอนและกระบวนการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาที่ได้จากนักวิชาการหลายท่าน จะเห็นว่าส่วนใหญ่มีหลักการคล้ายคลึงกันแต่จะต่างกันที่การแบ่งกิจกรรมย่อย ดังนั้นหลังจากได้ศึกษาแนวความคิดต่างๆ ดังกล่าวแล้วผู้วิจัยจึงได้สรุปภารกิจและกระบวนการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาออกเป็น 4 ด้านคือ การสรรหาบุคลากร การอำนวยการรักษา การพัฒนาและการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยแต่ละด้านสามารถจำแนกออกเป็นกิจกรรมย่อยได้ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้คือ
 - 1) การวางแผนกำลังคน
 - 2) การสรรหา
 - 3) การเลือกสรร
 - 4) การบรรจุแต่งตั้ง
 - 5) การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
2. การอำนวยการรักษาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้คือ
 - 1) การปฐมนิเทศ
 - 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
 - 3) การนิเทศงาน
 - 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 5) การพิจารณาความดีความชอบ
 - 6) การเลื่อนตำแหน่ง
 - 7) การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 8) การเสริมสร้างวินัยและการร้องทุกข์
 - 9) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 10) ชวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 11) สภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้คือ

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การสัมมนา
- 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 4) การศึกษาต่อ
- 5) การศึกษาดูงาน
- 6) การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้

- 1) การโอน การย้าย
- 2) การลงโทษทางวินัย
- 3) การลาออก
- 4) การลดจำนวนบุคลากรลงงาน
- 5) การเกษียณอายุ
- 6) การทุพพลภาพ
- 7) การถึงแก่กรรม

ขอขยายและกิจกรรมย่อย ๆ ดังกล่าวนี้ จะได้นำไปใช้เป็นขอขยายในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร (Hiring)

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มี ทั้งความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ และมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการการสรรหาบุคลากรจึงเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุแต่งตั้ง ไปจนถึงการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมีรายละเอียดในชั้นตอนนี้ว่า

1.1 การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การบริหารงานบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ปัญหาเกี่ยวกับการใช้กำลังคนเป็นปัญหาที่มักเกิดขึ้นในแทบทุกหน่วยงาน เช่น ปัญหาคนล้นงาน การขาดแคลนกำลังคนในบางสาขา เป็นต้น ความพยายามในการแก้ปัญหาดังกล่าว ประการหนึ่ง คือ จัดให้มีการวางแผนกำลังคนขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจำเป็นต้องระบ่วงหน้าว่าจะต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ การศึกษาและประสบการณ์

การนอ้ยงไร ตลอดจนปริมาณของบุคลากรแต่ละประเภท ซึ่งต้องทำทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกำลังคนจะเป็นแม่บทของการสรรหา การพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ภิกญญู สาทร (2517 : 102) กล่าวว่ การวางแผนกำลังคนคือการเตรียมการเพื่อ การสรรหา พัฒนา และใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สุด

Kingsbury (อ้างถึงใน ภิกญญู สาทร. 2517:17) ให้ความหมายของการวางแผนงาน บุคคลว่

- 1) คาคคเนความต้งการด้านตัวบุคคลของรัฐบาลในระยะหลาย ๆ ปี
- 2) คำนวณถึงปริมาณบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเท่าที่มีอยู่ ในแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในวงราชการ และภายนอกวงราชการ
- 3) วางแผนการสำหรับการให้การศึกษาและการฝึกอบรม เป็นการจูงใจและ หน่วงเหนี่ยวบุคคลที่มีความสามารถไว้ใช้ในราชการ และการใช้บุคคลเหล่านี้ให้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถและความชำนาญของตน

สมพงศ์ เกษมลิน (2521 : 88) กล่าวว่ แผนงานบุคคลเป็นแผนเกี่ยวกับการดำเนินงาน ขององค์การที่เน้นในเรื่องบุคคล เพื่อสนองความต้องการขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

สมาน รังสิโยภคชฎี (2535 : 117) กล่าวว่ การวางแผนกำลังคนเป็นการคาคคเน ถึงความต้งการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่ ต้งการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้งการเมื่อใดและกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคน ที่ต้งการเป็นการล่วงหน้า ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

จึงสรุปได้ว่การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับการ คาคคเนความต้งการกำลังคนขององค์การเป็นการล่วงหน้า และกำหนดวิธีการที่จะได้มา ซึ่งกำลังคน การใช้กำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการควบคุมใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ได้ ประโยชน์สูงสุด

1.2 การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment) คือ กระบวนการค้นหาบุคคล ที่จะเข้ามาทำงานและเร่งเร้าเขาให้สมัครทำงานในองค์การ (Flippo. 1971: 126)

ชลิตา ศรมณี (2526 : 128) กล่าวว่การสรรหาบุคคล เข้ามาทำงานในหน่วยงาน เป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล การดำเนินการขั้นนี้คือ พยายามที่จะแสวงหา และชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเท่าที่จะหาได้ในตลาดแรงงาน ให้เข้ามาสมัคร ทำงานในหน่วยงาน การที่จะต้งสรรหาบุคลากรมานั้น มีความจำเป็นและสาเหตุหลายประการ เช่นขยายกิจการหรือต้งหน่วยงานใหม่หน่วยงานขาดบุคคลที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่งเมื่อ

มีการเลื่อนชั้นหรือย้ายเจ้าพนักงานบางตำแหน่งออกไปจากตำแหน่งเดิม เป็นต้น ข้อมูลที่เจ้าหน้าที่จะต้องมีไว้ให้พร้อมก่อนที่จะดำเนินการสรรหาบุคคลได้แก่จำนวนตำแหน่งที่ว่าง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งนั้นๆ คุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการตลอดจนลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ

ศิริวรรณ ลัญชานนท์ และเจริญ โชไชย (2529 :132-135) กล่าวว่าแหล่งในการสรรหาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 แหล่ง คือ

1. การสรรหาจากแหล่งภายใน หมายถึง การค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการจากภายในหน่วยงาน โดยใช้วิธีเลื่อนชั้นพนักงานในองค์กรหรือคัดจากบางหน่วยงานแล้วนำมาพัฒนาการสรรหาจากภายในอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1) ประกาศรับสมัครบุคคลจากภายในอย่างเป็นทางการโดยระบุถึงตำแหน่งที่ต้องการและคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกทั้งนี้เพื่อให้บุคคลภายในทราบและสมัครแล้วดำเนินการคัดเลือกอย่างมีระบบ และมีหลักการที่ดีต่อไป

2) ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกบุคคลเป็นการภายใน โดยดูจากผลงานบันทึกประวัติที่เกี่ยวกับงาน วิธีนี้จะมีการประชุมหารือระหว่างฝ่ายบริหารเป็นการภายใน

2. การสรรหาจากแหล่งภายนอกหมายถึงการค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการจากภายนอกหน่วยงาน การสรรหาจากแหล่งภายนอกมีหลายวิธีดังนี้

- 1) การบอกคนที่รู้จัก
- 2) ประกาศโดยผ่านสื่อมวลชนต่างๆ
- 3) การติดประกาศในสถานที่รับสมัครหรือศูนย์รวมของการประกาศรับสมัคร
- 4) ติดต่อบริษัทการศึกษา โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ
- 5) ให้ผู้สนใจยื่นใบสมัครทิ้งไว้ เพื่อเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาทดสอบหรือสัมภาษณ์ต่อไป

- 6) ติดต่อบริษัทสมาชิกแรงงาน
- 7) ติดต่อบริษัทสำนักงานจัดหางาน
- 8) การประมูลจากบริษัทคู่แข่งวิธีนี้ส่วนมากใช้กับผู้ที่มีความรู้สูงและเป็นหน่วยงานของเอกชน

หลักในการสรรหาบุคคล การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน บุคลากรถ้าขึ้นการสรรหาไม่ได้คนที่มีคุณภาพ หรือมีคนมาให้สรรหาน้อยโอกาสที่จะคัดเลือกได้ คนดีมีความสามารถก็น้อย การสรรหาบุคคลมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. การสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพไม่ไช่ปริมาณ หมายถึง จะต้องพยายามสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงจากแหล่งแรงงานที่เลือกสรรแล้ว ไม่ใช่ต้องการให้มีคนสมัครเข้าทำงานมากอย่างเดียวเพราะการมีคนมาสมัครมากจะทำให้เสียเวลาในการคัดเลือกและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

2. เปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ประกาศ มีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะมาสมัครเป็นพนักงานขององค์การ

3. การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ในการรับสมัคร

1.3 การเลือกสรรหรือการคัดเลือก หมายถึง การคัดคนจำนวนหนึ่งจากกลุ่มใหญ่เพื่อเข้าทำงาน (สมาน รังสิโยกฤษฎ์. 2528 : 140)

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 169) กล่าวว่า กระบวนการเลือกสรรบุคคล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ การตรวจสอบใบสมัคร การตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้น และประวัติ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การทดสอบ การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย การตรวจสอบสุขภาพ และการบรรจุแต่งตั้ง การสอบในราชการพลเรือนไทย แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การสอบแข่งขัน เป็นวิธีการสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลบรรจุเข้ารับหรือแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ต้องการแต่งตั้ง เรียงตามลำดับที่สอบได้ การสอบประเภทนี้จะเปิดเป็นการทั่วไปสำหรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง

2. การสอบคัดเลือก เป็นวิธีการสอบเพื่อเลือกบุคคลขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นการแต่งตั้งไม่ต้องเรียงตามลำดับที่สอบได้ แต่แต่งตั้งตามความเหมาะสมและการรับสมัครก็กำหนดไว้เฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการเท่านั้น

นอกจากการสอบทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวแล้วยังมีวิธีการคัดเลือกที่ใช้โดยรวม 2 ประเภทคือ

1. การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้าปฏิบัติหน้าที่
2. การคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นหรือปริมาณหน้าที่รับผิดชอบสำคัญมากกว่าเดิม

1.4 การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่ การงาน หรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่งในองค์การหลังจากได้รับคัดเลือกแล้ว

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2529 : 234) กล่าวว่า การบรรจุเป็นการรับบุคคลที่สอบแข่งขันได้เข้ามาเป็นข้าราชการครู ส่วนการแต่งตั้งเป็นการมอบหมายหน้าที่การงานให้รับผิดชอบใน

ตำแหน่งของข้าราชการผู้นั้น เป็นสองกระบวนการย่อยคือ กระบวนการบรรจุและกระบวนการ แต่งตั้ง แต่เวลาปฏิบัติจะทำสองอย่างพร้อม ๆ กัน ในคำสั่งเดียวกัน จึงเรียกติดปากว่า “การบรรจุ แต่งตั้ง” หรือ “การบรรจุและการแต่งตั้ง” จนคนส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นเรื่องเดียวกัน ผู้จะออกคำสั่ง บรรจุและแต่งตั้ง จะต้องเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งตามมาตรา 24 พ.ร.บ. ระเบียบ ข้าราชการครู พ.ศ. 2523

1.5 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 26) กล่าวไว้ว่า แนวความคิดและเหตุผลในการทดลองปฏิบัติ หน้าที่ ราชการนั้น ถ้าพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว จะเห็นว่า เพื่อให้การเลือกสรรคนเข้ารับราชการได้ คนดีจริง ๆ มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าการ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเรามักจะทำกันพอเป็นพิธี หรือทำกันไม่จริงจัง จึงแทบไม่มีผู้ใดที่ถูก สั่งให้ออกจากราชการเพราะไม่ผ่านการทดลอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 สมาคมศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย (2536 : 124) ได้สรุปการทดลองปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งข้าราชการครูว่า

1. ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นเวลา 6 เดือน
2. เมื่อทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการครบตามกำหนด ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจ สั่งบรรจุแต่งตั้ง 3 กรณีคือ

1.1 รายงานว่าควรให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไป เพราะได้ทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ครบตามกำหนดและปรากฏว่าเป็นผู้มีความประพฤติ ความรู้ความสามารถ เหมาะสม

1.2 รายงานว่าควรให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ออกจากราชการ เพราะมีความ ประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความเหมาะสม ไม่ควรรับราชการต่อไป

1.3 ถ้าผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้งพิจารณา เห็นว่าควรทดลองปฏิบัติหน้าที่ต่อไป อีกระยะหนึ่ง จะสั่งให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ต่อไปก็ได้

2. การรายงานว่าควรให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่รับราชการต่อไป ให้รายงานเมื่อ ผู้นั้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการครบ 6 เดือนแล้ว แต่ถ้าเห็นควรให้ออกจากราชการ ให้รายงานทันทีที่เห็นว่าผู้นั้นมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ต่อไป

2. การธำรงรักษาบุคลากร (Maintenance)

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อจากการที่ได้จัดหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานแล้ว ซึ่งได้แก่การสร้างบรรยากาศและสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ และการเสริมสร้างวินัย เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน และบุคลากรสามารถอยู่ในองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ กิจกรรมในการธำรงรักษาบุคลากรได้แก่ การปฐมนิเทศ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การเสริมสร้างวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง กระบวนการช่วยเหลือบุคลากรใหม่ ให้มีความรู้สึกมั่นคงในหน่วยงาน ให้รู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มีสถานะเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน ให้ได้ทราบข้อมูลที่สำคัญและสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับหน่วยงานและให้ทราบสภาพแวดล้อมทั้งของตำแหน่งงาน และหน่วยงานนั้น ๆ (กัญญา สาร. 2517:159) ซึ่งวิธีการปฐมนิเทศมีหลายวิธีที่ควรนำมาพิจารณาตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการปฐมนิเทศ ไม่ควรใช้เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น วิธีการดังกล่าวมีดังนี้

2.1.1 ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิประโยชน์ของหน่วยงาน โดยการบรรยายหรืออภิปรายซักถามปัญหา

2.1.2 แจกเอกสาร คู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับศึกษา ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) แผนผังแสดงการแบ่งงานของหน่วยงาน
- 2) วัตถุประสงค์และนโยบายในการดำเนินงานของหน่วยงาน
- 3) ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน
- 4) ระบบการจัดชั้นของตำแหน่งที่หน่วยงานถือปฏิบัติ
- 5) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของหน่วยงาน ซึ่งใช้ปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ทั้งหมด
- 6) การพรรณนางานและวิธีปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล
- 7) มาตรฐานงานและปริมาณงานแต่ละงาน
- 8) แนวการฝึกอบรม ของแต่ละบุคคลสำหรับแต่ละงาน

2.1.3 แนะนำเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบุคลากร และเพื่อนร่วมงาน

2.1.4 พหุชนสถานที่ต่าง ๆ ของหน่วยงาน แนะนำเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

2.1.5 ฉายสไลด์ วิ.ดี.โอ (ถ้ามี) ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น ประวัติหน้าที่

ความรับผิดชอบ การแบ่งงาน เป็นต้น

2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

เป็นการจัดบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น คนที่เรียนจบวิชาเอกวิทยาศาสตร์นำจัดให้สอนวิทยาศาสตร์ จะให้คนไปทำหน้าที่ทางการเงินก็ต้องหาคนที่มีความรับผิดชอบดี ละเอียด รอบคอบ ซื่อสัตย์สุจริตและมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการใช้จ่ายเงินและการบัญชี เป็นต้น ดังนั้นการจัดบุคคลให้ทำงานจึงต้องจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน "Put the Right Man in the Right Job" และใช้ระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารอาจดำเนินการจัดได้ 3 แนว คือ

1. จัดโดยความต้องการและสมัครใจของบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. จัดโดยการพิจารณาของผู้บริหารโรงเรียน

Rajabhat Mahasarakham University
3. จัดโดยการผสมกันระหว่างวิธี 1 และวิธีที่ 2

2.3 การนิเทศ (Supervision) หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แก่บุคลากรในการวางแผน อำนวยการ ควบคุมงานประสานงานและประเมินกิจกรรมที่เป็นผลงานของบุคคล

กระบวนการนิเทศงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดการ การแสดงบทบาทภาวะผู้นำ การควบคุมงาน และการประเมินงาน การนิเทศงานเป็นทั้งงานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ ลักษณะทั่วไปของการนิเทศงานอาจมองได้ 3 ลักษณะคือ มองในกระบวนการทางสังคม การนิเทศงานจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม และการติดต่อสื่อสาร ถ้ามองในแง่ภารกิจหน้าที่ การนิเทศงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาวิชาชีพของตนเอง ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และเพื่อนร่วมงานได้ชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดความยินดี และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อส่วนรวมของหน่วยงาน ถ้ามองในแง่ผู้นำทางวิชาการ ผู้นิเทศงานย่อมจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างการให้ข้อเสนอแนะหรือรุกรายทางให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่ม หรือเป็นผู้นำที่ดีในกิจกรรม การงาน อีกทั้งจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมตามความคิดของตนเองอย่างต่อเนื่องกันมาก ยิ่งขึ้นด้วย ผู้มีบทบาทในการนิเทศงานในวงการศึกษา อาจเป็น ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้าฝ่าย ครูหัวหน้าหมวด ผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากร และ

ผู้บริหารทุกระดับ

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกองค์การ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง จะขาดเสียมิได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูก็เช่นเดียวกัน หลังจากที่ครูได้รับการบรรจุให้เข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เริ่มต้นทันที ขั้นตอนแรกคือ ครูใหม่จะได้รับการบรรจุเป็นการชั่วคราวก่อน ต่อเมื่อได้ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปี แล้วแต่กรณี แล้วผู้บังคับบัญชาได้รายงานว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม จึงจะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นการถาวร และต่อจากนั้นก็จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการวางแผนไว้เป็นการแน่นอนวัตถุประสงค์ของการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดังกล่าว มีดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบดูว่าการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด
2. ผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ ตรงไหนมีข้อบกพร่องอย่างไร เพื่อผู้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้ชิดจะได้ให้คำแนะนำตักเตือนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของบุคลากรเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยตรงไหน มีข้อบกพร่องอย่างไร เพื่อผู้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้ชิดจะได้ให้คำแนะนำตักเตือนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
4. เพื่อนำผลไปพิจารณาความดีความชอบ หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่พึงมี เช่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน

ข้อที่น่าสังเกตในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทำได้หลายวิธี ได้แก่ การบันทึกปริมาณงาน การเรียงลำดับ การตรวจรายการ การพิจารณาเหตุการณ์สำคัญ ๆ การประเมินผลซึ่งกันและกัน และการรายงานความก้าวหน้า

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 97) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป มีขั้นตอนสำคัญ 5 ประการ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผล และมีกรอบผู้ทำการประเมินผล

4. กำหนดวิธีการประเมินผล

5. การวิเคราะห์ผล การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

2.5 การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบ ดังที่ได้กล่าวถึงในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วว่า วัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการประเมินผลงานของครู คือ เพื่อนำผลไปพิจารณาความดีความชอบของครู กล่าวคือ ผลของการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์พิจารณาผลงานของครูแต่ละคน แล้วนำไปเปรียบเทียบว่าครูคนใดเหมาะสมที่จะได้เลื่อนหรือปรับเงินเดือนกรณีพิเศษประจำปี การตัดสินใจพิจารณานำเงินดีความชอบ สมควรที่จะเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล มีระบบและระเบียบแบบแผนใช้บุคลากรในหน่วยงานเดียวกันโดยเสมอหน้ากัน นั่นคือการมีเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการประเมิน เช่น บุคคลใดปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็ไม่น่าจะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ บุคคลใดปฏิบัติถึงเกณฑ์ก็จะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้เป็นกรณีพิเศษ ดังนั้น การพิจารณาความดีความชอบด้วยการมีเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าว จะเป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวกและเป็นการสร้างเสริมขวัญ กำลังใจในการทำงานของครู ทำให้การพิจารณาความดีความชอบของครูเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมเป็นไปตามระบบคุณธรรม และยิ่งจะช่วยส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอีกด้วย

2.6 การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้มิได้หมายรวมถึงการเลื่อนอันดับเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นบำเหน็จความดีความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งจึงหมายถึงการเลื่อนระดับโดยเฉพาะ

หลักทั่วไปเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชา มีดังนี้

1. ควรเลื่อนจากผู้ที่เหมาะสมที่สุดในองค์การก่อน
2. ควรจัดให้มีการอบรมหรือทดลองปฏิบัติหน้าที่สำหรับตำแหน่งสูงขึ้น
3. เปิดโอกาสให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างทั่วถึง
4. หากมีการจำกัดขอบเขตการเลื่อนตำแหน่ง ก็ควรเป็นไปในทางที่ก่อให้เกิด

ผลดีแก่ราชการเป็นสำคัญ

5. ควรมีวิธีหรือมาตรการที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้เท่าที่จะกระทำได้

6. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรสร้างระบบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกประวัติข้าราชการไว้เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของข้าราชการที่จะสามารถก้าวไปในตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม และช่วยนำเสนอหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้มีอำนาจพิจารณา

นอกจากนั้นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ควรมีดังนี้

1. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน
2. ความมีอาวุโสในราชการ
3. ผลการสอบ
4. การให้ทดลองปฏิบัติราชการ
5. ตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูง ควรถือเป็นหลักกว่า ควรบรรจุคนจากภายใน
6. ควรให้มีการเตรียมคนหรือให้มีการทดลองปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งสูง ๆ
7. ควรมีขอบเขตจำกัด และให้มีการเลื่อนตำแหน่งโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของ

หน่วยงาน

8. ควรคำนึงถึงหลักความเสมอภาค คือให้สิทธิแก่ทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วน
9. ไม่มีหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์เดียว ที่จะนำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งควรจะให้มีการยืดหยุ่นเท่าที่จะทำได้

10. หัวหน้างานขั้นต้น ควรเป็นผู้มีอำนาจชี้ขาดว่าใครควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการ การเลื่อนตำแหน่งกระทำได้ 3 วิธี คือ การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง แต่สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงมากที่สุด คือ ความยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.7 การจัดทำทะเบียนประวัติ

การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ หมายถึง การบันทึกข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นของข้าราชการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา การฝึกอบรมและดูงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการรับราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ

เดิมได้มีการจัดทำข้อมูลต่าง ๆ ลงสมุดประวัติข้าราชการ ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ยกเลิกการจัดทำสมุดประวัติข้าราชการ และให้ส่วนราชการจัดทำ ก.พ. 7 ตามแบบและวิธีการที่คณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงสมุดประวัติข้าราชการกำหนดขึ้นใหม่ และให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดให้มีแฟ้มประวัติข้าราชการตามแบบที่กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกัน

วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับบัตรบันทึกประวัติ ก.พ. 7 มีดังนี้

1. การจัดทำ ก.พ. 7 ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดในระดับกรม สำหรับส่วนกลาง และระดับจังหวัดสำหรับส่วนภูมิภาคเป็นผู้จัดทำ และให้เก็บรักษาไว้ที่สำนักงาน ก.พ. 1 ชุด กรมเจ้าสังกัด 1 ชุด สำหรับส่วนภูมิภาคให้เก็บไว้ที่จังหวัดอีก 1 ชุด

2. การเก็บรักษา ก.พ. 7 ให้เก็บตามตำแหน่งลำดับอักษรชื่อและชื่อสกุล
3. ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษา เป็นผู้ลงรายการให้สมบูรณ์อยู่เสมอ
4. เมื่อมีการโอนย้าย ส่วนราชการเดิมต้องส่งมอบแบบ ก.พ. 7 ให้ส่วนราชการ

ใหม่

5. การปฏิบัติในกรณีลาออก และการเก็บรักษาให้เป็นไปตามระเบียบงาน

สารบรรณ

สำหรับการบันทึกรายการใน ก.พ. 7 นั้น จะต้องบันทึกให้เรียบร้อยชัดเจน และถูกต้องตามหลักฐานที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนหนึ่งเจ้าของประวัติเป็นผู้บันทึกเอง อีกส่วนหนึ่ง ให้เจ้าหน้าที่ผู้เก็บรักษา ก.พ. 7 เป็นผู้บันทึก การแก้ไขเพิ่มเติมรายการจะต้องเพิ่มเติมจากหลักฐานของทางราชการ ส่วนการทำลายนั้นจะกระทำได้ต่อเมื่อเจ้าของถึงแก่กรรม เจ้าของพ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุ และเจ้าของซึ่งออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุ และมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์

2.8 การเสริมสร้างวินัยและการร้องทุกข์

สุโขทัยธรรมธิราช (2529 : 69) กล่าวไว้ว่าการเสริมสร้างวินัย เป็นการรักษาวินัยทางบวกเพื่อเป็นการเสริมสร้างวินัยที่ดำรงในหมู่คณะ สร้างทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผู้บังคับบัญชาอาจพยายามประชุมอบรมชี้แจง สร้างแนวทางที่ถูกต้องให้ข้าราชการครูประพฤติปฏิบัติ ทั้งโดยส่วนบุคคล และเป็นหมู่คณะ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญมาส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน

สมาคมศึกษานิเทศศาสตร์แห่งประเทศไทย (2536 : 76) กล่าวว่า การเสริมสร้างวินัยข้าราชการ ได้แก่ การกระทำในทางที่จะจูงใจให้ข้าราชการมีวินัย เป็นวิธีการรักษาวินัยแบบเสริมสร้างเพื่อให้เกิดวินัยในตนเอง

แนวทางในการจูงใจให้ข้าราชการมีวินัย อาจทำได้โดยการสร้างปัจจัยที่ส่งเสริมวินัย ดังนี้คือ ความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรักเกียรติศักดิ์ ความรักสภาพแวดล้อมขวัญและกำลังใจ ความร่วมมือร่วมใจ อุดมคติ ความภูมิใจ ความกลัว ความละเอียด ความซื่อตรง และความมีจิตสาธารณะ วิธีสร้างปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว โดยทั่วไปมี 3 วิธีคือ การใช้ภาวะผู้นำ วิธีฝึกอบรม และวิธีการสร้างเงื่อนไข

นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชายังช่วยเสริมสร้างวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยการสร้างศรัทธา และการทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี

การร้องทุกข์ ตามความหมายในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 คือ การที่ข้าราชการพลเรือนร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติ

ต่อต้านโดยไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อต้านให้ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

การร้องทุกข์ เป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ระบายความคับข้องใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่มีผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้มีโอกาสทบทวนการปฏิบัตินั้นและแก้ไขในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือชี้แจงเหตุผลความถูกต้องที่ได้ปฏิบัติไปให้ผู้ร้องทุกข์ทราบและเข้าใจ หรือให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปได้พิจารณาให้ความเป็นธรรมตามสมควร ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือนหนึ่งเป็นการทำความเข้าใจกันระหว่างคนในครอบครัวเดียวกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 112) กล่าวว่า การร้องทุกข์อาจมิได้เสมอในทุกองค์การ เป็นหน้าที่ของนักบริหารและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล จะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด เพื่อช่วยขจัดปัดเป่าบรรเทาความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนในองค์การและช่วยกันสร้างเสริมสามัคคีธรรม และพลังร่วมของกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

2.9 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

Beach (1970 : 154) กล่าวไว้ว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จัดให้กับบุคลากรนอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือค่าแรงปกติ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 123) กล่าวไว้ว่า ประโยชน์เกื้อกูลคือ ประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน ที่อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปว่า สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึงผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหารทำอาหารนอกเวลา เงินช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ
2. ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลา เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นเงิน ได้แก่

1. ค่าเช่าบ้าน

2. ประโยชน์เกื้อกูลอันเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ทั้งในและต่างประเทศ เบี้ยประชุมกรรมการ ค่าอาหารทำการนอกเวลา เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินทำขวัญ รถประจำตำแหน่ง ฯลฯ

3. ประโยชน์เกื้อกูลในรูปของเงินสมนาคุณ ได้แก่ ค่าสมนาคุณจากการเป็นวิทยากร เงินรางวัลกรรมการหรืออนุกรรมการสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกข้าราชการ พลเรือน เงินค่าสอนพิเศษในมหาวิทยาลัย โรงเรียนหรือสถานศึกษาในสังกัดของส่วนราชการ ที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนถาวร

4. ประโยชน์เกื้อกูลในรูปสวัสดิการ ได้แก่ เงินค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษาบุตร เงินช่วยเหลือบุตร

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นตงเงิน ได้แก่

1. สิทธิในการลา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 (สมาคมศึกษาศึกษาการแห่งประเทศไทย. 2536 : 110)

- 1) การลาป่วย
- 2) การลากิจส่วนตัว
- 3) การลาคลอดบุตร
- 4) การลาพักผ่อน
- 5) การลาอุปสมบทหรือการลาไปประกอบพิธีฮัจย์
- 6) การลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล
- 7) การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย
- 8) การลาไปปฏิบัติงานองค์การระหว่างประเทศ
- 9) การลาติดตามคู่สมรส

2. เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้แก่

2.1 เครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน เช่น แผนที่ หนังสือประกอบการสอน เครื่องฉายภาพยนตร์ ฟลิ์มภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ และสไลด์ เป็นต้น

2.2 เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องสื่อสารภายใน โทรศัพท์ ฟิล์มติด เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโพรเนียว พาหนะรถยนต์ เป็นต้น

2.3 เครื่องอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน เช่น น้ำดื่ม ตู้เย็น พัดลม ห้องอาบน้ำ เป็นต้น

3. เครื่องราชอิสริยาภรณ์

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมาระยะเวลาหนึ่งตามระเบียบว่าด้วยการขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ พ.ศ. 2511 สามารถจะขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญตราต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์พอสมควร ดังนี้

1) เป็นผู้ปฏิบัติงานของประเทศชาติมาด้วย ความอุสาหะ ซื่อสัตย์สุจริต และ เอาใจใส่ต่อหน้าที่เป็นอย่างดี

2) เป็นผู้สามารถปฏิบัติราชการเจริญก้าวหน้า

3) เป็นผู้ประพฤติและปฏิบัติงานตามกฎหมาย

4) เป็นผู้กระทำความดีความชอบเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ

สำหรับข้าราชการต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 ปีบริบูรณ์ นับตั้งแต่วันที่เริ่มเข้ารับราชการจนถึงก่อนวันพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษาของปีที่จะขอรับพระราชทาน 60 วัน

นอกจากนี้ข้าราชการยังมีสิทธิที่จะได้รับเหรียญพิทักษ์เสรีชน เหรียญชายแดน เหรียญคุณงามความดี เหรียญศิลปวิทยา แล้วแต่กรณีตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการนั้น ๆ เพื่อเป็นการ บำเหน็จความชอบในราชการแผ่นดิน และเพื่อเป็นเกียรติแก่วงศ์ตระกูลต่อไป

2.10 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 98) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่อุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขวัญในการทำงาน หมายถึงองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึก ที่สะท้อนให้เห็นสภาพการปฏิบัติงาน มีทั้งขวัญในทางบวก (Positive Morale) ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความหวัง อารมณ์ ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ เป็นต้น และขวัญในทางลบ (Negative Morale) ได้แก่ ความหมดหวัง ห่อเหี่ยว หมดกำลังใจ ไม่มีความมั่นใจ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานย่อมเกิดขวัญขึ้นได้ทั้ง 2 ประการ คือ ขวัญของแต่ละบุคคล และขวัญของหมู่คณะ ซึ่งทั้งสองประการนี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก คือถ้าขวัญของสมาชิกของแต่ละคนดี ก็จะทำให้ขวัญของหมู่คณะดีตามไปด้วย และทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จไปได้เป็นอย่างดี

ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นความรู้สึกของจิตใจในมวลสมาชิก ในองค์การหรือหน่วยงานที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่จะมีความสนใจ หรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นศูนย์กลางของปัจจัยบุคคลในอันที่จะอุทิศกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์การ

หรือหน่วยงาน (สมพงษ์ เกษมสิน. 2521 : 95) ได้เสนอแนะวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสม
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
8. การจัดสวัสดิการที่ดี

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่ง que ผู้บริหารควรจะให้ ความเอาใจใส่ อยู่เสมอ มิใช่ เพียงแต่จะรักษา และบำรุงขวัญเพียงอย่างเดียว ยังต้องตรวจสอบอยู่เสมอว่ากำลังใจของ บุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานนั้นอยู่ในระดับน่าพอใจเพียงใด ต้องศึกษาปัจจัยในอันที่จะ ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็น สิ่งผลักดันให้ ผลการปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมาย ขององค์การ

2.11 สภาพและความปลอดภัยของการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงาน (Working condition) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก และความปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายรวมถึงการออกแบบและ การจัดสถานที่ปฏิบัติงาน การติดตั้งเครื่องมือ เครื่องใช้ การเก็บวัสดุและเครื่องใช้ ตลอดจน การติดต่อสื่อสาร ซึ่งการนี้จะต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ หลายประการในการจัดสภาพการปฏิบัติ งาน เพื่อก่อให้เกิดบริการต่าง ๆ อันจำเป็น และช่วยให้เกิดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีและ ปลอดภัย

สภาพการปฏิบัติงานที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติ งานให้แก่องค์การโดยเต็มกำลังความสามารถ ถ้าสภาพการปฏิบัติงานไม่ดี มีสภาพเสียงอันตราย หรือมีสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยและเสริมสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใดเลย นอกจากนั้น สภาพการปฏิบัติงานที่ดีเป็น ประโยชน์ต่อองค์การ คือ ช่วยลดอัตราการเข้าออกของพนักงานเจ้าหน้าที่ ทำให้เสียเวลาในการ ปฏิบัติงานน้อยลง ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคคลในหน่วยงาน

การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกและแก้กฏต่อ
การปฏิบัติงานได้นั้น ควรประกอบไปด้วยดังต่อไปนี้

1. การจัดในด้านวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ
เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานครบถ้วน และจัดวางให้อยู่ในที่ที่เหมาะสมผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้
ให้ถูกต้องรวดเร็ว ทันต่อเวลา

2. การป้องกันอันตรายจากเครื่องจักรกล หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน
เช่น มีศูนย์ควบคุมไฟฟ้า มีเครื่องดับไฟ เป็นต้น

3. การจัดเกี่ยวกับสถานที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดสถานที่และเครื่องใช้ ได้แก่
โต๊ะ เก้าอี้ และสถานที่ ให้เพียงพอกับผู้ปฏิบัติงาน ขนาดของโต๊ะเก้าอี้ เหมาะสมกับงานและ
ผู้ใช้ รวมทั้งการจัดให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้เป็นอย่างดีด้วย

4. แสงสว่าง แสงสว่างมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาก ถ้าแสงสว่างไม่พอจะ
ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มองเห็นงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและ
อุบัติเหตุได้

5. เสียง ในการปฏิบัติงานนั้น ถ้ามีเสียงรบกวน อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถ
ควบคุมสติ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานได้ ทำให้อารมณ์หงุดหงิดเป็นการบั่นทอนสุขภาพ
จิตอีกทางหนึ่งด้วย

6. เครื่องสุขภัณฑ์ ในสถานที่ปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีห้องน้ำ ห้องส้วมไว้ใช้
เพราะเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตมนุษย์ นอกจากห้องน้ำ ห้องส้วมแล้ว ควรจัดให้มีน้ำสะอาดไว้ดื่ม
เพียงพอ การจัดสิ่งดังกล่าวมานี้จะต้องให้ถูกสุขอนามัยด้วย

ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดสภาพการปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถ
ป้องกันอันตรายอันเกิดจากอุบัติเหตุได้เป็นอย่างดี อุบัติเหตุเป็นสิ่งที่อันตรายต่อองค์การ
เป็นอย่างมาก หากการปฏิบัติงานมีอุบัติเหตุอยู่บ่อย ๆ ก็จะทำให้หน่วยงานเสียค่าใช้จ่ายสูง
การปฏิบัติงานชะงัก และทำลายขวัญของผู้ปฏิบัติงานด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

พินัส หันนาคินท์ (2526 : 56) สุโขทัยธรรมมาธิราช (2529 : 63) และสมาน รังสิโยกฤษฎ์
(2535 : 32) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้
บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน
อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็น

กระบวนการที่จะส่งเสริม และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการประมวลความคิดเห็นดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการทุกอย่าง ในอันที่จะส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ในการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยหลายรูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรมการสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน โดยแต่ละรูปแบบสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่มีระบบแบบแผน ในการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานใน หน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้และทักษะ ความชำนาญที่จะนำมา ฝึกอบรมนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การ (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529: 90) ก่อนการฝึกอบรม ควรพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของ องค์การรวม 3 ทาง คือ

1) วิเคราะห์องค์การ พิจารณาว่าการฝึกอบรมขององค์การว่าควรเน้นและ ฝึกทางด้านใด

2) วิเคราะห์การปฏิบัติงาน พิจารณาว่าสาระสำคัญของการฝึกอบรมควรจะ ฝึกในเรื่องอะไร ด้วยวิธีอย่างไร จึงจะให้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีในการฝึกอบรมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ จำแนกเป็น 5 วิธีคือ การลงมือฝึก ปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมด้วยวิธีบรรยายในห้องเรียน การลงมือฝึกปฏิบัติงานจริง และนอก เวลาปฏิบัติงานควบกัน การฝึกอบรมเพิ่มเติม และการฝึกจำลอง

3.2 การสัมมนา (Seminar) มีลักษณะเหมือนกับการประชุม คือ เป็นการประชุม ร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการ ศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อสรุปมาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประชุม สัมมนา จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้รับความรู้และ ประสบการณ์ที่แปลกใหม่ (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 92)

การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการร่วมประชุมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่อง หนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้ร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ความรู้ใน

ปัญหาต่าง ๆ มากกว่ามุ่งในด้านทฤษฎี หรือหลักการศึกษโดยตรง ก่อนแบ่งกลุ่มเรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรมาให้ความรู้พื้นฐานที่ได้ศึกษาค้นคว้ามาอย่างดี การสัมมนาจึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างดียิ่งวิธีหนึ่ง

3.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาในระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน โดยก่อนจะมีกิจกรรมดังกล่าว ผู้เข้าร่วมประชุมจะเข้ารับฟังการบรรยายโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ ก่อน การประชุมเชิงปฏิบัติการ จึงเป็นการประชุมหรืออบรมเพิ่ม โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง จึงถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประโยชน์อย่างยิ่งอีกวิธีหนึ่ง

3.4 การศึกษาต่อ (Upgrading) จัดได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง โดยผู้ศึกษาต่อมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา ทำให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติมากขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการเพิ่มวุฒิ และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอีกด้วย ดังนั้นหากมีโอกาสและไม่ขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาต่อ ซึ่งรูปแบบของการศึกษาต่อในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ เช่น การเรียนการสอนโดยระบบทางไกล โครงการอบรมบุคลากรประจำการ การลาศึกษาต่อ เป็นต้น

3.5 การศึกษาดูงาน เป็นการหาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพาบุคลากรไปศึกษาดูงานจะช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน เทคนิคใหม่ ๆ เกิดแนวคิดที่จะนำมาใช้ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนได้ดีหรือพัฒนายิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาและสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากรอีกทางหนึ่ง การศึกษาดูงานนอกจากจะใช้วิธีดังกล่าวแล้ว การที่บุคลากรไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ และการให้บุคลากรไปฝึกงานก็จัดว่าเป็นการศึกษาดูงานเช่นเดียวกัน

3.6 การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน (Participation) การที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบความไว้วางใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งเป็นหน้าที่หรืองานพิเศษนอกเหนือจากการสอนตามปกติ ก็นับได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกลักษณะหนึ่ง นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรอีกด้วย เช่น แต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน แต่งตั้งให้เป็นเจ้าหน้าที่แผนงานโรงเรียน หรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานใดงานหนึ่งในโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ดังกล่าว ได้มี

โอกาสฝึกการทำงาน ได้รับความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนั้น ถ้าปฏิบัติงานดังกล่าวได้ดี ก็จะเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วย

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน โดยทั่วไปจะมี 5 ขั้นตอน คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การกำหนดรูปแบบในการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินการพัฒนา ซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ทำให้การทำงานมีระบบและมีสมรรถภาพสูงขึ้น ทำให้ประหยัดทรัพยากร เป็นการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรและช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน คือ ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล แต่สิ่งจำเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรคือ ควรมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

4. การให้พ้นจากงาน (Withdrawal)

เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นสุดท้าย เพราะเป็นการที่บุคคลในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงาน และส่วนใหญ่จะหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคคลดำเนินงาน การเกษียณอายุ ทูพพลภาพ และถึงแก่กรรม เป็นต้น ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของการพ้นจากงานในลักษณะต่าง ดังนี้

4.1 การโอน - การย้าย สำหรับการโอนย้ายเป็นการมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้แก่บุคลากร โดยบุคลากรยังคงรับเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่าเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบในงานเท่าเดิม แต่ในวงราชการของไทยได้แยกการโอนออกจากการย้าย สำหรับการโอนเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนสังกัด โดยให้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าที่เคยได้รับในสังกัดเดิม ส่วนการย้ายเป็นการสั่งให้ข้าราชการเปลี่ยนความรับผิดชอบ จากที่เคยทำอยู่ในหน่วยงานหรือตำแหน่งหนึ่งไปยังหน่วยงานหรืออีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งยังมีภาระหน้าที่ในทางราชการเท่าเดิมและยังอยู่ในสังกัดเดิม ดังนั้นบุคลากรจะถูกสั่งให้โอนหรือย้าย ก็เพราะความจำเป็นของหน่วยงานหรือเพราะตัวบุคลากรมีความประสงค์ที่จะขอโอนหรือขอย้ายจึงเห็นได้ว่าการโอนย้ายเป็นการพ้นจากงานประเภทหนึ่ง

4.2 การลงโทษทางวินัย เป็นมาตรการอันหนึ่งที่ใช้ในการรักษาวินัย ซึ่งเป็นมาตรการ

ในทางปรามปราม คือ ให้สำหรับปรามปรามข้าราชการผู้กระทำผิดวินัยและปรามไว้ให้ข้าราชการไม่กล้ากระทำผิดวินัย เพราะกลัวถูกลงโทษ แม้ว่าการลงโทษจะเป็นมาตรการที่พึงใช้เป็นอันดับสุดท้ายในการรักษาวินัยข้าราชการแต่ก็เป็นมาตรการที่สำคัญและจำเป็นต้องใช้ ตราบเท่าที่ยังมีข้าราชการกระทำผิดวินัย สำหรับโทษผิดวินัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 100 มี 5 สถานคือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก ดังนั้น การพ้นจากงานเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัยก็คือ ปลดออกและไล่ออกนั่นเอง ซึ่งโทษดังกล่าวเป็นโทษสำหรับความผิดวินัยอย่างร้ายแรงทั้งสิ้น

4.3 การลาออก พนักงาน หรือข้าราชการมีสิทธิจะลาออกจากหน้าที่การงานได้โดยใจสมัครทุกโอกาส เว้นแต่กรณีที่ผู้นั้นอยู่ในระหว่างปฏิบัติงานสำคัญหรือการสอบสวนคดี ยังไม่เสร็จสิ้น กับในกรณีที่ผู้นั้นได้รับผลประโยชน์จากรัฐบาลและมีข้อผูกพันอยู่ เช่น ได้รับทุนไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ เป็นต้น สำหรับการลาออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนอาจจะกระทำได้โดยยื่นหนังสือขอลาออก ก็จะต้องเสนอเรื่องราวต่อผู้บังคับบัญชาของตนขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง และถ้าผู้ใดหนังสือขอลาออกนั้น ไม่มีอำนาจในการส่งอนุญาตการลาออก ก็จะต้องเสนอเรื่องราวการลาออกนั้นต่อผู้บังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับชั้น และเมื่อได้รับคำสั่งอนุญาตให้ลาออกจากราชการแล้ว ให้ถือว่าออกจากราชการตามคำสั่งได้ ดังนั้น การลาออกจึงเป็นการพ้นจากงานของบุคลากรอย่างหนึ่ง ซึ่งบุคคลแต่ละคนย่อมมีเหตุผลแตกต่างกัน เช่น เจ็บป่วยทำงานไม่ได้ หรือต้องการเปลี่ยนงานใหม่ เป็นต้น

4.4 การลดจำนวนบุคลากรลงงาน หมายถึง การที่มีบุคลากรมากเกินไปแต่งานมีน้อย เช่น บางโรงเรียนมีนักเรียนลดลง เพราะประชาชนคุมกำเนิดกันมากขึ้น จึงทำให้จำนวน นักเรียนลดลง ครูมีชั่วโมงสอนน้อยลงด้วย ในกรณีเช่นนี้จึงจำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากรลงในทางปฏิบัติ กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จะทำการสำรวจข้อมูลบุคลากร คาบสอนและข้อมูลอื่น ๆ อยู่เป็นประจำทุกปี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับคาบสอนเฉลี่ยของครูแต่ละคนได้ด้วย เช่น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ต้องสอนเฉลี่ยอย่างน้อย 20 คาบ/สัปดาห์ /ภาคเรียน เป็นต้น ทำให้ทราบว่าโรงเรียนใดมีครูขาด โรงเรียนใดมีครูเกินกี่คน ถ้าโรงเรียนใดมีจำนวนครู เกินเกณฑ์ เมื่อมีครูย้ายออกก็จะตัดอัตราตามตัวไป ไม่ได้รับครูใหม่มาบรรจุแทน จนกว่าอยู่ในเกณฑ์ครูขาด หรือจำนวนครูต่ำกว่าเกณฑ์ จึงจะขอบรรจุครูใหม่มาแทนได้

4.5 เกษียณอายุ ในระบบราชการไทยเมื่อข้าราชการมีอายุครบ 60 ปี บริบูรณ์ จะต้องมีการเกษียณอายุ คือต้องออกจากราชการหรือหน่วยงาน บุคคลที่เกษียณอายุจะได้รับบำเหน็จหรือบำนาญ นอกจากนั้นอาจได้รับวุฒิบัตรครูอาวุโส และเข็มเชิดชูเกียรติของครูสภา

พร้อมทั้งวุฒิมิตรการรับราชการมานานของกระทรวงศึกษาธิการ อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานควรยกย่องชมเชย หรือถ้าเป็นไปได้อาจจัดงานเพื่อแสดงมุทิตาจิตให้แก่บุคคลที่เกษียณอายุด้วยจะดีมาก

4.6 ทุพพลภาพ หมายถึง การที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพียงพอ เพราะความพิการหรือเจ็บป่วยเป็นระยะเวลายาวนาน จึงจำเป็นต้องพ้นจากงานไปในระบบราชการก็มักจะให้บำเหน็จบำนาญ อย่างไรก็ตามทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานก็ควรให้ความช่วยเหลือบ้างพอสมควร

4.7 ถึงแก่กรรม การที่บุคคลถึงแก่กรรมถือว่าเป็นการพ้นจากงานอย่างแน่นอน ผู้บังคับบัญชา หรือตัวแทน หรือเพื่อนร่วมงานควรร่วมกันเป็นเจ้าภาพพิธีสวดในงานศพและในงานฌาปนกิจศพ ช่วยเหลือทางการเงินแก่ครอบครัว นอกจากนี้อาจจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบุคคลที่ถึงแก่กรรมด้วย เช่น เงินเดือน เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น ซึ่งบำเหน็จ หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายให้ครั้งเดียว ส่วนบำนาญ หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายให้เป็นรายเดือน

เท่าที่กล่าวมานั้นหมดเป็นการพ้นจากงานของบุคคลในกรณีต่าง ๆ กัน ในโรงเรียนย่อมมีการพ้นจากงานของบุคคล ทั้งครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักการภารโรง ซึ่งย่อมจะมีทั้งการโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคลากรลงงาน การเกษียณอายุ ทุพพลภาพ และถึงแก่กรรม อย่างไรก็ตามผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาให้พ้นจากงานได้หรือไม่ หรือจะตัดสินใจอย่างไรนั้น ควรใช้ระบบคุณธรรม เป็นสำคัญ เช่น การโอนย้าย ก็ควรพิจารณาด้วยความเป็นธรรม หรือการที่บุคคลเกษียณอายุ ทุพพลภาพและถึงแก่กรรม ก็ควรให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม เป็นต้น

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2518 : 97) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนกองทัพกอบกู้ปฏิวัติในภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงานปฏิบัติได้น้อย และยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารไม่สนใจในการบริหารงานบุคลากร บุคลากรไม่ได้รับการบำรุง

รักษา และการพัฒนาหน่วยงานจะต้องประสบอุปสรรคในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องรับหาทางแก้ไข

สมัคร หนูโพโรจน์ (2518 : 57) ได้ทำการวิจัยเรื่อง งานบริหารการศึกษาของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคคลในโรงเรียนมีการปฏิบัติมาก ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูกระทำได้ดี และยุติธรรม แต่ด้านการจัดสวัสดิการให้แก่ครูกระทำได้น้อย การบำรุงรักษาบุคลากรควรเพิ่ม ด้านการจัดสวัสดิการให้มากขึ้น และเกิดความเท่าเทียมกับข้าราชการหน่วยงานอื่น จะเป็น การรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้โอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้

จิต บุรีไธถม (2523 : 123) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครู ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้าน ยังจัดให้อยู่ ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่น่าสนใจด้านการให้ได้บุคลากรมา บุคลากรที่กรมส่งไปให้ไม่ตรงกับความต้องการ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจการพัฒนาตนเองและการพัฒนาไม่ตรงกับสาขาวิชาที่จำเป็น ทั้ง วิทยาลัยครูไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรที่เกษียณอายุแล้ว การย้าย การโอน ออกไปใช้ ระบบอุปถัมภ์

มงคล มีสมภพ (2529 : 123) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การให้และการธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาที่พบ คือ ปัญหาความล่าช้าของการสอบบรรจุ และกระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลายาวนานเกินไป ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน การพิจารณาความดี ความชอบขาดหลักเกณฑ์และยังไม่ยุติธรรมพอ การพัฒนาบุคลากรขาดงบประมาณเพื่อการอบรมการพัฒนาบุคลากรยังทำไม่ได้ไม่เพียงพอ การพิจารณาย้ายไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการ และการย้ายครูบางคนได้ย้ายไปโรงเรียนที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้เสียขวัญ

สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 45) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายในที่ประชุม มีการดำเนินการและวางแผนงานอย่างเป็นระบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทุกด้านโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือ

ประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารและครูต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่าสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นส่วน

จักรพงษ์ ทัพทวา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริง ในระดับมากได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การประชุม และการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทำแผนศึกษาและดูงาน การประชุมพิเศษบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่ง ปฏิบัติจริงในระดับน้อย ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่าการขาดงบประมาณมีปัญหามากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมได้ไม่ทั่วถึง และครูอาจารย์ปฏิบัติงานประจำมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

ชูชาติ ลิปิสุวรรณ์โชติ (2532 : 223) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและความต้องการ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่าได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ กิจกรรมด้านการดูงานนอกสถานที่ นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรจะพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 8 คน ปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ ด้านงบประมาณ บุคลากรมีหน้าที่การงานมาก การศึกษาต่ออาจทำให้ขาดกำลังคน กระทบต่อการเรียนการสอน บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา ได้ไม่ทั่วถึง เป็นต้น ส่วนปัญหาที่ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ครูผู้สอนเห็นว่า มีปัญหามาก แต่ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาน้อย

วิทยา วงษ์สมาน (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากรมีการวางแผน ตามเกณฑ์ที่กรมพลศึกษากำหนด มีการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ มีการประชุมพิเศษ ด้านการอำนวยการศึกษาบุคลากร วิทยาลัยจัดสวัสดิการให้เท่าเทียมกันทุกคน ด้านพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่มุ่งไป

ทางการปรับปรุงความเข้าใจ การถ่ายทอดความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ในการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นการลาออกเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาในการบริหาร งานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การขาดงบประมาณในการ ประชุม อบรมสัมมนาทางวิชาการ ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือ ปัญหาด้านการสรรหา บุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ข้อเสนอแนะในการบริหาร งานบุคคล คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้วิทยาลัยสรรหา บุคลากรเอง การสร้างขวัญ กำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้มากขึ้น

สิทธิชัย ลีวเวหา (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงาน บุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าด้านการสรรหาโรงเรียน มีโอกาสในการสรรหา และคัดเลือกครู ครูใหม่ที่เข้ามาเป็นครูย้ายมาจากที่อื่นเป็นส่วนใหญ่ และ ได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนในด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติตาม หลักของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลดีอย่าง มาก คือการให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ โดยการใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึก อบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการให้พ้นจากงาน ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดย การย้ายไปมากที่สุด ปัญหาในการบริหารงานบุคคลที่พบมากในด้านการสรรหา ได้แก่ ครูมีวุฒิ ไม่ตรงตามความต้องการการได้ครูมาล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ ในด้านการบำรุงรักษา ได้แก่ การจัดครูเข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก เพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ และครูขาดความ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนา ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงาน ทางวิชาการ ด้านการให้พ้นจากงาน ได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมัธยมไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์ อักษร แต่มีการวางแผนกำลังคนโดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ชั่วโมงการสอนของครูและ โปรแกรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาเป็นเกณฑ์ มีการสรรหาบรรจุบุคคลทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์การ มีคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลอย่างมีเกณฑ์ โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ ความสามารถและบุคลิกภาพ ในการนำเข้าสู่หน่วยงานจะให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบของ

โรงเรียน และมหาวิทยาลัยที่สังกัด มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีอาจารย์จากหมวดวิชาเข้าร่วมด้วย มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล มีการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือจากเงินเดือน ในการมอบหมายงาน พิจารณาทางด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ จัดยामดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีการตรวจสุขภาพประจำปี มีการประชุมอาจารย์เดือนละครั้งและประชุมคณะกรรมการบริหารทุกสัปดาห์ มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในทุก ๆ ด้าน และอาจารย์จะขอใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา ส่วนปัญหาของกระบวนการบริหารบุคคลตามกระบวนการทุกด้าน อยู่ในระดับที่มีปัญหาน้อย ข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารงานบุคคล คือ การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล และให้มีการติดตามผลการพัฒนาบุคคล

จุฑารัตน์ พิบูลย์ (2534 : 335) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 12 ปี และตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน ครู-อาจารย์ที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากรโดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรที่ได้จากการวิจัย ได้แก่ พบว่าโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ทั้งนี้เพราะช่วงปริมาณนักเรียนแตกต่างจากขนาดอื่นมาก นอกจากนั้นโรงเรียนขนาดกลางส่วนใหญ่ไม่ได้เข้าโครงการช่วยเหลือพิเศษจากกรมสามัญศึกษา จึงควรจัดขนาดโรงเรียนขนาดกลางให้มีช่วงปริมาณนักเรียนลดลงและกรมสามัญศึกษาควรให้การช่วยเหลือโรงเรียนขนาดกลางให้มากยิ่งขึ้น

ชนะ ธนสมบุรณ์ (2534 : 74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับกาบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นโดยส่วนรวม ว่าการปฏิบัติจริงของโรงเรียนด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การอํารงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน เมื่อแยกพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายกลุ่ม พบว่าด้านการอํารงรักษาบุคลากรนั้นผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการบริหารงานบุคลากร ด้านการได้บุคลากรมาก ผู้บริหารเห็นว่าไม่ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ ครูเห็นว่าไม่มีการดำเนินงานในรูปกรรมการ และขาดการประชาสัมพันธ์ด้านการอํารงรักษาทั้งสองกลุ่มเห็นว่าเงินเดือนและสวัสดิการไม่เท่าเทียมโรงเรียนรัฐบาล ด้านการพัฒนาทั้งสองกลุ่มเห็นว่าครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม ด้านการพ้นจากงาน มีปัญหาด้านการลาออกของบุคลากร

สุรเชษฐ ช่างถม (2536 : 325) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการปฏิบัติปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติในการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและจำแนกเป็นรายด้าน เมื่อเปรียบเทียบขนาดของโรงเรียนโดยภาพรวมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคลากรและการบริหารงานด้านบริการมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีปัญหาการปฏิบัติในการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งเมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน และโดยจำแนกเป็นรายด้าน เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียนโดยภาพรวม โรงเรียนขนาดกลางมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กและ ขนาดกลางมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ในด้านการบริหารวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ในด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานกิจการนักเรียนอยู่ในอันดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีความต้องการสอดคล้องกับความต้องการโดยภาพรวม แต่โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการต่างออกไป คือ ต้องการพัฒนางานอาคารสถานที่เป็นอันดับที่ 1 รองลงไป คือ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชน เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ ส่วนความต้องการที่จะพัฒนางานวิชาการอยู่ในอันดับสุดท้าย

สมเดช สิงห์เสนา (2536 : 355) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการ

พัฒนาบุคลากรมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับ “น้อย” โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครู การวิจัยและการทดลองปัญหาในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรก ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ คุรุชาดการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และเครื่องมือเครื่องใช้ในกาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรครูไม่เพียงพอ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของครู และการอบรมและสัมมนาทางวิชาการ ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรครูที่สำคัญ 4 อันดับแรกคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานโครงการพัฒนาบุคลากรครู ส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การวางแผนพัฒนาตนเองและการพัฒนาปรับปรุงวิธีการสอนอยู่เป็นประจำ และโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมประชุมอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการ ทั้งในและนอกโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญและขอข่วยการบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษาประกอบด้วย การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การอํารงรักษาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบในการวิจัย