

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.1 ความเป็นมาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.2 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย
 2. การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 2.1 ความหมาย
 - 2.2 กระบวนการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 2.3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 2.4 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 2.5 การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาตามแนวทาง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542
 3. การบริหารงานบุคลากร
 4. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 5. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 6. ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร
 7. หลักในการพัฒนาบุคลากร
 8. กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- โดยใช้กรอบแนวคิดของ วรโรจน์ นาคเพชรพูล (2532 : 32) ดังนี้

- 7.1 การปฐมนิเทศ
- 7.2 การฝึกอบรม
- 7.3 การสัมมนาทางวิชาการ
- 7.4 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
- 7.5 การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ
- 7.6 การส่งเสริมการศึกษาต่อ
- 7.7 การแต่งตั้งโยกย้าย
- 7.8 การศึกษาดูงาน

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 9.1 งานวิจัยภายในประเทศ
- 9.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

เป็นที่ทราบกันว่า การศึกษาของคณะสงฆ์ไทยเริ่มมีมาตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา รัตนบุรี รัตนโกสินทร์ จนถึงปัจจุบัน ซึ่งในสมัยสุโขทัยพระเจ้าแผ่นดินได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาให้กับคณะสงฆ์ โดยเปิดให้มีการเล่าเรียนพระปริยัติธรรมขึ้นในพระราชวัง และกิจกรรมดังกล่าวได้กลายเป็นประเพณีที่สืบทอดกันมาในยุคหลัง ๆ

เนื่องจากการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าพระธรรมวินัย อันถือเป็นแก่นของพระศาสนา ดังนั้น จึงได้มีการเรียกชื่อระบบการศึกษาของสงฆ์ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องศึกษาคือพระธรรมวินัยว่า “พระปริยัติธรรม” ซึ่งเป็นชื่อที่เรียกรวมๆ กันของระบบการศึกษาทั้งหมดของคณะสงฆ์ แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาพระปริยัติธรรมได้แบ่งเป็น 2 ประเภทตามลักษณะของการจัดการศึกษาคือ (1) พระปริยัติธรรม แผนกธรรม - บาลี หมายถึง การศึกษาของคณะสงฆ์ที่ว่าด้วยเรื่องของเนื้อหาที่เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของพระพุทธศาสนา พัฒนาการ และหลักธรรมต่างๆ ที่พระพุทธองค์ได้ทรงสั่งสอนไว้ในสมัยพุทธกาล รวมถึงเนื้อหาด้านอักษรศาสตร์ คือ ภาษาบาลีซึ่งถือได้ว่าเป็นภาษาที่ใช้สำหรับจารึกพระไตรปิฎก คณะสงฆ์ได้จัดหลักสูตรประเภทนี้ไว้ 8 ระดับ/ชั้น (ประโยค 1-2 ถึง ป.ธ.9) ซึ่งเหตุผลสำหรับการจัดหลักสูตรบาลีขึ้นก็เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้เข้าใจหลักภาษาจารึกพระไตรปิฎกและสามารถอ่านและแปลข้อความในพระไตรปิฎกได้ (2) พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา หมายถึง ระบบการศึกษาที่คณะสงฆ์จัดขึ้นเพื่อเป็นการปรับประยุกต์

ความรู้ในทางพระพุทธศาสนาให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ของยุคสมัย โดยการจัดการเรียน การสอนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้นนั้น ทางคณะสงฆ์ได้จัดหลักสูตรให้ สอดคล้องกับ หลักสูตรของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

จะเห็นได้ว่า การศึกษาของคณะสงฆ์นั้น เมื่อกล่าวถึงภาพรวมแล้วก็เรียกว่าการศึกษา พระปริยัติธรรม ซึ่งได้มีการแบ่งออกเป็น 2 ประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยและ สมณภาวะของพระภิกษุ สามเณร อย่างไรก็ตามในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัยเท่านั้นคือ

1.1 ความเป็นมาของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

1.2 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย

1.1 ความเป็นมาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

เดิมทีการจัดการศึกษาคณะสงฆ์นั้นเป็นการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาคัมภีร์พระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของ พระพุทธศาสนาทั้งทางด้านหลักธรรมอันเป็นภูมิปัญญาของคนในสมัยโบราณ การจัดการ ศึกษาเน้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความจำเป็นหลัก โดยวิธีการสำคัญสำหรับการศึกษาในสมัยนั้นก็คือ การท่องจำแบบมุขปาฐะ เนื่องจากสมัยก่อนไม่มีเทคโนโลยีในการพิมพ์ แม้ในระยะหลังมี วิชาการด้านการพิมพ์แล้ว แต่วัฒนธรรมหรือรูปแบบของการเรียนการสอนของพระสงฆ์ก็ ยังไม่แตกต่างจากเดิม จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คณะสงฆ์ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ่อยครั้งว่า จัดการเรียนการสอนแบบไม่มีพัฒนาการและคงใช้วิธีการเรียนการสอนที่ล้าสมัย

อย่างไรก็ตามเมื่อโลกมีวิวัฒนาการ ไปสู่ความเจริญมากขึ้นทำให้คณะสงฆ์จำต้อง มีการปรับเปลี่ยนทั้งรูปแบบและการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับยุคสมัย โดยเฉพาะในสมัยปัจจุบันซึ่งจัดได้ว่าเป็นสมัยของโลกวิทยาศาสตร์ขึ้น ก้าวหน้าซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คณะสงฆ์จำต้องปรับเปลี่ยนท่าที วิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้วย โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของคณะ สงฆ์ก็คือ การปรับเปลี่ยนประยุกต์รูปแบบ และวิธีการจัดการศึกษาให้กลมกลืนระหว่างความรู้ ใน พระไตรปิฎกกับวิชาการโลกยุคใหม่ เช่น ศิลปศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ซึ่งการประยุกต์นี้ปรากฏอยู่ในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เรียกว่า พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งมีประวัติความเป็นมาดังต่อไปนี้

การจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีมูลเหตุมาจากมหาวิทยาลัย สงฆ์สองแห่ง คือ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และสภาการศึกษามหามกุฏ ราชวิทยาลัย

เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2432 และ พ.ศ. 2489 ตามลำดับ มหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งมีความเจริญก้าวหน้ามาก ทางมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้จัดแผนกมัธยมศึกษา ขึ้นมาเรียกว่า โรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา กำหนดให้มีการเรียนบาลี นักธรรม และความรู้ชั้นมัธยม โดยรับผู้สำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มาเข้าเรียน ต่อมาโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้ขยายไปยังต่างจังหวัดหลายแห่งมีพระภิกษุ สามเณรนิยมเรียนกันมาก ทางคณะสงฆ์องค์การการศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่เรียกว่า โรงเรียนบาลีวิสามนัญศึกษา สำนักเรียนวัด โดยมติดคณะสังฆมนตรี และกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบกระทรวงให้โรงเรียนบาลีวิสามนัญศึกษาสำนักเรียนวัดเปิดทำการสอบสมทบในชั้นตัวประโยค คือชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้วก็จะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการด้วยเหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุ และสามเณรนิยมเรียนกันมาก โรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายไปยังจังหวัดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งกรณีเช่นนี้ทำให้คณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษารวมและบาลีจะเสื่อมลงเพราะพระภิกษุสามเณรต่างมุ่งศึกษาทางโลกมากไป เป็นเหตุให้ต้องละทิ้งการศึกษารวม และบาลีเสีย ดังนั้นแม่กองบาลีสนามหลวง พระธรรมปิฎกญาณคดี (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ ฟัน ชุตินฺธโร) จึงได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีขึ้นใหม่ มีวิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก รวมเรียกว่าบาลีศึกษาสามัญศึกษาปริทัศน์ศึกษา และได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2507 พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบคณะสังฆมนตรี ว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามนัญศึกษาสำนักเรียนวัด และกำหนดให้พระภิกษุ สามเณรเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ แต่ต่อมาปรากฏว่าการตั้งสำนักเรียนดังกล่าวมีน้อย นักเรียนก็นิยมเรียนกันน้อย เพราะพระภิกษุ สามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะเรียนโดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ ดังนั้น นักเรียนโรงเรียนดังกล่าวจึงได้พากันเข้าเป็นนักเรียนโรงเรียนราษฎร์ของวัดซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ มาสมัครสอบเทียบบ้าง เข้าเป็น นักเรียนผู้ใหญ่บ้างทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงระยะนั้นไร้ทิศทางและเกิดความสับสนเป็นอันมาก (กิตติ ธีรसानต์. 2541:3 - 4)

ขณะเดียวกันได้มีผู้แทนราษฎรนำโดยนายอายุ ฝ้ายคุณวงศ์ (อดีตพระครูโสภณบรรณสาธิต ฐรักษาการเจ้าอาวาสวัด โสธรวรวิหาร) และคณะจากจังหวัดมหาสารคามได้ยื่นเรื่องขอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดการสอบสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุ สามเณร กรมการศาสนาร่วมกับกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาถึงความเห็น ร่วมกันว่าควรจะต้องตั้งโรงเรียนขึ้นประเภทหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการของพระภิกษุ สามเณร โดยให้เรียนทั้งวิชาธรรม

และวิชาสามัญศึกษาควบคู่กันไป โดยไม่มีการสอบสมทบแต่ให้กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการสอบเองและโดยพระปรารภของสมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (จวน อุฏฐายีมหาเถร) ว่า “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ตามความเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษาพระปริยัติธรรม ก็จำเป็นต้องอนุวัตไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลกบ้าง จึงเห็นสมควรที่จะมีหลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้น อีกแผนกหนึ่ง คือหลักสูตร พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มี โอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ได้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป” ดังแสดงใน บันทึกข้อความ (หน้า 17) ในที่สุดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2535 (ที่ใช้ในปัจจุบัน) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาใน โรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักร และฝ่ายบ้านเมือง ซึ่งในระยะเริ่มแรกมี เจ้าอาวาส 51 แห่ง รายงานเสนอจัดตั้งต่อกรมการศาสนา ปัจจุบันการศึกษาประเภทนี้ได้ เจริญรุดหน้ามาโดยลำดับมี โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากระจายอยู่ตามจังหวัด ต่างๆ ทั่วประเทศ

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง ของทาง คณะสงฆ์ ซึ่งจัดขึ้นเพื่อให้พระภิกษุสามเณร ได้มีโอกาสศึกษาวิชาสามัญตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นหลักสูตรที่ใช้ การศึกษาวิชาพระปริยัติธรรมควบคู่กับวิชาสามัญ ได้แก่ วิชาภาษาบาลี ธรรมวินัย ศาสนปฏิบัติ ศาสนศิลป์ ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ สังคม วิทยาศาสตร์ และสุขศึกษา ซึ่งเป็นวิชาที่เหมาะสมกับยุคสมัย และพระภิกษุสามเณรเรียนได้ไม่ผิดต่อวินัยสงฆ์ เพราะมุ่งหมาย ให้ พระภิกษุสามเณรมีจริยาวัตร และบุคลิกภาพเหมาะสมตามสมณภาวะ ช่วยให้มีความรู้ทั้ง คติโลกและคติธรรมปรับตัวเข้ากับสังคมส่วนรวมได้ และมุ่งให้ผู้เรียนก้าวหน้าไปศึกษาใน ระดับสูงขึ้นด้วย การดำเนินการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีการบริหาร โดยมีสภาพการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นองค์การหลักที่ควบคู่ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยตรง นอกจากนั้นก็มีการศาสนา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานกลุ่มโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (กิตติ ชีรศานต์. 2539 : 4) จะเห็นได้ว่าโรงเรียนพระปริยัติ- ธรรม แผนกสามัญศึกษานั้นมีพัฒนาการมาจากความพยายามของคณะสงฆ์ที่จะปรับปรุง การศึกษา ซึ่งเดิมมุ่งแต่การเรียนพระธรรมวินัยมาเป็นการเรียนในวิชาการทางโลก ได้แก่

วิชาวิทยาศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มีความเท่าเทียมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถที่จะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับ ผู้คนร่วมสมัยได้อย่างกลมกลืนและสร้างความเชื่อมั่นให้กับความเป็นสังคมที่ดีว่าเป็นผู้ทรงความรู้และเป็นที่ยิ่งของประชาชน

1.2 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2535 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียน ดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายราชอาณาจักร กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักรก็จะได้ศาสนทายาทที่ดีมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติดีประพฤติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรมสมควรแก่สมณภาวะ สามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และถ้าหากพระภิกษุและสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาไปแล้ว ก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐ หรือเข้ารับราชการสร้างประโยชน์ให้แก่ ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปได้เช่นกัน ในระยะเริ่มแรกมีเจ้าอาวาสเพียง 51 แห่งที่ได้เสนอขอจัดตั้งโรงเรียนต่อกรมการศาสนา ในปัจจุบันการศึกษาประเภทนี้ได้เจริญก้าวหน้าขึ้นมาโดยลำดับจนมีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กระจายอยู่ทั่วประเทศถึง 403 โรงเรียน มีนักเรียนจำนวนถึง 75,000 รูป (กรมการศาสนา. 2544 : 20)

โรงเรียนพระปริยัติธรรมของการศึกษาสงฆ์มีการแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 แผนก คือ แผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา คณะสงฆ์จังหวัดหนองคาย ได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของพระภิกษุและสามเณร จึงได้จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น โดยได้เริ่มต้นจัดตั้งขึ้นที่โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีษะเกษ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2514 และต่อมาได้มีผู้ริเริ่มก่อตั้งโรงเรียนเพิ่มอีก 14 แห่ง แต่ในปัจจุบันยังดำเนินการอยู่ 13 แห่ง ตามลำดับเวลาดังนี้

1. โรงเรียนวัดโกเสยเขต ตั้งอยู่ที่วัดโกเสยเขต ตำบลปะโค อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2533 โดยพระครูประภากรวิสุทธิ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
2. โรงเรียนไตรภูมิ ตั้งอยู่ที่วัดไตรภูมิ ตำบลเซกา อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2534 โดยพระครูโสภิตจันทสาร เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

3. โรงเรียนวัดศรีโสภณธรรมทาน ตั้งอยู่ที่วัดศรีโสภณธรรมทาน ตำบลบึงกาฬ อำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2534 โดยพระครูภาวนาภิสิทธิ์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
4. โรงเรียนวัดเขตอุดมตั้งอยู่ที่วัดเขตอุดม ตำบลวัดธาตุ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2534 โดยพระครูโพธิ์ชัยวุฒิกโร เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
5. โรงเรียนวัดช้างเผือก ตั้งอยู่ที่วัดช้างเผือก ตำบลพรานพร้าว อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2534 โดยพระครูศรีนพบุรารักษ์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
6. โรงเรียนวัดพระธาตุวิทยา ตั้งอยู่ที่วัดพระธาตุราษฎร์บำรุง ตำบลหนองกอมเกาะ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2535 โดยพระครูสุญาณโสภิต เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
7. โรงเรียนวัดพระธาตุบังพวน ตั้งอยู่ที่วัดพระธาตุบังพวน ตำบลพระธาตุบังพวน อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2535 โดยพระครูเจติยานุรักษ์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
8. โรงเรียนวัดอัมพวัน ตั้งอยู่ที่วัดอัมพวัน ตำบลท่าบ่อ อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2535 โดยพระครูอรุณปัญญาธร เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
9. โรงเรียนวัดเวฬุวัน ตั้งอยู่ที่วัดเวฬุวัน ตำบลชุมภูพร อำเภอศรีวิไล จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2536 โดยพระมหาฉายก (มนตรี อภินนฺตโก) เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
10. โรงเรียนวัดโพธิ์สมภาร ตั้งอยู่ที่วัดโพธิ์สมภาร ตำบลคำบกกหวาน อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2537 พระครูสถิตจันทโชติ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
11. โรงเรียนวัดคอนโพธิ์ธรรมสถานตั้งอยู่ที่วัดคอนโพธิ์ธรรมสถาน ตำบลโพนสา อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2538 พระครูประดิษฐ์นิมานการ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง
12. โรงเรียนวัดจันทรสამັคคี ตั้งอยู่ที่วัดจันทรสამັคคี ตำบลมีชัย อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2540 พระราชธรรมโมติ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

13. โรงเรียนวัดโพธิ์งาม ตั้งอยู่ที่วัดโพธิ์งาม ตำบลวัดหลวง อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคาย ตั้งเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2540 พระสุนทรธรรมธาดา (ปัจจุบันเลื่อนสมณศักดิ์เป็นพระราชพุทธิมุนี) เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

ปัจจุบันมีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติในจังหวัดหนองคาย รวมทั้งหม่อมมี 14 โรงเรียน สามารถช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสและมีฐานะยากจน หรือต้องการสืบทอดพระพุทธศาสนา เข้ามาบวชเรียนศึกษาตามหลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายได้

2. การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นกิจกรรมอันสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมีภารกิจหน้าที่ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณธรรม มีความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และความมั่นคงของชาติ ย่อมสามารถสรรค์สร้างความสำเร็จก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติ ทั้งยังสร้างความสมดุลและเกิดการผสมผสานกลมกลืน เพื่อพัฒนาชาติในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างเสมอภาค

2.1 ความหมาย

ความหมายของการบริหาร โรงเรียนและโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังจะนำมากล่าวพอสังเขป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 8) การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนอันได้แก่ การบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ทรงวุฒิ โยวนบุตร (2544 : 20) การบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนและชุมชนช่วยเหลือกันและกัน เพื่อให้การศึกษาของสังคมและหน่วยงานซึ่งเป็นองค์การที่ตั้งขึ้นมาสามารถจัดการเรียนการสอนหรือจัดการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและประชาชนในถิ่นนั้น ๆ ได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 :18) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน 5 ประการ คือ

1. การให้โอกาสศึกษา และปรับปรุงการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารงานเกี่ยวกับสถานที่ธุรการการเงินและการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน

การบริหารภายในโรงเรียนจำเป็นต้องมีการวางแผนดำเนินงาน มีการจัดระบบที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภายในโรงเรียนจะมีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชา มีสายงานประจำ ซึ่งได้แก่ ครู - อาจารย์ที่ปฏิบัติงานประจำในโรงเรียน มีสายงานบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา ส่วนอีกงานหนึ่งมีสายงานที่ปรึกษา เช่น คณะกรรมการต่างๆ และสมาคม มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าสถานศึกษา นอกจากนั้นยังมีผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยจำนวน 1 - 4 คน แล้วแต่ขนาดของโรงเรียนนั้น ๆ

กิตติ ธีรстанต์ (2539 : 32) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งจะต้องดำเนินงานบริหารให้สอดคล้องตามภาวะการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จำแนกออกเป็น 6 ส่วนงานดังนี้คือ

1. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจการทุกชนิดในโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนา และปรับปรุง แก้ไข การเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอน การประชุมพิเศษ การอบรมครูประจำการ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินงานของครู
3. การบริหารงานธุรการและการเงิน หมายถึง งานที่ประกอบด้วยงานสารบรรณ งานทะเบียน งานสารสนเทศ การเงินและการบัญชี
4. การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดัดแปลงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ที่เหมาะสม สะดวกสบายกับการเรียนของนักเรียนตลอดจนครู คนงาน และผู้ที่มาติดต่อให้ได้รับความสะดวกสบายตามสมควร

5. การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การจัดการแนะแนว รวมทั้ง ประชุมนิเทศ การให้ความสะดวกและสวัสดิการแก่นักเรียน เช่น การจัดที่รับประทานอาหาร การจัดกิจกรรมนักเรียน การควบคุมความประพฤติของนักเรียน รวมทั้งการรักษาระเบียบวินัย

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การเผยแผ่ พระพุทธศาสนาและข่าวสารต่าง ๆ ด้านหลักธรรมในพระพุทธศาสนาตลอดจนนโยบาย และ จุดประสงค์ของโรงเรียนให้แก่ชุมชนทราบ และในขณะเดียวกันนั้น โรงเรียนก็จะได้ทราบ ความคิด ความต้องการของชุมชนอีกด้วย เพื่อจะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้ สอดคล้องกับความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย

พระครูสุวิธรรณ (2545 : 23) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาแก่ สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น การบริหารทั่วไป งานธุรการและการเงิน งานวิชาการ งานปกครอง งานกิจการนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานบริหารอาคารสถานที่

2.2 กระบวนการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

กระบวนการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา นับเป็นการ จัดการ ในเชิงบริหารที่มีองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่เป็นระบบเนื่องจากโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาเอก เช่นเดียวกับโรงเรียนมัธยมของฆราวาส ดังนั้น กระบวนการในการบริหารจัดการ จึงได้อาศัย กรอบความคิดหรือหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาใช้เป็นกรอบในการบริหารและการจัดการ ซึ่งในการบริหารนั้นมิผู้ให้ความคิดเห็นด้านกระบวนการเอาไว้แตกต่างกันดังนี้

กลุณิกค์ และเออร์วิค (Gulick and Urwick. 1973 : 13 อ้างอิงจาก เมธี ปิณฑานนท์. 2535 : 132) ได้สรุปกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ประการ คือ

1. P = Planning หมายถึงการวางแผนหรือวางโครงการไว้อย่างกว้าง ๆ ซึ่งถือเป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเอาไว้
2. O = Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงการของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน
3. S = Staffing หมายถึง การบริหารงานอันเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงานมีการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การให้ขวัญ

กำลังใจ การเลื่อนและการลดชั้น การพักผ่อน การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดีและมีประสิทธิภาพตลอดไป

4. D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีอำนวยความสะดวก รวมทั้งการควบคุมการนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน

5. Co= Co-ordinating หมายถึง การประสานงานในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการขัดข้องงานหรือขัดแย้ง ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การหรือหน่วยงานใหญ่ร่วมกัน

6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจนถึงประชาชนได้รับทราบ

7. B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณโดยศึกษาระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณการเงินและการบัญชี ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินให้รอบคอบรัดกุม

จะเห็นได้ว่ากระบวนการทั้งหมดถือเป็นหลักการที่สำคัญสำหรับการนำไปบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การบริหารโรงเรียน เพราะกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนนั้นต่างก็มีขอบข่ายที่อยู่ในกระบวนการการบริหารดังกล่าวมาทั้งสิ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 7-16) ยังได้สรุปกระบวนการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอนให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายกว่า โดยกระบวนการดังกล่าวนี้คือ การวางแผน การจัดรูปร่าง การดำเนินงาน และการประเมินผลงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดคะเนถึงสิ่งที่จะทำต่อไปตามระยะเวลาหรือตามลักษณะของกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้โดยพิจารณาถึงกำลังคน และกำลังเงินที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี ดังนั้นในขั้นวางแผนมีองค์ประกอบที่จะต้องนำมาพิจารณาคือ จุดหมายหรือเป้าหมายขององค์การหรือของหน่วยงาน กำลังคนซึ่งจะต้องพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งที่มีอยู่แล้วหรือจะหามาให้ครบตามความต้องการที่จะดำเนินงาน และกำลังเงินที่จำเป็นจะต้องใช้ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายตามลักษณะและความจำเป็นของหน่วยงานแต่ละหน่วยในองค์การนั้น ๆ เมื่อมีการวางแผนเสร็จแล้วก็จะต้องนำแผนนั้นไปปฏิบัติ ซึ่งการนำไปปฏิบัติจะต้องคำนึงปัจจัยหลาย ๆ ประการประกอบกัน

2. **ขั้นจัดรูปงาน (Organizing)** หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์การออกเป็น ส่วนต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติมุ่งตรงต่อจุดหมายขององค์การ แต่ละส่วนที่แบ่งออกไปนั้นจะต้องมีลักษณะที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งขอบเขตและภารกิจของโรงเรียนนั้น ๆ เป็นหลักในการจัดรูปงานมีข้อควรสังเกต คือ

2.1 แต่ละหน่วยจะต้องเข้าใจขอบเขตหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน เช่น การจัดทำพรรณนางาน (Job Description)

2.2 ควรจะต้องทำแผนผังแสดงสายงานไว้อย่างชัดเจน

2.3 เมื่อแบ่งงานให้แต่ละส่วนไปรับผิดชอบแล้ว สิ่งที่จะต้องติดตามไปด้วยก็คืออำนาจในการสั่งการภายในขอบเขตความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

2.4 เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมองโครงสร้างรูปงานที่จัดขึ้นให้เห็นอย่างชัดเจน และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้นได้อย่างลึกซึ้ง

3. **ขั้นดำเนินงาน (Executing)** ในการดำเนินขั้นนี้เป็นการนำแผนหรือโครงการไปใช้หรือเป็นขั้นตอนของการลงมือกระทำ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการนี้มีองค์ประกอบอยู่ 4 ประการ คือ

3.1 การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะชี้นำหรือสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการหรือเป็นการเคลื่อนย้ายอำนาจจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการชี้นำอันจะก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวจนเกิดเป็นงานขึ้น

3.2 การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้เพียงใด การควบคุมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำอยู่ตลอดเวลา หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนงานที่กำหนดไว้ก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นไปได้ว่าอาจจะต้องหันกลับมาพิจารณาแผนงานอีกครั้งหนึ่งก็เป็นได้

3.3 การประสานงาน (Coordinating) ในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องดูว่างานทุกประเภทดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสานกันหรือไม่ หรือมีความก้าวหน้าเพียงใด เพราะอาจจะเป็นไปได้ที่การดำเนินงานนั้นอาจจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังเพราะอาจมีอุปสรรค เช่น ความไม่เข้าใจกันของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ดังนั้น การประสานงานจึงมีความจำเป็นในการสร้างความเป็นเอกภาพให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

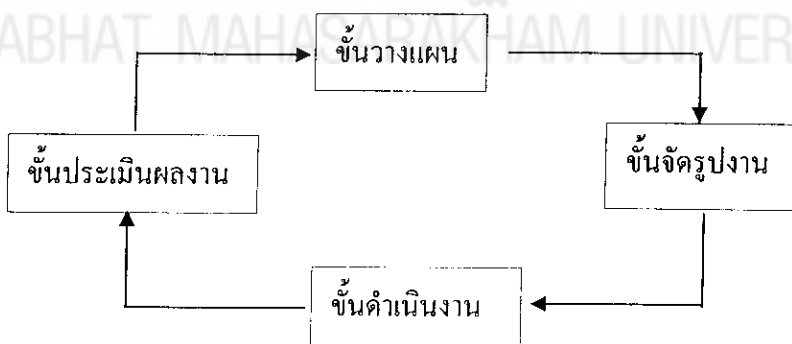
3.4 การติดต่อสื่อสาร (Communicating) เป็นกระบวนการที่คนสองฝ่ายสามารถรับและส่งสารซึ่งกันและกันได้โดยตรงไปตรงมาสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจกันได้เป็นอย่างดี การติดต่อสื่อสารนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหาร เพราะการบริหารจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นศูนย์กลางในการสร้างความเข้าใจให้กันและกันจนก่อให้เกิดการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ได้

4. ขั้นประเมินผลงาน (Evaluating) ทูกระยะของการทำงานจะต้องมีการประเมินผลงานว่าที่ผ่านมางานแต่ละอย่างได้ผลเป็นอย่างไร มีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งการประเมินผลงานนั้นจะต้องเอาจุดหมายขององค์การเป็นหลัก การประเมินผลงานอาจจะแบ่งเป็นระยะได้ 2 ประการ คือ

4.1 การประเมินผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Formative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อดำเนินงานไประยะหนึ่งเพื่อจะทราบว่าผลการดำเนินงานนั้น มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง เมื่อผลประเมินเป็นอย่างไรแล้วก็ต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวคือถ้าเป็นไปตามแผนก็ดำเนินการต่อ แต่ถ้าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ก็อาจจะยกเลิกหรือปรับปรุงแก้ไขได้

4.2 การประเมินผลงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) เช่น เมื่อสิ้นปีก็จะทำการประเมิน โครงการครั้งหนึ่ง เป็นการประเมินรวบยอดของการดำเนินงานทั้งหมดภายในหนึ่งปีว่าโครงการที่ดำเนินการนั้น ได้ผลมากน้อยเพียงใด

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเราจะพบว่ากระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนนั้นมีความสัมพันธ์กันเป็น วัฏจักร ดังแผนภูมิต่อไปนี้

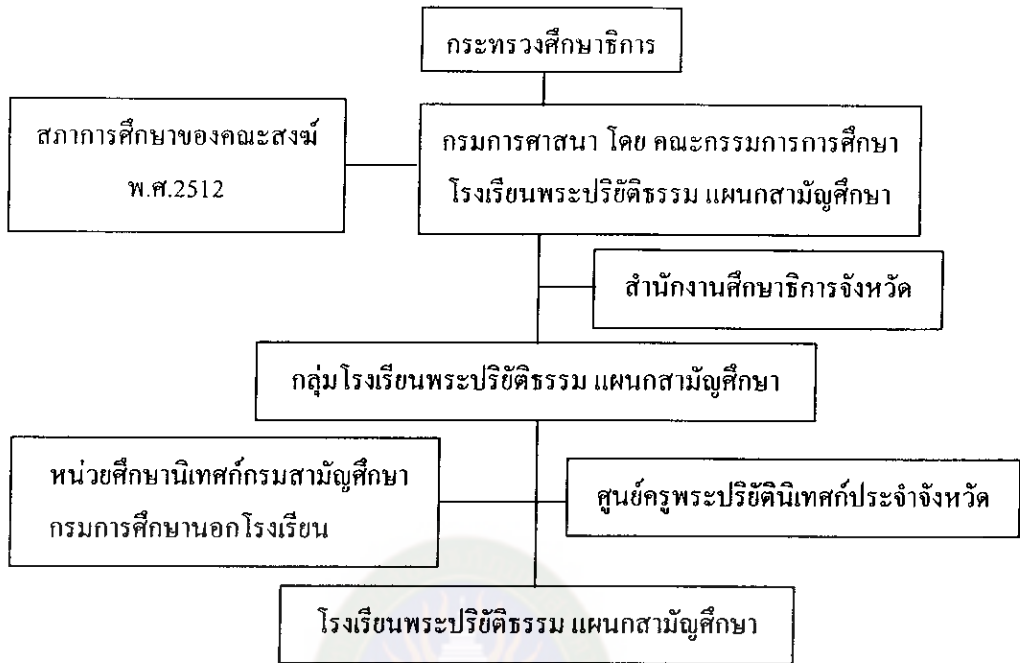


แผนภูมิที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารการสั่งการ และการควบคุมที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ (พนัส หันนาคินทร์. 2542 :16)

พระครูสุวิราภรณ์ (2545 : 26) ได้ให้ความหมาย กระบวนการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญนั้นว่า คือกระบวนการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการนำไปเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติและกระบวนการเหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร เพราะกระบวนการเหล่านี้ผู้บริหารจำเป็นจะต้องนำไปปฏิบัติ โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม การรายงานผลงาน การเงิน และงบประมาณ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์กร

2.3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ได้ดำเนินการมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้มีพัฒนาการมาโดยลำดับ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันอาศัยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2535 เป็นแนวดำเนินการ ทั้งอาศัยคำสั่งระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน และมอบให้เป็นเรื่องของวัดจัดดำเนินการเอง กรมการศาสนาซึ่งอยู่ในฐานะการกำกับดูแลของคณะสงฆ์ทำหน้าที่เพียงอนุมัติการจัดตั้ง และให้การส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเหล่านี้มิได้เป็นโรงเรียนของกรมการศาสนาโดยตรง เหมือนกับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา แต่มีลักษณะคล้ายโรงเรียนเอกชน ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาก่อนปี 2535 มี 4 หน่วยงาน คือ สภาการศึกษาของคณะสงฆ์ กรมการศาสนา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และศูนย์ครูพระปริยัตินิกายเถรวาทประจำจังหวัด สำหรับหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนด้านวิชาการ ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา นอกจากนั้นยังมีหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

(สุภาพร มากแจ้ง และคณะ. 2542 : 42)

จากแผนภูมิสามารถแยกเป็นรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการในฐานะเป็นกระทรวงหลัก ที่ทำหน้าที่ด้านการศึกษาของชาติ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม ในฐานะที่กระทรวงมีหน้าที่ในการกำหนดหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนวิธีการวัดผลและประเมินผลโรงเรียนทั่วประเทศซึ่งเป็นการกำหนดนโยบายหลักเพื่อเป็นกรอบที่โรงเรียนทั่วประเทศพึงนำไปปฏิบัติ

2. สภาการศึกษาของคณะสงฆ์ สภาการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาตามคำสั่งของมหาเถรสมาคม เมื่อ พ.ศ. 2512 ประกอบด้วยสมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นประธานแม่กองบาลี และแม่กองธรรมสนามหลวงเป็นรองประธาน 2 รูป นายกสภามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อธิการบดีสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย เลขาธิการมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขาธิการสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกิน 9 ท่านที่สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งตามคำกราบทูลของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์หน้าที่สำคัญของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์คือ ควบคุมและส่งเสริมการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์โดยมีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายแผนงาน โครงการต่าง ๆ นอกจากนี้

ยังมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรและแบบเรียนตาม โครงการศึกษาทุกระดับ พิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาตลอดจนพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมายรวมทั้งมีอำนาจแต่งตั้งกรรมการทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการศึกษาอีกด้วย เพื่อให้มาทำหน้าที่ในด้านการศึกษาของคณะสงฆ์ให้เจริญต่อไป

3. กรมการศาสนา กรมการศาสนาเป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานศาสนารับผิดชอบทำนุบำรุง ส่งเสริม และเผยแผ่พุทธศาสนา ซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติ และให้การอุปถัมภ์ศาสนาอื่น ที่ประชาชนภายในประเทศนับถือ กรมการศาสนาเกี่ยวข้องกับการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงาน ที่ตั้งของสำนักงานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ มีอธิบดีกรมการศาสนาเป็นผู้รับผิดชอบ และเป็นเลขาธิการของมหาเถรสมาคม ดังนั้นกรมการศาสนาจึงเป็นเสมือนหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นเครื่องดำเนินงานให้กับสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ 2532 กรมการศาสนาแบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กองคือ กองแผนงาน กองศาสนศึกษา กองพุทธศาสนสถาน กองศาสนูปถัมภ์ และมี 4 สำนักงานคือ สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานพุทธมณฑล สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม สำนักงานศาสนสมบัติ หน่วยงานที่รับผิดชอบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาโดยตรง ได้แก่ กองศาสนศึกษา ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์ทั้งปวง แม้ในส่วนของกิจกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาของพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาก็ตาม ซึ่งกองศาสนศึกษามีหน้าที่ดำเนินการทั้งหมด ดังนี้

3.1 ให้การอุดหนุน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

3.2 ติดตามประเมินผลโรงเรียน

3.3 ตรวจสอบ โรงเรียนที่ขอจัดตั้งและขอขยายชั้นเรียนเพื่อให้เสนอสภา

การศึกษาของคณะสงฆ์พิจารณาต่อไป

3.4 พัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์

4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในฐานะตัวแทนจากกรมการศาสนาในส่วนภูมิภาค มีหน้าที่ดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมทุกแผนก ในการดูแลการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรมการศาสนาได้จัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งให้กับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดูแลโรงเรียน เว้นแต่ในกรณีที่เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร กรมการศาสนาจะทำหน้าที่

กำกับดูแลโรงเรียนโดยตรง นอกจากนี้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยังทำหน้าที่จัดแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดอีกด้วย เพื่อให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน (สมชาย บัวเล็ก . 2535 ข : 11 - 12)

5. ศูนย์ครูพระปริยัตินิกเทศก์ประจำจังหวัด เป็นหน่วยงานทางคณะสงฆ์ที่มีหน้าที่ในการบริหารการศึกษา การนิกเทศการศึกษา การติดตามประเมินผล การรวบรวมสถิติข้อมูลด้านการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาการศาสนศึกษาของจังหวัด รวมทั้งช่วยเหลือเจ้าคณะจังหวัดในการจัดศาสนศึกษาของจังหวัดที่ตนเองสังกัดอยู่ (พระกิตติ ราชแก้ว. 2543 : 15) ซึ่งจากการกล่าวถึงภาระหน้าที่ของพระปริยัตินิกเทศก์ดังกล่าว จะพบว่าบทบาทและหน้าที่ของพระปริยัตินิกเทศก์นั้นจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยไม่ต้องสงสัย ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากการที่พระปริยัตินิกเทศก์จะต้องเข้าไปสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และทำแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด ทั้งแผนกรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา เพื่อนำเสนอข้อมูลต่อเจ้าคณะจังหวัดและกรมการศาสนาต่อไป

นอกจากนี้ศูนย์ครูพระปริยัตินิกเทศก์ก็ยังคงทำหน้าที่ในการประสานงานกับกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญในแต่ละเขตการศึกษา เพื่อที่จะได้ทำการรวบรวมสถิติข้อมูลด้านการศึกษาและประเมินผลการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมในแต่ละจังหวัดว่ามีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างไรบ้าง โดยข้อมูลที่ได้อีกจะนำเสนอผู้บริหารในระดับสูงต่อไป

6. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มโรงเรียน หมายถึงเขตพื้นที่ทางการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดต่างๆ ซึ่งทางคณะสงฆ์ได้จัดแบ่งเป็นเขต (Zone) เพื่อที่จะได้ง่ายต่อการบริหารจัดการและง่ายต่อการจัดทำสถิติข้อมูล เช่น กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่ม 8 ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 จังหวัดคือ จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดสกลนคร

กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีหน้าที่ในการสำรวจสถิติ ข้อมูลของโรงเรียนร่วมกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และศูนย์ครูพระปริยัตินิกเทศก์ประจำจังหวัด จากนั้นก็จะนำข้อมูลที่สำรวจได้ไปประเมินและวางแผนด้านงบประมาณ รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเหล่านี้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา แต่ละแห่งเพื่อให้โรงเรียนเหล่านั้นได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวด้านจำนวนนักเรียน บุคลากรของโรงเรียนอื่นๆ แล้วจะได้วางแผนหรือกำหนดนโยบายของโรงเรียนได้ถูกต้องต่อไป นอกจากนี้กลุ่มโรงเรียนยังมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลดังกล่าวแก่ศูนย์ครูพระปริยัตินิกเทศก์ประจำจังหวัด หรือ กองศาสนศึกษา กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการต่อไป

7. หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนด้านวิชาการ หน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านนี้ แม้ว่า จะไม่มีบทบาทหน้าที่ในด้านการบริหาร โดยตรงก็จริง แต่ก็ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารจัดการได้ เพราะการให้การสนับสนุนด้านวิชาการก็ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งใน กระบวนการบริหารการจัดการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาได้รับการ สนับสนุนวิชาการจาก 2 หน่วยงานหลักก็คือ

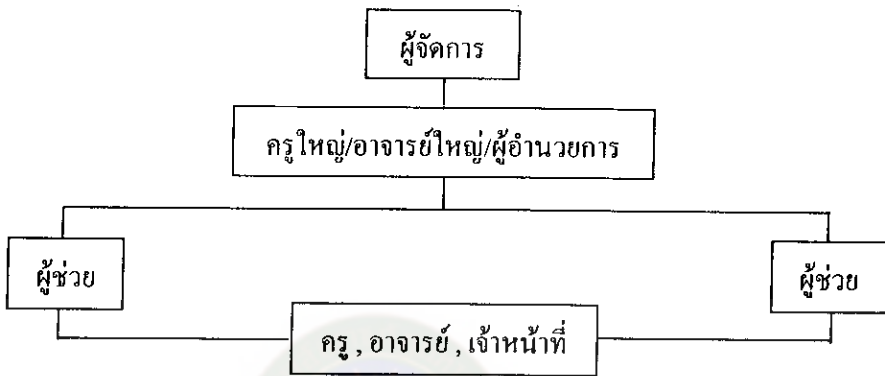
7.1 กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ซึ่ง เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ใน การประสานงานกับ โรงเรียนที่อยู่ภายในพื้นที่และเก็บข้อมูลหรือการให้ข้อมูลจัดการประชุม ให้ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้กับ โรงเรียนในพื้นที่ด้วย

7.2 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน ศูนย์ครู พระปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ ครู อาจารย์ รวมถึงการจัดหาตำราเอกสารการศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอนที่จำเป็นให้กับ โรงเรียน นอกจากนี้ก็ยังต้องทำสถิติเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ครูอาจารย์เพื่อนำเสนอต่อ หน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งนี้ก็เพื่อที่จะได้ทำการประเมินตรวจสอบทิศทางการดำเนินงานของ โรงเรียนว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร ควรที่จะต้องทำการปรับปรุงแก้ไขหรือ สนับสนุนในด้านใดบ้าง โดยเฉพาะหน่วยงานนี้จะต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน ทั้งนี้ก็ เพื่อที่จะได้รับรู้ข้อมูลที่แท้จริงอันจำเป็นสำหรับการพัฒนาหรือให้การสนับสนุนได้อย่างถูกต้อง

8. ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีหน้าที่ในการนำนโยบาย ของกรมการศาสนา และของกระทรวงศึกษาธิการมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะในเรื่องของ หลักสูตร วิธีการดำเนินการ การบริหารการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ซึ่ง จะต้องอาศัยกรอบนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และกรมการศาสนาเป็นหลัก ทั้งนี้ก็ เพราะว่ามีนักเรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนมากจะเป็นพระภิกษุ และสามเณร ดังนั้น การดำเนินการจึงจำต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะ และค่อนข้างจะแตกต่างไป จากวิธีปฏิบัติของโรงเรียนมัธยมโดยทั่ว ๆ ไป เพราะวิธีการที่พึงปฏิบัติต่อพระภิกษุและ สามเณรนั้นจำต้องคำนึงถึงบทบาทและสถานะทางสังคมรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ อันจะเอื้อต่อการ ประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับสมณสาธูปและวิถีทางในการดำเนินชีวิตประจำวันอัน จะไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย ดังนั้น กรอบนโยบายที่ได้รับจากกรมการศาสนาจึงเป็นสิ่งจำเป็น

นอกจากนี้ในส่วนของการดำเนินการบริหาร เมื่อได้รับนโยบายหลักมาจาก กรมการศาสนา และกรมการศาสนาแล้ว ผู้บริหารจะต้องบริหารไปตามแนวทางอันเป็น

โครงสร้างโดยทั่วไปของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยดำเนินการบริหารตามหลักการหรือกระบวนการบริหารคือ การวางแผน การคัดเลือก การสั่งการ การพัฒนา การควบคุม เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 4 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (สุภาพร มากแจ้ง และคณะ. 2542 : 43)

2.4 ขอบข่ายการบริหารการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาได้ใช้ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ได้กำหนดขอบข่ายงานไว้ 7 ประการ (กรมสามัญศึกษา. 2540ข : 1 - 10) ดังนี้

2.4.1 งานด้านบริหารทั่วไป นอกจากจะเป็นการบริหารงานที่จำแนกออกเป็นฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบแล้วยังมุ่งถึงลักษณะของผู้บริหารเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงและแก้ปัญหาด้วยการบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ให้ทำงานบรรลุเป้าหมายประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน
- 2) การจัดองค์การ
- 3) การจัดระบบสารสนเทศ
- 4) การบริหารงานบุคคล
- 5) การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
- 6) การบริหารเงิน

7) ประเมินผลงานการบริหารทั่วไป

2.4.2 งานธุรการ เป็นการบริหารหน่วยงานของฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนงานธุรการ
- 2) การบริหารงานธุรการ
- 3) การบริหารงานสารบรรณ
- 4) การบริหารงานการเงินและบัญชี
- 5) การบริหารพัสดุ
- 6) การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง
- 7) การประเมินผลงานธุรการ

2.4.3 งานวิชาการ เป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีหลักการในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายงานวิชาการประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนงานวิชาการ
- 2) การบริหารงานวิชาการ
- 3) การจัดการเรียนการสอน
- 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
- 5) การวัดและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
- 6) การประเมินผลการจัดการทางวิชาการ

2.4.4 งานปกครองนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนเป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับนักเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ขอบข่ายงานปกครองนักเรียน ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนงานปกครองนักเรียน
- 2) การบริหารงานปกครองนักเรียน
- 3) การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม
- 4) การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน
- 5) การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
- 6) การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

2.4.5 งานบริการ เป็นงานที่สนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ได้ดียิ่งขึ้น ขอบข่ายงานบริการประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนงานบริการ
- 2) การบริหารงานบริการ
- 3) การจัดบริการด้านสาธารณูปโภค
- 4) การจัดบริการน้ำดื่มน้ำใช้
- 5) การจัดบริการโภชนาการ
- 6) การจัดบริการสุขภาพอนามัย
- 7) การจัดบริการห้องสมุด
- 8) การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์
- 9) การจัดบริการแนะแนว
- 10) การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในสถานศึกษา
- 11) การประเมินผลงานบริการ

2.4.6 งานโรงเรียนกับชุมชน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน เพราะโรงเรียนต้องอาศัยทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยในการพัฒนาโรงเรียน ขอบข่ายของงานโรงเรียนกับชุมชนประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 2) การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน
- 3) การให้บริการชุมชน
- 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
- 5) การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน
- 6) การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.4.7 งานบริหารงานอาคารสถานที่ งานบริหารอาคารสถานที่เป็นงานสำคัญและจำเป็นของโรงเรียนเป็นหน้าตาของโรงเรียนด้านกายภาพก่อนจะดูว่าการจัดการเรียน การสอน และงานอื่น ๆ ภายในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จในระดับใด บริเวณอาคารสถานที่ที่จะเป็นสิ่งที่เราใจจะเป็นสิ่งดึงดูดให้ผู้พบเห็นเกิดความศรัทธา ขอบข่ายงานบริหารอาคารสถานที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ คือ

- 1) การบริหารบริเวณโรงเรียน
- 2) การบริหารอาคารเรียน
- 3) การบริหารห้องเรียน
- 4) การบริหารห้องพิเศษ
- 5) การบริหารห้องบริการ
- 6) การบริหารอาคารโรงฝึกงาน
- 7) การบริหารอาคารโรงเรือน
- 8) การบริหารอาคารหอประชุมการบริหารห้องน้ำ – ห้องสุขา

กล่าวได้ว่า การบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาเป็นการดำเนินงานของคณะสงฆ์ และกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาแก่พระภิกษุและสามเณร ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยแบ่งการบริหารออกเป็นการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานปกครองนักเรียน การบริหารงานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานบริหารอาคารสถานที่

2.5 การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาศึกษา ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และมาตรา 40 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารจัดการ (ยูวดี ศันสนีย์รัตน์. 2543 : 40) กล่าวคือ สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารจัดการที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้บริหารและชุมชน โดยรอบภายใต้กรอบนโยบายและแผนที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนดโดยมี คณะกรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบได้ตลอดเวลา ในการปรับเปลี่ยนระบบบริหารดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการตนเอง สามารถวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสามารถแก้ปัญหาในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว ที่สำคัญยังเป็นการสร้างจิตสำนึกให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมตัดสินใจกิจการของสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปที่

สถานศึกษาสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยคือ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยวัดในเชิงผลสัมฤทธิ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร จากนั้นจะมีองค์การภายนอก ตรวจสอบคุณภาพภายนอก ดังนั้นเมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ภารกิจที่ต้องเร่งดำเนินการ คือหาแนวทางเพื่อให้การกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาได้ผลสมเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บทบาทหลักในการบริหารจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาศึกษา และผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ใหม่หลายประการ โดยหลัก ๆ พอสรุปได้ดังนี้

2.5.1 สถานศึกษาจะมีพันธสัญญาต่อผู้เรียนและชุมชน อาทิ การปฏิรูปการเรียน การสอน การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา รวมทั้งการตรวจสอบผลการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5.2 ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษาจะมีความผูกพันกันมากขึ้น ผู้ปกครองต้องร่วมกันกับสถานศึกษาในการดูแลการเรียนของนักเรียน กระบวนการเรียนการสอน นอกจากนี้ชุมชนและผู้ปกครองจะเข้ามามีบทบาทอื่น ๆ เช่น ร่วมพัฒนา หลักสูตร ร่วมจัดการเรียนการสอน ร่วมพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งเข้าร่วมในกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.5.3 การบริหารจัดการ การตัดสินใจในการบริหารการศึกษาจะเปลี่ยนไปในรูปขององค์คณะบุคคลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แทนการบริหารสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาแต่เพียงผู้เดียว ผู้แทนผู้ปกครองและผู้แทนองค์การชุมชนที่เป็นกรรมการ ในคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องรับรู้บทบาท อำนาจหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุนและ ส่งเสริมกิจการของสถานศึกษา ร่วมกันกำหนดกฎ กติกา และแนวปฏิบัติ เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและสถานศึกษาในการร่วมพลังความคิดและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา

2.5.4 บุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารและครู ต้องได้รับการพัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรในท้องถิ่น ในการพัฒนาการศึกษาเป็นผู้นำที่สามารถประสานพลังของครูในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ครูต้องมีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

สามารถปรับหลักสูตรให้ สอดคล้องกับหลักสูตรและผู้เรียน รู้จักพัฒนาตนเองและสามารถร่วมมือกับคณะครูและผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้

กล่าวได้ว่า การบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงกรอบความคิดหลักของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เน้นถึงการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น ดังนั้น ในด้านการบริหารการ จัดการผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องให้มีความครอบคลุมในเชิงบูรณาการมากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านบุคลากรผู้ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน ด้านหลักสูตรที่ต้องเน้นหลักสูตร แกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนหรือผู้ปกครองของนักเรียน ด้านสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่ ด้านงบประมาณและธุรการ เป็นต้น ซึ่งภาระหน้าที่สำคัญดังกล่าวมานี้ผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและทำหน้าที่ตามบทบาทใหม่นี้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคลากร

เป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ที่ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากองค์กรหรือหน่วยงานใดสามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงาน และสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานให้นานที่สุดที่จะนาน ได้ก็เป็นที่น่าใจได้ว่าการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่การที่องค์กรหรือหน่วยงานใดจะสามารถหาคนดีมีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงาน และดึงดูดให้คนดีมีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานให้นานที่สุดที่จะนาน ได้นั้น องค์กรหรือหน่วยงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการบริการงานบุคลากรที่ดี

การบริหารงานบุคลากรนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการบริหารองค์กร เพราะปัจจัยในการบริหารงานบุคลากรที่สำคัญ ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ผลขององค์กรมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ หลักการบริหารสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์กรมากยิ่งขึ้น แม้จะมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นเป็นลำดับในสังคมปัจจุบัน แต่ถ้าวการจัดการด้านการบริหารงานบุคลากรขาดประสิทธิภาพ ก็จะทำให้การพัฒนาองค์กร

ของแต่ละองค์การ ตลอดจนไปถึงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางเอาไว้ คนนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะหากขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะจัดการบริหารได้ดีเพียงใดหรือมีเงิน หรือมีวัสดุมากเพียงใดก็ไม่สามารถที่จะทำให้งานขององค์การนั้นลุล่วงด้วยดี

คำว่า “การบริหารงานบุคลากร” เป็นคำและที่มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration หรือ Personnel Management หรือบางทีก็เรียกว่า Staffing ซึ่งหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้พ้นจากงาน

กล่าวโดยทั่วไป การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายการวางแผนการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ (สมาน รังสี โยภักดิ์. 2544 : 2-4)

การบริหารงานบุคลากร

1. **หลักการและทฤษฎีการบริหารงานบุคลากร** การบริหารงานบุคลากรนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการบริหารองค์การเพราะปัจจัยในการบริหารงานบุคลากรที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์การมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ หลักการบริหารสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์การมากยิ่งขึ้นแม้จะมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นเป็นลำดับในสังคมปัจจุบันแต่ถ้าการจัดการด้านการบริหารงานบุคลากรขาดประสิทธิภาพ ก็จะทำให้การพัฒนาองค์การของแต่ละองค์การ ตลอดจนไปถึงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางเอาไว้ การบริหารงานใดๆ ก็ตามจะต้องมีทรัพยากรอันเป็นพื้นฐาน 8 ประการ คือ คน(Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) การจัดการ (Method) เครื่องจักรกล (Machine) การตลาด (Market) กำลังใจ (Morale) และข้อมูลข่าวสาร (Message) ทั้ง 8 อย่างนี้คนนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะหากขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะจัดการบริหารได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถที่จะทำให้งานขององค์การบริหารนั้นลุล่วงด้วยดี

2. **การบริหารบุคลากร** เป็นกระบวนการบริหารปัจจัยการบริการงานประกอบด้วย คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) การจัดการ (Method) เครื่องจักรกล (Machine)

การตลาด (Market) กำลังใจ (Morale) และข้อมูลข่าวสาร (Message) ปัจจัย 8 ประการดังกล่าว นิยมเรียกกันสั้น ๆ ว่า 8 M's ซึ่งจะสังเกตได้ว่าคนเป็นปัจจัยแรกและเป็นปัจจัยที่ใช้ปัจจัยอื่นๆ และการที่คนจะใช้ปัจจัยอื่นให้มีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมจะต้องอาศัยปัจจัยที่เรียกว่าวิธีการจัดการ ซึ่งเป็นกระบวนการในการบริหารงานโดยจะประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญหลายกระบวนการด้วยกัน คือ

2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมวางแผนวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์เอาไว้ด้วย

2.2 การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือของตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดเจน พร้อมกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นของอำนาจสูงสุดลดหลั่นกันไปจนถึงต่ำสุด

2.3 การจัดบุคลากร (staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภท ทั้งนี้รวมถึงแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งแล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป

2.4 การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ เมื่อได้วิเคราะห์และพิจารณาจนโดยรอบคอบแล้ว ก็มีการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

2.5 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้ง โดยทุกหน่วยงานทำงานประสานกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

2.6 การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่นในขณะเดียวกัน การเสนอรายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

2.7 การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การเงิน การวางแผนหรือโครงการการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้เงินโดยรอบคอบและรัดกุม

จากกระบวนการบริหารดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดบุคคล (Staffing) ก็คือ การบริหารงานบุคลากรนั่นเอง ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร

3. ความมุ่งหมายของการบริหารงานบุคลากร การบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการอันสำคัญของการบริหารองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

3.1 เพื่อให้วัตถุประสงค์ (Purpose) ของระบบได้บรรลุผล

3.2 เพื่อช่วยให้สมาชิกได้รับความสำเร็จในตำแหน่ง และการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.3 เพื่อพัฒนาการอาชีพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด จากเป้าหมายทั้ง 3 นี้ กระจายออกเป็นจุดประสงค์ (Objective) ย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติตามเนื้อหาของการบริหาร โดยมุ่งให้ปรากฏผลออกมารวม 11 ประการด้วยกัน คือ

1. วางแผนกำลังคน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว

2. กำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่จะแนะแนวการพัฒนาและเป็นเครื่องมือของแผนหลัก (Master Plan) ของบุคลากร ซึ่งจะสนองความต้องการของมนุษย์

3. สรรหาบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพดีที่จะสามารถนำบริหารการศึกษาที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลมอบให้กับผู้ศึกษา

4. คัดเลือกบุคลากรตามความต้องการกำลังคน

5. ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อการพัฒนาบุคลากร

6. วางแผนการให้การศึกษาต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการอาชีพของบุคลากรให้ถึงขีดสุด

7. จัดระบบการให้รางวัลเพื่อจะได้ ช่วยรักษาอุดมการณ์ขององค์การที่บุคลากรมีหน้าที่อยู่

8. จัดทำแผนการจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction) เพื่อช่วยเหลือบุคลากรใหม่ให้ความสะดวกต่อบุคลากรและลดความสับสนในระบบงาน

9. จัดทำระบบข่าวสาร เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมและถูกต้อง

10. มีกระบวนการให้บุคลากรได้เข้าร่วมมือในเรื่องที่ตนสนใจ จัดให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มรูปนัยและกลุ่มอรูปนัย เพื่อผลในการประสานงานกันและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

11. รวบรวมและเชื่อมโยงหน้าที่หลักของบุคลากรกับหน้าที่รอง ๆ ลงไปในเรื่องของโปรแกรมการศึกษา การส่งกำลังบำรุง และการวางแผน เพื่อให้เข้ากับความต้องการต่างๆ ในปัจจุบันของบุคลากรและความคาดหวังขององค์การ

กิจกรรมและจุดมุ่งหมายเหล่านี้ เราอาจรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันได้ นั่นคือพยายามที่จะทำอะไรก็ตามที่จำเป็นที่ทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การ มีทักษะ มีความสามารถ มีความตั้งใจ และมีเจตนาในการทำงานที่จำเป็นที่จะทำงาน

ได้ดีที่สุด เพื่อความคงอยู่ขององค์กรหรือของหน่วยงานจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจะต้องทำอะไรก็ตามที่จำเป็น ที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถสอดคล้องกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ และตั้งใจของบุคลากรที่จะใช้ความสามารถของตนอย่างสูงสุด และต้องจัดเงื่อนไขการทำงานที่สามารถปรับปรุงความสามารถของบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าต่องานการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์อันสำคัญของการบริหารบุคคลนั้น ได้แก่ การเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้จ่ายกำลังคนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังคน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. รักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

4. ระบบการบริหารบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจำแนกได้เป็น 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) การบริหารงานบุคลากรทั้งสองระบบถือกำเนิดเกิดขึ้นในประเทศจีน โดยระบบอุปถัมภ์ได้เกิดขึ้นก่อนแล้ว จึงเกิดระบบคุณธรรมตามมา เพื่อแก้ไขความบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ อย่างไรก็ตามถึงปัจจุบันการบริหารบุคคลทั้งสองระบบก็ยังคงใช้อยู่ แม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่าระบบทั้งสองมีปัญหาคัดแย้งกันทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งในระบบทั้งสอง จึงขอนำเสนอรายละเอียดในลักษณะที่เป็นการเปรียบเทียบดังต่อไปนี้

ระบบอุปถัมภ์ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า (Patronage System) และมีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันหลายคำ ดังเช่น

1. Spoiled System (ระบบเน่าหอน ระบบชุกเลี้ยง หรือระบบสกปรก)
2. Favoritism (ระบบชอบพอเป็นพิเศษ ระบบคุ้นเคย หรือระบบสิทธิพิเศษ)
3. Nepotism (ระบบเครือญาติ ระบบพรรคพวก หรือระบบครอบครัว)

จากความหมายของคำดังกล่าวข้างต้น อาจพิจารณาได้ว่าการบริหารบุคลากรด้วยระบบอุปถัมภ์มีลักษณะดังนี้

1. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง มักไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร
2. ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมแก่บรรดาคนงานหรือบุคลากรภายในหน่วยงาน
3. การเมืองมักมีอิทธิพลเข้าแทรกแซงกิจการของหน่วยงาน
4. บุคลากรมักไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ระบบอุปถัมภ์เริ่มขึ้นในเมืองจีนโบราณ สมัยที่มีการขายตำแหน่งในราชการเพื่อนำเงินรายได้มาช่วยเหลือผู้ประสบความเสียหายจากภัยธรรมชาติอันร้ายแรง ขายกันไปขายกันมา ได้เงินดี จึงขายติดต่อกันมาเป็นลำเป็นสัน ไม่ว่าจะมิถยธรรมชาติหรือไม่ก็ตามเงินที่ได้กลายเป็นรายได้ชั้นดีของประเทศประเภทหนึ่ง ระบบอุปถัมภ์นี้ในยุโรปที่ยังใช้ระบบศักดินา (Feudal System) ก็เคยมีคือ สมัยนั้นเจ้าของที่ดินรายใหญ่ ๆ ที่มีผู้คนอยู่ในบังคับบัญชา มักจะได้รับแต่งตั้งให้เป็นขุนนางด้วย นอกจากนี้ยังมีการขอตำแหน่งขุนนางนายทหารกันอย่างเปิดเผยและออกหน้าออกตา ต่อมาการอุปถัมภ์ได้ก้าวหน้าจากการซื้อขายตำแหน่งในราชการไปอีกชั้นหนึ่ง คือ มีการใช้อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ทางราชการเพื่อหาประโยชน์ให้แก่หมู่คณะที่หนุนหลังผู้มีอำนาจอยู่ หรือเพื่อเรียกร้องหาเสียงสนับสนุนหาความจงรักภักดีให้มากขึ้น จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติราชการจึงเอนเอียงไปจากเพื่อความผาสุกของประชาชนในส่วนรวมเป็นความผาสุกส่วนตัว คนบางคนจึงเจริญขึ้นแต่ราชการกลับเสื่อมและทรุดลง

ระบบข้าราชการพลเรือนตามความหมายในปัจจุบันเพิ่งเริ่มขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 16 ซึ่งเป็นสมัยที่กษัตริย์ประเทศต่างๆ ในยุโรปเรื่องอำนาจ การบริหารจึงเริ่มปรากฏเป็นศาสตร์สาขาที่แน่นอนสาขาหนึ่งของการปกครอง ต่อมาในคริสต์ศตวรรษที่ 17 ระบบกิจการของรัฐที่ทำเพื่อกษัตริย์ได้เปลี่ยนแปลงมา เป็นระบบกิจการของรัฐที่ทำเพื่อประชาชน ในสมัยนั้นประเทศต่าง ๆ เปลี่ยนไปจงรักภักดีต่อรัฐสภา แต่ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลก็ไม่ดีขึ้น ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่ กล่าวคือ ข้าราชการแทนที่จะจงรักภักดีต่อส่วนรวมกลับไปจงรักภักดีต่อนักการเมืองและพรรคการเมืองมีการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว เห็นแก่ตำแหน่งหน้าที่และอำนาจวาสนายังคงมีอยู่ผล จึงทำให้ระบบราชการเสื่อมทรามลง เกิดปัญหาสำคัญที่สุดคือจะทำอย่างไรจึงจะให้ข้าราชการจงรักภักดีต่อประเทศชาติ อันเป็นส่วนรวมโดยไม่ให้งงรักภักดีต่อนักการเมืองหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง

อนึ่ง เหตุผลที่นำเอาระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการบริหารงานบุคคล คือ

1. เพื่อให้ตำแหน่งเป็นสินน้ำใจ
2. เพื่อเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล

3. เพื่อประโยชน์ในการควบคุมนโยบาย

4. เพื่อเอกภาพในการบริหารและการปกครอง

ระบบอุปถัมภ์จะมีใช้อยู่ในทุกประเทศทุกสมัยไม่มากก็น้อย ตามเหตุการณ์และกรณีแวดล้อมต่างๆ ปัจจุบันระบบนี้เปรียบเสมือนหนามยอกอกของระบบคุณธรรม เพราะมีปัญหาที่ขัดแย้งกันอยู่ทั้งทางภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

ระบบอุปถัมภ์มีข้อดีข้อเสียดังนี้

ข้อดี ระบบอุปถัมภ์เป็นอุปกรณ์อย่างหนึ่งของการบริหาร ถ้าสังเกตให้ดีจะเห็นว่าระบบอุปถัมภ์นอกจากพิจารณาแต่งตั้งบุคคลระดับการเมืองแล้ว ยังอาจจะเป็นอุปกรณ์หรือส่วนเสริมของระบบคุณธรรมเพื่อการบริหาร

1. ระบบอุปถัมภ์ ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ ระบบคุณธรรมมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีกว่าและเหมาะสมกว่าระบบอุปถัมภ์ เฉพาะอย่างยิ่งการเลือกสรรตัวบุคคลเข้ารับราชการเพราะมีลักษณะเป็นวิชาการ มิใช่ขึ้นกับอารมณ์หรือความพอใจแต่ก็มีใช้จะอำนวยความสะดวกได้โดยสมบูรณ์ ปัญหาระบบคุณธรรมก็มีอยู่มาก เช่น เกี่ยวกับกรรมการผู้เข้าสอบและหลักเกณฑ์วิธีการสอบ บางกรณีการบรรจุบุคคลตามระบบอุปถัมภ์ที่ดีและมีระเบียบยอมได้ผลดีกว่า แต่การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการส่วนใหญ่ในระบบคุณธรรม โดยเฉพาะในประเทศไทยนั้นมักเริ่มมาจากตำแหน่งชั้นล่าง ๆ ก่อน แล้วจึงจะเลื่อนขั้นให้สูงขึ้นตามลำดับโดยลักษณะนี้จะทำให้ขาดแคลนนักบริหารชั้นสูง เพราะไม่เกิดโอกาสให้บรรจุบุคคลในแนวข้าง (Lateral Entrance) อีกประการหนึ่งในการศึกษาเกี่ยวกับระบบคุณธรรม ถ้าไม่ศึกษาถึงระบบอุปถัมภ์เพื่อการเปรียบเทียบความขาดซึ่งถึงระบบคุณธรรมก็อาจจะด้อยไป ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าระบบอุปถัมภ์มีประโยชน์เกื้อกูลในการศึกษาระบบคุณธรรมด้วย

2. ระบบอุปถัมภ์ช่วยการบริหารงานประจำ ถ้าพิจารณาจากสายการบังคับบัญชาก็จะเห็นว่าช่องว่างระหว่างการเมืองกับการบริหารนั้นมีอยู่ ผู้ที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างฝ่ายการเมืองซึ่งวางนโยบายกับฝ่ายบริหาร ได้แก่ ข้าราชการประจำผู้นำเอานโยบายไปปฏิบัติ นั่น คือ ข้าราชการการเมืองที่แต่งตั้งโดยระบบอุปถัมภ์ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าระบบอุปถัมภ์ก็มีส่วนช่วยเหลือการบริหารของฝ่ายประจำอยู่บ้าง โดยเฉพาะถ้าการแต่งตั้งข้าราชการการเมืองโดยระบบอุปถัมภ์นี้ได้เลือกสรรหาจากบุคคลที่เหมาะสมจริง ๆ กล่าวคือ ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ให้เกินขอบเขตแล้วก็น่าจะอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานมากทีเดียว

3. ระบบอุปถัมภ์กับการบริหารงานในยุคใหม่ ปัญหาการพัฒนาประเทศปัจจุบันคือ การขาดแคลนตัวคนที่จะมอบหมายให้เป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนพัฒนา

ประเทศ บางกรณีมีปัญหาต้องการบรรจุคนเร่งด่วนแบบเดียวกับการบริหารธุรกิจ การใช้ระบบคุณธรรมอาจจะไม่ทันต่อเหตุการณ์ จึงมักใช้ระบบอุปถัมภ์แทน เพราะหาได้รวดเร็ว และกว้างขวางกว่า อย่างไรก็ตาม การบรรจุแต่งตั้งทำนองนี้ควรจะทำเพียงพอสมควรถ้ามากเกินไปย่อมจะทำให้ข้าราชการประจำในหน่วยงานนั้นเสียกำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงานอาจเสียไปได้ บุคคลที่จะบรรจุแต่งตั้งก็ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจริง ๆ ไม่ใช่เป็นการช่วยเหลือพรรคพวกเท่านั้น

ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์ คือ

1. การใช้ระบบอุปถัมภ์เกินขอบเขต ระบบอุปถัมภ์หากใช้ถูกต้องย่อมอำนวยผลดีต่อการบริหาร แต่ถ้าเข้าเกินขอบเขตจะมีผลกระทบกระเทือนถึงประสิทธิภาพของงานและความเสื่อมโทรมของราชการบริหารในส่วนรวม เช่น ในการบรรจุแต่งตั้งและหรือการบริหารราชการ ถ้าแต่งตั้งเฉพาะลูกหลานเธอในจำนวนคนอันจำกัด การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่งเพื่อมุ่งให้ผู้ได้รับแต่งตั้งรับประโยชน์ตอบแทนหรือแต่งตั้งบุคคลทางการเมืองเข้าไปสอดแทรกในตำแหน่งข้าราชการประจำ นอกจากจะเป็นขวากหนามในการบริหารงานคือ ทำให้เกิดการขัดแย้งไม่ร่วมมือประสานงานกันแล้ว ขวัญของข้าราชการประจำยังคงตกต่ำอันเป็นผลเสียอย่างมาก ยิ่งไปกว่านั้นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งด้วยวิธีการในระบบอุปถัมภ์อาจจะใช้อิทธิพลอำนาจหน้าที่สร้างอาณาจักรอุปถัมภ์ของตนขึ้นในหน่วยงานที่ได้รับแต่งตั้งด้วย อันเป็นระบบอุปถัมภ์ซ้อน

2. การใช้ระบบอุปถัมภ์นอกวงราชการ การนำระบบอุปถัมภ์ไปใช้นอกวงราชการก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการอย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะในด้านความเชื่อถือเพราะวงการทั่วไปมองข้าราชการว่าเป็นผู้ที่ควรแก่การเชื่อถือ เป็นผู้อยู่ในระเบียบแบบแผนเป็นข้าราชการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นผู้ประพฤติชอบ ดังนั้นหากนำเอาระบบอุปถัมภ์ไปใช้นอกวงราชการมาก ๆ ก็อาจเป็นบ่อเกิดของการคอร์รัปชัน ซึ่งเป็นอันตรายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตยอย่างยิ่งได้ เช่น ในการบริหารธุรกิจของเอกชนก็มีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์ของส่วนรวม

3. ข้าราชการขาดสมรรถภาพ เพราะบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจไม่มีการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถทำงานไม่ก้าวหน้า

4. ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก

5. ฐานะของข้าราชการคลอนแคลน ขาดหลักประกันความมั่นคง

6. ข้าราชการทำงาน โดยมุ่งที่จะประจบผู้มีอำนาจ หรือมัวพะวงแต่จะรักษาประโยชน์ของพรรคพวกมากกว่าที่จะคำนึงถึงแบบแผนและประโยชน์ของข้าราชการ นอกจากนั้นทำให้เกิดความลำเอียงในการปฏิบัติงานและประชาชนอาจไม่ได้รับความยุติธรรม

7. ผู้ไม่มีพรรคพวกในวงราชการก็ไม่มีโอกาสได้เข้ารับราชการ

8. ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรมตามสมควร

9. เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือของตนและอาจอาศัยวิธีทางการเมืองเป็นบันไดทองแสวงหาตำแหน่งของราชการประจำได้

10. การใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นบันไดทอง เช่น การแต่งตั้งข้าราชการประจำได้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ซึ่งบางครั้งบันไดทอง (Golden Escalator) คือ บันไดทองเลื่อนได้ เร่งจังหวะขึ้นไป เข้าทำนอง น้ำขึ้นให้รีบตัก แบบนี้ก่อให้เกิดความไม่เรียบร้อยอย่างร้ายแรงในวงราชการ

ระบบคุณธรรม ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า (Merit System) และได้มีผู้แปลเป็นคำไทยอีกหลายคำ คือ ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถระบบความดีและระบบความสามารถ เป็นต้น

ประเทศจีนเป็นประเทศแรกในโลกที่เริ่มนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการสอบคัดเลือกข้าราชการพลเรือนในสมัยราชวงศ์เจ้า โดยนักปรัชญาเรื่องนามชื่อ ขงจื้อ โดยวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการคัดเลือกข้าราชการ ไว้ว่า จะต้องพิจารณาคัดเลือกเอาเฉพาะคนที่ชื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และมีความสามารถ

ประเทศอังกฤษ การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมได้เริ่มขึ้นมากกว่า 100 ปีแล้ว และได้รับการปฏิบัติอย่างเต็มที่ในปี ค.ศ. 1870 คือ เมื่อประมาณ 100 กว่าปีมานี้เอง ส่วนในสหรัฐอเมริกาได้เริ่มออกกฎหมายข้าราชการพลเรือนเมื่อปี ค.ศ. 1883 จุดประสงค์เพื่อจะกีดกันนักการเมืองไม่ให้เข้าไปแทรกแซงในการแต่งตั้งข้าราชการและจัดให้มี

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีหน้าที่ทำการสอบบุคคลเข้ารับราชการ นับเป็นการเริ่มต้นระบบคุณวุฒิในสหรัฐอเมริกา แม้ว่าประเทศทั้งสองระบบข้าราชการเป็นระบบคุณวุฒิ แต่ก็มีหลักการที่แตกต่างกันไม่น้อย เช่น

1. สหรัฐอเมริกา ไม่ให้ความสำคัญกับความรู้ที่ได้จากสถานศึกษาแต่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. สหรัฐอเมริกา ไม่ได้กำหนดอายุขั้นต่ำของผู้สมัครไว้ และอาจจะบรรจุในตำแหน่งใดก็ได้ ซึ่งอาจจะเป็นตำแหน่งสูง ส่วนในประเทศอังกฤษรับบุคคลอายุน้อย

3. ในประเทศอังกฤษการสอบไม่ทดสอบความสามารถในการปฏิบัติงานได้ทันทีของผู้ปฏิบัติงาน แต่ทดสอบความสามารถของตัวบุคคล ถือว่าความรู้ที่ได้จากสถานศึกษาเป็นรากฐานในการที่จะไม่เผชิญปัญหาและตัดสินใจ ประสบการณ์เป็นสิ่งที่หาได้เมื่อปฏิบัติงานแล้ว

สำหรับประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่า การใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลมีความโน้มเอียงที่ค่อนข้างเป็นแบบอังกฤษ เหตุผลที่จำเป็นต้องใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารบุคคล สรุปได้ดังนี้

1. จำนวนข้าราชการจำเป็นต้องมีมากขึ้น
2. ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความสามารถ
3. การปฏิบัติราชการไม่ติดต่อสัมพันธ์กัน ไม่เป็นเอกภาพระหว่างข้าราชการประจำและข้าราชการทางการเมือง
4. ความสิ้นเปลืองงบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนรับคนใหม่
5. ค่าใช้จ่ายสำหรับใช้ในการฝึกอบรมให้รู้จักทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
6. เกิดการใช้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวมากขึ้น

หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมี 4 ประการ คือ

1. **หลักความสามารถ (The rule of Competence)** หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือก เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เป็นสำคัญและจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความสามารถอย่างไรต้องมีการประกาศชักชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ สมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และจะต้องหาวิธีที่เหมาะสมมาทำการเลือกบุคคล เช่น การจัดให้มีการสอบแข่งขันรวม เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถมากที่สุดเข้าปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดีย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งก่อน นอกจากนั้นการโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งก็จะคำนึงถึงหลักความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

2. **หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติและมีพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดได้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (Open to All) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูลหรือศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิเท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญเช่นเดียวกัน ก็จะได้รับปฏิบัติด้าน

เงินเดือนและค่าตอบแทนเท่ากัน (Equal pay for equal work) นอกจากนั้นข้าราชการทุกคน จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกันด้วยระเบียบและมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลอย่าง เดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบรรจุและแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ การเลื่อนขั้น เงินเดือน วินัย และเรื่องอื่น ๆ

3. **หลักความมั่นคง (Security on Tenure)** หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่เข้ามา เป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ตราบเท่าที่ยังมี ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดีและได้สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูล อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และอื่น ๆ รวมทั้งเมื่อออกจากราชการไปแล้วก็ จะมีบำเหน็จบำนาญให้ เพื่อเป็นการเลี้ยงชีวิตตามสมควรแก่สภาพในบั้นปลายของชีวิต นอกจากนั้นหลักความมั่นคงนี้ยังเป็นการประกันมิให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจาก ราชการโดยไม่มีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บังเกิดผลดี ที่สุด ไม่ต้องกลัวหรือกังวลในการหาเลี้ยงชีพ หรือถูกกลั่นแกล้งในทางที่ไม่เป็นธรรม

4. **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political)** หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้อง เป็นกลางในทางการเมือง กล่าวคือ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐอย่าง เต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรค การเมืองที่ตนชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้ก็เพราะว่าตามหลักการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยนั้น ถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความต้องการหรือ เจตนารมณ์ของประชาชน ดังนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใดหรือพรรคใดเข้ามาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้นอย่างเต็มความสามารถ จะทะเลาะเพิกเฉยมิได้ ในทางกลับกันข้าราชการประจำจะต้องไม่กระทำการให้ตกอยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของ พรรคการเมืองหรือเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองใด ๆ ด้วย การบริหารงาน บุคคลในระบบคุณธรรมก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการดังนี้

1. ทำให้บุคคลผู้มีความสามารถได้เข้ารับราชการ เพราะก่อนที่จะได้รับการบรรจุ แต่งตั้งให้เข้ามาดำรงตำแหน่งในทางราชการ บุคคลเหล่านั้นย่อมผ่านการสอบแข่งขัน ทดสอบความรู้ความสามารถมาแล้ว และในการที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ต้องผ่านการ สอบคัดเลือก แต่ความดีในข้อนี้จะรักษาไว้ได้เพียงใดขึ้นอยู่กับที่สอบว่าถูกต้อง เหมาะสมและยุติธรรมเพียงใด

2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสมบัติเท่ากันทุก คนได้มีโอกาสเข้ารับราชการหรือทำงานได้เท่าเทียมกัน

3. บุคคลที่ทำงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ส่งเสริมให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้มีประสิทธิภาพหรือมีผลงานดีขึ้น
4. ป้องกันมิให้นักการเมืองเข้ามาก้าวก่ายการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำ ซึ่งจะทำให้ไม่มีเอกภาพในการปฏิบัติงาน ขาดความสม่ำเสมอ
5. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการทำงาน ให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติราชการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะตระหนักถึงความเป็นธรรมที่ตนได้รับในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน
6. เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของข้าราชการหรืออาชีพรับราชการทำให้งานราชการได้รับความสนใจจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ราชการจะได้คนดีเข้ามาทำงาน ระบบคุณธรรมนั้นไม่ใช่จะมีเฉพาะส่วนที่ดี ส่วนที่บกพร่องก็มีเช่นกัน เป็นต้นว่า
 - 6.1 การสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกเพื่อการบรรจุหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการเกี่ยวกับแบบทดสอบ ยังไม่เคยมีการทดสอบความถูกต้องแน่นอนว่าเชื่อถือได้หรือไม่
 - 6.2 ด้านบุคคล เช่น กรรมการและหลักเกณฑ์วิธีการสอบขาดความยุติธรรม
 - 6.3 การจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการยังไม่ทันสมัยและครบถ้วนสมบูรณ์
 - 6.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกแต่งตั้งหรือเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งยังไม่ได้ทำกันจริงจัง
 - 6.5 ข้าราชการประจำกับข้าราชการเมืองยังแยกออกจากกันไม่ได้ขาดการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปจะต้องยึดหลักหรือระบบการเลือกสรรบุคคลเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการอยู่ 2 ระบบด้วยกัน ระบบดั้งเดิมที่ใช้กันมานานก็คือระบบอุปถัมภ์ ส่วนอีกระบบหนึ่งคือระบบคุณธรรม ซึ่งทั้งสองระบบมีความขัดแย้งกันอยู่ แต่ในระบบคุณธรรมก็มีระบบอุปถัมภ์อยู่ด้วย การที่จะกำหนดเป็นมาตรฐานแน่ชัดว่างานชนิดใดควรจะนำระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลได้นั้นย่อมทำไม่ได้เสมอไป จะกำหนดได้ก็แต่เพียงว่างานที่จะบรรจุบุคคลโดยระบบอุปถัมภ์นั้นควรจะเป็นงานประเภทที่ค้ำจุนการเมืองและเป็นอุปสรรคต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำในทางบริหาร แต่ต้องไม่มากเกินไปจนทำให้นักการเมืองกลายเป็นนายขององค์การที่จะเข้าไปเบียดบังสังคม และข้อที่ควรคำนึงอีกอย่างหนึ่งก็คือว่าถ้าเป็นงานเร่งด่วนภายในองค์การ อาจจำเป็นต้องใช้ระบบอุปถัมภ์ในการเลือกผู้ร่วมงานแต่สังคมต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะและประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกัน การจะใช้ระบบอุปถัมภ์เพียงใดในสังคมใดนั้น ย่อมแล้วแต่ความต้องการและความจำเป็นของสังคมนั้น ๆ

แม้ในสังคมเดียวกันยังมีความต้องการต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ฉะนั้นระบบอุปถัมภ์อาจจะนำ เป็นสำหรับที่แห่งหนึ่งในขณะหนึ่งขณะใด แต่อาจไม่จำเป็นสำหรับแห่งนั้นในระยะเวลาใด เวลาหนึ่งก็ได้

ระบบอุปถัมภ์นี้ถ้าผู้มีอำนาจปฏิบัติอย่างเป็นธรรมก็อาจจะได้คนดี ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า การเลือกตามระบบคุณวุฒิ แต่ที่น่ากลัวก็คือทางราชการมักจะใช้ระบบอุปถัมภ์กันอย่าง พุ่มเฟือยจนเกินไป จนมีคำกล่าวที่ว่าถ้ามนุษย์ยังมีความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่ ระบบ อุปถัมภ์ก็จะยังคงอยู่ตลอดไป (กรมสามัญศึกษา. 2536 : 3-14)

สมาน รัชโยกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2544 : 41 - 42) ให้ความเห็นว่า หลักการ บริหารงานบุคคลที่สำคัญควรยึดระบบคุณธรรมในการบริหารซึ่งจำแนกได้ 4 ประการคือ

1. หลักความสามารถ (Competence) คือการบรรจุบุคคลเข้าทำงานหรือการแต่งตั้ง ให้บุคคลดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ
2. หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติมีความรู้ ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้หมดทุกคน (Open to all) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูล ศาสนา เป็นการเปิดโอกาสแก่ผู้มีสิทธิเท่า เทียมกัน (Equality of opportunity) และในการกำหนดเรื่องเงินเดือนค่าตอบแทนควรยึดหลัก ความเสมอภาคเป็นสำคัญ
3. หลักความมั่นคง (Security) หมายถึงการให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะมาเป็นราชการ ว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถยึดงานเป็นอาชีพได้ ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ โดยให้เงินเดือนตอบ แทนเพียงพอแก่การครองชีพและให้สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึงการให้ข้าราชการ ประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง คือต้องปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถ และเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาลจากพรรคการเมืองที่ตนชอบหรือไม่ ชอบก็ตาม

พระมหาฤศล เขมวีโร (2545 : 52) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลว่า หลักใน การบริหารงานบุคคลที่ดี ที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คือบริหารงาน โดยยึดถือหลักการบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม ถือเอาความรู้ ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความมั่นคง ความเป็นกลางทางการเมือง เป็นหลักในการบริหาร หลักการบริหารงานบุคคลที่ใช้ระบบคุณธรรมเหมาะสมที่จะ

นำมาใช้กับการบริหารงานบุคคลเพราะจะทำให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน อันจะยังประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานและความเจริญของประเทศชาติอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง หลักในการบริหารงานบุคคลที่ดี ที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ บริหารงานโดยยึดถือหลักการบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม ถือเอาความรู้ ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความมั่นคง ความเป็นกลางทางการเมือง เป็นหลักในการบริหาร หลักการบริหารงานบุคคลที่ใช้ระบบคุณธรรมเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับการบริหารงานบุคคลเพราะจะทำให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานอันจะยังประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานและความเจริญของประเทศชาติอีกด้วย

4. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ถ้าองค์กรใดขาดคนที่มีคุณภาพแล้วก็เป็นกรยากที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดหรือก้าวหน้า ทุกองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เพราะเมื่อบุคลากรทำงานได้สักระยะหนึ่งย่อมต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ต้องการเลื่อนตำแหน่ง และเมื่อเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงานต่าง ๆ เปลี่ยนไป คนที่มึความรู้ความสามารถขณะหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับงานในอีกระยะหนึ่งจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีรู้ความสามารถเท่าทันเทคโนโลยีและตำแหน่งหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วย ในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีผู้ให้ความหมายของคำว่าพัฒนาบุคลากรไว้ต่างๆ ดังนี้

สุธี สุทธิสมบุรณ์ (2529 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลหรือการฝึกอบรมเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงาน หรือเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างหรือเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นิพนธ์ อรรถอำนวย (2535 : 9) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร เพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันและตำแหน่งหน้าที่ที่กระทำอยู่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 70) กล่าวว่า งานพัฒนาบุคลากร หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญสองประการคือ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้มอบหมาย และเพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้มอบหมาย และเพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ มีความสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฐิระ ประวาลพุกษ์ (2538 : 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคคล การดำเนินในองค์การ คนเป็นปัจจัยสำคัญ แม้องค์การจะต้องวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้วย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิตหรืองานขององค์การ

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538 : 37 - 39) ได้กล่าวสรุปถึงวิธีพัฒนาบุคลากรว่ามีหลายวิธี คือ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยการบริหาร และการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ

1. การฝึกอบรม เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุดเนื่องจากหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตร เป้าหมายและประเมินผลได้อย่างมีระบบ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ ศึกษาปัญหาความจำเป็นในการอบรม กำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการอบรม การติดตามผลการอบรม

2. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานคือการแนะนำชี้แจงรายบุคคลหรือรายกลุ่ม การประชุมการสัมมนา การสอนงาน การฝึกหรือการทดลองปฏิบัติงาน การมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติ การให้คำปรึกษา การจัดทำคู่มือ การแบ่งงานภายในสำนักงาน เป็นต้น

3. การพัฒนาโดยการบริหาร ได้แก่ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารโดยมีส่วนร่วมเช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลและการแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

4. การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ซึ่งหมายรวมไปถึงการส่งไปฝึกอบรมดูงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2542 : 114) ได้กำหนดวิธีพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน
2. การไปปฏิบัติงานวิจัย
3. การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ

4. การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

ดิลล พัฒน์วิชัยโชติ และคณะ (2539 : 199) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มากขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การให้ความรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร หรือการพัฒนาบุคลากร คือการให้การศึกษาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

ชาญชัย อาจิณสมจารย์ (2540 : 10) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่างๆที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหนึ่ง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง

พนม วัฒนสุนทร (2541 : 4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า องค์การทุกประเภทจะต้องมีองค์ประกอบด้านงาน ซึ่งได้แก่ การกิจที่จะต้องกระทำตามวัตถุประสงค์ และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สองที่ดีคือ มีคน หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่หน่วยงานหรือองค์การจะกระทำภารกิจหลักได้ดี มีประสิทธิภาพ หน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภท

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541 : 184) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากกิจกรรมการศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ในแต่ละวิธีการย่อมมีจุดเน้นในการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันกล่าวคือ หากพัฒนาบุคลากร โดยกิจกรรมการศึกษา จะเน้นที่ตัวบุคคล โดยมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและความรู้ความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะสาขา ซึ่งจะสามารถนำติดตัวไปประกอบอาชีพหรือเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต ในขณะที่พัฒนาบุคลากร โดยกิจกรรมการฝึกอบรมจะเน้นที่คนหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมักเกี่ยวข้องกับแก้ปัญหาในการทำงานของบุคลากร ในขณะนั้น ส่วนการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการสุดท้ายคือ โดยกิจกรรมการพัฒนานั้น จะเน้นทั้งที่ตัวบุคคล องค์การและสังคมพร้อมๆกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน

สมเพียร เทียนทอง (2542 : 11) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่โรงเรียนมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้แก่บุคลากรมีความสามารถปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่เข้ารับราชการจนกระทั่งปลดเกษียณ รวมทั้งสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

พินิจ ภูทับทิม (2543 : 34) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ทัศนคติ และเจตคติให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร และสำเร็จผลตามความมุ่งหวังที่องค์กรวางแผนเอาไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2544 : 83) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นการบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติที่ดี และวิธีในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

พระมหาฤศล เขมวีโร (2545 : 85) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสิทธิภาพให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้พัฒนางานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานั้น เป็นกำลังสำคัญในการนำองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในบุคลากรมีความรู้ทันสมัย ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและมีความรู้ลึกซึ้งที่ติดต่อหน่วยงานและตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือ ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม

พยอม วงศ์สารศรี (2546 : 146) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สกอตต์ และมิตเชล (Scott and Mitchell. 1972 : 281-282) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างในบุคคลแต่ละคนก้าวไปในที่ที่สูงสุดช่วยให้มี

ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้นตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

แคสเตทเตอร์ (Casterter. 2000 : 273) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษา หมายถึง การจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ จนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรืองานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้น ปกติจะมีวัตถุประสงค์สองประการ คือ เพื่อให้บุคลากรได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติประการหนึ่ง และในการพัฒนาบุคลากรนี้จะดำเนินการพัฒนาความรู้ความชำนาญ หรือทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ

5. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารบุคคล ซึ่งมีความสามารถเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการสรรหาและเลือกสรรคน แม้จะได้คนมีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็ยังหาชุดลงแก่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยี มีอยู่อย่างไม่หยุดยั้งซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

ชลิดา ธรรมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2524 : 60) กล่าวถึงความสำคัญว่าการดำเนินกิจการใด ๆ รวมทั้งการให้บริหารสาธารณะของรัฐนั้น จะบรรลุผลสำเร็จลงด้วยดีจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความชำนาญเข้าในนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานที่ทำตลอดจนมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน่วยงานและประเทศชาติเป็นสำคัญ การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติเช่นนั้น ได้ก็ด้วยการให้การศึกษาโดยการฝึกอบรมตลอดจนมีเจตคติที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศในขณะเดียวกันก็มีโอกาสปรับปรุงตนเองให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้น หรือเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการบริหารงานได้

เมธี ปิณฑนานนท์ (2535 : 150) กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า อาชีพครูจะต้องตามให้ทันเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงหรือการค้นพบใหม่ ๆ ในวิชาการและวิชาชีพครู อาชีพครูนั้นจะหยุดนิ่งไม่ได้เพราะความรู้และวิธีการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะให้การศึกษาแก่นักเรียนได้ผลเต็มที่และทันต่อความเจริญของโลก ครูต้องติดตามความเจริญก้าวหน้า เหล่านี้อยู่เสมอเพื่อจะได้นำความรู้ใหม่ ๆ มาสอนนักเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอเช่นกัน และเพื่อให้ผู้เข้ามาปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนนั้น ๆ ได้อย่างที่กล่าวไว้ข้างต้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้มีการศึกษาหรือการพัฒนาบุคลากรในระหว่างปฏิบัติงาน โดยไม่มีทางหลีกเลี่ยง

วิชัย ตันศิริ (2539 : 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาคนไว้ว่า สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้หันมาให้ความสำคัญของการพัฒนาคน โดยเห็นว่าการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางหรือแกนกลางของการพัฒนาเพราะคนคือกุญแจแม่ (Master Key) ที่จะเปิดประตูไปสู่การพัฒนาทั้งหลาย

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 155) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคลที่ได้รับคัดเลือกแล้ว และส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2541 : 168) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การที่บุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเขาจะต้องมีความรู้ทักษะ และประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับหน้าที่งาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีและมีความพอใจในงาน แต่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การจะใช้เวลาในการปฏิบัติงานประจำที่ตนได้รับมอบหมาย จนไม่มีเวลาในการวิเคราะห์และพัฒนาตนเอง ทำให้ความรู้และทักษะที่เขาไม่สอดคล้องกับหน้าที่หรือความต้องการของงานในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพของบุคคลตลอดจนประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้การที่สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานในองค์การย่อมต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ เพื่อที่เขาและครอบครัวจะสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขและภาคภูมิใจ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อให้เขามีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ

ยูวตี ศรีธรรมรัฐ (2541 : 229) ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่างๆมีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงานองค์การเองก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง “Infra-structure” เหมือนในอดีต จะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ระบบราชการ ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดี จะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้นในอนาคต

สมเพียร เทียนทอง (2542 : 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะด้านการศึกษา ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยของผู้มีอำนาจ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นผลทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร แบบเรียน เทคนิคการสอน ระบบการวัดผลและประเมินผล ครู อาจารย์ จึงต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตลอดจนให้เข้าใจในหลักการ จุดหมายของหลักสูตรและเทคนิควิธีการสอนต่างๆ อย่างแท้จริง จะทำให้ครูอาจารย์ สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตน ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

พินิจ ภูทับทิม (2543 : 34) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญยิ่ง เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับบุคลากรด้านครู อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่จะเป็นต้นแบบที่ดีตั้งต้นนำข้าราชการที่ใสสะอาดยอมผลิตบุคลากรที่ดีออกไปรับใช้ประชาชน โดยครู อาจารย์ ตำรวจจะต้องมีคุณลักษณะที่ดี คือจะต้องมีความรอบรู้ทั้งทางด้านวิชาความรู้ ด้านการสอน ด้านบุคลิกภาพ ลักษณะท่าทางที่ดี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม และเป็นที่ยอมรับของ

สังคม แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ดี มีคุณค่าด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจให้เขารักสถาบัน

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2544 : 83) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็มีได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (in-service training) ให้ด้วยทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันทีที่ต้องการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะสังคมและบ้านเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้จะต้องได้รับความช่วยเหลือจากบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสนใจต่อครูและหาวิธีการในการพัฒนาครูไม่ว่าจะเป็นการพัฒนารายบุคคลหรือเป็นหมู่คณะให้ได้รับความรู้ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ๆ ในอันที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถาบันและของตนเองต่อไป

6. ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร

เริงลักษณะ โรจนพันธ์ (2529 : 8-9) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า

1. เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการ ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างสร้างขึ้นมา อันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองต่อความยากของงาน และการเปลี่ยนความต้องการของงาน
4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เข้าใจกฎข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ

5. เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังขวัญที่ดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

สมพงษ์ เกษมสิน (2530 : 181-182) ได้ระบุถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ ใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์การ

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่ เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.2 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.3 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.4 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.7 เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายของกิจการ
- 1.8 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองการปฏิบัติการ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนในการวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้ความพอใจในการปฏิบัติงาน

สวัสดิ์ สายประสิทธิ์และคนอื่นๆ (2537 : 210) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายที่จำเป็นจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถและฝีมือในการทำงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต

2. ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถ ในลักษณะต่างๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่

3. ความต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น ในลักษณะต่างๆ ไปที่ไม่เจาะจงว่าเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่หรือไม่

4. ความต้องการที่จะพัฒนาเจตคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการทำงาน

สนอง เครื่องหมาย (2538 : 1074) ได้ให้ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้

2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันได้แก่ การพัฒนาบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ หรือก่อนทำงาน

2. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นพ ศรีบุญนาค. (2546 : 41) กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เพื่อเพิ่มผลผลิตและกำไรให้แก่องค์กร เพื่อเสริมสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อวางแผนกำลังคน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน เพื่อให้ประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนทางอ้อมแก่พนักงาน เพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน เพื่อป้องกันการล่าช้าในการดำเนินงานและเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล

กล่าวโดยสรุป ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร คือ ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่สำคัญที่สุดก็เพื่อเพิ่มผลผลิตและกำไรให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

7. หลักในการพัฒนาบุคลากร

เมธี ปิลาธนนานนท์ (2535 : 107-108) ได้ให้หลักการในการพัฒนาครูไว้อีกแห่งหนึ่ง ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับสมาชิกของคณะบุคคลในองค์การประสิทธิผลของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคคล

2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับการบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดเวลา

3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวาง
4. การพัฒนาบุคลากรจัดขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง
5. โรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องมีแผนพัฒนากำลังคนเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ และบุคคลที่สรรหาใหม่

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 77) ได้เสนอหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาคนเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตายและเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ
3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ต่างๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
4. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น
5. ระบบโรงเรียนถือว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543 : 174 -176) ได้ให้หลักในการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ประการด้วยกันคือ

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา
2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ
 - 2.1 โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอๆ เพื่อจะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่เบื่อหน่าย
 - 2.2 โดยการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร
 - 2.3 โดยการสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นอย่างฉันทันมิตรเป็นกันเองและสนุกครึกครื้นพอสมควรมิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึมตึงเครียดจนเกิดความอึดอัดในที่สุด
3. หลักการเสริมสร้างภาวะการณืแสดงออก
 - 3.1 โดยการป้อนคำถามหรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดตอบหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะๆตลอดการพัฒนา
 - 3.2 โดยการสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

3.3 โดยการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่างๆที่จะพัฒนา

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา

5.1 โดยการอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวข้อเรื่องที่จะนำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะได้ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาถึงเห็นถึงความสำคัญเกิดความสนใจและพยายามทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเสียก่อนที่จะเข้าถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่างๆต่อไป

5.2 โดยการอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้นๆให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาข้อสงสัยใดๆควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเป็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

6. การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เท่ากับเป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ สมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้น การเน้นหรือย้ำจึงเป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการพัฒนาบุคลากร ที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย อย่างไรก็ตามเน้นนั้นจะต้องไม่เกินไปอย่างพร่ำเพรื่อจนทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย

กล่าวโดยสรุป หลักในการพัฒนาบุคลากรนั้นก่อนที่ผู้บริหารจะดำเนินการพัฒนาบุคลากร น่าจะนึกถึงหลักการพัฒนาบุคลากรในเรื่องของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบที่ดีในการพัฒนารวมทั้งจะต้องมีกิจกรรมในการพัฒนาที่หลากหลายเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรเอง ทั้งนี้เพราะงานต่างๆ ของโรงเรียนจะบรรลุผลดีได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีทั้งความรู้และความสามารถที่แท้จริง

8. กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ภิญโญ สาร (2526 : 446-447) ได้แนะนำวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 7 วิธี ดังนี้คือ

1. วิธีศึกษาดูงานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน
2. วิธีปฐมนิเทศ
3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยเสนอหรือลูกมือชั่วคราว
4. วิธีให้ฝึกงาน

5. ฝึกอบรมระยะสั้น
6. จัดส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย
7. จัดส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 127-131) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ การฝึกอบรม การฝึกงาน การศึกษาต่อ การนิเทศงาน การปฐมนิเทศและการดูงาน

วรรณ นาคเพชรพูล (2535 : 2-34) ได้กล่าวสรุปเป็นหลักการในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรไว้ได้ 8 ประการ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำอบรมและให้ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับระบบของหน่วยงานนั้นเพื่อให้บุคลากรรับรู้และมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสถานที่ที่ตนกำลังจะไปทำงานทั้งด้านสถานที่ ตัวบุคคลผู้บริหาร และสถานะแวดล้อมอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคลากรจะได้ปรับตัวได้เร็วขึ้น และเตรียมตัวเตรียมใจที่จะรับสถานการณ์ต่างๆ อันพึงเกิดขึ้นในเวลาต่อมา

2. การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงวิชาการ โดยจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมระยะสั้นและระยะยาว ระยะสั้นอาจจะเป็นหนึ่งสัปดาห์ ส่วนใหญ่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งแก้ปัญหาต่างๆ ส่วนการฝึกอบรมระยะยาวมักจัดให้อาจารย์ที่สอนมาแล้วระยะหนึ่งที่มีช่วงเวลาที่พักหรือว่างจากการสอนมากทำงานในศูนย์ หรือหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ครั้งหนึ่ง ๆ จะจัด

3. การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 3-7 วัน เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งในด้านทฤษฎี หรือหลักการศึกษาโดยตรง

4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เช่น การทำจุลสารเผยแพร่ผลงานการวิจัย ความก้าวหน้าของวิชาการทางด้านการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สนใจคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้หรือหลักการทางด้านการศึกษามากกว่าเป็นด้านอื่นๆ

5. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ควรจัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ จัดให้มีนิทรรศการ บรรยาย อภิปราย และอื่นๆ อาจให้ครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ

6. การส่งเสริมการศึกษาต่อ วิชาที่จะให้ไปศึกษาเพิ่มเติม หรือดูงานนี้จะต้องเป็นสาขาวิชาการที่สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในสถาบันการศึกษาชั้นสูง ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการอื่นๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งการศึกษาเพิ่มเติมโดยวิธีนี้ไม่ได้มุ่งหมายเพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรเท่านั้น แต่มุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ให้กว้างขวางขึ้น

7. การแต่งตั้งโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ถ้าเป็นไปได้โดยความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถแล้ว ก็จะเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นได้อย่างมากหรือกล่าวอย่างนั้น คือ การใช้คนให้ถูกกับงาน การเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานที่นิยมกันอีกวิธีหนึ่งคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Rotation Assignment) ในทางปฏิบัตินี้ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานควรปรับปรุงคำสั่งแบ่งแยกหน้าที่การงานภายในหน่วยงานของตนให้เหมาะสมอยู่เสมอ โดยมีการสับเปลี่ยนหน้าที่การสอนของผู้ได้บังคับบัญชาหมุนเวียนกันไปในหน่วยงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีโอกาสได้เรียนรู้งานต่าง ๆ ของหน่วยงานกว้างขวางขึ้น เพื่อประสบการณ์ในการทำงานให้มากขึ้น จะได้เข้าใจปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาขององค์การได้ถูกต้อง ซึ่งในที่สุดจะทำให้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มพูนขึ้นมากมาย ข้อเสียของการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานมีอยู่บ้าง หากหน่วยงานนั้นต่ำลงได้ ฉะนั้นการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานหมุนเวียนกันไปนี้ จึงต้องดูโอกาสและความเหมาะสมควบคู่ไปด้วย

8. การศึกษาดูงานการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลโดยวิธีการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสสังเกตหรือศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชาได้นั้น ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นจะต้องเป็นคนดี มีฝีมือในการทำงาน จนสามารถถือเป็นแบบอย่าง (Model) ได้ จึงจะมีประโยชน์อย่างแท้จริง หากได้ผู้บังคับบัญชาที่อ่อนแอ โลเล ขาดความเชื่อมั่นซื่อสัตย์สุจริตแล้วก็ไม่มีความประโยชน์ที่จะนำมาเป็นแบบอย่าง เพราะหากนำมาเป็นแบบอย่างแล้วก็กลายเป็นการบั่นทอนสมรรถภาพว่าการส่งเสริมสมรรถภาพ

พินัส หันนาคินท์ (2542 : 151) ได้เสนอกิจกรรมในการพัฒนานุเคราะห์ไว้อย่างกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภทและแต่ละประเภทก็มีกิจกรรมสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมพัฒนานุเคราะห์ส่วนตัว

- 1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น
- 1.2 การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านอาชีพ และวิชาการ รวมทั้งการเขียนคำรา

- 1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง
- 1.4 การทดลองและวิจัย
- 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือทำงานในโรงเรียนอื่น
- 1.6 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
- 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน
- 1.8 การลาหยุดเพื่อไปศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ
- 1.9 การติดตามความเจริญของตัวเอง
2. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ
 - 2.1 การบรรยายหรืออภิปรายโดยวิทยากร
 - 2.2 การให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีบทบาทร่วมกันในการพิจารณาปัญหา และแนวทาง

แก้ปัญหา เช่น การสัมมนา การประชุมปรึกษาหารือ การอภิปรายกลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดครูในรูปกรรมการ การสาธิต การนิเทศ ฯ

ในการทำการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา จำนวน 8 ด้าน ของ วรโรจน์ นาคเพชรพูล (2535 : 32) ซึ่งการพัฒนาแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

8.1 การปฐมนิเทศ

การที่มีการจัดปฐมนิเทศ (Orientation) ขึ้นภายในองค์การสามารถกระทำได้ดีทั้งกับพนักงานเก่าและพนักงานใหม่โดยถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญและเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดการปฐมนิเทศขึ้นมา เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดีในระยะแรกนั่นเอง ทั้งนี้ย่อมเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ปกติและมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ จากข้อมูลที่ได้รับจากการปฐมนิเทศนั้น การปฐมนิเทศจึงนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและถึงแม้จะเป็นกิจกรรมส่วนย่อยขั้นตอนหนึ่งก็ตาม แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว หากพิจารณาในแง่ของจิตวิทยาหรือความนึกคิดแล้ว ผลกระทบของการที่มีได้มีการปฐมนิเทศ นับได้ว่าเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายน้อยได้มากมายเช่นกัน

ข้อพิจารณาในการวางแผนจัดปฐมนิเทศ

เรื่องสำคัญต่างๆ ที่ต้องมีการพิจารณาถึงในการจัดทำปฐมนิเทศ ดังต่อไปนี้

1. นโยบายการปฐมนิเทศ เพื่อให้การปฐมนิเทศมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อทุกฝ่าย องค์การทุกแห่งควรจะได้พยายามกำหนดนโยบายการปฐมนิเทศให้แน่นอนลงไป โดยการปรึกษาและให้มีส่วนร่วมจากตัวแทนของฝ่ายจัดการและฝ่ายคนงานทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อจะได้

ช่วยกันพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ว่าแผนการจัดทำปฐมนิเทศควรประกอบด้วยเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งนโยบายนี้ควรจะได้มีการทบทวนเป็นครั้งคราว และให้ฝ่ายบริหารระดับสูงเห็นชอบก่อนที่จะได้แจกจ่ายให้ทราบโดยทั่วไป

2. **งบประมาณ** งบประมาณเพื่อการจัดทำปฐมนิเทศมักจะมีมากน้อยแตกต่างกันออกไปแต่ละองค์กร แต่อย่างไรก็ตามที่ถูกต้องแล้ว งบประมาณเพื่อการปฐมนิเทศจะต้องมิใช่ถูกจำกัด หรือประหยัดจนกระทั่งได้เฉพาะส่วนน้อยที่ไม่อาจใช้งานได้ ซึ่งจะทำให้ประโยชน์ที่ควรจะได้รับจากการปฐมนิเทศต้องขาดหายไป ต้นทุนค่าใช้จ่ายของการจัดทำปฐมนิเทศควรมีขนาดที่เหมาะสมกับผลได้ที่พึงจะได้รับจากการทำปฐมนิเทศนั้น ๆ

3. **ข้อพิจารณาอื่น ๆ** แผนการจัดทำปฐมนิเทศที่คืบคลาน ควรจะต้องใช้เวลาพอสมควร เพื่อจะได้ครอบคลุมถึงเรื่องต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน ในหัวข้อเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้ที่สมควรพิจารณา คือ

3.1 เป้าหมายของการปฐมนิเทศ

3.2 ขอบเขต (หรือหัวข้อเรื่อง) เวลาและช่วงระยะเวลาการทำปฐมนิเทศ

3.3 ระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการปฐมนิเทศ วิธีการจัดโครงการ และวิธีการดำเนินการเสนอเรื่องเหล่านั้นที่จะกระทำให้กับผู้เข้ามาใหม่

3.4 จัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ เช่น เครื่องใช้ วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนบุคลากรต่างๆ ที่ต้องการ และความพร้อมของบุคลากรเหล่านั้นที่จะปลื้มตัวมาช่วยงานได้

3.5 คู่มือพนักงานที่ควรจะต้องประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและระเบียบที่ควรทราบ

3.6 การปฐมนิเทศทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับงาน (Technical aspects) และทางด้านสังคมเกี่ยวกับผู้ร่วมงานทุกฝ่าย (social aspects)

3.7 หัวข้อเรื่องที่จะพูดเกี่ยวกับบริษัท และที่เกี่ยวกับแผนกและงานที่ทำ

3.8 การฝึกอบรมเฉพาะเรื่องที่จะต้องกระทำโดยฝ่ายบริหารงานบุคคลและโดยหัวหน้างาน

3.9 ลำดับหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฐมนิเทศ ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกสำหรับที่ฝ่ายการพนักงานและหัวหน้างานจะได้ใช้ติดตามความเป็นไป

3.10 ความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมหัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ด้านบุคคล ตลอดจนผู้ช่วยที่เกี่ยวข้องที่จะให้ทราบถึงเรื่องราวเทคนิคการปฐมนิเทศ

3.11 ทบทวนข้อผิดพลาดและจุดสำเร็จที่บริษัทอื่น ได้เคยประสบมาเกี่ยวกับการปฐมนิเทศ

3.12 วิธีการกระตุ้นให้พนักงานเข้าใหม่ร่วมถกถามปัญหา และการขอความเห็นเพิ่มเติมในภายหลัง

3.13 ความคล่องตัวของแผนการปฐมนิเทศ ที่จะสามารถรับมือกับปัญหาความแตกต่างทางด้านพื้นฐานการศึกษา ระดับสติปัญญาและประสบการณ์การทำงานที่มีอยู่แตกต่างกัน

การดำเนินการปฐมนิเทศ

สำหรับแนวทางในการดำเนินการปฐมนิเทศพนักงานนั้น ลำดับของเรื่องราวควรจะดำเนินการดังนี้คือ

1. ในขั้นแรกที่สุด การปฐมนิเทศควรจะได้นำเอาเรื่องที่เป็นและที่ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรู้อีก่อนมาให้ทราบเป็นลำดับแรก แล้วจึงนำไปสู่การชี้แจงให้เข้าใจถึงนโยบายของบริษัท
2. ที่ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการปฐมนิเทศก็คือ เรื่องราวที่เกี่ยวกับคนที่พนักงานใหม่พึงจะรู้ นั่นก็คือหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และอีกเรื่องที่จะต้องทำความเข้าใจในระยะแรกนี้ก็คือการที่จะต้องบอกกล่าวแก่พนักงานใหม่ว่า เขาจะต้องใช้เวลาานเท่าใดในการที่จะฝึกหัดทำงานจนกระทั่งได้มาตรฐานที่ต้องการ และพยายามส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้หมั่นศึกษา สอบถาม หรือขอความช่วยเหลือ ตลอดจนขอคำแนะนำเสมอ ถ้าหากมีความต้องการหรือมีปัญหาเกิดขึ้น
3. ควรจะจัดให้พนักงานใหม่อยู่ในความดูแลหรืออยู่ภายใต้การฝึกฝนของพนักงานที่ชำนาญงานแล้ว หรือหัวหน้างานในจุดนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งย่อมจะช่วยให้เกิดประโยชน์ที่จะมีผู้คอยช่วยตอบคำถามและดูแลอย่างใกล้ชิด
4. ภายหลังจากที่ได้ทำงานไประยะหนึ่งควรจะต้องการติดตามและคอยกำกับให้พนักงานใหม่เข้ากันได้ดียิ่งขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน มากกว่าที่จะปล่อยให้ทุกอย่างเสร็จสิ้นไปโดยการแนะนำในวันแรกเพียงวันเดียว เป้าหมายในที่นี้ก็คือการมุ่งพยายามที่จะให้พนักงานใหม่เหล่านั้นได้ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด
5. จะต้องมีความคิดอยู่ในใจเสมอว่า จะต้องให้เวลาและโอกาสแก่พนักงานใหม่อย่างน้อยระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ ก่อนที่จะหวังผลจากพนักงานอย่างเต็มที่นั้น จะระลึกอยู่เสมอว่าอย่างน้อยก็ให้พนักงานผู้นั้น ได้มีโอกาสสัมผัสเข้าไปถึงแก่นแท้ของงานและของเพื่อนร่วมงานเสียก่อน