

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานบุคคล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล
2. การบริหารงานบุคคล
3. กระบวนการบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานบุคคลตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

การบริหารเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการมนุษย์ ซึ่งมีความรู้สึกรู้คิด ที่แตกต่างกัน จึงขออธิบายเกี่ยวกับการบริการจัดการพอสังเขป ดังนี้

ธรรมชาติที่คิดด้วยมนุษย์ซึ่งทุกคนมี คือ ธรรมชาติทางร่างกายและทางจิตใจ แต่เมื่อพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่า มีความแตกต่างกันในความเหมือนกัน อันเนื่องมาจากพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในความเป็นมนุษย์นั้น เสถียร เหลืองอร่าม (ม.ป.ป.:31) กล่าวถึงสัญชาตญาณของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณในการต่อสู้
2. มนุษย์มีสัญชาตญาณการหลบภัยและสัญชาตญาณเพื่อเอาตัวรอด
3. มนุษย์มีสัญชาตญาณในการรวมกลุ่มกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 91-94) ได้จำแนกทฤษฎีการจูงใจเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation)
2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation)
3. กลุ่มทฤษฎีเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory of Motivation)

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy Needs Theory) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factor Theory) ทฤษฎีอีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer's E.R.G. Theory) ทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) และทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จ (Achievement Motivation) ของแมคคลีแลนด์ David C. McClelland)

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ อับราฮัม เฮซ มาสโลว์ เป็นคนแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ได้กล่าวถึงสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ที่มีผลต่อการจูงใจว่า (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. 2541 : 23-25)

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างต่อเนื่องไม่มีทางบรรลุได้หมด เมื่อความต้องการใดได้รับการบำบัดแล้ว ทุกคนจะมีความต้องการใหม่ขึ้น

2. พฤติกรรมเป็นผลมาจากความต้องการ โดยที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการในขณะนั้น

3. ความต้องการของบุคคลสามารถจัดให้อยู่ในลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองขั้นความต้องการหนึ่ง เขาจะเกิดความต้องการในขั้นถัดไป

ผลการศึกษาเกิดเป็นแนวคิดลำดับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมาสโลว์แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ในพื้นฐานการดำรงชีพ ประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่นๆ เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เป็นขั้นความต้องการต่อจากการตอบสนองทางกาย คือ มีความปลอดภัยจากการคุกคามทางร่างกายและทรัพย์สิน

3. ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมกิจกรรมในสังคม (Belonging and Social Activity Needs) เพื่อให้เกิดการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่ (Esteem and Status Needs) เป็นความต้องการสูงขึ้นมาอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการมีชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น

5. ความต้องการสมหวัง ความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Self-realization and Fulfillment) ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังไว้ เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

จะเห็นว่าแนวความคิดของมาสโลว์มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งอธิบายได้ว่าในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุ เพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นแรก เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น แต่ยังคงเพิ่มระดับความต้องการสูงขึ้นไปอีก จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก่อนที่จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมักออกในรูปแบบแรงจูงใจ

ส่วนทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์ เอช. ล็อก (ทงไบ สุคชาริ. 2543 : 206) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเรียกว่า “ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัย” The two-Factor Theory พบว่ามีมิติ 2 มิติที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน คือ มิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการทำงานต่อเนื่องไปถึงความไม่พอใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและสัมพันธ์กับงานโดยตรง ทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในชีวิต (Achievement)
- 1.2 การยอมรับ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)
- 1.6 การเติบโต (Growth)

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงาน ในองค์กร คือ มีองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

- 2.1 การนิเทศ
- 2.2 นโยบายขององค์กร
- 2.3 สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน
- 2.4 สภาพการทำงาน
- 2.5 เงินเดือน
- 2.6 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
- 2.7 ชีวิตส่วนตัว
- 2.8 สัมพันธภาพกับลูกน้องงาน
- 2.9 สถานภาพ
- 2.10 ความมั่นคง

แนวความคิดของเฮร์ซเบิร์ก เมื่อเทียบกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์แล้ว พบว่า ปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงานอย่างทุ่มเทมีประสิทธิภาพเกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการในขั้นที่ 4 คือ เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความสมหวัง ในความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถของตนเอง ส่วนความต้องการที่ต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองเหมาะสม ก็จะมีความสุข หรือชอบในงานที่ทำ ไม่ได้แสดงว่า จะทุ่มเทเหมือนกับการที่มีแรงจูงใจที่ได้ทำงานที่ท้าทาย ตามที่ปรารถนา แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งกำหนด ทิศทางในการทำงาน สำหรับการพิสูจน์เรื่องแรงจูงใจนั้น มีผู้ศึกษาความพึงพอใจและความ ไม่พึงพอใจในการทำงานจากการวิจัยของเฮร์ซเบิร์กทำให้เกิดความเข้าใจว่า ทำไมคนที่เกลียดงาน ที่ทำ แต่ยังคงสามารถทำงานต่อไปได้ และตรงกันข้าม บางคนที่มีความพอใจในการทำงาน แต่ตัดสินใจลาออก ที่เป็นเช่นนั้นเพราะปัจจัยสองอย่างดังกล่าวที่ต่างกันเป็นผลทำให้เกิดความรู้สึก ดังกล่าว ปัจจัยอนามัยเป็นสิ่งดึงดูดให้มีผู้อยากเข้ามาทำงานในหน่วยงาน แต่ปัจจัยแรงจูงใจไม่ได้ ช่วยให้ผู้นั้นทำงานได้ดีเลย ผู้บริหารในหน่วยงานที่ต้องการทำให้หน่วยงานเป็นที่ ดึงดูดใจ แก่ผู้มีความรู้ ความสามารถอยาก เข้ามาร่วมทำงาน จึงจำเป็นต้องสร้างเสริมให้มีปัจจัย สุขอนามัยอย่างเพียงพอและพร้อมกันนั้นต้องให้ปัจจัยแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ร่วมทำงานเกิดความรู้สึก พอใจในการทำงาน อันจะเป็นผลทำให้เกิดความขยันขันแข็งในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนแมคเกรเกอร์(ปราชญา กล้าผจญและอัปษรศรี ปลอดภัย. 2544 : 50-51)

ได้แบ่งแยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ชนิดมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ คือ

1. ความต้องการอย่างสูง ได้แก่

- 1.1 ความต้องการแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าทางสังคม
- 1.2 ความต้องการแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นที่ยอมรับในสังคม

1.3 ความต้องการที่จะไปเข้าสมาคมกับผู้อื่น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2. ความต้องการอย่างต่ำ ได้แก่

2.1 ความต้องการได้รับความปลอดภัย

2.2 ความต้องการในด้านความเจริญเติบโตของร่างกาย

ความต้องการอย่างสูงของมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบต่างๆ และเป็น สิ่งจูงใจให้มนุษย์ชวนชวนให้เกิดการกระทำในลักษณะต่างๆอย่างมากมาย ความต้องการอย่างสูง เกิดขึ้นเมื่อความต้องการอย่างต่ำได้รับการตอบสนองจนเพียงพอแล้ว

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์ได้เปรียบเทียบแนวคิดในการควบคุมงานในเรื่อง The Human side of Enterprise ซึ่งแนวทางบังคับบัญชาที่ผู้บริหารแต่ละบุคคลใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อและการรับรู้เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาว่าเป็นอย่างไร และจะดำเนินการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารเอง ได้เปรียบเทียบลักษณะของคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ดังนี้

ข้อสมมติฐาน 4 ประการของทฤษฎี X ที่ผู้บริหารกำหนด คือ

1. ภายในจิตใจของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงานและหากมีโอกาสเป็นไปได้ก็จะหลีกเลียงงาน
2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องบังคับ ควบคุมหรือขู่ว่าจะลงโทษเพื่อที่จะทำงานตามเป้าหมายที่ต้องการ
3. คนจะไม่ยอมรับผิดชอบหรือต้องการลดความรับผิดชอบลงและแสวงหาข้อแนะนำที่เป็นแบบจากคนอื่น เมื่อมีโอกาสอำนวยให้
4. คนส่วนมากจะให้ความสำคัญทางด้านความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าองค์ประกอบอื่นๆที่เกี่ยวกับงาน และจะแสดงออกในแง่ของความทะเยอทะยานน้อยมาก

ข้อสมมติฐาน 4 ประการของทฤษฎี Y ที่ผู้บริหารกำหนด คือ

1. คนสามารถที่จะมองการทำงานว่าเป็นเรื่องธรรมดาเช่นกับการพักผ่อนและการเล่น
2. คนทุกคนจะดำเนินการด้วยตนเองและสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าหากได้ให้คำมั่นหรือยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน
3. คนเราปกติสามารถที่จะเรียนรู้ในการยอมรับหรือแสวงหาความรับผิดชอบ
4. การมีความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ดี จะมีอยู่ในคนทุกคนและไม่ได้เจาะจงเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้ความต้องการระดับสูงของทั้งสามทฤษฎีเป็นตัวกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างเหมาะสม เพราะต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลด้วยในแต่ละขั้นของความต้องการ

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ ให้ความสำคัญเรื่องเกี่ยวกับความนึกคิดซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างมาก ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของเอ็ดวิน ล็อก (Edwin A. Locke) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ตัวแบบจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (The Porter-Lawler Motivation Model) เป็นต้น

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมีหลักการ คือ

1. ตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives -MBO) ก็เป็นระบบหนึ่งในแนวคิดดังกล่าว
2. เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะที่ท้าทายย่อมดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย โดยเป้าหมายที่ท้าทายต่อการทำให้สำเร็จย่อมเกิดความคับข้องใจและความเครียด ยกเว้นบุคคลที่มีความมั่นใจสูง
3. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการตั้งเอง ย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากมีการยอมรับนั่นเอง

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม หรือทฤษฎี วี (VIE) มีแนวคิด 3 ประการ คือ

1. จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึงระดับความชอบของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำหรือเรียกว่าค่านิยม สิ่งจูงใจ ทักษะใด ซึ่ง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่คาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น ผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีจะได้เลื่อนขั้น ตำแหน่งเป็นต้น
3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายามอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความคาดหวังในผลลัพธ์ระดับแรก

ตัวแบบการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 116) เป็นตัวแบบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งต่างจากทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กที่เน้นเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนการจูงใจในแนวคิดของพอร์เตอร์และลอเลอร์ ที่เรียกว่าทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and Satisfaction Porter and Lowler's Model) มีความเชื่อว่าผลตอบแทนมี 2 แบบ คือ

1. ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน
2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและความมั่นคงของงาน

กลุ่มทฤษฎีเสริมแรงของการจูงใจ ซึ่งได้แก่ทฤษฎีของการตอบสนองต่อสิ่งเร้าของธอร์นไดค์ (Edward L. Thorndike)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ เช่น

สมพงษ์ จีระประภาพันธุ์ (2525 ; อ้างถึงใน ทนงชัย ลาภรตน์วิทยา. 2544 : 17-18) เสนอแนวทางการใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้คนทำงาน ดังนี้

1. ลักษณะของงาน ได้แก่ การจัดทำแผนงานภายในหน่วยงาน การทำให้งานมีสิ่งที่น่าสนใจและท้าทาย
2. ความรับผิดชอบ ได้แก่ การมอบหมายงานให้เกิดความรับผิดชอบ การควบคุมอย่างระมัดระวัง การให้แสดงออกตามความสามารถและให้มีส่วนร่วมในงานของหน่วยงาน
3. ความสำเร็จของงาน ได้แก่ การศึกษางานและคนให้เข้าใจ การส่งเสริมให้เขาคิดว่าต้องทำได้ การให้สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัล การให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด
4. การยอมรับนับถือ ได้แก่ การชมเชยเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งควรทำทันทีที่ปฏิบัติงานถูกต้องและงานสำเร็จลง
5. ความก้าวหน้า ได้แก่ การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การให้ปรับปรุงตนเอง อยู่ตลอดเวลา

วีรนาถ มานะกิจ. 2529 ; อ้างถึงในทนงชัย ลาภรตน์วิทยา(2544 : 17-18) เสนอแนวทางการจูงใจไว้ดังนี้

1. ต้องรู้ความต้องการพื้นฐานของคนและกระบวนการจูงใจ
2. พิจารณาความเชื่อพื้นฐานของผู้จูงใจหรือข้อคาดหวังเกี่ยวกับผู้อื่น
3. ใช้กระบวนการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมของทั้งองค์กร
4. แต่ละคนย่อมมีความต้องการแตกต่างกัน
5. ต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว
6. สังเกตผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในสิ่งที่ได้รับการตอบสนองขณะนี้อย่างไร
7. ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การบำบัดความต้องการของบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 126) กล่าวว่าแนวคิดของ Gellerman เกี่ยวกับวิธีการจูงใจออกเป็น 2 อย่าง ที่จะใช้ในการจัดการกับคน คือ

1. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่จะปลดออกจากงาน
2. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทนหรือการให้รางวัล

แนวคิดที่เรียกว่าความปรารถนา 4 ประการของ Thomas (Thomas's four wishes) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541 : 127) มีดังนี้

1. ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety wishes) หมายถึงถึง

การที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปึกแผ่น มีรายได้พอเพียงต่อการครองชีพ ไม่กังวลจะถูกกลั่นแกล้ง มีความปลอดภัยทั้งต่อครอบครัวและทรัพย์สิน สามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญา ให้แก่งานอย่างเต็มที่

2. ความปรารถนาให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ (Esteem wishes) เห็นความสำคัญของตนเอง ได้รับการแสดงออกและยกย่องด้วยสนิทใจ

3. ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากเพื่อน (Belonging and Love wishes) โดยได้รับการสนับสนุน แนะนำช่วยเหลือ ให้เกิดขวัญและความพอใจในความสำเร็จของงาน

4. ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ๆ (Cognitive wishes) เป็นธรรมชาติ ที่คนอยากรู้ อยากเห็นสิ่งใหม่ๆ เป็นการเร้าให้เกิดพลังในการทำงานต่อไป

กระบวนการบริหาร ที่ Gulick และ Urwick (Daniel Griffith. 1964 : 42 ; อ้างถึงใน ทองใบ สุจดารี. 2543 : 256) กำหนดขึ้นใช้ในการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดลักษณะสำคัญ ของการบริหาร 7 ประการที่อาศัยหลักสำคัญ 5 ประการของ Fayol เป็นฐาน คือ POSDCoRB ซึ่งย่อมาจาก คำต่อไปนี้

1. P คือ การวางแผน (Planning)
2. O คือ การจัดองค์กร (Organizing)
3. S คือ การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. D คือ การอำนวยการ (Directing)
5. Co คือ การประสานงาน (Coordinating)
6. R คือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
7. B คือ การจัดงบประมาณ (Budgeting)

1. การวางแผน (Planning)

เจริญผล สุวรรณ โชติ (2542 : 235) ให้ความหมาย Planning ว่าหมายถึง การวางแผนงานเพื่อให้เกิดการทำงานได้อย่างกว้างขวาง โดยการกำหนดขอบข่ายงานและคาดคะเนผลที่อาจเกิดขึ้นมาได้ หลังจากการทำงานสำเร็จ รวมทั้งการกำหนดวิธีการที่จะดำเนินงานไว้ให้สัมพันธ์กันกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ตามลักษณะและประเภทของงาน การวางแผนจึงเป็นการที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบ อาศัยความร่วมมือของหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งในระบบที่มีแบบแผนและนอกระบบ สามารถนำมาใช้ได้ และสามารถบอกทิศทางได้อย่างแน่นอนล่วงหน้า

ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง (2545 : 16-17) ได้วางหลักการและกระบวนการในการวางแผน ดังนี้ คือ

1. หลักการวางแผน

การวางแผน คือ การคิดพิจารณาและตัดสินใจกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะดำเนินการสิ่งใดไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบ มีเหตุผลเพื่อที่จะให้ได้ซึ่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ “ความสำเร็จ” และ “การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ” เป็นหลักสำคัญที่เป็นอุดมคติของการวางแผนหรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คือ หัวใจของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานที่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายควบคุม กำกับงานจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ แผนงาน/โครงการ บางโครงการอาจมีการสิ้นสุดและเสร็จสิ้นได้ แต่หน้าที่ในการวางแผนสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะไม่มีวันจบสิ้น ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา การกำหนดว่าจะทำอะไร ทำไม่ต้องทำ ทำเมื่อไร ที่ไหน จะให้ใครทำและทำอย่างไร ซึ่งเป็นกรอบความคิดขั้นต้นในการวางแผนนั้น จะมีลักษณะเป็นกระบวนการเชื่อมโยงเป็นระบบ เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เรียกว่า “กระบวนการวางแผน (Planning Process)” ทำให้การดำเนินการในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างมีขั้นตอนและรายละเอียดที่ชัดเจน เป็นหลักซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้กับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นถ้าสามารถวางแผนได้อย่างถูกต้อง มีแผนงานที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น การปฏิบัติตามแผนจะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน เงิน เวลา และทรัพยากรอื่นๆ ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง รู้ขั้นตอนในการดำเนินงานก่อนข้างชัดเจน ช่วยให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. กระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการในการบริหารงานที่มีความเกี่ยวพันต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ แบ่งการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- 2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา
- 2.2 การวางแผน
- 2.3 การดำเนินการตามแผน
- 2.4 การประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) กำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการในการวางแผนพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร ได้กำหนดว่า จะพัฒนาบุคลากร

โดยวิธีใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงาน/โครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งคน ไปดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนา กระบวนการบริหาร

2. การวางแผนบุคลากรในแต่ละวิธีหรือแต่ละเรื่อง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร
3. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่าจะใช้งบประมาณจำนวนเท่าไร
4. กำหนดระบบวิธีการติดตามประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้น จะติดตามประเมินผลอย่างไร

5. จัดทำโครงการตามแผนที่กำหนดเพื่อเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติโครงการต่อไป ในการพัฒนาบุคลากรนั้น การวางแผนนับว่าเป็นความจำเป็นของการจัดการบริหาร เพราะจะเป็นการกำหนดและเลือกวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า การวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 135-136) กล่าวถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรว่า แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ของระบบโรงเรียนหรือสถาบันนั้นๆ
2. การวางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร เมื่อได้เป้าหมายและบทบาทในการ ดำเนินการแล้วต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการที่จะพัฒนา อันได้มาจากข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่
3. การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ต้องมุ่งหวังให้เกิดการ ประสานงาน ความร่วมมือกันเพื่อการนำไปสู่จุดมุ่งหมายของโรงเรียน
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นความต้องการให้ทราบว่าแผนการ พัฒนาบุคลากรได้กระทำละเอียดรอบคอบเพียงใด และได้ผลต่อการทำงานในหน้าที่ของโรงเรียน และระบบอย่างไร

แคสตีตเตอร์(Castetter. 1976 : 228-236) ได้กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดหรือหาวิธีการจากนโยบาย
2. การวางแผนตามงานวิจัย
3. วางแผนตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง
4. ช่วงเวลาที่เหมาะสมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา
5. สิ่งแวดล้อมภายนอก

6. การออกแบบโปรแกรมสำหรับการพัฒนา

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542 : 222-223) กล่าวว่า การบริหารหน่วยงานจะสำเร็จได้ต้องทำให้บุคคลในองค์กร มีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การให้การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวม

2. การฝึกอบรม คือ กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมถึงการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะเลื่อนดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

3. การพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ โดยการเรียนรู้ทางตรงและทางอ้อม จากประสบการณ์ หรือการให้คำปรึกษาแนะนำ สอนงาน โดยเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

แนวทางในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร วิชชุดา หุ่นวิไล(2542:228-229) กล่าวไว้ ดังนี้

1. ศึกษาความจำเป็นและความต้องการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของการไม่เห็นความจำเป็นของผู้เข้าอบรม

2. กำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนา

3. กำหนดวันเวลาที่จะสามารถทำให้งานสำเร็จ

4. มีข้อความที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหาดังกล่าวแต่ต้น

5. มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้งานสำเร็จ

6. ต้องไม่ขัดกฎ ระเบียบและประเพณีท้องถิ่น

7. คำเนิ่งข้อจำกัดและอุปสรรคต่างๆอย่างรอบคอบ

8. กำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับและมีส่วนร่วมทุกระดับ มีสำนึก

รับผิดชอบร่วมกัน

9. องค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ให้ได้

นอกจากนี้หน่วยงานต้องมีการวางแผนในการกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรด้วย ว่า

1. ในหน่วยงานขนาดเล็กที่ไม่มีแผนการบริหารงานบุคคลและมีคนงานต่ำกว่า 500 คน การฝึกอบรมมักอยู่ในรูปของการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน หน้าที่และการฝึกอบรม จึงตกอยู่กับฝ่ายการผลิต

2. ในหน่วยงานที่มีขนาดกลางและมีฝ่ายบริหารงานบุคคลอยู่ในหน่วยงาน จะเป็นฝ่ายรับผิดชอบในเรื่องวางแผนและประสานงานกิจกรรมด้านการฝึกอบรม โดยหน้าที่ความรับผิดชอบยังอยู่กับหน่วยงานหลัก

3. ในหน่วยงานใหญ่โดยมากจะมีแผนกฝึกอบรมแยกต่างหาก ซึ่งทำหน้าที่วางแผนนโยบาย ให้คำปรึกษาและควบคุมกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งองค์การ โดยมีหน้าที่ดังนี้

- 3.1 พิจารณากำหนดความต้องการฝึกอบรม
- 3.2 พัฒนางานวัตถุประสงค์ของแผน และมอบหมายความรับผิดชอบ
- 3.3 จัดให้มีการฝึกอบรม(Training Program) โดยร่วมกับหน่วยงานหลัก
- 3.4 รวบรวมและจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรม หัวข้อหลักสูตรและ โสตทัศนอุปกรณ์
- 3.5 ทำการสอนและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรที่เชิญมาสอนงาน
- 3.6 ฝึกอบรมระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะ
- 3.7 บริการและประสาน โครงการฝึกอบรม
- 3.8 ประเมินผลประสิทธิผลการฝึกอบรม

2. การจัดองค์กร(Organizing)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 236) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง การสร้างแนวทางที่แน่นอนเพื่อให้เกิด โครงสร้างที่มีระบบอันเป็นแนวทางให้เกิดการปฏิบัติงานซึ่งจะออกมาในรูปการแบ่งสรรหน้าที่การทำงานตามแต่ละส่วนงานหรือแต่ละฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้ทำหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมายตามหัวหน้างานเป็นผู้จำแนกให้ ซึ่งในการจัดแบ่งหน้าที่งานเป็นความยากลำบากของการบริหารงานอย่างหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะต้องเลือกแผนการจัดการบริหารไว้ถูกต้องตรงกับสภาพแวดล้อม ตามระบบการเมือง ระบบประเพณีนิยมและตามเกณฑ์สังคมที่ได้วางไว้ ผู้บริหารจึงต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจเลือกวิธีการกระจายอำนาจหรือวางอำนาจตามความเหมาะสม

3. การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 236) ให้ความหมายว่าเป็นการนำเอาบุคคลในองค์กรทั้งหมด มากำหนดหน้าที่อย่างแน่นอน ซึ่งสุพจน์ แสงขาว (2542 : 31-32) กล่าวว่า การที่หัวหน้างานมอบหมายงานให้ปฏิบัติพร้อมกับการสอนงานไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญจากประสบการณ์นั้น สามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลได้ดังนี้

1. มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคคลนั้นให้เป็นที่ไปตามลำดับของการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องง่าย ไปยังเรื่องยาก หรือเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหา

2. ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำ ชี้แจง หรือสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยในการมอบงานนั้นจะต้องมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ ในวิธีการทำงาน ความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่ามอบให้ทำอะไร และทำอะไร

3. นอกจากการมอบงานในหน้าที่ดังกล่าวแล้ว เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถต่อไปอีก ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มงานและมอบงานอื่นที่ต้องการให้เขาพัฒนาความสามารถต่อไปอีกด้วย

4. การมอบงานต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น ต้องมั่นใจว่างานนั้นสามารถทำสำเร็จ หรือเรียกว่าใช้ความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความภาคภูมิใจ

5. เมื่อมอบงานแล้วจะต้องมีการควบคุมดูแล กำกับ คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำ ปรึกษาจนกระทั่งงานสำเร็จ

4. การอำนวยการ(Directing)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 236) กล่าวว่า หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้การกระทำต่างๆของทุกฝ่ายในองค์กรเป็นไปในทางที่จะส่งเสริม ให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสั่งการนี้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องรู้จักการเป็นผู้นำที่คอยใช้การชี้แนะ ควบคุมบังคับบัญชา (Guiding and Supervising) ให้การทำงานของผู้นั้นได้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด ความสำเร็จขึ้นอยู่กับมอบหน้าที่งาน(Delegate) ได้ถูกต้องมีหลักการจูงใจให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถประสานการทุ่มเทของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันรวมถึงการจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

การจัดทำโครงการตามแผนที่กำหนด เป็นการกำหนดทิศทาง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545 : 164-165) ได้กล่าวถึงการจัดทำโครงการ โดยกำหนดรายละเอียดประกอบด้วย

1. ชื่องาน/โครงการ เป็นส่วนที่บอกให้ทราบว่าทำอะไร โดยทั่วไปประกอบด้วยสาระ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แสดงให้เห็นลักษณะวิธี

ส่วนที่ 2 แสดงให้เห็นสิ่งที่ปฏิบัติ

การเขียนชื่อโครงการไม่นิยมนำกิจกรรมมาเขียนเป็นชื่อโครงการ เช่น โครงการอบรมครูผู้สอนกลุ่มทักษะ นิยมเขียนเป็น “โครงการพัฒนาครูผู้สอนกลุ่มทักษะ” ในโครงการอาจจะมีหลายกิจกรรมที่ปฏิบัติ เช่น การอบรม การทัศนศึกษาดูงาน การสัมมนา การปฏิบัติการเป็นต้น

2. ลำดับความสำคัญของโครงการ คือ ส่วนที่บอกให้ทราบว่าโครงการนี้มีความ

จำเป็นหรือมีความสำคัญอยู่ในระดับใดในแต่ละแผนงาน

3. หลักการและเหตุผล คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีโครงการนี้ขึ้น แนวการเขียนหลักการและเหตุผลควรเรียงเรียงให้มีเนื้อหาครบ 3 ประเด็น คือ

4. วัตถุประสงค์ คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการ หรือผลงานที่ต้องการ เมื่อโครงการนี้สิ้นสุดหรือแล้วเสร็จ

5. เป้าหมาย คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงผลงานหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายใน ช่วงเวลาที่กำหนด ในระหว่างดำเนิน โครงการ การเขียนจึงควรมีเวลาเป็นตัวกำกับ

หลักการเขียนวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ใช้ “SMART” คือ

S	= Sensible	มีความเป็นไปได้
M	= Measurable	สามารถวัดได้
A	= Attainable	ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน
R	= Reasonable	มีเหตุผล
T	= Time	มีขอบเขตของเวลา

6. กิจกรรมที่สำคัญที่จะดำเนินการ คือ ส่วนที่จะบอกให้ทราบถึงกิจกรรมและปริมาณงานที่ต้องดำเนินการ จึงต้องระบุจำนวนและหน่วยนับให้ชัดเจน

7. ขั้นตอนและปฏิทินการปฏิบัติงาน คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงขั้นตอนดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาที่ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และผู้รับผิดชอบ การเขียนจะอยู่ในรูป Gantt Chart

8. ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึง จำนวนและแหล่งเงินที่จะมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ

9. การติดตามและประเมินผล เป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึงวิธีการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนด และวิธีการตรวจสอบผลสำเร็จของโครงการ

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึงผลต่อเนื่องหรือผลกระทบที่ได้รับจากโครงการสิ้นสุด

ดังนั้นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรจะถูกรวบรวมเข้าไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นงานในขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ควรมีการเสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งจะทำให้เกิดคุณภาพและได้รับการยอมรับ อันจะส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้านตามหลักการดังกล่าวข้างต้น จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

5. การประสานงาน(Coordinating)

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 185) กล่าวว่า การประสานงานเป็นการทำให้กลไกต่างๆ ขององค์กรทำงานสอดคล้องกันเป็นศิลปะการจัดระเบียบ วิธีการทำงานให้ทุกคนร่วมมือกัน ปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน ขัดแย้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Follet (อ้างถึงในพยอม วงศ์สารศรี. 2544 : 185) ว่าปัญหาพื้นฐานที่พบในองค์กรต่างๆ คือ การประสานงาน โดยมีความเชื่อว่าการประสานงานจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างคนงานกับการจัดการและได้เสนอหลักการที่จะทำให้การประสานงานเกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การประสานงานเริ่มจากขั้นวางแผนและการจัดทำนโยบาย
2. การประสานงานเป็นการติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่รับผิดชอบในงานนั้น
3. การประสานงานเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับปัจจัยทุกด้านในสถานการณ์

นั้นๆ

4. การประสานงานเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

ภิญโญ สาธร (อ้างถึงในพยอม วงศ์สารศรี. 2544 : 185) กล่าวว่า การประสานงานมีกระบวนการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ให้ทุกคนรู้และเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น
3. ให้ทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริงๆ

บทบาทของหัวหน้างานกับการประสานงาน จะต้องดำเนินการประสานงานให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย ข้อบังคับอย่างเที่ยงธรรม นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ สภาพการณ์ที่ขัดแย้งบางกรณี อุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจได้แก่ ขาดความสามัคคี ขาดความรับผิดชอบ ผลประโยชน์ขัดกัน ปัจจัยในการบริหารและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่สมดุล เป็นต้น

แผนงาน/โครงการจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เพื่อดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เ็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงต้องนำเอาระบบการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพที่เป็นระบบครบวงจร(PDCA) หรือวงจร Deming ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ร่วมกันวางแผน (P – Plan)
2. ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D – Do)

3. ร่วมกันตรวจสอบ (C – Check)

4. ร่วมกันปรับปรุง (A – Action)

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 113-114)ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง โดยถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใด ก็จะมีเลือกพฤติกรรมและมีความพอใจที่ทำการกิจกรรมนั้นๆให้เกิดผลดีที่สุด ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมนั้น ตามคำนิยาม ทศนคติ ความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล

แรงจูงใจในการทำงานกับการบริหารงานบุคคล เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยทั่วไปบุคคลจะไม่ทำงานเต็มความสามารถ ยกเว้นมีแรงจูงใจตามที่เขาต้องการและเหมาะสม หน่วยงานจึงต้องทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานและหาสิ่งจูงใจให้เขาทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 213) ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายในดังนี้

1. การจูงใจภายใน(Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่ง บางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใดๆมากระตุ้น การจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งได้แก่

1.1 ความต้องการ(Needs) เป็นที่ยอมรับกัน โคนทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งผลที่เกิดคือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความสนใจพิเศษ(Special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 ทศนคติหรือเจตคติ(Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จัดเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่นถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานย่อมจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก(Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล ความก้าวหน้า และเครื่องล่อต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ และการแข่งขัน เป็นต้น

แนวคิดหลักการให้รางวัล

दनัย เทียนพุ่ม (2541 : 186-187) กล่าวว่าสิ่งสำคัญในการจัดการด้านรางวัลจูงใจ คือ

1. คุณภาพผู้นำ หมายถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเรื่องการดูแล

และรักษาคน กลยุทธ์นั้นเป็นข้อได้เปรียบในเรื่องการให้รางวัลจูงใจคน

2. กลยุทธ์จูงใจคนทำงาน เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงกับนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การจูงใจคนทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเน้นผลงาน เกิดคุณค่าความเป็นเลิศของผลงานนวัตกรรม คุณภาพการทำงานเป็นทีม คนที่มีความสามารถสูง รับรางวัลสูงด้วย

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน คือการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รางวัลจูงใจ ซึ่งแนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นจะมีการวัดผลเป็นทีม(Team Performance)

4. ระบบรางวัลจูงใจ ได้แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ รางวัลจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือนค่าตอบแทน รางวัลจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้เกียรติบัตรความดี ประโยชน์พนักงาน เช่น สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ การจัดการผลการปฏิบัติเพื่อตอบแทนพนักงานที่ทุ่มเทการทำงาน เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

5. วิธีการอื่น เช่น การออกแบบงานใหม่(Job Redesign) การมีส่วนร่วมในงาน (Participation) การรู้สึกเป็นเจ้าของ เป้าหมายของงาน(Joint Objective Setting) และการพัฒนาอาชีพของพนักงาน(Career Development)

วิธีการในการพัฒนาบุคลากรโดยการมีส่วนร่วม สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 50) กำหนดไว้ดังนี้

1. จัดให้การบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ ได้มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของ หน่วยงานหรือลักษณะของคณะกรรมการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ

2. ทีมบริหารหรือคณะกรรมการบริหารจะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้นำทีมหรือเป็นประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นคณะกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุดให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีมและมีหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีม

3. ในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานในเรื่องสำคัญๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหัวหน้าของตน นอกจากส่งผลให้การทำงานได้ผลงานสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน(Reporting)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 237)กล่าวว่าการรายงานผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเก็บข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ที่ทำไว้เป็นหลักฐานเพื่อผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานจะได้นำมาพิจารณา

การดำเนินการ การเก็บข้อมูลรวมทั้งทะเบียนประวัติของผู้ปฏิบัติงาน มีความจำเป็นในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น ยิ่งในองค์กรสมัยใหม่มีคนร่วมปฏิบัติงานอยู่มาก การแบ่งแยกแผนกงานจำนวนมากเป็นการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ไม่ได้โยนภาระให้ผู้บริหารเพียงคนเดียว ความจำเป็นของการเก็บข้อมูล ทะเบียนประวัติ ทะเบียนบุคลากร หรือแม้แต่ผลงานวิจัยก็มีความจำเป็นที่ต้องเก็บไว้เป็นศูนย์กลาง ข้อมูลเหล่านี้ต้องใช้ในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและจัดให้ถูกต้องตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง

การกำหนดวิธีติดตามและประเมินผล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6-7) กำหนดช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนากุศลากรไว้ว่าแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

1. การติดตามและประเมินผลในระหว่างการพัฒนาบุคลากร เช่น ระหว่างการฝึกอบรมการประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ
2. การติดตามและประเมินผลภายหลังการพัฒนา เมื่อบุคลากรนั้นได้กลับไปปฏิบัติงานระยะหนึ่ง เพื่อทราบผลประโยชน์จากการพัฒนา

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนากุศลากรนั้น ส่วนใหญ่ใช้วิธีออกแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบหรือให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตอบแล้วนำมาวิเคราะห์ แปลความหมาย วินิจฉัยลงความเห็นว่า การพัฒนาหรือฝึกอบรมที่ได้กระทำแล้วได้ผลกว่าที่พอใจหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมต่อไป

แคสเต็ตเตอร์ (Castetter, 1992 : 242) กล่าวว่า การวางแผนประเมินผลการพัฒนากุศลากรนั้นควรคำนึงถึง

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
3. การหาวิธีการให้การอบรม

จึงพอสรุปได้ว่าการประเมินการพัฒนากุศลากรนั้นจะต้องมีการประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการตามแผน และหลังจากที่กลับเข้าปฏิบัติงานแล้ว จะละเอียดในทุกขั้นตอนไม่ได้ เพราะสามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนากุศลากรต่อไป อันจะช่วยทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นอย่างดี

7. การจัดทำงบประมาณ(Budgeting)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 237-8) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อนำมาใช้จ่ายในองค์กร ซึ่งการบริหารงานในองค์กรใดก็ตามถ้าขาดเงินแล้ว

การทำงานย่อมมีอุปสรรค เดิมนั้นการจัดงบประมาณเน้นระบบ PPBS ได้แก่ การวางแผนเพื่อจัดสรรและจัด โครงการที่เกี่ยวกับการจัดงบประมาณให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด หน่วยงานมีหน้าที่ควบคุมให้ผู้ใช้เงินใช้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ซึ่งมีหน้าที่คล้ายฝ่ายตรวจสอบมากกว่าดูแล

การกำหนดงบประมาณถือเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งต่อการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร เป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541:48) ได้กำหนดหลักการบริหารงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของส่วนราชการ 5 ประการดังนี้

1. ตรงตามวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของแผนงาน งานและโครงการ
2. ตรงตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขงบประมาณที่ส่วนราชการต้นสังกัดกำหนด
3. ถูกต้องตามระเบียบวิธีการงบประมาณ การเงินและพัสดุ
4. ทันเวลาที่กำหนด
5. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทุกชั้นตอน

แหล่งงบประมาณเพื่อการศึกษาในการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา. 2541 : 60) มีแหล่งที่มา 2 ประเภท คือ

1. เงินงบประมาณ เป็นเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากทางรัฐบาล จำแนกเป็นงบกลางและหมวดรายจ่าย 7 หมวด ได้แก่ หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดเงินอุดหนุนและหมวดรายจ่ายอื่น
2. เงินนอกงบประมาณ เป็นเงินที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการนอกเหนือจากเงินงบประมาณรายจ่าย เงินรายได้แผ่นดิน เงินเบิกกินสังคินและเงินเหลือจ่ายปีเก่าสังคิน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา เงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินบำรุงลูกเสือ เงินบำรุงยุวชาติ เงินบำรุงเนตรนารีและเงินบริจาค โดยมีวัตถุประสงค์

ในการบริหารงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการ โดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรีและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการดำเนินการสำหรับส่วนราชการที่เป็นสถานศึกษาในทุกสังกัด ปัญหาของงบประมาณปัจจุบันให้ความสำคัญเรื่องปัจจัยมากกว่าผลผลิต เน้นการควบคุมมากกว่าผลการดำเนินงาน มีระบบควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด ทุกระดับอย่างเคร่งครัด การเบิกจ่ายมีรายละเอียดค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายและจุดมุ่งหมายกับผลของการดำเนินงานการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณถูกแยกเป็นส่วนๆ เมื่อพบกับวิกฤตทางเศรษฐกิจ

และความเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์ รัฐจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาเป็น การปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ โดยปรับปรุงบทบาทภารกิจและวิธีบริหารงานภาครัฐ ระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย วัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ การปฏิรูประบบงบประมาณการเงินและพัสดุ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ 2545 : 175-177)รัฐบาลได้เลือกใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(Performance - Based Budgeting: PBB) โดยกระจายอำนาจการบริหารจัดการ งบประมาณ ให้หน่วยงานมีอิสระคล่องตัวในการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ตลอดจนรับผิดชอบและนำส่งให้สาธารณชนได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น PBB จึงเป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ได้ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน คุ้มค่ามากน้อยเพียงไร กรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติเป็นหน่วยงานนำร่องในการทดลองใช้การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับสถานศึกษา ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2544

หากได้มีการนำการกำหนดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร น่าจะเป็นผลดีเนื่องจาก สามารถสนองความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานทางการศึกษาได้ดีกว่าระบบเดิม ซึ่งหน่วยงานระดับสูงเป็นผู้กำหนด

2. การบริหารงานบุคคล

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นได้แบ่งการบริหารจัดการสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

การพัฒนาบุคคลถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและหน่วยงานที่ต้องมีการวางแผนจัดการและดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นที่พึงพอใจยอมรับของผู้ปฏิบัติ จึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของการพัฒนาบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลพอสรุปได้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 18) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการต่างๆเพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนที่จะบำรุงรักษา คอบแทน ให้ขวัญกำลังใจและประเมิณผล การปฏิบัติงานเพื่อความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนการพิจารณาให้ออกจากงาน

เสนาะ ดิยาว (2543 : 7) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้ใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด อันเป็นผลให้หน่วยงานอยู่ในฐานะที่เข้มแข็ง และได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ผลงานมากที่สุด รวมทั้งดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

พะยอม วงษ์สารศรี (2544 : 5) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์เป็นกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน พร้อมทั้งธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดีในการทำงาน รวมถึงการให้สมาชิกในหน่วยงานพ้นจากงานไปอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

บีช (Beach. 1965 : 54) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบายและโครงสร้างเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การควบคุม อัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

สตาร์ (Stahl. 1962 : 100) ให้ความหมายการบริหารบุคคลว่า เป็นผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด เพราะการบริหารงานบุคคลมีเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ฟลิปโป (Flippo. 1971 : 4) ให้ความหมายการบริหารบุคคลว่าเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการทำนุบำรุงบุคลากรไว้ เพื่อให้องค์การบรรลุจุดประสงค์ต่างๆขององค์การ

สรุปว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการจัดการบุคคลที่คัดสรรเข้าสู่หน่วยงาน เพื่อพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของบุคคล

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังเช่นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงการใช้คนให้ถูกต้องกับ กาล ถาน และกับความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งหากหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ดังที่จะนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2542 : 2) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารว่า คนถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด จากปัจจัยการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ คน(Man) เงิน(Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ(Management) ซึ่งแต่ละอย่างต้องมีการอาศัยซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดมิได้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2544 : 32) ที่ให้ความเห็นว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารหน่วยงานใดสามารถหาคนดี มีความรู้ ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานนานที่สุด จะต้องมีการบริหารจัดการบุคคลที่ดี

พะยอม วงษ์สารศรี (2544 : 6) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล 3 ประการ คือ

1. ช่วยพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่ประเทศชาติ เพราะถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปว่า ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหลาย คน นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมบริหารทรัพยากรอื่นๆ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

3. กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการใช้คนให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน การใช้คนจึงต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ งานจึงจะเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจึงสำคัญอย่างยิ่ง จากการศึกษาเอกสารต่างๆ พบว่ามีขอบข่ายกระบวนการบริหารงานบุคคล พอนำเสนอได้ดังนี้

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2540 : 6) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลว่าประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ

1. กระบวนการสรรหาบุคคล

2. กระบวนการใช้บุคคล
3. กระบวนการพัฒนาบุคคล
4. กระบวนการธำรงรักษาบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2540 : 4) กล่าวว่ากระบวนการบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยอาจจำแนกกระบวนการของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางแผนโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหากคนเข้าทำงาน และการสอบได้
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ
10. การจัดทำทะเบียนและประวัติ
11. การย้ายและ โอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.4 การพิจารณาความดีความชอบ
- 1.5 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 4-5) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรในชุดฝึกอบรมการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีผู้ให้แนวคิดต่างๆ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2542 : 488) แบ่งการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

1. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่ทำงานซึ่งกระทำได้โดย การสอนงาน การสับเปลี่ยนงาน
 2. การพัฒนาบุคลากรเวลาทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ โดยการรับฟังการบรรยาย ศึกษากรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ เกมประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น
- การพัฒนาบุคลากรจะใช้กิจกรรมใดอย่างหนึ่งอยู่กับวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

แคสเค็ตเตอร์ (Casterter. 1992 : 240) กล่าวว่ากิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบผลสำเร็จ เช่น มีการออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรสร้างบรรยากาศ อยู่ในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

दनัย เทียนพุฒ (2541 : 79) ได้กล่าวถึงเทคนิคการพัฒนามีหลายรูปแบบ แต่ที่นิยมทั่วไป คือ

1. เทคนิคการฝึกอบรม
2. เทคนิคการสอนแนะนำงาน
3. เทคนิคการฝึกอบรมในงานหรือเทคนิค OJT (On the Job Training)
4. เทคนิคการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน(Job Rotation)

สุวกิจ ศรีปัดดา(มปป. : 141) กล่าวถึงเทคนิคในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้แก่

1. การฝึกอบรม
2. การนิเทศงาน
3. การให้หยุดพัก ไปศึกษาเพิ่มเติม
4. การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง
5. การเตรียมบุคลากรทำงานแทน
6. การให้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสุวกิจ ศรีปัดดา ที่มีความเห็นว่าเหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษาได้แก่กระบวนการดังรายละเอียด ต่อไปนี้

การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้รับความรู้ เกิดทักษะ เกิดเจตคติที่เหมาะสมในงานและสามารถทำงานนั้นได้อย่างดีขึ้น หลังจากผ่านการฝึกอบรม กล่าวสรุปว่า การฝึกอบรมเป็นการฝึกฝนให้คนที่ทำไม่เป็นให้เป็นคนที่ทำเป็น

สมพงษ์ เกษมสิน (2543 : 123) ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อแนะนำให้ผู้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
2. เพื่อแนะนำให้ทราบระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน เช่น วันลา วิธีปฏิบัติงาน ฯลฯ
3. เพื่อเสริมสร้างขวัญให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อส่งเสริมปริมาณงานให้สูงขึ้น
5. เพื่อความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน

เสนาะ ดิยาว (2543 : 95-96) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมเป็นทางทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ๆ ได้รับความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้ไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร เหตุที่ต้องอบรม เพราะไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีการเปลี่ยนแปลงทั้งเครื่องมือและวิธีการอยู่เสมอการอบรมจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวอยู่เสมอ ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้แก่

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้น ทั้งคุณภาพและปริมาณงาน เพราะรู้วิธีทำงานที่ถูกต้อง รู้จักวิธีใช้เครื่องมือช่วยทำงานและสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ดี
2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในระดับต่างๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงาน งานไม่ติดขัด หยุคชะงักและดำเนินไปโดยเรียบร้อย เพราะทุกคนเข้าใจงานดี
3. ทำให้ขวัญของคณงานดีขึ้น คนที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิธี ย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดกำลังใจในการทำงาน ไม่เกิดความอึดอัดไม่แน่ใจที่จะเสียเวลาเรียนรู้งาน
4. การควบคุมลดลง ผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถควบคุมตนเองได้ ในการปฏิบัติงานจึงทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลง
5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง โดยปกติอุบัติเหตุในการทำงานมักเกิดจากผู้ปฏิบัติงาน

มากกว่าเครื่องมือ การฝึกอบรมที่ดีจึงลดอุบัติเหตุได้ส่วนหนึ่ง

6. เป็นประโยชน์ต่อคนงาน โดยตรง เพิ่มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง

7. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร หากองค์กรขาดบุคลากร เมื่อได้ฝึกอบรมก็สามารถคัดเลือกขึ้นมาแทนกันได้ ตลอดจนการสับเปลี่ยนงานกันได้

8. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จุดประสงค์หนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร ก็เพื่อปรับท่าทีของคนงานที่มีต่อหน่วยงาน ให้เกิดความเข้าใจในแผนงานทำให้มีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน

9. ลดการสิ้นเปลืองต่างๆลง ได้แก่ การขาดงานน้อยลง งานเสียมีน้อย อัตราการหมุนเวียนของแรงงานไม่มาก ความไม่พอใจต่างๆระหว่างคนงานไม่เกิดขึ้น

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 102) กล่าวว่าวิธีการฝึกอบรมอาจทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะงานและผู้ดำเนินการอบรม เป็นงานของผู้จัดทำโครงการอาจใช้หลายๆวิธีการต่อการอบรมครั้งหนึ่งก็ได้ แต่ที่นิยมกันมี 6 วิธี คือ

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุมอภิปราย (Conference)
3. การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study)
4. การแสดงบทบาท (Role Playing)
5. การสาธิต (Demonstration)
6. วิธีอื่นๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 104) กล่าวว่า การประเมินผลจากการฝึกอบรม ถือได้ว่าเป็นการติดตามผลว่า ผลการฝึกอบรมเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดฝึกอบรมหรือไม่ โดยพิจารณาจากเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเดิมหรือตำแหน่งงานใหม่

2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งว่างงานว่า ผู้เข้ารับการอบรมเมื่อกลับไปทำงานเดิมหรือตำแหน่งงานใหม่ดีขึ้นเพียงใด

3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและสามารถปฏิบัติตัวได้ตามเจตนารมณ์ หรือเป้าหมายขององค์กรเพียงใด

4. โดยสรุปการฝึกอบรมครั้งนั้นให้ผลคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่เสียไปเพียงใด

นอกจากนั้นพนัส หันนาคินท์ (2542 : 88) ยังกล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรม ว่ามีวิธีการหรือกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รับ คุณสมบัติ 3 ประการหรือ 3 พิสัย(Domain) คือ

1. พิสัยว่าด้วยการรู้ (Cognitive Domain) ได้แก่ การก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รู้จักการวิเคราะห์ สังเคราะห์ รู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และรู้จักวิธีการที่จะหาความรู้เพิ่มเติมต่อไป
2. พิสัยว่าด้วยจิตใจ(Affective Domain) ได้แก่ การก่อให้เกิดศรัทธา ความเชื่อถือ ความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม ความจงรักภักดี เป็นต้น
3. พิสัยว่าด้วยการกระทำ(Psycho-Motor Domain) ได้แก่ การสร้างความสามารถในการกระทำ การสร้างความเชี่ยวชาญหรือทักษะ ตลอดจนการฝึกให้สามารถกระทำได้ด้วยอัตโนมัติ

สรุปว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นขั้นตอนหนึ่งหลังจากการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงาน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้คนเกิดการเรียนรู้และเกิดความชำนาญในเรื่องใด เรื่องหนึ่งสำหรับการปฏิบัติงาน โดยเมื่อฝึกอบรมเสร็จแล้วต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรม โดยวัดจากผลการผลิตและผลทางด้านแรงงาน

การนิเทศงาน

การนิเทศงาน หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น มีความมั่นใจในความสามารถของตนมากขึ้น ในการปฏิบัติงานใดก็ตาม หากไม่มีวิธีการนิเทศงานแล้วย่อมจะทำให้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานคงที่หรือลดลงเรื่อยๆ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่นิเทศงานจึงเป็นผู้ชักนำ แนะนำ สาธิต คอยควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพภายในเวลาที่ต้องการ ผู้นิเทศจะต้องคอยดูแลให้มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือ อำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน มีเครื่องใช้ที่เหมาะสม จนกระทั่งทำงานได้สำเร็จ โดยให้มีข้อขัดข้องหรืออุปสรรคน้อยที่สุด ทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมืออย่างดีที่สุด

สุนันทา เลานันท์ (2542 : 205) กล่าวถึงรูปแบบการปฐมนิเทศงาน 2 รูปแบบ ได้แก่

1. การปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ

เป็นการปฐมนิเทศลักษณะไม่เป็นพิธีการ ส่วนใหญ่ให้คำแนะนำเป็นรายบุคคลในระยะแรกเริ่มของการเข้าทำงาน และมีจำนวนผู้รับการนิเทศน้อยไม่กี่ปerson การดำเนินการจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบพนักงานใหม่เป็นรายบุคคล เสวี่คนที่เกี่ยวข้อง ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด โดยไม่มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินการอย่างชัดเจน

2. การปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ

เป็นการจัดปฐมนิเทศโดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และจะมี

ผู้เข้ารับการนิเทศเป็นจำนวนมาก วิธีดำเนินการประกอบด้วยพิธีเปิด-ปิดการประชุมนิเทศวัตถุประสงค์ การนิเทศ รายการประชุมนิเทศ การประเมินผล นอกจากนี้ยังจัดเอกสารคู่มือที่มีเนื้อหาครอบคลุม การปฏิบัติงาน ระเบียบต่างๆ เป็นต้น

สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการนิเทศงานนั้นจะใช้กิจกรรมการนิเทศ ภายในเป็นส่วนใหญ่ โดยให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเป็นพิเศษ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 123-128) ได้ให้กรอบแนวคิดและการปฏิบัติดังนี้ คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการ และครู อาจารย์ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงาน และใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐาน การศึกษา

แนวคิดในการนิเทศภายใน ประกอบด้วย

1. การนิเทศภายใน เป็นการร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียน ในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
2. กลวิธีการนิเทศภายในมีหลายวิธี การเลือกกลวิธีที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและ สถานการณ์ของโรงเรียน จะช่วยให้การดำเนินการนิเทศประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้น
3. คุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถทางวิชาการ และความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นิเทศการศึกษา
4. การนิเทศที่พึงประสงค์ คือ การนิเทศระหว่างครูด้วยกันอันจะส่งผลให้สามารถพัฒนา ตนเองและกลุ่มได้
5. การจัดการนิเทศภายในโรงเรียนทำได้หลายรูปแบบ การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับขนาดและ ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ

กระบวนการนิเทศภายใน ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ
2. ขั้นวางแผนการนิเทศ
3. ขั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ
4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ
5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

กลวิธีการนิเทศภายใน สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับสภาพสถานศึกษา ซึ่งอาจดำเนินการได้ดังนี้

1. การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน เป็นการประชุมครูทั้งหมด เพื่อเตรียมการก่อนเปิด

ภาคเรียน ให้ครูสามารถทำการสอนได้ทันทีในวันเปิดภาคเรียนวันแรก หัวข้อการประชุมควรประกอบด้วย

- 1.1 การประเมินผลในรอบปี/ภาคเรียนที่ผ่านมา
 - 1.2 ปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานในปี/ภาคเรียนที่ผ่านมา
 - 1.3 โครงการที่จะดำเนินการในปี/ภาคเรียนต่อไป
 - 1.4 การจัดครูเข้าชั้น
 - 1.5 งาน/โครงการเร่งด่วนที่ต้องจัดทำ
2. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน เป็นการสังเกตการณ์สอนเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาปรับปรุงพฤติกรรมการสอน
3. การให้ศึกษาจากตำราเป็นการมอบหมายให้ทำงานวิธีหนึ่ง โดยนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้แก่คณะครูต่อไป
4. การให้คำปรึกษาหารือ สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม มี 3 ลักษณะ คือ
- 4.1 บอกวิธีแก้ปัญหาโดยตรง
 - 4.2 เสนอข้อมูลและช่วยให้ผู้รับคำปรึกษามาหารือ สามารถวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น
 - 4.3 ให้คำปรึกษาหารือทั้งสองลักษณะร่วมกันไป ซึ่งในการปฏิบัติมักจะใช้วิธีนี้ เพราะครูมีพื้นฐานประสบการณ์ต่างกัน จึงต้องปรับวิธีการให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคล
5. การสนทนาวิชาการ สามารถดำเนินการโดยจัดให้มีการประชุมครูทั้งหมดหรือผู้สนใจ ในเวลาพักกลางวัน หรือเวลาที่เหมาะสม โดยอาจเชิญบุคลากรภายนอกมาเป็นผู้นำสนทนาก็ได้
6. การสาธิตการสอน
7. การพาไปศึกษานอกสถานที่ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ไปดูการสอน แต่หมายรวมถึงกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ แต่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน มอบหมายผู้รับผิดชอบและรายงานผลต่อที่ประชุม
8. การบริการเอกสารทางวิชาการ สามารถทำได้ทุกโรงเรียน ควรดำเนินการให้มีหนังสือค้นคว้า อ้างอิงทางวิชาการสำหรับครู นอกจากเป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว ยังสร้างบรรยากาศและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการแก่ครูด้วย
- การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางที่สถานศึกษาสามารถประยุกต์หรือคิดค้นเทคนิคการจัดการนิเทศภายในได้อย่างหลากหลายเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาของสถานศึกษา

การให้หยุดพักไปศึกษาเพิ่มเติม

การให้หยุดพักไปศึกษาเพิ่มเติม หมายถึง การที่หน่วยงานอนุญาตให้พนักงานไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิให้สูงขึ้นจากเดิม เป็นการให้โอกาสไปพัฒนาตนเองแก่พนักงาน โดยยังจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนปกติเมื่อสำเร็จการศึกษาก็กลับมาทำงานในหน่วยงานเดิม อาจมีเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนต่างกัน เช่น ทุนการศึกษา ดังนั้นการที่หน่วยงานพิจารณาความคุ้มค่ากับการให้หยุดเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม จึงมีระเบียบไว้ชัดเจนโดยสนับสนุนให้ข้าราชการศึกษาต่อและได้รับเงินเดือนเต็ม เมื่อสำเร็จการศึกษาก็สามารถกลับเข้ารับราชการได้ต่อไป และนับเวลาที่ไปศึกษาเข้าเป็นอายุราชการต่อเนื่องกันด้วย นับว่าเป็นการสนับสนุนการศึกษาอย่างจริงจัง ส่วนในวงการธุรกิจนั้น มีบางหน่วยงานที่ปฏิบัติคล้ายหน่วยงานราชการ ทั้งนี้เพราะการไปศึกษาต่อย่อมกระทบกระเทือนค่าใช้จ่ายในการลงทุนขององค์กรหรือบริษัทไม่น้อย จึงต้องมีการคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 39-40) กำหนดวิธีการดำเนินการส่งบุคคลไปศึกษาต่อ โดยให้ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมในประเทศ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 มีแนวปฏิบัติดังนี้

1. การลาศึกษาต่อภาคปกติ หมายถึง การลาศึกษาต่อโดยใช้เวลาราชการเต็ม ผู้ที่ลาศึกษาต่อต้องมีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายนของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ มีเวลาปฏิบัติราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 36 เดือนสำหรับข้าราชการส่วนกลาง และมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 24 เดือนสำหรับข้าราชการส่วนภูมิภาค การลาศึกษาต่อภาคปกติมีสองลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อประเภท ก หมายถึง หน่วยงานต้นสังกัดส่งไปศึกษาต่อ และการลาศึกษาต่อประเภท ข หมายถึง ผู้เรียนต้องสมัครสอบคัดเลือกด้วยตนเอง กรณีที่มีได้เป็นไปตามเงื่อนไข อาจจะได้รับอนุญาตจากอธิบดีของกรมเจ้าสังกัดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย นอกจากนี้สาขาวิชาที่จะไปศึกษาต่อต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และเป็นสาขาที่ ก.ค.กำหนด เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งแล้ว

2. การลาศึกษาต่อนอกเวลา แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อโดยใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา ต้องมีอายุไม่เกิน 55 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายนของปีการศึกษานั้น ข้าราชการส่วนกลางต้องมีเวลาปฏิบัติราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือน และส่วนภูมิภาคต้องมีเวลาราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 12 เดือน การไปศึกษาต่อหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาแล้ว ต้องไม่เกิดความเสียหายต่อทางราชการ และสามารถออกจากสถานศึกษาก่อนเวลาได้ไม่เกิน

วันละ 1 ชั่วโมง 30 นาที ส่วนลักษณะที่สอง คือ การลาศึกษาต่อโดยไม่ใช้เวลาราชการเลย ไม่อยู่ในเงื่อนไขใดๆเลย สามารถไปศึกษาต่อได้ตามความสมัครใจ แต่ต้องรายงานให้ต้นสังกัดทราบ

3. การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังนี้ สาขาวิชาที่จะไปศึกษาจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่ ก.ค. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว และเป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาให้การรับรองว่าเมื่ออนุญาตให้ไปศึกษาแล้วจะไม่เกิดผลเสียต่อทางราชการ

สำหรับข้อผูกพันเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วต้องปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม 2 เท่าของเวลาที่ไปศึกษา เว้นแต่การใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา ต้องทำงานให้ครบ 12 เดือนต่อเนื่องกันในหน่วยงานที่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควร และหากไม่สามารถปฏิบัติงานชดใช้เป็นเวลาได้ ต้องชดใช้เงินตามจำนวนที่รับจากทางราชการทั้งหมดขณะศึกษา พร้อมทั้งค่าปรับ 2 เท่าของส่วนที่ต้องจ่ายให้ทางราชการ เว้นแต่กรณีใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา ชดใช้อัตราร้อยละ 10 พร้อมทั้งค่าปรับ 2 เท่าของเงินที่ต้องชดใช้

4. การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง

การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง หมายถึง การจัดสถานการณ์และบริการด้านวิชาการให้แก่พนักงาน เพื่อให้ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง อันจะทำให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เช่น จัดบริการห้องสมุด บริการข้อมูล เอกสารข่าวสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ ระเบียบปฏิบัติหรือตำราต่าง ๆ ให้พนักงานสามารถศึกษาค้นคว้าโดยสะดวก ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจหรือสวัสดิการให้เกิดประโยชน์ทั้งพนักงานและหน่วยงาน

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 46-48)

ได้กำหนดวิธีในการพัฒนาบุคลากร โดยให้ดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดหรือแจ้งให้บุคคลได้ทราบว่า หน่วยงานสนับสนุนให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเอง นอกเหนือจากวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่แล้ว

2. หัวหน้างานควรได้ศึกษาพิจารณาถึงความต้องการ หรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานทุกคนอยู่เสมอ ว่าบุคคลใดมีความต้องการหรือความจำเป็น(มีปัญหา)ที่จะต้องพัฒนาในด้านใด เรื่องใด เพื่อจะพิจารณาให้ได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และหากได้รับการพัฒนาควรได้พัฒนาตนเองโดยหน่วยงานเป็นผู้จัดการ

3. การพัฒนาบุคคลด้วยตนเองหน่วยงานสามารถจัดการได้อย่างกว้างขวาง หลายวิธี เช่น

3.1 จัดหาเอกสารหรือแนะนำเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน หรือเอกสารอื่น ๆ เพื่อให้ศึกษา

3.2 จัดเทคนิคในการพัฒนาให้ผสมผสานกันในระหว่างการพัฒนาด้วยตนเองกับเทคนิคในการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น

- 3.2.1 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการแนะนำชี้แจง
- 3.2.2 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการสอนงาน
- 3.2.3 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติงาน
- 3.2.4 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน
- 3.2.5 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการให้คำแนะนำปรึกษา
- 3.2.6 พัฒนาตนเองควบคู่โดยใช้เอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน

4. ดำเนินการให้เป็นระบบ โคนดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนให้ครบอย่างน้อย 5 กระบวนการ คือ

4.1 การวางแผน โดยหัวหน้าหน่วยงานต้องพิจารณาว่าจะดำเนินการให้บุคคลได้รับการพัฒนาด้วยตนเองในเรื่องใด อย่างไร โดยอาจปรึกษาร่วมกับบุคคลอื่นก็ได้

4.2 การเตรียมการ โดยการมอบหมายให้ศึกษาหรือพัฒนาตนเองอย่างไร

4.3 การดำเนินการ โดยการกำหนดหรือมอบหมายให้บุคคลพัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.4 การติดตามผล โดยการสอบถาม นัดหมายปรึกษาหารือกันตามระยะเวลาที่กำหนด ว่าได้มีการพัฒนาตนเองแค่ไหน อย่างไร

4.5 การประเมินผล โดยการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาด้วยตนเองว่า ได้ผลเพียงใด

5. การพัฒนาด้วยตนเอง นอกเหนือจากกระบวนการพัฒนาบุคคลและกระบวนการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถพัฒนาตนเองตามความสนใจ เช่น การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าสู่หลักสูตรฝึกอบรมทั่วไป การประชุมทางวิชาการและการไปทัศนศึกษาดูงาน หรือการศึกษาหาความรู้ในเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ เป็นต้น

การเตรียมบุคคลให้ทำงานแทนกันได้

การเตรียมบุคคลให้ทำงานแทนกันได้ โดยปกตินั้น ไม่มีผู้ใดทำงานในตำแหน่งเดิมตลอดไปจนครบเกษียณอายุ เพราะอาจมีการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าในตำแหน่งเรื่อยๆ ตามความสามารถ และความเหมาะสม ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องรู้จักฝึกคนขึ้นมาเพื่อรับตำแหน่งถ่ายทอดกันไปเรื่อยๆ การฝึกคนเพื่อทำงานแทนกันนี้ ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ให้บุคคลที่มีโอกาสจะรับตำแหน่งต่อไป ไปฝึกงานหรือปฏิบัติงานร่วมกับ

ผู้ที่มีความสามารถ ความชำนาญอยู่ก่อนแล้ว

2. ฝึกให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสหมุนเวียนไปปฏิบัติงานหลายๆหน้าที่
3. แต่งตั้งบุคลากรผู้ช่วยในตำแหน่งงานที่ต้องฝึกให้คนมีความสามารถได้ทำ

หน้าที่นั้น งานไม่ควรผูกขาดเฉพาะบุคคล

การให้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว

การให้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว หรือการหมุนเวียนตำแหน่ง(Job Rotation)

มีจุดหมายเพื่อฝึกบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในงานหลายๆตำแหน่ง และเป็นการแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายในการทำงาน ซึ่งจะต้องจำเจตลอดเวลา การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนผู้ร่วมงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้ ความสามารถ ได้โอกาสพบปะคนอื่นๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการทดสอบ ความสามารถในการปฏิบัติงานตลอดจนความสนใจแท้จริงของบุคคลด้วย โดยวิธีการนี้มักจะใช้กับตำแหน่งหัวหน้างาน ซึ่งมีข้อดี คือ นอกจากจะเกิดความรู้ในงานในหน่วยงานแล้ว เมื่อเกิดการว่างของตำแหน่งลงกะทันหัน โดยไม่สามารถหาคนมาแทนใหม่ได้ การหมุนเวียนตำแหน่งถือเป็นการเตรียมตัวแทนในระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้ข้อเสียของการหมุนเวียนตำแหน่ง สิ่งแรก คือการชะงักงันของการดำเนินงาน ประการที่สอง คือหากตำแหน่งมีความสำคัญแตกต่างกันมากอาจจะมองว่าไม่เป็นธรรม ประการที่สาม คือ หากงานที่ดำเนินการอยู่มีประสิทธิภาพแล้วเปลี่ยนหัวหน้างานอาจเป็นปัญหาต่อผู้ปฏิบัติงานในสายงานนั้น เช่น เกิดอคติ เป็นต้น ส่วนประการสุดท้าย คืออาจเป็นการวางระเบิดเวลาไว้ให้คนที่มาใหม่เกิดขัดผลประโยชน์ที่มีอยู่

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถทำได้หลายวิธีโดยเมื่อเลือกกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่แล้วก็สามารถทำให้ภารกิจงานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน สถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้

1. กำหนดขอบข่าย ภาระงานของสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกด้าน
2. การพิจารณาบุคคลเป็นรายบุคคล ทั้งด้านความรู้ ความสามารถและด้านประสบการณ์
3. กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ตามความรู้ ความสามารถ
4. จัดทำแผนภูมิการบริหารสถานศึกษาเพื่อแสดงสายงานบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 16-20) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ดังนี้

1. พิจารณาน้ำที่และภารกิจของบุคคลตามขอบข่ายที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ
 - 1.1 ศึกษากรอบการบริหารสถานศึกษา คืองานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 - 1.2 กำหนดงานตามกรอบภาระงานของสถานศึกษา ว่าต้องประกอบด้วยภาระงานใดบ้าง
 - 1.3 กำหนดขอบข่ายว่างานที่กำหนดขึ้นควรมีความเหมาะสมกับปัจจัยการบริหาร
 - 1.4 กำหนดภารกิจของบุคคลให้สอดคล้องกับขอบข่ายงาน
2. พิจารณำำนวนและความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ ดังนี้
 - 2.1 ศึกษาจากทะเบียนประวัติของบุคคล
 - 2.2 วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ
 - 2.3 พิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน
 - 2.4 ทำแบบสอบถามความถนัดและสังคมมิติ
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ในการมอบหมายงานให้บุคคลได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
 - 3.1 จัดสรรภารกิจทุกด้านตามภาระงานของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับจำนวนบุคคลและความรู้ ความสามารถ
 - 3.2 จัดทำภารกิจและขอบข่ายภารกิจตามที่จัดสรรให้บุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร
 - 3.3 ประชุมชี้แจงมอบหมายงานและกำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้นๆ
 - 3.4 ออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่
4. จัดทำแผนภูมิการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
 - 4.1 ขกร่างแผนภูมิการบริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาสายงานที่ปรึกษา และความสัมพันธ์กับภาระงานที่มอบหมายให้บุคคล
 - 4.2 นำร่างแผนภูมิไปปรึกษาหาข้อเสนอแนะจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนภูมิการบริหารสถานศึกษา
 - 4.3 ปรับปรุงแก้ไขแล้วจัดทำแผนภูมิการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคคลทั่วไปได้เห็นและเป็นเอกสารเผยแพร่
5. ประมุขบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

5.1 การเตรียมการปฐมนิเทศ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการ ดังนี้

5.1.1 บุคคลที่เป็นผู้ให้การปฐมนิเทศเรื่องนั้นๆอาจเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญในงาน

5.1.2 เอกสารความรู้ที่ได้มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆอยู่แล้ว

5.1.3 สถานที่ใช้ปฐมนิเทศควรมีบรรยากาศที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสบายใจ มั่นคงกับงานที่จะได้รับ

5.1.4 เครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับการนิเทศ

5.1.5 อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ

5.1.6 การนัดหมาย

5.2 การดำเนินการปฐมนิเทศ ควรดำเนินการภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง การแนะนำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในงาน ควรเริ่มจากส่วนใหญ่ไปหาส่วนย่อย ควรเปิดโอกาสให้ลองทำ ชักถามได้เต็มที่จนเกิดความเข้าใจและมั่นใจว่าตนเองสามารถทำได้

5.3 การดำเนินการหลังการปฐมนิเทศ หลังการปฐมนิเทศแล้วไม่ควรให้ผู้รับการปฐมนิเทศปฏิบัติงานตามลำพัง ผู้บริหารหรือวิทยากรควรเฝ้าดูแลเป็นที่เล็งจนมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจและปฏิบัติหน้าที่ได้ดีแล้วจึงปล่อยให้ทำงานเองต่อไป

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่จัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงการแนะนำ เกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติได้ดำเนินการปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ อย่างเหมาะสมให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่า บุคคลในสถานศึกษาทุกคนถือเป็นทรัพยากรอันมีค่า ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาและบำรุงรักษาให้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนให้นานที่สุด ผู้บริหาร ควรปฏิบัติ (ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ กองเที่ยง. 2545 : 145) ดังนี้

1. สนับสนุนส่งเสริมให้แต่ละบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การทัศนศึกษาดูงาน เป็นต้น

2. จัดให้มีการประชุม อบรมสัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน

3. จัดให้มีการศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน

4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลในหน่วยงานได้พัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการเรียนการสอน

5. จัดให้มีการประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน การวิเคราะห์ และการเก็บรวบรวมข้อมูล มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น พร้อมมีการนำออกเผยแพร่และเสนอ ผลงานเพื่อปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : 22) กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาและ
ธำรงรักษาบุคคลไว้ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น แล้วนำมาสรุปว่าสถานศึกษา
มีความจำเป็นต้องรับการพัฒนาด้านใดบ้าง

2. วางแผนการพัฒนาบุคคล เมื่อได้สรุปว่าบุคคลใดควรได้รับการปรับปรุงในด้านใด
ตามลำดับก่อนหลัง ซึ่งขึ้นอยู่กับงบประมาณและระยะเวลาที่เหมาะสม

3. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคคลอย่างง่าย ที่ใช้ได้ผลดี คือ การศึกษาดูงาน โดยกำหนด
ภารกิจให้ผู้ไปศึกษาสอบถามแนวทางการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จต่อไป

4. หลังจากการพัฒนาบุคคลแล้ว ทุกครั้งควรให้ผู้ได้รับการพัฒนาได้มีโอกาสนำความรู้
ออกมาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงาน ได้ทราบด้วย

5. ผู้บริหารให้ยุทธวิธีต่างๆ เพื่อให้บุคคลที่นับการพัฒนามาสามารถนำความรู้มาใช้ในงาน
และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

6. ระยะเวลาอันสมควร ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเรื่องนั้นๆ เพื่อเป็นข้อมูล
ต่อไป

การรักษาระเบียบวินัย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2540 : 21) ให้ความสำคัญของวินัย ว่าเป็นระเบียบ
กฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติ ข้อบังคับสำหรับควบคุมความประพฤติทางกาย วาจาของคนในสังคมให้
เรียบร้อย ดีงาม เป็นกรอบการประพฤติ ปฏิบัติของบุคคลในสังคมนั้นๆ เช่น

1. สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
3. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ
4. รักษาความลับของทางราชการ
5. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
6. ปฏิบัติราชการ โดยไม่กระทำข้ามผู้บังคับบัญชา
7. ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา
8. ถือนและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน
9. อุทิศเวลาให้กับประชาชน
10. รักษาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ
11. ปฏิบัติต่อประชาชนเป็นอย่างดี

12. ไม่ทำการต้องห้ามในห้างหุ้นส่วน บริษัท

13. รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมาตรการให้ข้าราชการครูถือปฏิบัติเพื่อเป็นการรักษาวินัยดังนี้

1. การให้ความรู้และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย ควรจัดให้เป็นเอกสารเกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ หรือแนวทางการรักษาระเบียบวินัยเพื่อให้เกิดความชัดเจนควรจัดให้มีการอบรมประชุมสัมมนาในสถานศึกษา

2. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการควบคุมกำกับบุคคลในหน่วยงานให้อยู่ในขอบเขตของวินัย จัดให้มีคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมร่วมกัน

3. สนับสนุนให้บุคคลปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัย ตลอดจนหลักเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดให้มีขึ้น เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อบุคคลทำความดี การกักตักโทษข้าราชการตัวอย่างเพื่อมอบรางวัลเกียรติคุณบัตร

4. ดำเนินการแก้ไขบุคคลที่มีปัญหา หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย เช่นการตักเตือนผู้ทำผิดในที่ลับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2540 : 22-23) ได้ให้แนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความมีวินัย ดังนี้

1. ไม่เป็นคนมักง่ายกระทำการใดๆตามใจตนเอง ต้องคำนึงว่าบ้านเมือง สังคม หรือสถาบันของตนเองมีกฎเกณฑ์ ระเบียบและขนบธรรมเนียมประเพณีที่ต้องปฏิบัติตาม

2. สนใจศึกษาความรู้เรื่องระเบียบวินัยในหน้าที่การงานของตนให้รู้แจ้ง มั่นใจ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน

3. ยอมรับ ยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับและธรรมเนียมต่างๆของสถาบันข้าราชการครูเป็นนิสัย

4. สามารถควบคุมตนเองได้ ปฏิบัติตนในทางที่ถูกที่ควร ไม่ล่วงละเมิด ฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ

กล่าวโดยสรุป การรักษาระเบียบวินัยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติ อย่างเอาใจใส่อย่างเคร่งครัด เมื่อทุกคนอยู่ในระเบียบวินัยดีแล้วก็จะดำเนินการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาใด

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานเป็นภาระที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 23) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการมาถือเป็นหลักปฏิบัติ
2. ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินให้ครูทุกคนทราบโดยทั่วกัน เมื่อมีผู้ขอเลื่อนตำแหน่ง เสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินตามความเป็นจริงและเป็นธรรม
3. ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรทำการประเมินหลายด้าน เช่น ประเมินการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบอดีตกับปัจจุบัน ทั้งประสิทธิภาพและพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน พร้อมกับการประเมินความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรมต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน หากมีข้อบกพร่องจะได้ดำเนินการเร่งพัฒนาบุคคลในหน่วยงานต่อไป
4. ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านอื่นๆ เช่น การประเมิน โครงการ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

เสนาะ ดิเขาว์ (2543 : 47) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติงานไปแล้ว ได้ผลงานมากน้อยเพียงใด เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 145) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา เป็นการประเมินค่าของบุคคลตามลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายว่ามีการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด บรรลุวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องทราบเกณฑ์การประเมินร่วมกัน และดำเนินการไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

4. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

การบัญญัติให้สถานศึกษาเป็น "นิติบุคคล" ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ นับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน ได้แก่

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

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 52-65) ได้อธิบายความและรายละเอียด ไว้ดังนี้

การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง สามารถวิเคราะห์ตามประเด็นดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนและภารกิจของสถานศึกษา

1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.4 นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

2. การกำหนดตำแหน่ง มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2 นำเสนอแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีเพื่อพิจารณาอนุมัติ

3. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลง

เงื่อนไขตำแหน่ง/ข้อกำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ.แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

สรุปว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนและภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผน นำเสนอแผน ไปสู่การปฏิบัติในการกำหนดภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหาเป็นกระบวนการเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน โดย สมาน รังสีโยกฤษณ์ (2544 : 62) กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการว่า เป็นหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคล โดยมี 2 นโยบาย ดังนี้

1. นโยบายระบบเปิด เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมตามเกณฑ์ที่ต้องการเข้ามาสมัครเสมอภาคทุกคน รับสมัครตลอดเวลา แม้จะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม และเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีประสบการณ์และความชำนาญเข้ามาสมัครทำงานได้ แม้ระดับการศึกษาไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด
2. นโยบายปิด เป็นการเปิดโอกาสให้เฉพาะผู้ที่สำเร็จการศึกษาที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต่ำสุดของระดับนั้นๆ และรับสมัครบุคคลเข้าทำงานโดยกำหนดคุณสมบัติที่แน่นอน จะไม่พิจารณาถึงประสบการณ์และความชำนาญ และจะเปิดรับเฉพาะที่มีตำแหน่งว่างเท่านั้น

การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคคล อาจให้ทดลองปฏิบัติราชการก่อนตามกำหนดแล้วจึงมีคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

1. การดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1.1 การสอบแข่งขันการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง ให้สถานศึกษา เสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ. ตามที่กำหนด เมื่อ ก.ค.ศ.อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะ และให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

2. การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

2.1 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงิน รายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่ การศึกษาอื่น มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

3.1 เสนอคำร้องขอย้ายไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติผู้ประสงค์ย้ายหรือผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

3.2 บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจากสถานศึกษาอื่น ในเขตพื้นที่การศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา

3.3 รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

4. การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีแนวทาง ปฏิบัติดังนี้

4.1 เสนอคำร้องขอย้ายโอนของข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่นไปยังเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

4.2 บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษากำหนด

5. การบรรจุกลับเข้ารับราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และ

ลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการ ในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ แต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการทหารภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะกลับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย พิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

การรักษาราชการและรักษาการในตำแหน่งเป็นการปฏิบัติราชการในกรณีที่ผู้มีอำนาจในสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ หรือไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง หรือได้รับการแต่งตั้ง มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

กรณีไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคน ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่ง รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งข้าราชการในสังกัดคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งระเบียบการบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ)

กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาคำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งระเบียบว่าด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

สรุปว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนมอบหมาย ระหว่างปฏิบัติหน้าที่และการประเมินก่อนเลื่อนตำแหน่ง มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.2 แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน เป็นต้น แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

1.3 ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

1.4 ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.5 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.6 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

1.7 ติดตาม ประเมินการพัฒนา

1.8 รายงานผลการดำเนินงาน

1.9 ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.10 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1.2 คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎหมาย ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงสาเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.4 รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2.2 การเลื่อนเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.2.1 แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

2.2.2 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

2.2.3 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการต่อไป

2.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษานอกโรงเรียนหรือปฏิบัติงานวิจัย มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.3.1 ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษานอกโรงเรียนหรือปฏิบัติงานวิจัยจากสถานศึกษาหรือสถานที่ฝึกอบรม

2.3.2 ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.3.3 สั่งเลื่อนเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.4 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.4 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้งบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษา สามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน มีแนวทางปฏิบัติตามที่
กระทรวงการคลังกำหนด

เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น มีแนวทางปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

2.5 งานทะเบียนประวัติ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.5.1 สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ โดยสถานศึกษาเป็นไว้ 1 ฉบับและเก็บไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอีก 1 ฉบับ

2.5.2 การเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้บันทึกข้อมูลลงในทะเบียนประวัติ

2.6 การแก้ไขวันเดือนปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนลูกจ้าง มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

2.6.1 ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างที่ประสงค์ขอแก้ไขวันเดือนปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประกอบด้วย ผู้บังคับ ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

2.6.2 ตรวจสอบความถูกต้อง นำเสนอไปยังสำนักงานเขตการศึกษาขออนุมัติการแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

2.6.3 ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

2.6.4 แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.7.1 ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.7.2 ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

2.7.3 จัดทำทะเบียนผู้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

2.8.1 ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคล โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

2.8.2 ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้อง

2.8.3 นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

2.8.4 ส่งคืนบัตรประจำตัว

งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาต ลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงิน วิทยพัฒนา และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

สรุปว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนการเสริมแรงจูงใจก่อนมอบหมาย ระหว่างปฏิบัติหน้าที่และการประเมินก่อนเลื่อนตำแหน่ง

วินัยและการรักษาวินัย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2541 กำหนดความหมายของวินัยว่า เป็นระเบียบสำหรับกำกับความประพฤติให้เป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง แนวทางปฏิบัติ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่อง ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้ว พบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่ คณะกรรมการ สอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.3 รายงานการดำเนินงานตามความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ไปยังสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

2. กรณีความผิดวินัยร้ายแรง แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก ตามผลการพิจารณาของอ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

2.4 รายงานการดำเนินการทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การอุทธรณ์ กรณีความผิดวินัย มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

3.1 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นเรื่องอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.ค.ศ. กำหนด

3.2 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นเรื่องอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.ค.ศ. กำหนด

4. การร้องทุกข์ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

5. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

5.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรมการสร้างขวัญกำลังใจ การจงใจ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

สรุปว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การควบคุม กำกับดูแล และการดำเนินการสอบสวน พิจารณาลงโทษ ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งกรณีความผิดวินัยร้ายแรงและไม่ร้ายแรง

การออกจากราชการ

1. งานออกจากราชการ มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

1.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง สั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการออกจากราชการ

1.3 กรณีขาดคุณสมบัติสถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติให้ถูกต้อง

1.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาท หรือกระทำผิดสุโทษ)

1.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุขาดแทน ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษากำหนด มี 7 กรณี ดังนี้

กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สม่ำเสมอ

กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป เช่น เป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง เป็นบุคคลล้มละลาย

กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

กรณีมลทินมัวหมอง

กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคดีถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้รับจากการกระทำโดยประมาทหรือความผิดสุโทษ

1.6 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพิจารณาอนุญาตการลาออก สั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาท หรือกระทำผิดสุโทษ)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ประทวน สมบูรณ์ (2540 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีการปฏิบัติในระดับมากด้านเดียว คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร นอกนั้นมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

สิทธิศักดิ์ สีทาดี (2541 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดบุคคลและการธำรงรักษาบุคคล อยู่ในระดับมาก ส่วนการพัฒนาบุคคลและการให้บุคคลพ้นจากงานปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปริดา ศรีเศษมาตย์ (2542 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม พบว่า สภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับแรก

สมชาย ดังสุภศิริ (2542 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกัน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและด้านการรักษาระเบียบวินัย ส่วนด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกัน มีการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศักดิ์ วีระพงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า

1. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับจากสูง ไปต่ำ คือ

ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการจัดการรักษาระเบียบวินัย พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัญหาไม่แตกต่างกันทางสถิติ

มีชัย น้อยเมืองคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารและครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียน โดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีการปฏิบัติมาก 2 ข้อ ในแต่ละด้าน คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบก่อนมอบหมายงานทุกครั้ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคำนึงถึงคุณวุฒิและประสบการณ์ ยกย่องให้เกียรติบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพิจารณาบุคลากรยึดประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย แบบแผนของทางราชการ การประเมินพิจารณาความดีความชอบใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักการประเมิน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรมากกว่าครู-อาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญร่วม ประทุมทอง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การปฏิบัติงานในการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคลากร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการรักษาระเบียบวินัย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน พบว่า มีความคิดเห็นต่างกันทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง โดยรวมและรายด้าน

สุนทร อามาตย์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากร โดยรวมและจำแนกตามสถานภาพ เห็นว่ามีการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โกลุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าอยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีระดับมากที่สุดแต่ละด้าน คือ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความถนัดและความต้องการ ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย และประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลปฏิบัติงาน

2. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โกลุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้งที่สุดในแต่ละด้าน คือ มีการประชุมบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ มีแนวทางในการดำเนินการ ป้องกันการกระทำผิดวินัย และมีการให้บุคลากรประเมินตนเอง

3. บุคลากรได้เสนอแนะให้การบริหารบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โกลุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ในแต่ละด้าน คือ ควรจัดบุคลากรให้รับผิดชอบตรงตามวิชาเอก ควรมีงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรทุกคน ให้เพียงพอ ควรให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อปฏิบัติของทางราชการ และควรประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สินธุ์ แสงเนตร (2545 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากร มีการจัดทำแผนอัตรากำลังคนทุกปี ดำเนินการสำรวจข้อมูลบุคลากรทุกครั้ง รายงานแผนอัตรากำลังครูขาดแคลน ระบุคุณสมบัติ วิชาเอกที่ต้องการและไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาโอนย้ายครู

2. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร จัดปฐมนิเทศต้อนรับครูใหม่ วางแผนการปฏิบัติงานเป็นปีการศึกษา เฉลี่ยคาบสอนตามจำนวนครู มีการนิเทศประเมินผลเป็นครั้งคราว การพิจารณาความชอบขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสนับสนุนการพัฒนาการจัดทำผลงานทางวิชาการ

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สนับสนุนการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาคุณวุฒิ เปิดโอกาสให้ทำงานเต็มที่ตามความสมัครใจและมีการประสานให้ความร่วมมือ

4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน แจ้งให้บุคลากรทราบเรื่องการย้ายโอน พิจารณาลงโทษตามความเหมาะสมและช่วยเหลือผู้พ้นจากงานตามความสามารถ

ส่วนปัญหาการบริหารบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการสรรหาบุคลากรและการรักษารักษานุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานและการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษาและอายุราชการ พบว่าไม่แตกต่างกัน

พระมหาสุทนต์ เชมวีโร(2545 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและด้านการคัดเลือก ส่วนด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง เพื่อพิจารณาตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาด้านการคัดเลือก ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากด้านเดียว ได้แก่ ด้านการสรรหาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการนำบุคลากรเข้าสู่ งาน ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาบุคลากรและด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

สุทนต์ แก้วคำ (2546 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากรและด้านกระบวนการบริหาร เมื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติการสอน โดยภาพรวม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .01 คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการนิเทศงาน ด้านการให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ด้านการเตรียมบุคลากรเข้าทำงานแทน และด้านการเปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว

อดุลย์ คำจันทร์ (2546 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนมีความพึงพอใจตามปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต่ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อเปรียบเทียบพบว่าครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอน 2 ระดับและ 3 ระดับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุคร หานามชัย (2546 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การสร้างแรงจูงใจให้ครูของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษา
พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น
ด้านการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้านมีการสร้างแรงจูงใจ โดยรวม
และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เฉลิมเกียรติ ภัทรานุกญญากุล (2546 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัญหาการส่งเสริม
และพัฒนาบุคลากรครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม
จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครู โดยรวมและ
รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบพบว่าไม่แตกต่างกัน

สุริยา ไสยลาม (2547 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคลากรใน
โรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผล
การศึกษา พบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านมีความเห็นว่าการบริหารงาน
บุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อ ที่ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่
และความรับผิดชอบให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนรับมอบหมาย สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากร
แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย และ
ประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบ ถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนครูผู้สอน
มีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

2. บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านผู้บริหารและครูผู้สอน
มีความเห็นว่าการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จงจิน สุขสิงห์ (2547 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของครูโรงเรียนเอกชนระดับปฐมวัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า

1. โดยรวมครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านเพื่อน
ร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชาและด้านลักษณะงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเลื่อน
ตำแหน่งและด้านรายได้อยู่ในระดับน้อย

2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูตามระดับการศึกษา พบว่าโดยรวม มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูตามประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มงคล พระนคร (2548 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่เปิดสอน ช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับปัญหาระหว่างสองสถานภาพที่อายุราชการ ต่ำกว่า 5 ปี และอายุราชการ 5-10 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านคุณวุฒิไม่แตกต่างกัน

จิตติพงษ์ อุทาพิชัย (2548 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความพึงพอใจในการบริหารงานบุคลากรของครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดมหาสารคาม เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า

1. ครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนมีความพึงพอใจในการบริหารงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ส่วนด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนมีความพึงพอใจในการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งและด้านการออกจากราชการไม่แตกต่างกัน

วิเศษ พลอาจทัน (2549 : บทคัดย่อ) ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาตามขนาดสถานศึกษา พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน และระดับน้อย 1 ด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ

แมคเมนต์ (Maidment. 1989 : CD-ROM. ERIC) ได้ศึกษาวิจัยการสนับสนุนบุคลากร แนวทางพัฒนางานบุคลากรสำหรับผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน แต่การดำเนินการระดับมัธยมศึกษาเป็นไปด้วยดี โดยเฉพาะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาคือข้อขัดข้อง

เบลนค์ (Blanks. 1991 : 2766A) ได้ศึกษาวิจัยผู้ทำหน้าที่การบริหารงานบุคลากรภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคลิฟอร์เนียเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในช่วงพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารงานบุคลากรหน่วยงานอื่น
2. แม้บุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคลากรจะมีความรู้สูงแต่ขาดความรู้ทางด้านวิชาการ ต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ
3. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง พิจารณางบประมาณและการวางตัวผู้ทำงานหรือตำแหน่งของบุคคล
4. รูปแบบการพัฒนางานองค์กรหรือภาคธุรกิจเอกชนสามารถเป็นตัวอย่างในการบริหารงานบุคคลได้

ซูลิวาน (Sullivan . 1994 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญพฤติกรรมและการพัฒนาบุคคลในโรงเรียนฟลอริดา ซึ่งได้ศึกษาจากแต่ละส่วนคือ ผลกระทบต่อโรงเรียน ผลกระทบต่อผู้นำ การพัฒนาโรงเรียนรูปแบบต่างๆ และประสบการณ์ โดยได้ศึกษาจากโรงเรียนในฟลอริดา 9 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและได้มีข้อเสนอแนะว่า ผู้นำจึงต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารการปรับปรุงองค์การอย่างมีสติ และมีทีมงานที่มีความสามัคคี

ลีแลนด์ (Lreland . 1995 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญและความสามารถในการพัฒนาบุคคลระดับผู้ประกอบการในวิทยาชุมชน ซึ่งมีความสนใจจะพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาบุคคล จากผู้ประกอบการจากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการหลากหลายอาชีพ จำนวน 26 คน ผลการศึกษาพบว่า มีการกำหนดความสำคัญควบคู่กันไปกับการบริหารบุคคล เช่น ผลกระทบขององค์กร กระบวนการเปลี่ยนแปลงของงาน และความสามารถในการบริหาร ยังส่งผลต่อผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ดังนั้นความสามารถด้านต่างๆ จะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการพัฒนาบุคคล

เอ็ดเวิร์ด (Edward. 2001 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรกำหนดบทบาท

หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้ หลักการ และวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ และมีการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม ปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารต้องสร้างศรัทธา และความจริงใจในการใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลอย่างเหมาะสม

ไมเคิล (Micheal. 2001 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง มุมมองของผู้บริหารต่องานบุคคลของโรงเรียน ด้านการคัดเลือกครูระดับประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การคัดเลือกบุคคลผู้บริหารควรคัดเลือกจากบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ตรงตามสายงานที่ต้องการ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลควบคู่ไปกับการบริหารงานด้วย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้ศึกษาการบริหารงานบุคคลไว้พอสรุปได้ดังนี้ การบริหารงานบุคคลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาตามสถานภาพของผู้บริหารและครูผู้สอนแล้ว พบว่า ด้านต่างๆที่ศึกษา เช่น ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานและด้านพัฒนาและธำรงรักษาบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล 5 ด้าน คือ

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