

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการบริหารบุคคลของสถานศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1 โดยผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา
 - 1.1 การบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 การบริหารสถานศึกษาเอกชน
 - 1.3 การกิจการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
 - 2.2 กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
 - 2.3 สถานศึกษาเอกชนในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ลำปาง เขต 1
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกลักษณะ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความตั้งอากรของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัย ควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนา ไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ , 2542 : 6)

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 3) มีความเห็นว่า การบริหารการศึกษา เป็นการบริหารระบบโรงเรียนหลายโรงเรียน หรือหลายระดับรวมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายใหญ่ คือการให้การศึกษาแก่คนทั้งชาติ

ธีระวุฒิ ประทุมพนพรัตน์ (2529:1) ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาร่วมกันกระทำ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญทุกๆ ด้าน และในกระบวนการจัดกิจกรรมนั้นมีการใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 :3) กล่าวว่า เป้าหมายที่แท้จริงของการบริหารการศึกษา คือ การพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ และค่านิยม พร้อมทั้งจะสนองการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม

กิตติมา ปรีดีศิลป (2532 : 4) ให้คำนิยามว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะจัดดำเนินการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยให้มีผลผลิต คือผู้เรียนที่มีคุณภาพ

ทวีศักดิ์ นุ่มฤทธิ์ และสมเดช สีแสง (2536 : 155) ได้อธิบายความหมายของ การบริหารการศึกษา ว่าเป็นความพยายามที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิจิตร ศรีสอ้าน (2539: 7) กล่าวว่า การบริหารการศึกษานั้นแตกต่างจากการบริหารชนิดอื่น ในลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมาย (Purpose) ซึ่งจะเห็นได้ชัดถ้าเทียบกับการบริหารธุรกิจ เพราะการบริหารการศึกษานั้น ไม่หวังกำไรที่มาในรูปวัตถุแต่มุ่งพัฒนาบุคคล ให้เจริญงอกงามขึ้นในด้านต่างๆ เพราะฉะนั้นกำไรของเราคือ การพัฒนาบุคคล
2. บุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย (People) แตกต่างกันตั้งแต่คนที่เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ในการบริหารระบบเพราะว่าคุณสมบัติในบุคลากร ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาทุกระดับ เราต้องการคุณลักษณะ และลักษณะนิสัย ทักษะ ทักษะ ต่างไปจากอาชีพอื่นและบุคคลที่มารับบริการ ส่วนมาก เป็นผู้เยาว์ซึ่งยังไม่มีรายได้ใดๆ
3. กรรมวิธีในการดำเนินงานต่างกัน (Process) ในเมื่อหน่วยงานการศึกษามีวัตถุประสงค์ต่างกัน บุคคลต่างกัน กรรมวิธีในการดำเนินงานก็ต่างกัน เช่นกรรมวิธีในการถ่ายทอดความรู้ การจัดโรงเรียน ฯลฯ เป็นกรรมวิธีที่หน่วยงานอื่นเอาไปใช้ไม่ได้ หากผู้ไม่ได้รับการศึกษา โดยเฉพาะ ย่อมจะจัดบริการได้ไม่ดีเท่าที่ควร
4. ผลผลิตของหน่วย (Product) ไม่เหมือนผลผลิตในทางอุตสาหกรรม และหน่วยงานอื่น เพราะเด็กเป็นวัตถุดิบที่มีชีวิตจิตใจ ผลิดอกไปก็ยังคงเป็นคนอยู่แต่อาจมีคุณลักษณะที่ดีขึ้น ซึ่งผลิตจากการผลิตในทางอุตสาหกรรม วัตถุดิบป้อนโรงงาน อาจเป็นจีน เป็นท่อน ผลิดอกมาก็เปลี่ยนรูปไป

ลักษณะพิเศษทั้ง 4 ประการดังกล่าว การบริหารการศึกษาจึงมีความแตกต่างไปจากการบริหารงานแขนงอื่นๆ ดังนั้น ผู้ที่จะทำหน้าที่ บริหารการศึกษานอกจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารแล้ว จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการศึกษาเป็นอย่างดีด้วย

Good (1972:11) ได้ให้ความหมายของการบริการศึกษาไว้เป็น 2 นัย คือ

1. การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการ ควบคุมดูแลและอำนวยความสะดวกในเรื่องการเรียนการสอน ให้ดำเนินไปตามนโยบาย เป้าหมายที่ได้วางไว้ เช่น การจัดครูเข้าสอน การจัดชั้นเรียน การจัดนักเรียนเข้าชั้น การจัดตารางสอน การจัดกิจกรรม การปรับปรุงหลักสูตร การวางแผนการสอน และการจัดแนะแนว เป็นต้น

2. การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการ กิจกรรมของโรงเรียนทุกอย่าง เช่น การเรียนการสอน และงานธุรการต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ การบริหารการศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ร่วมมือกันดำเนินการและจัดกิจกรรม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อม ทรัพยากร และเทคนิคต่าง เพื่อพัฒนาบุคคลในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคล ที่มีคุณลักษณะที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของสังคม

จากแนวคิดการบริหารการศึกษาได้นำมาซึ่งการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีเป้าหมายสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งการจัดโครงสร้างและอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่เพิ่มเติมแก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาไว้ในหมวด 5 การบริหารและการจัดการการศึกษา มาตรา 31 ถึงมาตรา 40 ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. กระทรวงมีหน้าที่กำกับ ดูแล กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีองค์กรหลักที่อยู่ในรูปคณะบุคคล 4 องค์กร รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา รวมถึงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณานโยบาย แผนพัฒนามาตรฐาน และหลักสูตรแกนกลางของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากร ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา

3. ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ กำกับ ดูแลสถานศึกษาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา รวมทั้งพิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันการศึกษา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งการกำกับดูแลหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 การบริหารสถานศึกษา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จะเห็นได้ว่า รัฐได้ให้สิทธิเสรีภาพ ในการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ให้มีความเป็นอิสระ สถานศึกษาหรือโรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท ตามที่กฎหมายกำหนด ทำให้ โรงเรียนเอกชนสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองได้ จึงส่งผลให้มีความคล่องตัวและมีความเป็นเอกเทศสูง โรงเรียนเอกชนมีระบบการบริหารงานขึ้นอยู่กับเจ้าของ โดยอาจจะเป็นหุ้นส่วนหรือเจ้าของคนเดียว ซึ่งเรียกว่า “ ผู้รับใบอนุญาต ” การบริหารงานโดยโรงเรียนเอกชน จะมีขั้นตอนที่สะดวกและรวดเร็ว มีความทันสมัยในเรื่องของเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ครูหรืออาจารย์มีส่วนช่วยในการบริหารงานระดับต้น ผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาเรื่องต่างๆ และอนุมัติโครงการต่างๆ ในโรงเรียน จะมีกฎระเบียบสำหรับครูในการปฏิบัติงานด้านการสอน เนื่องจากต้องมีการพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งรวมถึงระเบียบ การแต่งกายของครู ให้เป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนด ทำให้มีระเบียบในการทำงานและค่อนข้างจะเคร่งครัดและโรงเรียนจะจัดให้มีการประชุมติดตามผลอยู่ตลอดเวลา ทำให้ได้ผลงานที่รวดเร็วถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งโรงเรียนเอกชนจะมีลักษณะเหมือนกับทำงานบริษัท ดังนั้นครูหรืออาจารย์ทุกคนต้องทำงานหนักและกระตือรือร้น ต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเสมอ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนต้องทำการสอนเพื่อผลิตผู้สำเร็จการศึกษา ออกมาให้มีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐบาล

1.1.1 แนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินการ โดยอาศัยกระบวนการบริหารในสถานศึกษาศึกษา ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อบริหารทางการศึกษาได้แก่สมาชิกของสังคม เพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.1.2 ความหมายของการบริหารงานสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินการโดยอาศัยกระบวนการบริหารในสถานศึกษา ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อบริหารทางการศึกษาได้แก่สมาชิกของสังคม เพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

การบริหารงานสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บริหารทางการพัฒนาแก่เยาวชนอยู่สนใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ (วิจิตร วรุตบางกูร และ 2523 : 5)

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 75) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องทำการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้อย่างแน่ชัด การบริหารโรงเรียนนั้นเป็นการเพ่งเล็งถึงการบริหารงานในโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาตัวนักเรียนเป็นหลัก และต้องรับผิดชอบต่อการกิจในโรงเรียน

นิพนธ์ กีนาวงศ์ (2533 : 64) ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนคือการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของการให้บริการทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกระบวนการบริหารโรงเรียน และเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ

สรุป การบริหารโรงเรียน หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ในการพัฒนาสมาชิกของสังคม ให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรม

1.2 การบริหารสถานศึกษาเอกชน

การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากภาครัฐหลายประการ เช่น การลงทุน ลักษณะการจัดตั้ง การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ระดับชั้นที่เปิดและโดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 มาตรา 4 ได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเป็นผู้อนุญาตเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน และด้านวิชาการในท้องถิ่นให้ประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในการจัดโครงการและการฝึกอบรมจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาในแต่ละเขต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.2542:12)

1.2.1 การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งวิธีการปฏิบัติให้ได้ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในแต่ละวันมีความสำคัญ มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ยังมีหน้าที่ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีหลักในการบริหารจัดการเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2544:196: 198)

1. ความสำคัญกับคน

ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่คัดเลือก สรรหา บำรุงรักษา พัฒนา ให้ประโยชน์ และการประเมินผล จนกระทั่งเกษียณออกจากโรงเรียน ยิ่งโรงเรียนได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานยิ่งทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความเป็นกันเองจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีให้พร้อม เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร ในโรงเรียน ซึ่งเป็นการทำงานไปพร้อมๆ กันมากกว่าการสั่งการตามลำดับ

2. เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดที่สุด เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ พยายามใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทุกครั้งโดยนำข้อมูลสารสนเทศ หรือเทคโนโลยี มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานให้มากที่สุด

3. ให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนเป็นเรื่องที่ผู้ได้รับประโยชน์ และผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมิใช่เป็นเรื่องของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว เพราะโรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและพัฒนาบุคลากรของพวกเขาเหล่านั้นให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ชุมชน สังคม และประเทศชาติต้องการ โรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือกัน ตั้งแต่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งคณะกรรมการโรงเรียน นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และสื่อมวลชน

4. ต้องยุติธรรมและโปร่งใส

การทำงานทุกอย่างในโรงเรียนเอกชนต้องเน้นความยุติธรรม และโปร่งใส มีความเที่ยงตรงและสามารถตรวจสอบได้ในทุกประเด็น ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง มีการกำหนดขอบเขตบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน

5. คำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ

การบริหารเป็นเรื่องคุณภาพ คุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนและองค์การ ถ้าคนในองค์การขาดคุณภาพ ส่งผลให้ระบบต่าง ๆ มีปัญหา การจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องนำระบบการประกันคุณภาพ และการรับรองคุณภาพการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรมจริงจังตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียน (กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ) นำแผนปฏิบัติงานไปใช้ให้บรรลุตามเป้าหมายมีการติดตามตรวจสอบปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินตนเอง รวมทั้งพร้อมให้หน่วยงานภายนอกมาตรวจสอบคุณภาพ ในที่สุดก็จะได้โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ

6. ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์

การทำงานทุกอย่างต้องเน้นการทำให้สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ไม่มัวแต่ทำตามความเคยชิน ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์น้อย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลาเพื่อมีความรู้ที่ทันสมัย รู้จักคิดวิเคราะห์ สามารถเลือกองค์ความรู้ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ริเริ่มงานใหม่ ๆ หรือสอนแนะบุคลากรในโรงเรียน และเชื่อว่า

“เราสามารถทำโรงเรียนให้มีคุณภาพได้ดีขึ้นในทุก ๆ วัน”

“ การหยุดนิ่ง คือ การถอยหลัง เพราะฉะนั้นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น”

จากที่กล่าวมาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องใช้ความเป็นผู้นำเป็นศาสตร์ และศิลป์ในการโน้มน้าวจูงใจบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความเจริญรุ่งเรืองของโรงเรียนเอกชนก็อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคลากรในองค์การ ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย บุคคลที่ได้รับอนุญาต แต่งตั้งจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ให้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย จรรยา มารยาท วินัยและหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2536:12)

1. ผู้รับใบอนุญาต มีหน้าที่

1.1 ควบคุมดูแลรับผิดชอบการดำเนินการของโรงเรียนในการดำรง หรือ เลิกกิจกรรมในโรงเรียน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายของทาง ราชการ

1.2 ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางร้องขอ

1.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้โดยการเข้าศึกษาต่อตามเวลา อันสมควร

1.4 สนับสนุนและเผยแพร่ข่าวสารทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ ที่ครูใหญ่หรือครูควรได้รับ

1.5 ต้องไม่กระทำการใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการ ดำเนินกิจการของโรงเรียน

2. ผู้จัดการ มีหน้าที่

2.1 ควบคุมดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการของโรงเรียนให้เป็นไปตาม กฎหมายระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ

2.2 เสนอแนะผู้รับใบอนุญาตให้จัดหาอุปกรณ์การสอน หนังสือคู่มือการสอน และการประเมินผลหลักสูตร เครื่องใช้ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์กีฬาให้เหมาะสมกับความจำเป็นของ โรงเรียนและจำนวนนักเรียน

2.3 เสนอแนะให้ผู้รับใบอนุญาตทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมทรัพย์สินที่ เกี่ยวข้องกับกิจการของโรงเรียน รวมทั้งบริเวณสถานที่ อาคาร และอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มีสถานที่ ใช้ในการทำกิจกรรมได้ดีและปลอดภัย

2.4 สนับสนุนและส่งเสริมโดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาตให้ครูใหญ่ หรือ ครูได้รับการอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการในโอกาสอันควร

2.5 ควบคุมดูแลระมัดระวังมิให้นักเรียนก่อการวิวาทหรือก่อความเดือดร้อน รำคาญแก่ผู้อื่น

2.6 สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน เพราะ การสอนนักเรียนให้ได้ผลดีเกิดจากความร่วมมือกันทั้งโรงเรียนและทางบ้าน

3. ครูใหญ่ มีหน้าที่

3.1 ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ

3.2 ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

3.3 อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ปลูกฝังวัฒนธรรม ค่านิยมเอกลักษณ์ไทย

3.4 ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและนักเรียน

3.5 เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหรือละทิ้งหน้าที่
การทำงาน

3.6 ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน และรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

3.7 ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผล การใช้หนังสือเรียน และคู่มือ
การเรียนรู้ การสอนตามหลักสูตร

3.8 แนะนำให้ครูได้ศึกษาหาความรู้ในหน้าที่เพิ่มเติมอยู่เสมอ

3.9 เอาใจใส่ดูแลอาคารสถานที่ในด้านความสะอาด และความเป็นระเบียบ
เรียบร้อย

1.2.2 หลักการบริหารสถานศึกษาเอกชน

โรงเรียนเอกชนในฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การทางสังคม และโรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติมาเป็นเวลายาวนานตั้งแต่สมัยล้านนาไทยเป็นต้นมาซึ่งการศึกษาเอกชนเป็นการจัดการศึกษาที่มีประวัติความเป็นมาอันนับร้อยปี โดยเอกชน คณะบุคคลหรือ มูลนิธิลงทุนจัดตั้งขึ้นและใช้ทรัพยากรหลักที่เป็น คน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ ของภาคเอกชน จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของบุคคลเฉพาะ กลุ่มเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน 2539:2) และมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา รวมทั้งการบริหารงานที่สำคัญต่างๆดังต่อไปนี้

1) การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

ตามประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน แต่เดิมในสมัยสุโขทัยไม่ได้มีรูปแบบที่แน่นอน สถานที่สอนจะใช้วัด วัง บ้าน โดยผู้เรียนจะเป็นกุลบุตร กุลธิดา ในวงศ์ตระกูลที่มีฐานะบรรดาศักดิ์ (ภคินีสุนิตย์ ราชจำปี 2543:19) ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยา ได้มีคณะมิชชันนารี ชาวอเมริกันเข้ามาเผยแพร่ศาสนา และสอนหนังสือให้กับประชาชนที่สนใจ จึงทำให้เกิดเป็นโรงเรียนเชลยศักดิ์ และเป็นที่กล่าวถึงของชาวไทยเป็นอย่างยิ่ง ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้มีการนำระบบการศึกษาแบบตะวันตกเข้ามาจัดในประเทศไทย โดยเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และในต้นรัชกาลที่ 6 “โรงเรียนเชลยศักดิ์” ได้ถูกเปลี่ยนมาเป็น “โรงเรียนบุคคล” ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ.2461 ได้เปลี่ยนเป็น “โรงเรียนราษฎร์” และมีการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกของไทยขึ้น

ด้วยต่อมารัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นกฎหมายฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเรียกชื่อเป็น “โรงเรียนเอกชน” แทน “โรงเรียนราษฎร์” มาจนถึงปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539:1-2)

การศึกษาของเอกชนได้มีบทบาทสำคัญต่อชุมชนต่าง ๆ หลายประการ อาทิ เช่น บทบาทในการช่วยจัดการศึกษาทดแทนในส่วนที่รัฐจัดไม่ได้ บทบาทช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง เช่น การเน้นด้านระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม หรือความสามารถทางด้านภาษาและอาชีพต่าง ๆ นอกจากนั้นโรงเรียนเอกชนก็ยังมีบทบาทในการช่วยอำนวยความสะดวกให้กับชุมชนในฐานะโรงเรียนใกล้บ้านในระดับต่าง ๆ และเป็นผู้นำความรู้ด้านวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้จัดการเรียนการสอน เช่น ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งโรงเรียนเอกชนบางโรง ก็สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพพิเศษจนเป็นผู้นำทางการศึกษา หรือเป็นตัวอย่างให้แก่โรงเรียนรัฐบาลด้วย โดยมีความพร้อมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ (ภคินีสุนิตย์ ราชจำปี 2543:19)

2) บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาของประเทศไทย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเอกชนได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประชากรควบคู่กับรัฐอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการกำกับดูแลการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีคุณภาพนั้น รัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติของโรงเรียนราษฎร์ เพื่อใช้ในการควบคุมดูแล และ พ.ศ. 2476 ได้ประกาศจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร์สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการขึ้นมีหน้าที่ควบคุม ดูแล กำกับ ติดตาม และพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ ทั่วประเทศ และในปี พ.ศ.2518 ได้ปรับปรุงกองโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเป็นหน่วยงานระดับกรม คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยให้โรงเรียนดำเนินการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ซึ่งได้แก่ สถานศึกษาหรือสถานที่ที่บุคคลจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าชั้นปริญญาตรี ให้แก่นักเรียนทุกฝ่ายรวมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยผู้จัดตั้งโรงเรียนอาจจะเป็นบุคคลทั่วไป หรือ นิติบุคคล (บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วน มูลนิธิ สมาคม หรือสหกรณ์) ก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 และมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 (ประทีน วิเศษสุวรรณ. 2545:17)

โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ โรงเรียนที่ได้รับอนุญาต จากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน โรงเรียนที่จัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ โดยมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา คือ ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องเป็นกลุ่มผู้มี คุณธรรม มีทักษะเป็นเลิศ ก้าวทันสังคม

เป็นสถานศึกษาที่มีทางเลือก มีมาตรฐานทางวิชาการ วิชาชีพ ซึ่งการจัดการศึกษาให้ได้ลักษณะดังกล่าวย่อมได้จากการบริหารที่ตีมาตรฐานทัดเทียมระดับสากล ครูต้องเป็นผู้มีทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้สูง มีจรรยาบรรณและความมั่นคง ซึ่งครูเอกชนภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 จะต้องพัฒนาตนเองให้ได้มาตรฐานเดียวกับข้าราชการครู ได้รับการตรวจสอบประเมินและอยู่ในการกำกับดูแลขององค์การวิชาชีพทางการศึกษา (ศิริวรรณ แซ่อึ้ง . 2544 : 19) ในขณะเดียวกันโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพย่อมมาจากการบริหารจัดการที่ดี เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร นั่นคือการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรและมีการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา และทุ่มเทชีวิตจิตใจด้วยความเสียสละ และอยากอยู่ร่วมงานกับโรงเรียนให้นาน

การที่รัฐตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา เพราะการศึกษาถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน แต่ด้วยข้อจำกัด รัฐจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นผู้ดูแลและจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี โดยมีรูปแบบการเรียนการสอน 2 รูปแบบ ดังต่อไปนี้ (กิติ เกียรติกนก.2542:15-16)

(1) โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งประเภทและระดับดังนี้

ก. ประเภทสามัญศึกษา

ก) ระดับก่อนประถมศึกษา

ข) ระดับประถมศึกษา

ค) ระดับมัธยมศึกษา

ข. ประเภท อาชีวศึกษา

ก) ระดับมัธยมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ข) ระดับอุดมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค

หรือหลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

(2) โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งประเภทการศึกษาและระดับ ดังนี้

ก. ประเภทอาชีวศึกษา

ก) ระดับมัธยมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ข) ระดับอุดมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค หรือหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

ข. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการและเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ค. โรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกายสติปัญญาหรือจิตใจ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคล ผู้ยากไร้ หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของชาติ โดยมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญดังนี้ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ 2536:25-26)

1. เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องการจัดการศึกษาแก่เยาวชน โดยเฉพาะประเภทสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา ทั้งนี้เพราะหากรัฐเป็นผู้รับภาระจัดการศึกษาในส่วนนี้ รัฐต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก

2. เป็นโรงเรียนใกล้บ้าน เพราะโรงเรียนเอกชนส่วนมากมักตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน

3. ให้บริการเป็นพิเศษ เป็นการสนองความต้องการของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดี เช่น บริการพาหนะในการรับส่ง หอพัก และการจัดหลักสูตรพิเศษ

4. เป็นคู่แข่งของโรงเรียนรัฐบาล โดยเฉพาะโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพและมีมาตรฐาน การศึกษาสูง จะเป็นสิ่งชักจูงให้ผู้ปกครองนำบุตรหลานมาเข้าเรียน จึงเป็นตัวกระตุ้นให้โรงเรียนรัฐบาลมีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา

5. มีความคล่องตัวในด้านการจัดการ สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานโดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านระเบียบข้อบังคับเหมือนโรงเรียนรัฐบาลมีความคล่องตัวในการบริหารสูงกว่าโรงเรียนรัฐบาล เนื่องจากเป็นการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากกว่าระบบราชการ จึงสามารถลดขั้นตอนและระเบียบวิธีการในการสั่งการตัดสินใจการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากร และทรัพยากรที่จะอำนวยความสะดวกต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่

3) การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาและดำเนินการสอนวิชาสามัญ ในระดับการศึกษาต่างๆตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนชั้นอนุบาล ระดับประถม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งจัดโดยเอกชนทั่วไป มูลนิธิ

สำนักพระราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ โรงเรียนใน พระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนเพื่อการกุศล และโรงเรียนของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542:1)

กล่าวคือ เอกชนเป็นผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน มีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด เนื่องจากในอดีตรัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท ดังนั้น การศึกษาเอกชนจึงได้มีบทบาทสร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถ ผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมากได้เป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนา สร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การเมือง การปกครองเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน ในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศชาติตลอดมา จนกระทั่งในปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้ให้ความสำคัญแก่โรงเรียนเอกชนโดยได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาด้วยและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ระบุไว้เช่นกันในมาตรา 12 ให้เอกชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรา 45 ระบุให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ.2542:8-23)

จากการที่รัฐให้โอกาสเอกชนเข้ามาจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชนจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องมีการจัดระบบการบริหารที่ดีเพื่อการจัดการศึกษาจะได้มีประสิทธิภาพ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นผู้ควบคุมดูแล สนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินไปด้วยดี โดยอาศัยพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 เป็นหลักในการบริหารโรงเรียนเอกชน และมาตรา 24 ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกใบอนุญาต ให้โรงเรียนลักษณะใด ประเภทใด หรือระดับใด โดยต้องมีคณะกรรมการอำนวยการทำหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารงานโรงเรียนมาตรา 25 ให้คณะกรรมการอำนวยการตามมาตรา 24 ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทนของนิติบุคคลที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหนึ่งคนและบุคคลอื่น ซึ่งผู้รับใบอนุญาต แต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 8 คน ในจำนวนนี้อย่างน้อยต้องเป็นผู้แทนครูในโรงเรียนนั้นหนึ่งคน และผู้แทนผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนนั้นหนึ่งคนเป็น

กรรมการ และให้ครูใหญ่เป็นกรรมการ และเลขานุการ จากมาตราทั้งสองพบว่าผู้รับใบอนุญาตมีตำแหน่งเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการ จึงมีโอกาสจะปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 25 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.2536:9)

- (1) ควบคุมดูแลโรงเรียนให้ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525
- (2) พิจารณาวินิจฉัย คำร้องทุกข์ของนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียน
- (3) เสนอความเห็น ให้คำแนะนำแก่ผู้รับใบอนุญาตเกี่ยวกับนโยบายการดำเนินงานของโรงเรียน

1.3 การจัดการบริหารสถานศึกษาเอกชน

สถานศึกษาเอกชน คือ องค์การทางการศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาไทยมาโดยตลอด มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศมาช้านาน มีบทบาทสำคัญในการแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของภาครัฐตลอดมาอย่างต่อเนื่อง (สวัสต์ อุดมโภชน 2541 : 31) โรงเรียนเอกชนหลายแห่งได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพของการศึกษามาเป็นเวลานานจนกระทั่งปัจจุบัน อย่างไรก็ตามโรงเรียนเอกชนต้องปรับตัวหลายอย่างตามนโยบายของรัฐที่เปลี่ยนไป และต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง เพื่อทำหน้าที่ของสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ กำหนดกระบวนการทัศน์การเรียนการสอนให้ทันสมัย ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการ กำหนดการวางระยะสั้นระยะยาว ระบบปรับปรุงภาพทั้งภายในและภายนอกในการบริหารงานตามภารกิจ 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน และงานทั่วไป งานทั้ง 4 งาน ดังกล่าวเมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารแล้วสามารถจำแนกงานของสถานศึกษาเอกชนได้เป็น 2 ประเภท คือ

- งานหลัก เป็นงานที่ทำให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยตรง ซึ่งได้แก่ งานวิชาการ
- งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ชุมชน

การจัดการบริหารสถานศึกษาเอกชนเป็นการทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยแบ่งภารกิจในการบริหารการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานธุรการและการเงิน
4. งานทั่วไป ได้แก่ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์

ชุมชนเพื่อดำเนินการจัดการบริหารสถานศึกษาตามนโยบายของรัฐและแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน SBM (School Based Management) มีหลักการและกรอบแนวความคิด ดังนี้ (ปัญญา แก้วกิริยาร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล 2543 : 43)

4.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด

4.2 หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School Center) โรงเรียนจะเป็นหน่วยงานบริการ ไม่ใช่ผู้ถูกบริการ โรงเรียนจะเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของเด็ก สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนจัดการศึกษาของตนเอง ที่สอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและชุมชน

4.3 หลักการมีส่วนร่วม (Collaboration Participation) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการบริหารการตัดสินใจและการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

4.4 หลักการพึ่งตนเอง (Self Management) เน้นให้โรงเรียนมีระบบการบริหารตนเอง มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบการดำเนินงานตามความต้องการและสถานการณ์ของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นจุดหมาย เป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน สามารถบูรณาการสภาพการณ์ของท้องถิ่นกับโรงเรียนมาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยความภาคภูมิใจ

4.5 หลักการประสานงาน (Coordination) สามารถประสานงานกันได้ทุกระดับทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นความชัดเจน ทั้งการสร้าง ความเข้าใจระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และบุคคลภายนอก รวมทั้งทรัพยากรและเทคนิควิธีการใหม่ ๆ

4.6 หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and Diversity) การบริหารจำเป็นต้องมีความต่อเนื่องใช้เวลารวมทั้งการใช้เทคนิคการบริหาร จะต้องมีความหลากหลายและสอดคล้องกัน มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถปรับใช้การบริหารตามสถานการณ์ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้

4.7 หลักการพัฒนาตนเอง (Self-Improvement) โรงเรียนจะต้องพัฒนาไปสู่

องค์การการเรียนรู้ (learning organization) พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งการพัฒนาองค์กร พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล และพัฒนาทีมงาน โดยนำองค์ประกอบเหล่านี้มาวิเคราะห์สังเคราะห์ เป็นวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษานั้น ๆ

4.8 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐานและจะมีองค์กรตรวจสอบคุณภาพ ทั้งนี้จะเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลักการในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าว จะต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ทั้ง 6 ประการ มาประกอบการบริหารด้วย คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า โดยจะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูในโรงเรียนในด้านความรู้ ความสามารถและการจัดทรัพยากรในโรงเรียน

รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ เพื่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrator Central SBM) ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน กรรมการจะเลือกตั้งจากกลุ่มผู้ปกครอง ครูอาจารย์และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน
2. รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional Central SBM) โดยครูในฐานะเป็นผู้ใกล้ชิดเด็กมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะเป็นกรรมการโรงเรียนมากที่สุด และร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Central SBM) รูปแบบนี้จะตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด โดยตัวแทนชุมชนจะเป็นประธาน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ
4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Central SBM) เป็นรูปแบบที่เชื่อว่า ครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก การบริหารงานในรูปแบบการจะมีสัดส่วนของครูและผู้ปกครองมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการและคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร เป็นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาชุมชนมีอิสระในการบริหาร จัดการศึกษามากที่สุด โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สถานศึกษาทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ ผู้เรียนสำคัญที่สุดนั่นเอง

1. งานวิชาการ

งานวิชาการถือว่าเป็นงานสำคัญของโรงเรียน เพราะเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ส่วนงานอื่นๆ นั้นเป็นงานสนับสนุนและส่งเสริมอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานวิชาการมีคุณภาพ เพราะจุดมุ่งหมายของมีการศึกษาอยู่ที่งานด้านวิชาการ ดังคำกล่าวของสุนทร จันทรตรี (2530 : 115) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหลักที่ตั้งโรงเรียนขึ้นมา ก็เพื่อให้การศึกษาแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ เจตคติ ตลอดจนพฤติกรรมต่างๆ ไปในทางที่พึงปรารถนา ผู้บริหาร โรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารวิชาการให้ดี เพราะถือว่าสำคัญที่สุด

งานวิชาการประกอบด้วย

1. งานหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้
2. งานด้านการจัดการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน
4. งานส่งเสริมการสอน
5. งานวัดประเมินผล
6. งานดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด
7. งานนิเทศการศึกษา
8. งานวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินการ
9. การประชุมอบรมทางวิชาการ

กิติมา ปรีดีดิลก (2532:48) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษามักจะได้รับการพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ งานที่โรงเรียนประถมศึกษาจะต้องดำเนินการนั้นมีอยู่ 6 งาน ซึ่งประกอบด้วยงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทั้งนี้งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด ส่วนอื่นๆ เป็นงานส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านวิชาการมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และปรีชา คัมภีรปกรณ (2529 : 161)ระบุว่างานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน ส่วนการบริหารบุคลากร และงานธุรการเป็นส่วนประกอบที่ส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพ และอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับคุณภาพการมีความรู้ การมีจริยธรรมและคุณสมบัติที่ความต้องการของนักเรียน งานวิชาการจึงไม่ใช่อยู่ที่นักเรียนอ่านออกเขียนได้ ทำเลขได้เท่านั้น แต่ยังสามารถปรับตัวในสังคม มีคุณธรรม มีความขยันหมั่นเพียร มีความรู้ในการประกอบอาชีพตามอัธยาศัย และมีความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย งานวิชาการจึงเน้นงานที่มี

ความมั่นคงในอาชีพ และความสำเร็จในชีวิตของพลเมืองแต่ละคน และโดยส่วนรวมจึงเป็นงานที่รับผิดชอบต่อคุณภาพของพลเมืองและความมั่นคงของประเทศด้วย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาในปัจจุบันควรเน้นให้ครูเป็นผู้มีทักษะชำนาญทางการสอน (งานวิชาการ) เป็นสิ่งสำคัญ ส่วนงานธุรการ และงานอื่นๆ ถือเป็นงานอันคับรอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:15-16) กล่าวว่า ผลการวิจัยของสมิธ และคณะ (Smith and Other) เกี่ยวกับใช้เวลาในการบริหารงาน และการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา ในความรับผิดชอบของผู้บริหารแยกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ คิดเป็น ร้อยละ 40
2. งานบุคคล คิดเป็น ร้อยละ 40
3. งานกิจการนักเรียน คิดเป็น ร้อยละ 20
4. งานงบประมาณการเงิน คิดเป็น ร้อยละ 5
5. งานอาคารสถานที่ คิดเป็น ร้อยละ 5
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็น ร้อยละ 5
7. งานบริหารทั่วไป คิดเป็น ร้อยละ 5

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการถือว่เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมทุกอย่างของโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจนมีความเจริญงอกงามในทางที่ดี

2. งานบุคลากร

ในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเอกชนนั้น มีบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานอยู่ 2 ประเภท คือ ครู กับลูกจ้างประจำ ส่วนนักเรียนนั้นถือว่าเป็นงานหรือวัตถุดิบที่จะพัฒนา โดยกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งมีครูเป็นผู้สอนงานการบริหารงานบุคลากรจึงครอบคลุมงานดังนี้ (สมนึก นนธิจันทร์ 2540: 266-267) งานวางแผนเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร งานการจัดบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง งานปกครองบังคับบัญชา ให้คุณ ให้โทษ งานความดีความชอบ งานเกี่ยวกับสวัสดิการ งานสงเคราะห์ งานเกี่ยวกับการบำรุงขวัญและกำลังใจ และงานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภท มีภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการให้ได้เกิดผลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีบุคลากรในหน่วยงานที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน เพราะฉะนั้นบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภท ดังนั้น ทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง ที่เรียกย่อว่า “4 M’s” ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ

อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดคือ “คน” ทั้งนี้เพราะว่าคนเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการหน่วยงานใดก็ตาม ถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความเก่งกล้าแล้ว ปัจจัยอื่นๆ ก็จะตามมาเอง (อุทัย หิรัญโต 2531 : 1) การจัดตัวบุคคลหลักหรือจัดคนเข้าทำงานเป็นการวางตัวของบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรืองานที่จะต้องปฏิบัติ โดยจะต้องยึดถือ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติของสถานศึกษาเป็นหลัก ตลอดจนคำนึงถึงความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงาน และความก้าวหน้าของบุคลากรด้วย ในการจัดบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งจำเป็นต้องพิจารณาตัวบุคคล ให้เหมาะสมกับลักษณะของงานหรือตำแหน่งหน้าที่แต่งตั้ง โดยการยึดหลักของระบบคุณธรรมเป็นสำคัญ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม กับงาน หรือตำแหน่งที่มีความเสมอภาค ตลอดจนคำนึงถึงความเป็นระบบและการกระจายอำนาจ ดังนั้นการจัดบุคลากรเข้าประจำตำแหน่ง ในส่วนของสถานศึกษา แบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามลักษณะของงาน เช่น ฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประเมินผล ฝ่ายธุรการรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบัญ การเงิน พัสดุ (สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 :15)

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน และเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนให้ครอบคลุมและบริหารงานให้เป็นด้วยความเรียบร้อย จึงต้องมีบทบาทหน้าที่โดยทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรที่ดำเนินไปตามขั้นตอนในกระบวนการบริหาร กล่าวคือ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ วางแผนดำเนินการตามแผน และประเมินผล จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และขจัดความซ้ำซ้อนของงาน เพราะได้จัดไว้เป็นระบบนอกจากนี้ยังช่วยขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี บุคลากรจะมีขวัญกำลังใจอันจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บุญญ โสธร (2514:254) กล่าวว่า การบริหารบุคคลหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลว่าที่จริงแล้วมี 4 ลักษณะ คือ

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

แต่ถ้าจะพิจารณาให้ละเอียดจะมี 22 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนนโยบาย และการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลให้

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังพล และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้

3. การวางโครงงานของงานต่างๆ ตามแผนที่ได้วางไว้

4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ที่ควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติซึ่งมารับ

ตำแหน่งต่างๆ

5. การจัดชั้นและตำแหน่งภายในโรงเรียน

6. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง

7. แสวงหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก

8. การบรรจุแต่งตั้ง

9. การปฐมนิเทศ และทดลองปฏิบัติงาน

10. การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

11. การย้ายและการโอน

12. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

14. การพิจารณาความดีความชอบ

15. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบ

อย่างอื่น

16. การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน

17. การจัดสวัสดิการ

18. การปกครองบังคับบัญชา

19. การรักษาวินัย

20. การให้พ้นจากงาน

21. การให้บำเหน็จบำนาญ

22. การวิจัยค้นคว้า และหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 :15) ได้กล่าวถึงการจัดคนเข้าทำงานว่า เมื่อได้บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว องค์กรต้องให้บุคลากรผู้นั้นทำงานให้เกิดผลมากที่สุด เพราะการที่บุคลากรทำงานได้ผลดีย่อมได้ค่าตอบแทนมาก ได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งหน้าที่การทำงานสูงขึ้น ทำให้เขามีโอกาสพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสนเจริญก้าวหน้า และพัฒนาตนเองนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

1. จัดคนให้ตรงกับงาน
2. บรรจุเข้าทำงานให้ตรงกับระบบการบรรจุ
3. มอบหมายงานให้ทำ
4. ประเมินเทศน์

อาร์มสตรอง และโลเร็นท์เซน (Armstrong and Lorentzen 1982:3) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร คือ วิธีจัดหาบุคลากร การวางตัวบุคคลและการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาตามความประสงค์ของการบริหารงาน พร้อมกับการพัฒนารูปแบบและบรรยากาศขององค์การ เป็นการพยายามส่งเสริมการร่วมมือ ร่วมใจให้งานมีประสิทธิภาพ กับช่วยให้กับบุคคลอยู่ในระเบียบข้อบังคับสอดคล้องกับสังคม ทำให้บุคลากรได้รับสวัสดิการ มีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2536:133) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ในตัวเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่ต้องออกจากงานไปตามระยะ
3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งนี้เพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งในรูปเป็นคณะและทั้งเป็นรายบุคคลและบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับปรุงคุณภาพระบบของโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกัน และด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. ระบบโรงเรียนควรถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลประโยชน์ นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ของผู้ที่ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้นๆ มากขึ้นอันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนา ให้แก่ระบบโรงเรียนโดยตรง

สรุปได้ว่าการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการกำหนด ความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับติดตาม และ

นิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสถานศึกษาโดยทั่วไปยึดถือเป็นแนวทางในการนำไปบริหาร พัฒนา บุคลากรในหน่วยงานของตนให้มีสมรรถภาพ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงานต่อไป

3. งานธุรการและการเงิน

งานธุรการและการเงิน และพัสดุเป็นลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเป็นงานประจำของผู้บริหารโรงเรียน โดยยึดกฎหมายระเบียบข้อบังคับ เกณฑ์ เงื่อนไข ตามหนังสือสั่งการ จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจและรู้ขอบข่ายของงาน การปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับติดตาม ตามกำหนดเวลาจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

3.1 การบริหารงานธุรการ

3.1.1 งานสารบรรณ เป็นงานที่เกี่ยวกับเอกสาร หรือหนังสือราชการ เริ่มตั้งแต่จัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืม จนถึงการทำลาย

3.1.2 งานทะเบียนและรายงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับการบันทึกหลักฐาน ข้อมูล สถิติของโรงเรียน รวมถึงการรายงานข้อมูล

3.1.3 งานรักษาความปลอดภัย สถานที่ เอกสารและวัสดุอุปกรณ์ ให้พ้นจากอุบัติเหตุและเหตุอื่นๆ

3.1.4 งานประชาสัมพันธ์ เป็นงานที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน

3.1.5 การบริหารงานการเงิน และ การบัญชี ถือเป็นการกิจที่สำคัญของผู้บริหาร สถานศึกษา เพราะเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร กิจกรรมของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานการเงินได้ราบรื่น สิ่งที่จะมองข้ามไม่ได้ คือ การดูแล ติดตามอย่างสม่ำเสมอ

3.1.6 การบริหารงานพัสดุ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องให้ความสนใจ กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ด้านเจ้าหน้าที่เอกสารให้เอื้ออำนวย คือ การกระจายพัสดุ ให้เพียงพอต่อความต้องการ ตลอดจนดูแล จัดหาและบำรุงรักษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีขอบข่ายงาน ดังนี้คือ การซื้อการจ้าง การควบคุมพัสดุ การตรวจสอบพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ และการดำเนินการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ

3.2 แนวทางการดำเนินการพัสดุของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.1 กำหนดแผนงานบริหารพัสดุ

- 3.2.2 แต่งตั้งบุคลากร
- 3.2.3 จัดหาเอกสารประกอบระเบียบพัฒนาพัสดุ
- 3.2.4 กำหนดระบบให้เกิดความคล่องตัว
- 3.2.5 การควบคุมกำกับติดตาม
- 3.2.6 กำหนดปฎิทินปฏิบัติงาน
- 3.2.7 มีการประเมินการบริหารพัสดุ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารงานธุรการและการเงิน งานด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะให้ความสนใจงานด้านนี้ ได้แก่ การตั้งงบประมาณ การใช้จ่ายตามระเบียบ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ ครุภัณฑ์

4. งานทั่วไป

4.1 งานกิจการนักเรียน

เป็นการจัดการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนของนักเรียนในห้องเรียนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยจัดกระบวนการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติควบคู่กันไป วิธีการเรียนที่จะเกิดผลดีแก่ตัวผู้เรียนนั้น ได้แก่ การเรียนโดยการกระทำ งานกิจการนักเรียนจะดำเนินไปได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาสำคัญเป็นสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานด้านกิจกรรมนักเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน โดยร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย จัดทำเป็นแผนงานและโครงการงานกิจการนักเรียนในแต่ละปีการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงาน ของหน่วยงานระดับสูงที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เช่น นโยบายการศึกษาของรัฐบาล (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้

การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณภาพ ระเบียบการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่อง ต่อไปนี้

1. ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคมได้แก่

ครอบครัว ชุมชน ชาติและสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทย และระบบการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

3. ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

4. ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษานำ้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

5. ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอน และวิทยาการประเภทต่างๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

งานกิจกรรมนักเรียนเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่างานวิชาการ เพราะนักเรียน คือ ตัวชี้วัด ที่บอกให้ทราบว่า งานวิชาการได้พัฒนาไปอย่างไรบ้าง และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรหรือไม่เพียงใด ดังนั้นผู้บริหารและครู อาจารย์ที่เกี่ยวข้องจึงควรจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้นตามขอบข่ายงาน กิจกรรมนักเรียน 4 ประการคือ (คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2536:31)

1. งานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน ได้แก่ การรับเด็กเข้าเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการส่งเด็กเข้าเรียน โรงเรียนประถมศึกษา การยกเว้นเด็กเข้าเรียน การดำเนินเกี่ยวกับนักเรียนขาดเรียน การย้ายนักเรียน งานทะเบียนนักเรียน งานเกี่ยวกับข้อมูลของกิจกรรมนักเรียน งานเกี่ยวกับหลักฐานแสดงผลการเรียนให้แก่ นักเรียน
2. งานที่โรงเรียนจัดบริการให้แก่ นักเรียน ได้แก่ งานบริการสุขภาพอนามัย งานอาหารกลางวัน งานบริการแนะแนว
3. งานที่โรงเรียนต้องส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน (ตามนโยบายและแผนสนับสนุนการสอน)
4. งานต่างๆดังต่อไปนี้ เป็นกิจกรรมที่โรงเรียนต้องจัดขึ้น ซึ่งมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดแก่ตัวนักเรียนเสมอ คือ
 - 4.1 กิจกรรมลูกเสือ / ยุวภาษา / เนตรนารี / ผู้บำเพ็ญประโยชน์
 - 4.2 กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
 - 4.3 กิจกรรมสหกรณ์
 - 4.4 กิจกรรมสร้างวินัย
 - 4.5 กิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม
 - 4.6 กิจกรรมกีฬา – กรีฑา
 - 4.7 กิจกรรมทัศนศึกษา
 - 4.8 กิจกรรมอยู่ค่ายพักแรม
 - 4.9 กิจกรรมชุมนุมวิชาการ / กลุ่มสนใจ
 - 4.10 กิจกรรมวันสำคัญ
 - 4.11 กิจกรรมหน้าเสาธง
 - 4.12 กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียน และชุมชน
 - 4.13 กิจกรรมแสดงนิทรรศการผลงานนักเรียน

4.14 กิจกรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรม

4.15 กิจกรรมอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่น

4.2 งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ แบ่งเป็น 5 งาน ดังนี้

1. งานการจัดอาคารสถานที่
2. งานการใช้อาคารสถานที่
3. งานบำรุงรักษาอาคารสถานที่
4. งานควบคุมดูแลอาคารสถานที่
5. งานการประเมินการใช้อาคารสถานที่

สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริการนักเรียนจำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรจะสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

4.3 งานสัมพันธ์ชุมชน

งานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและเข้าใจกันระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ว่าทุกฝ่ายพร้อมที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียน มีขอบข่ายครอบคลุมถึง ภาระงาน 6 งานย่อย ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2536 : 92-93)

1. งานการให้บริการชุมชน
2. งานการรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน
3. งานเกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษา
4. งานการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น
5. งานการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม และมูลนิธิ
6. งานการประชาสัมพันธ์

โรงเรียนเป็นหน่วยในสังคมที่ทำหน้าที่แรกและหน้าที่หลักในการให้การศึกษอบรรยากาศมีระเบียบแก่สมาชิกของสังคม โรงเรียนจึงเป็นสถาบันเฉพาะในสังคมที่ตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการให้การศึกษา แต่โรงเรียนก็ยังอยู่ในสังคมยังต้องพึ่งพาทั้งสังคมตลอดเวลา ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 135) ได้ระบุถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่า โดยหลักทุกๆ ไปนั้นโรงเรียนเป็นสถาบันที่ตั้งขึ้นเพื่อตอบ

สนองความต้องการของสังคม ในด้านการอบรมสั่งสอนเยาวชน เพื่อให้เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ดังนั้นผู้มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายเอาการศึกษาอบรมในโรงเรียน ก็คือ ความต้องการของสังคมนั้นๆ

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเป็นไปอย่างใกล้ชิด ไม่สามารถที่จะแบ่งแยกออกจากกันได้ เพราะภารกิจในการอบรมสั่งสอนเยาวชนนั้น ทั้งชุมชนและโรงเรียนจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด และถ้าโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนก็จะช่วยให้การเรียนการสอน และภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนดำเนินไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะเป็นการพัฒนาชุมชน โดยอาศัยโรงเรียนเป็นแหล่งให้ความรู้ หรือจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

การศึกษาเป็นสถาบันหนึ่งของสังคมเพราะการศึกษาเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคม การศึกษาและสังคมจึงเป็นสิ่งควบคู่กันและมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดจนไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้ เพราะโรงเรียนเป็นระบบย่อยของการศึกษาชุมชนเป็นระบบย่อยของสังคม ระบบย่อยต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีความสัมพันธ์ มีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2523 : 4-5)

ขณะเดียวกัน สุนทร จันทร์ศรี (2530 : 135) ก็ได้กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นงานที่สำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป ต้องเกี่ยวข้องและพึ่งพาชุมชนอยู่เป็นอันมาก คือ

1. นักเรียนประถมศึกษายังอยู่ในวัยเด็ก ช่วยตัวเองได้น้อยมาก ผู้ปกครองจึงมีความห่วงใย จึงมักเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ เช่น พบปะพูดคุยกับครูประจำชั้นหรือครูใหญ่ จึงมาเยี่ยมเยือนโรงเรียนอยู่เสมอ เป็นต้น

2. โรงเรียนประถมศึกษาที่มีจำนวนมาก ย่อมได้รับงบประมาณน้อยมาก จึงต้องพึ่งพาเองโดยขอความช่วยเหลือจากชุมชน

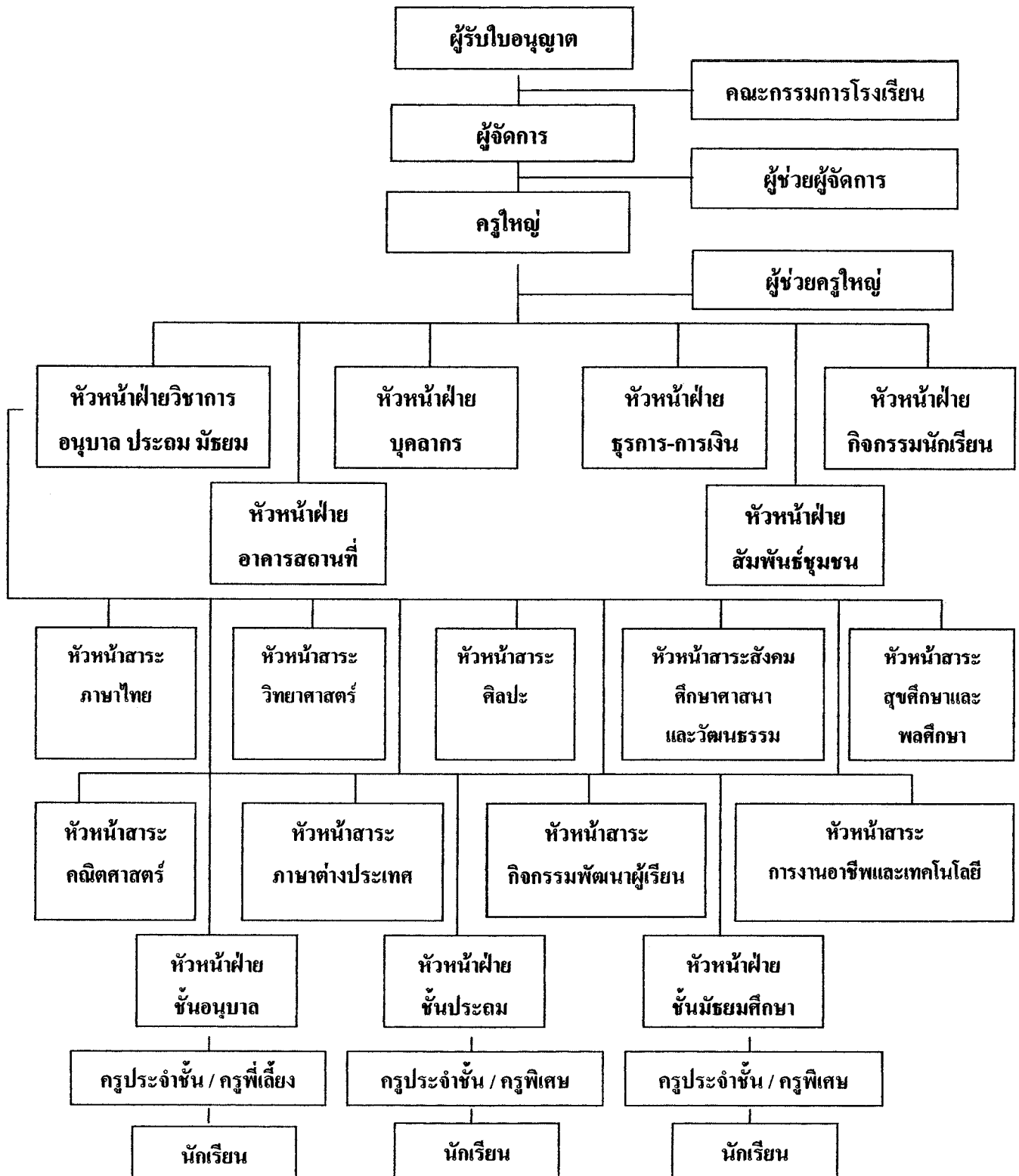
สมมาตร คำวังนัง (2530 : 66-67) ได้กล่าวสนับสนุนว่า “งานความสัมพันธ์ในโรงเรียนกับชุมชนเป็นภารกิจด้านหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติในหลักการบริหารงานโรงเรียนนั้น งานทุกอย่างล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น การให้ความสนใจ และบริหารงานทุกด้านอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ผลที่เกิดจากงานดังกล่าวย่อมเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน”

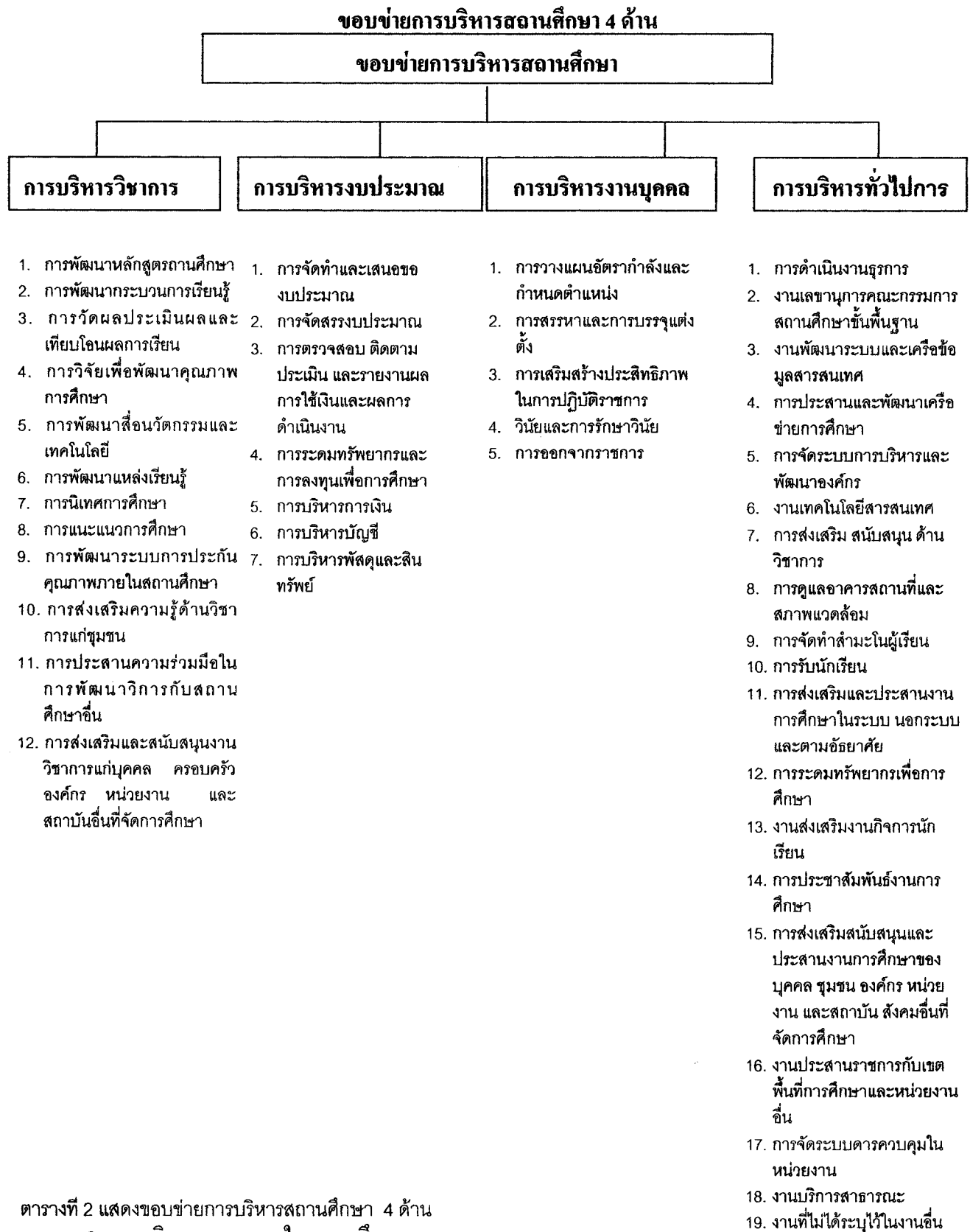
จากความคิดเห็นของนักวิชาการศึกษาลายท่านดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาค้นคว้ามีความเห็นว่าโรงเรียนและชุมชนนั้น มีความจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และผู้ที่ทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในเบื้องต้น คือ บุคลากรทุกคน

ในโรงเรียน เช่น ข้าราชการ นักเรียน และนักการภารโรง แต่ผู้ที่ทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็คือ คณะกรรมการโรงเรียน เพราะกลุ่มบุคคลดังกล่าวนี้ เป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกสรรมาในฐานะตัวแทนจากชุมชน ฉะนั้นคณะกรรมการโรงเรียนจึงมีบทบาทในลักษณะที่ช่วยกันชักนำให้โรงเรียนมีส่วนช่วยในการพัฒนาชุมชน และในขณะเดียวกันก็ชักนำให้บุคคลในชุมชน รวมทั้งองค์กรต่างๆ ได้มีส่วนให้ความช่วยเหลือโรงเรียนทั้งในด้านการบริหารกำลังทรัพย์ การอำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้ตรงตามความต้องการของชุมชน อันจะเป็นการช่วยให้การดำเนินงานด้านการศึกษาของโรงเรียนบรรลุผลดังความมุ่งหวังของชุมชนในที่สุด

สรุปว่า จากภารกิจการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน SBM (School Based Management) และงานบริการทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวนี เป็นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา และชุมชนมีอิสระในการบริหารการจัดการศึกษามากที่สุด โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สถานศึกษาทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ ผู้เรียนสำคัญที่สุดนั่นเอง การที่จะบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคคลสำคัญที่จะส่งเสริม ผลักดันให้ประสพผลสำเร็จได้โดยอาศัยปัจจัยอันเป็นแรงสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นด้าน บุคลากร ครู นักเรียน นักการภารโรง ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการโรงเรียน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และที่สำคัญคือ ระบบการจัดการ หรือการบริหารนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนตลอดจนครู และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน จึงต้องให้ความสนใจและตระหนักในภาระหน้าที่ มีความรับผิดชอบ รู้จักปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างแท้จริง

โครงสร้างระบบบริหาร





ตารางที่ 2 แสดงขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน

2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546) คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) หน้า 32

2. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การหาคนที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับที่
องค์การต้องการเข้ามาทำงาน ใช้คนให้อุทิศ เพื่อเขาจะได้นำเอาความคิดที่มีอยู่ในตัวเขาออกมาอุทิศ
ให้กับงาน และบำรุงรักษาให้คนมีความสามารถอยู่ทำงานกับองค์การให้นานที่สุด โดยยึดถือ
ประสิทธิภาพของงานเป็นพื้นฐาน มีผู้กล่าวถึงบทบาทการบริหารงานบุคคล ไว้แตกต่างกันเป็นต้นว่า

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติ
การที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก
การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนขั้น
เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทวินัย การให้พ้นจากงาน ตลอดจนการจ่าย
บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการไปแล้ว

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532 : 82) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลากว่า
หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การตั้ง
แต่การสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่
ตลอดทั้งการบำรุงรักษา ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงาน
อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามความมุ่งหมายขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล
(Personnel management) ไว้ว่า เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร
โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การ
เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

วิจิตร ศรีสอ้าน และอวยชัย ชบา (2541 : 48) กล่าวถึงกระบวนการบริหาร
งานบุคคลทั่วไปว่า ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อย
ของขั้นตอนนั้นๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการ
บริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆ ไว้
เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะกรอบอัตรากำลัง (Staffing Pattern)
ซึ่งแสดงปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้อง
กำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการ

บุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการโดยกระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุ แต่งตั้ง บุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม ทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่ เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรและบริหาร การที่บุคลากรของ

หน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้นเอง การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ ยุติธรรม เพื่อให้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัยนอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านการสงเคราะห์ต่างๆ ให้เหมาะสมด้วยเช่นกัน การลา การรักษาพยาบาลและบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

บรรยงค์ ไชจินดา (2543 : 20-21) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะ

1. ธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้
2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยธุรกิจถือปฏิบัติ เป็นต้น
3. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่แข่งขันกันเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนระดับโลก จึงต้องสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน
4. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้น เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น
5. องค์การใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ทำให้ต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ “Put the right man on the right job”

6. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก ทำให้ต้องการผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อจัดการงานได้ตามสถานการณ์ เพราะปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

7. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ดี มีสมานฉันท์

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการบริหารงานบุคคลดังกล่าว อาจสรุปกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ คือ กระบวนการในการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่ง กระบวนการในการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากร กระบวนการในการให้ประโยชน์ตอบแทนและสร้างขวัญและกำลังใจ กระบวนการปกครองบังคับบัญชา กระบวนการให้พ้นจากงานและผลประโยชน์ภายหลังจากออกจากงาน

2.1.2 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1.3 วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
- 4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1.4 ขอบข่าย / ภารกิจการบริหารงานบุคคล

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

- (1) การวิเคราะห์และวางแผนอัตราค่าจ้าง
- (2) การกำหนดตำแหน่ง
- (3) การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะ

ข้าราชการครู

2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

(1) ดำเนินการสรรเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบหมายอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

- (2) การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- (3) การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
- (5) การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

- (1) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - (2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - (3) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
 - (4) งานทะเบียนประวัติ
 - (5) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - (6) การขอมิบัติประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
 - (7) งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ
- งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ

4) วินัยและการรักษาวินัย

- (1) กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- (2) กรณีความผิดร้ายแรง
- (3) การอุทธรณ์
- (4) การร้องทุกข์
- (5) การเสริมสร้างและการปกป้องการกระทำผิดวินัย

5) การออกจากราชการ

- (1) การลาออกจากราชการ
- (2) การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือ

ไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

- (3) การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป
- (4) การให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (5) การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน
- (6) กรณีมีมลทินมัวหมอง
- (7) กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดย

คำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2.2 กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

จากขั้นตอนกระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางที่จะทำการศึกษเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารบุคคลของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1 ออกเป็น 4 ประเด็นหลัก (คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ : 2546) คือ

- 2.2.1 การวางแผนงานบุคคล
- 2.2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคคล
- 2.2.3 การดำรงรักษาและพัฒนาบุคคล
- 2.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 การวางแผนงานบุคคล

การวางแผนงานบุคคล หมายถึงการคาดคะเนถึงสิ่งที่ทำต่อไปตามระยะเวลาหรือตามลักษณะของกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาถึงกำลังคนและกำลังเงินที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี ดังนั้นในขั้นวางแผนจึงมีองค์ประกอบที่จะต้องนำมาพิจารณา คือ จุดหมายหรือเป้าหมายขององค์กรหรือของหน่วยงาน กำลังคนซึ่งจะต้องพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งที่มีอยู่แล้วหรือจะหามาให้ครบตามความต้องการที่จะดำเนินงานและกำลังเงินที่จำเป็นต้องใช้รวมทั้งลักษณะและความจำเป็นของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานในองค์กรนั้น

แคสเลตเตอร์ (Casletter , 1976 : 23) ให้ความเห็นว่าการวางแผนบุคลากรคือ เจตจำนงอย่างตั้งใจเพื่อคิดการหาทางเลือกอย่างรอบคอบไว้ล่วงหน้าเพื่ออนาคต ให้ไปสู่เป้าหมายในทิศทางที่เชื่อมั่นได้

เสนาะ ดิยาว (2536 : 69) ให้ความเห็นว่าการวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คน ซึ่งจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการการที่จะใช้คนใน

อนาคตกับกำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน พร้อมกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 13) ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากร ไว้ว่า คือการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 13,15) ได้ให้ความเห็นว่า การกำหนดความต้องการบุคลากร โดยการคาดคะเนกำลังคนหรือบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำกิจกรรมขององค์กร ต้องคำนวณให้ได้ว่าองค์กรต้องใช้บุคลากร ประเภทใด จำนวนเท่าไร ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จะต้องได้บุคลากรที่มีความสามารถในงานที่จะทำนั้นเข้ามาทำงานด้วยจำนวนบุคลากรอย่างพอเพียง

ในการวางแผนกำลังคน อาจพิจารณาตามระยะเวลา กล่าวคือ

1. การวางแผนระยะยาว ในกรณีนี้ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องวางแผนล่วงหน้า โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ เช่น

- การเปลี่ยนแปลงหรือการขยายตัวขององค์กรทั้งในด้านการขยายปริมาณเพิ่มขึ้นในลักษณะงานเดียวกัน เช่น ขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้นหรือมีสาขามากขึ้น ในกรณีนี้จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงลักษณะงานที่จะขยาย รวมทั้งคุณภาพและปริมาณของคนที่จะต้องใช้

- ความเปลี่ยนแปลงกำลังคนที่เราอาจจะระบุได้อย่างถูกต้อง เช่น การครบวาระตามสัญญาจ้าง การให้ออกเมื่ออายุถึงกำหนด ในกรณีเหล่านี้เราทราบล่วงหน้าพอที่จะเตรียมคนมาแทน อาจจะใช้คนในหน่วยงานเลื่อนขึ้นมา หรือจ้างคนจากภายนอกเข้ามาก็ได้ตาม

2. การวางแผนระยะสั้น โดยมากเป็นเรื่องของการหยุดงานชั่วคราวตามสิทธิ เช่น การเจ็บป่วย เช่น 30 หรือ 60 วันกรณีลาคลอด บางครั้งไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้ เช่น การเสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุต้องหาคนแทนในระยะเวลาจำกัด ถ้าเป็นงานในระดับล่างก็ต้องให้คนที่เหลือช่วย แต่ถ้าหากเป็นหัวหน้าอาจหาคนแทนได้ยากและอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานระดับรอง เหตุการณ์เช่นนี้จำกัดอยู่ในรูปของงานประจำ ส่วนงานตัดสินใจใหม่ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 76-77) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนที่พอเพียง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต สำหรับกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนกำลังคนนั้น ที่สำคัญขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. กำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) จะต้องมีการรวบรวมทั้งในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower Forecast) ต้องมีการคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่า ในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังบุคคลที่ต้องการมีอะไร เท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายละเอียดลงไปถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญงาน พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower Plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

บรรยงค์ โคจิโนดา (2543 : 113-116) ที่กล่าวถึงการวางแผน (Planning) ก็คือความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic Attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้เงื่อนไขของระยะเวลาและทรัพยากร เป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน มีลักษณะผูกต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่องกัน การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดหรือระบุความต้องการกำลังคน รวมทั้งการที่จะทำให้ได้มาซึ่งกำลังคนตามที่ต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแผนขององค์การที่วางไว้ เป็นการเตรียมไว้ล่วงหน้า ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังทำให้องค์การมีจำนวนและชนิดของพนักงานตามความต้องการอยู่เสมอ ทำให้องค์การมีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมบรรจุให้ตรงกับความต้องการของงาน ทำให้องค์การมีบุคคลไว้พร้อมทุกครั้งที่มีความต้องการ

กระบวนการวางแผนบุคคล สามารถแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษานโยบายและแผนขององค์การ การวางแผนกำลังคนจำเป็นต้องศึกษานโยบายและแผนขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนกำลังคนจะต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดนโยบายการบริหาร ตลอดจนสถานะแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองด้วย

2. การวิเคราะห์กำลังคน เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์การ ทำการวิเคราะห์งานและตำแหน่ง โดยดูตำแหน่งงาน ขอบเขตการปฏิบัติงาน

คุณสมบัติของพนักงาน ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคตด้วย

3. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน เป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต อันจะเกิดจากแรงผลักดันภายนอกและภายในองค์กร เป็นการกำหนดความต้องการจำนวนคนงานที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้สำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เป็นการคาดคะเนว่าจะมีบุคลากรเกษียณอายุ การปลดถ่าย การแต่งตั้ง ความต้องการด้านกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการจ้างงานขององค์กรต่างๆ ในระยะเวลาช่วงการวางแผนเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับการผลิตกำลังคน

ฉัตรพันธ์ เขจรันันท์ (2545 : 66 – 67) กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545 : 56-57) กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Planning) ว่าเป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต โดยพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นการวางแผนเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนหลักขององค์กร และในปัจจุบันนี้มีการวางแผนจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top-Down) ผสมกับการวางแผนจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom-up) ตามหลักการบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ (Management by Objective) อย่างมีกลยุทธ์

โดยทั่วไปกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรบุคคลแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและปริมาณทรัพยากรในตลาดแรงงาน (Prediction of Demand and Supply in Human Resource)
2. การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับงาน และทักษะการทำงาน ที่องค์กรต้องการในอนาคต (Goal Setting)
3. การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic Planning) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ปรัชญา นโยบาย กลยุทธ์ วิธีดำเนินงาน และการประเมินผล

4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Program Implementation) ประกอบด้วยการกำหนดแผนงานระยะสั้น แผนงานระยะยาว และดำเนินงานตามแผนการเหล่านั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์

5. การประเมินแผนงาน (Program Evaluation) เพื่อจะพิจารณาว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการไปแล้ว ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลในครั้งต่อไป

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็น และมีบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (อำนาจ แสงสว่าง 2544 : 34 – 35)

1. ช่วยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น โดยอาศัยวิธีการประเมินผลจากการใช้การบริหาร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามปกติจะกำหนดยุทธศาสตร์การวางแผนเป็นระยะ 5 ปี ซึ่งอาศัยผ่านกระบวนการยุทธศาสตร์การวางแผน เจ้าหน้าที่ผู้วางแผนทรัพยากรมนุษย์มีขีดความสามารถพัฒนาหน้าที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ จะมีความเหมาะสมกับการวางแผนขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานทางด้านกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์และวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต เพราะว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนา และขยายการดำเนินงานให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น จึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ในขณะเดียวกัน ทางด้านกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนควบคู่ และให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต กล่าวได้ว่า องค์กรจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านการประหยัดในการจ้างบุคลากรใหม่ เป็นระบบการควบคุมอัตราจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับจำนวนตำแหน่งงานภายในองค์กร เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการจ้างบุคลากรใหม่ตามยุทธศาสตร์การวางแผนการดำเนินงานควบคู่กับการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการจ้างบุคลากรใหม่แต่ละบุคคลเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรมีต้นทุนการผลิต หรือการบริการที่สูงขึ้น ดังนั้น องค์กรจะจ้างบุคลากรใหม่ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพความคุ้มค่าเป็นหลัก โดยต้องดำเนินการจ้างบุคลากรใหม่ตามแผนการดำเนินงาน และแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ให้เป็นไปโดยประหยัด คล่องตัว ตรงตามวันที่ต้องการใช้บุคลากรมาปฏิบัติงาน

4. ช่วยกระจายข่าวสารการจัดทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยงานกิจกรรม

ทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานอื่นภายในองค์กรให้ได้รับทราบข่าวสารความต้องการทรัพยากรมนุษย์ตามแผนปฏิบัติการในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต จะสามารถช่วยให้บุคลากรขององค์กรและบุคลากรภายนอกที่สนใจสมัครเข้าทำงาน เมื่อถึงโอกาสที่องค์กรมีการประกาศรับสมัครบุคลากร นับได้ว่าเป็นการช่วยงานประชาสัมพันธ์ ทั้งการดำเนินงาน และการรับสมัครบุคลากรขององค์กรไปพร้อมกันในขณะเดียวกัน

5. ช่วยประสานงานโปรแกรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน เช่น การขึ้นชั้นแผนปฏิบัติการ และความต้องการในการจ้างทรัพยากรมนุษย์ ให้มีผลในทางปฏิบัติเป็นจริง เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรภายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การวางแผนงานบุคลากร หมายถึง การกำหนดล่วงหน้าว่า หน่วยงานนั้นต้องการกำลังคนหรือตำแหน่งแต่ละประเภท จำนวนเท่าใด จึงจะพอกับงานที่ต้องปฏิบัติหรืออีกนัยหนึ่ง คือ ต้องวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในหน่วยงาน

2.2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคคล

1) การสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลหรือพนักงาน (Recruitment) หมายถึงการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับองค์กรเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่นไม่ว่าจะเป็นการจัดหาสถานที่ตั้งองค์กร การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาเงินทุน หรือการเข้าถึงผู้บริโภค เพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็นก้าวแรกในความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงานบุคลากรจะต้องทำการกำหนดนโยบายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถครบถ้วนตามทีงานนั้นต้องการ ให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรในปริมาณที่พอเหมาะ ตลอดจนทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กร โดยปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีดังต่อไปนี้ (ฉัตรพันธุ์ เชนนันท์ 2545 : 90 – 91)

1. ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทน ปกติผู้มีหน้าที่สรรหานุคลาการเข้าร่วมงานกับองค์การจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่องค์การจะต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับจากการจ้างงาน เนื่องจากการจ้างงานในแต่ละตำแหน่งจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหลายด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมบุคลากร ตลอดจนค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องจ่ายให้กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการตัดสินใจโดยยึดถือหลักการที่ว่า การที่องค์การจะตัดสินใจจ้างบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ใด บุคคลนั้นจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์การได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและแรงพยายามที่องค์การใส่ลงไป กระบวนการสรรหาการคัดเลือกและการพัฒนาบุคคลนั้น

2. แหล่งที่มาของบุคลากร ผู้มีหน้าที่สรรหานุคลาการจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหานุคลาการว่าต้องการสรรหานุคลาการจากภายในหรือภายนอกองค์การ เนื่องจากแหล่งที่มาทั้งสองมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่ต้องการกับแรงพยายาม เช่น ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

3. ความยุติธรรม ผู้มีหน้าที่ในงานด้านบุคลากรจะต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะปัจจัยนี้ไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งเข้าร่วมงานกับองค์การ แต่ยังเกี่ยวพันถึงภาพลักษณ์ขององค์การที่มีต่อสาธารณะอีกด้วย ถ้าองค์การทำการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผย บริสุทธิ์ และยุติธรรม ก็จะมีส่วนในการกระตุ้นให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนามีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใช้ระบบเส้นสายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ก็จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมแต่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรภายในองค์การไม่สนใจที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสียโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมงาน

นอกจากความยุติธรรมในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหานุคลาการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร เช่น กฎหมายและกฎข้อบังคับของรัฐ ข้อจำกัดทางสังคม เพศ การศึกษา อายุ เป็นต้น เพื่อให้การสรรหานุคลาการบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นเป็นธรรม และมีอุปสรรคน้อยที่สุด

4. การเมืองภายในองค์กร การเมืองภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนและผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

- ผู้สมัครบางคนอาจมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งอาจที่จะส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกมีความไม่เป็นธรรม
- วิธีการสรรหาบุคลากรโดยอาศัยตำแหน่งของบุคลากรอาจจะก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

5. มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมงานได้ตามต้องการ

โดยการกำหนดมาตรฐานอาจกระทำได้จากเกณฑ์ที่สำคัญบางประการ เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความถนัด อายุ เพศ เป็นต้น โดยเกณฑ์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ตลอดจนเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ตลอดจนเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากบุคคลอื่นที่ขาดคุณสมบัติ นอกจากนี้ผู้ทำการกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานอย่างเพียงพอ จึงจะสามารถกำหนดมาตรฐานที่จะคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรต้องการได้อย่างถูกต้อง

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 99-101) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาพนักงานสรุปเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดลักษณะงาน ขั้นตอนนี้ก็คือ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดแจ้งถึงลักษณะงานในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคล ตามคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ

2. การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาพนักงาน ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องการได้โดยตรงมากที่สุด เช่น การโฆษณาทางสื่อต่างๆ นอกจากนี้การวางแผนสรรหายังรวมถึงการพิจารณาแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย ซึ่งได้แก่ การสรรหาผู้สมัครจากภายใน และการเสาะแสวงหาจากแหล่งภายนอก

3. การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา นั่นคือ การมุ่งพยายามที่จะกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานให้เห็นชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัลผลตอบแทน และคุณลักษณะของพนักงานที่ดีที่อยากได้

4. การดำเนินการสรรหา เมื่อได้กำหนดนโยบายและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีที่มีการพิจารณารายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่จะใช้เป็นข้อเสนอและข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็เป็นการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 125-126) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มีความสามารถที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ในองค์กร หรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้า เพื่อดำเนินการต่างๆ ที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ขั้นแรกในการสรรหาบุคลากร ต้องมีการทำรายละเอียดของงานขึ้นมา ก่อนเป็นใบพรรณนางาน ซึ่งเป็นรายละเอียดของหน้าที่จะต้องทำในปัจจุบัน และเป็นงานที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นในอนาคตเช่นกัน ได้มีการกำหนดลักษณะงานแล้วทำใบพรรณนา งานหรือใบแสดงรายละเอียดของงานเอาไว้ (Defining the job –JD.) โดยมี

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน
2. เงื่อนไขการจ้างงาน เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ เวลาทำงาน
3. เทคนิคเฉพาะตำแหน่ง (Technical Aspects of the Post)

แหล่งของการสรรหา (Sources of Recruitment) การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีแหล่งในการสรรหา 2 แหล่ง คือ

1. การสรรหาจากบุคคลภายใน (Internal Sources) โดยดูจากประวัติการทำงาน และความประพฤติของคนงานนั้น แล้วเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ บรรจุแต่งตั้งให้ ซึ่งจะเป็นผลดีกับองค์กร เพราะบุคลากรเดิมรู้นโยบายอยู่แล้ว ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจกับบุคลากรเดิม เป็นการประหยัดไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา

2. การสรรหาจากภายนอกองค์กร (External Sources) การสรรหาจากภายนอกองค์กรในกรณีที่ Supply น้อยกว่า Demand จำเป็นที่จะต้องรับจากบุคคลภายนอก ซึ่งจำเป็นจะต้องศึกษาปัจจัยต่างๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจโดยรวม สภาพของตลาดท้องถิ่น สภาพของตลาดแรงงาน เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัคร เพื่อสอบแข่งขัน ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน สำหรับผลที่ได้รับนี้ทำให้องค์กรเลือกบุคคลได้มาก ซึ่งเป็น

บุคคลที่มีประสบการณ์และความรู้แตกต่างกัน ทำให้องค์การก้าวหน้าได้ความคิดใหม่ การขาดแคลนบุคลากรในระดับอื่นก็ไม่เกิดขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 99 – 101) กล่าวว่าหลักการสรรหาบุคลากรขององค์การคือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

การสรรหาบุคลากรที่องค์การทั่วไปนิยมใช้กันมี 2 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การ โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือ สงเคราะห์ในบรรดาวงศาตมญาติ มิตร พวกรพวก และผู้อยู่ในอุปการะมาเมื่อมีสิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของผู้มีอำนาจสูงสุดจากในองค์การที่มีประกาศรับสมัครบุคลากร หรือจากภายนอกองค์การที่มีอิทธิพล และสามารถฝากผู้สมัครคัดเลือกให้เข้าเป็นบุคลากรขององค์การได้ โดยมีต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้หลักแห่งความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการคือ

2.1 หลักความสามารถ (Ability) โดยการกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันเข้าทำงาน บุคคลที่สอบได้ในตำแหน่งลำดับที่ 1 จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามที่ได้ประกาศรับสมัครไว้ และหลักความสามารถนี้ สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบในการทำงาน โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การโยกย้าย และการโอนบุคลากรขององค์การ

2.2 หลักความเสมอภาค (Equality) โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงานหรือเคยผ่านการทำงานมาแล้ว ตรงตามเงื่อนไขของการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่ง

ชั้นบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และการใช้หลักความสามารถ ไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิลำเนา ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครองและผู้รับรอง

2.3 หลักความมั่นคง (Security) เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การ ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอหรือไม่เป็นธรรม เลือกว่ารักมากกว่าชัง เป็นต้น การใช้หลักความมั่นคงนี้จะปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนและทุกระดับตำแหน่งในองค์การ โดยเสมอเหมือนกัน

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ในการบริหารงานบุคคล องค์การจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การวางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใดๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อุดหนุน สนับสนุนหรือดกอยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมือง หรือนักการเมืองหรือในทางตรงกันข้าม ไม่กระทำการใดๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการทำลาย บิดเบือนข้อเท็จจริง ทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง หรือทำให้เสียหายแก่พรรคการเมืองหรือนักการเมือง และการใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ยังเป็นการส่งเสริมสนับสนุนหลักการปกครองประเทศแบบระบอบประชาธิปไตยของบุคลากรในองค์การของภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ เช่น ข้าราชการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545 : 70-73) กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรบุคคล (Recruitment of Human Resources) ว่าเป็นกระบวนการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเข้ามาสู่องค์การ ซึ่งต่างจากการคัดเลือกบุคคล (Selection) แต่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

ความสำคัญของการสรรหา หรือสาเหตุที่ทำให้จำเป็นต้องดำเนินการสรรหาทรัพยากรบุคคล มีหลายประการ เช่น

1. มีการขยายงานหรือกิจการ เช่น มีการเปิดสอนหลักสูตรระดับอื่นๆ เพิ่มขึ้นในสถานศึกษา
2. มีการลาออก โอน ย้าย เกษียณอายุ หรืออื่นๆ ที่ทำให้หน่วยงานหรือองค์การขาดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่บางตำแหน่ง จึงจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาแทนที่เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่น
3. มีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม ทำให้ตำแหน่งนั้นว่างลง จึงจำเป็นต้องหาบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

กระบวนการสรรหาบุคลากร (Recruitment Process) มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Recruitment) เป็นการเปิดรับบุคลากรภายในเข้าสู่ตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งมีข้อดี คือ

1.1 บุคลากรจะรู้สึกความสามารถของเขาเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และจะทำให้เขาตั้งใจทำงานมากยิ่งขึ้น

1.2 บุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ความคิดที่จะออกจากงานน้อยลง

1.3 ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนได้ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การสรรหาบุคลากรจากภายใน ก็มีข้อเสียบางประการ เช่น

1.4 อาจทำให้บุคลากรที่ไม่ได้รับการคัดเลือกเกิดความไม่พอใจ และมีปฏิกิริยาที่ไม่ดีในการทำงาน

1.5 อาจทำให้เสียเวลามาก เพราะจะต้องสัมภาษณ์บุคลากรภายในทุกคนอย่างละเอียด

1.6 บุคลากรอื่นๆ ที่ได้เพื่อนร่วมงานมาเป็นหัวหน้าคนใหม่ แทนตำแหน่งที่ว่างลง อาจ会有ความรู้สึกไม่พอใจ และไม่ให้ความเคารพหัวหน้างาน เพราะเคยเป็นเพื่อนร่วมงานกันมาก่อน

2. การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอก (External Recruitment) เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดสมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะทำให้มีตัวเลือกจำนวนมาก และอาจจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงมาทำงาน แต่มีจุดอ่อน คือ ต้องเสียค่าใช้จ่าย หรือเสียเวลา การสรรหาจากภายนอกอาจทำได้หลายวิธี เช่น

2.1 โฆษณาทางสื่อมวลชน

2.2 การสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย เพื่อนำข้อมูลไปใช้กำหนดเป้าหมายในการผลิตบัณฑิต หรือแนะแนวทางการทำงานให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษา

2.3 การให้บริษัทที่ปรึกษาด้านกำลังคนเป็นผู้สรรหา

2.4 การบริการการรับสมัคร มีลักษณะคล้ายงานของกรมแรงงาน

2.5 การให้สมาคมอาชีพต่างๆ ดำเนินการสรรหา

2.6 การให้บุคลากรภายในเสนอบุคคลภายนอกที่เหมาะสม

2.7 การสรรหาทางอินเทอร์เน็ต (Recruitment on the Internet) เป็นวิธีการที่กำลังได้รับความนิยมมาก

เบอร์นาร์ดีน และ รัสเซลส์ (Bernardin & Russel 1993 : 187) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการของการค้นหาและชักจูงให้บุคคลผู้มีความสนใจ และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

บาร์ทอล และ มาร์ติน (Bartol & Martin 1994 : 350) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

สรุปได้ว่า การสรรหา คือ การใช้มาตรการหรือวิธีการต่างๆ ในการแสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร วิธีการสรรหากระทำได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคัดเลือกโดยมีกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะของงานที่ทำ

2) การคัดเลือกบุคคล

โดยทั่วไปการคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา เป็นกระบวนการที่มุ่งเพื่อจะเลือกและแยกแยะบุคคลจากบรรดาบุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เป็นกระบวนการเชิงลบ เพราะมีการคัดเลือกเอาคนออกไป ต่างจากระบวนการสรรหา ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงบวก เพราะเป็นการพยายามรวบรวมบุคคลมาสมัครให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (จันทนา จันทรบรรจง, 2545 : 80)

การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำ เพื่อปฏิบัติงานตามสายงานการบริหารงานขององค์กร ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรมีเหตุผลที่สำคัญ 6 ประการคือ (อานวย แสงสว่าง 2544 : 132 – 133)

1. นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยการกำหนดมาจากผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของบริษัท เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกพนักงานใหม่ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษยสัมพันธ์ สุขภาพ

2. ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ บุคลากรที่ไม่มีความสามารถในการทำงาน จะทำงานได้โดยไม่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานขององค์กรจะอยู่ในสถานะที่ตกต่ำ หรืออาจทำให้องค์กรมีผลกำไรค่าน้อยหรือ ขาดทุนได้

3. ใช้การพิจารณากลับกรองคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าการคัดเลือกบุคลากรย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นจะต้องเสียเวลาในการ

สรรหาบุคลากร ใช้เวลาในการทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบหลักฐาน ใบประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร และการอ้างอิงบุคคลที่เป็นผู้รับรองผู้สมัครงาน ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร

4. การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร ทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ผลบรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง เช่น มีผลกำไร สร้างชื่อเสียงให้แก่บุคลากรและองค์กรได้

5. การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงานที่บัญญัติไว้เกี่ยวกับการจ้างแรงงานเด็ก การจ้างแรงงานหญิง และการจ้างแรงงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ

6. คณะกรรมการการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีทั้งความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยการศึกษาจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น องค์กรที่มีทีมงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากร ก็จะสามารถคัดเลือกได้บุคลากรที่มีสมตามความมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้

นิยะดา ขุนหวท (2521 : 76) ได้กล่าวว่าเป้าหมายเบื้องต้นของการคัดเลือกพนักงานก็เพื่อคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมที่จะมาทำงาน โดยได้ประสิทธิภาพสูงสุดและอยู่กับองค์กรตลอดไป การคัดเลือกบุคคล จึงดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายและกระบวนการคัดเลือก ทั้งนโยบายและกระบวนการจะต้องสอดคล้องกับจุดหมายขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นแม่บทใหญ่ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน แผนกำลังคนที่ได้กำหนดไว้ จะเป็นปัจจัยในการกำหนดกระบวนการคัดเลือก เพราะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะใช้วิธีใดในการคัดเลือก เช่น ถ้าต้องการคนที่เข้ามาทำงานในระดับสูงก็อาจจะต้องสอบดูภูมิหลังอย่างละเอียดมากกว่าที่จะเข้ามาทำงานในระดับที่ต่ำกว่า งานบางอย่างอาจจะถือว่ามีความสำคัญไม่สูงนัก แต่อาจจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เป็นต้น

2. การกำหนดบทบาทที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้น บทบาทเหล่านี้ควรจะระบุให้แน่ชัด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดการหาเครื่องมือสำหรับตรวจสอบความสามารถของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องสร้างความเข้าใจลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติในเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว เช่น ผู้ที่จะต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกเป็นประจำก็ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี

3. คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้สมัคร ในการระบุคุณสมบัติเฉพาะตัวนั้น มีข้อที่ควรระวังอยู่ 2 ประการ คือ หากระบุไว้แคบเกินไปก็อาจจะมีน้อยคนที่มีคุณสมบัติครบตามที่ระบุไว้ หากกว้างเกินไปก็จะมีผู้มาสมัครมากมาย บางทีอาจจะเกินกำลังที่จะทำการคัดเลือกได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้สมัครที่ควรระบุจะกำหนดและถือเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ

3.1 คุณสมบัติทางด้านอาชีพ ในกรณีนี้เป็นการคัดเลือกผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ที่จะต้องกำหนดคุณสมบัติทางการศึกษา แต่ก็ควรจะปรากฏว่าชื่อปริญญาหรือประกาศนียบัตร แม้จะเป็นแขนงเดียวกันก็ให้ชื่อคนละอย่างตามตำแหน่งงานที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านั้นจะกำหนด ในกรณีนี้จึงเป็นความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลขององค์กรจะต้องทราบลักษณะและระดับพื้นฐาน ความรู้ของปริญญา หรือประกาศนียบัตรเหล่านั้น

3.2 ภูมิหลังของผู้สมัคร ข้อเท็จจริงเหล่านี้อาจจะได้จากข้อความที่ผู้สมัครกรอกไว้ในใบสมัคร อีกส่วนหนึ่งอาจจะได้จากใบรับรองการทำงานที่เคยทำมาแล้วจากแหล่งอื่น อย่างไรก็ตามใบรับรองที่แนบติดมากับใบสมัคร ควรจะมีข้อพิจารณาในเรื่องประวัติการทำงาน ผลงานที่ผ่านมา ลักษณะและประเภทของงานที่เคยทำมาแล้ว เช่น เป็นงานประเภทงานปกติ (Routine) หรืองานที่ต้องการความคิดริเริ่มลักษณะความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งค่าตอบแทนที่เคยได้รับและเหตุผลที่ออกจากงานเดิม เป็นต้น

3.3 คุณสมบัติส่วนตัว เช่น ความประพฤติ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ความคิดริเริ่ม ความมั่นคงทางอารมณ์ สุขภาพทั้งทางกาย+ทางจิต รวมทั้งพฤติกรรมบางอย่าง ที่อาจจะเป็นภัยต่อองค์กร เช่น การติดบุหรี่ เป็นต้น

3.4 นิสัยใจคอ ทักษะคติ ความสนใจ และค่านิยม คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะไม่จำเป็นไปเพื่อการทำงานโดยตรงเท่ากับความรู้ความสามารถ แต่จะเป็นกำลังหนุนที่สำคัญต่อการอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้แก่การทำงาน เช่น คนที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่อาจจะนำประโยชน์มาให้แก่ตนเองเป็นเบื้องแรกและจะมีส่วนเกื้อหนุนต่อความเจริญของชาติบ้านเมืองต่อไปในระยะยาวแล้ว ทักษะคติ เช่นนี้ จะเป็นแรงเกื้อหนุนในการทำงาน ยิ่งถ้าได้เป็นผลอย่างชัดเจนแล้วแรงจูงใจที่จะทำงานก็จะยิ่งสูงขึ้น

4. การประเมินข้อมูลของผู้สมัคร การประเมิน (Evaluation) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติที่เราได้มาจากข้อมูล การกำหนดคุณค่าของสิ่งต่างๆ นั้น เรามักใช้ตัวเองเป็นมาตรฐาน ไม่มากนักน้อย ครูที่สอนนักเรียนก็พยายามสร้างคามหวังว่านักเรียนควรจะมีความรู้ใกล้เคียงกับตนเอง

การประเมินจะทำให้ได้น่าเชื่อถือเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้ที่มาสมัคร รวมทั้งที่เราได้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ด้วย

4.1 จากแบบฟอร์มใบสมัคร

4.2 จากการทดสอบ รวมทั้งการสัมภาษณ์

4.3 จากจดหมายรับรอง

4.4 จากแหล่งข่าวอื่นๆ เช่น จากเพื่อน หรือบุคคลที่รู้จักผู้สมัคร

เพราะการหยั่งรู้ให้ถึงความจริงของผู้ที่มาสมัครนั้นเป็นงานที่จะต้องใช้เวลาไตร่ตรองอย่างกว้างขวาง ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอคือ ความอุปทาน ทัศนคติบางอย่างของผู้ประเมินมักจะทำให้การประเมินพลาดไปจากความเป็นจริง ซึ่งเป็นเรื่องน่าเสียดายที่เราต้องมองข้ามคนที่ควรจะได้รับเข้าทำงานเพราะสาเหตุเหล่านี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 112) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกพนักงานว่า หมายถึงกระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการเลือกพนักงานนั้นความสำคัญจะอยู่ที่องค์กร จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง

การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการซึ่งมีความหมายอย่างยิ่งในขั้นตอนของกิจกรรมทางด้านบริหารบุคคล เหตุผลเพราะการคัดเลือกคนผิดพลาดและไม่เหมาะสมย่อมจะเป็นปัญหาที่จะทำให้เกิดแก้ไขได้ภายหลัง ดังนั้น องค์กรทุกแห่งจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการพิจารณา ทำการคัดเลือกเพื่อที่จะให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามความต้องการมากที่สุด

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 148-149) กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือก (Selection Process) ว่าเป็นการคัดเลือกผู้สมัครจากการสรรหา โดยการทดสอบ การสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือก และการแนะนำงาน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอน

1.1 ดือนรับผู้มาสมัคร

1.2 ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าวๆ

1.3 รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว

1.4 ทำการทดสอบ

1.5 สัมภาษณ์

1.6 ทำการสืบประวัติ

- 1.7 ทำการเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน
- 1.8 เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน
- 1.9 ตรวจสอบสุขภาพ
- 1.10บรรจุทดลองงาน/แต่งตั้ง
2. วิธีการคัดเลือกก็มีหลายวิธี ได้แก่
 - 2.1 วิธีการทดสอบรายตัว
 - 2.2 วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ
 - 2.3 วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน
 - 2.4 การคัดเลือกจากสถานศึกษา
 - 2.5 การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์
 - 2.6 การผ่านสหภาพแรงงาน

ในการคัดเลือกที่นิยมกันมาก คือ การใช้ใบสมัครหรือจดหมายสมัครงาน เป็นด่านแรกที่จะกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการออก

โรนัลด์ คับบิว. รีบอร์ (Ronald W. Rebores, 2001. p.115) ได้นำเสนอ กระบวนการคัดเลือกบุคลากรทางการศึกษา 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเขียนคำอธิบาย (Write the job description)
2. การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก (Establish the selection criteria)
3. การเขียนประกาศรับสมัครและประชาสัมพันธ์การรับสมัคร (Write the vacancy announcement and advertise the position)
4. การรับใบสมัคร (Receive application)
5. การเลือกผู้สมัครเข้ารับการสัมภาษณ์ (Select the candidates)
6. การสัมภาษณ์ผู้มีสิทธิ์ (Interview candidates)
7. การตรวจสอบหนังสือรับรองและหลักฐานยืนยันวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ (Check reference and credentials)
8. การคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุด (Select the best candidates)
9. การเรียกรายงานตัว (Implementing the job offer and acceptance)
10. การแจ้งผลการคัดเลือกบุคลากรให้แก่ผู้สมัครที่ไม่ได้รับการคัดเลือกทราบ (Notifying the unsuccessful candidates)

สรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสม

สมกับงาน จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรนั้น เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ การคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคล แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

2.2.3 การธำรงรักษาและพัฒนาบุคคล

1) การธำรงรักษาบุคลากร

หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการ และบริการสงเคราะห์ต่างๆ ให้เหมาะสม เช่น การลา การรักษาพยาบาล และการบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) (Maslow. 1970 : 35-46) มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นของความต้องการ (The Need Hierarchy) ของมนุษย์ตามความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนอง โดยการแบ่งลำดับขั้นของความต้องการออกเป็น 5 ระดับ จากต่ำสุดไปถึงสูงสุด คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานมนุษย์ เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย อาหาร และยารักษาโรค เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) เช่น ปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ฐานะการทำงาน เป็นต้น
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social and Belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการความรัก ต้องการเป็นเจ้าของ
4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem on Status) คือ ความต้องการให้สังคมยกย่องตนเอง มีคนนับหน้าถือตา มีเกียรติยศชื่อเสียง
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) คือ ต้องการพบความสำเร็จทุกอย่างที่ตนเองใฝ่ฝัน

แนวคิดของมาสโลว์เป็นรากฐานสำคัญของโครงสร้างเชิงปรัชญาสาขามนุษยนิยม ที่ยอมรับความจริงในเรื่องของความต้องการภายในของมนุษย์ที่ต้องการจะก้าวไปสู่ลำดับขั้นของความต้องการที่สูงกว่าเดิม การเรียนรู้เพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองเป็นกระบวนการตามธรรมชาติที่มีอยู่ภายในมนุษย์ทุกคน มนุษย์ดำรงอยู่ด้วยความต้องการและมีความต้องการอยู่เรื่อยไป เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็ตามมา อันเป็นขบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนตาย และความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะมี

อิทธิพลเป็นแรงจูงใจต่อพฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคน โดยลำดับขั้นของความต้องการจากลำดับความต้องการทางสภาพร่างกายจัดอยู่ในลำดับต่ำสุด หรือเป็นระดับความต้องการเริ่มแรก เมื่อความต้องการในขั้นดำนั้นเป็นที่พอใจหรือเกิดขึ้นจนเป็นที่เพียงพอแล้วจะเข้าสู่ความต้องการลำดับที่สองที่สาม ที่สี่ และที่ห้าเป็นลำดับสุดท้าย คือความต้องการพัฒนาตนเองหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (เกียรติวรรณ อมาตยกุล. 2530 : 7-8)

ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) (อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2541 : 119-122) แอลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอแนวคิดนี้ในปี ค.ศ.1972 เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (E R G : Existence-Relatedness-Growth Theory) สืบเนื่องจากการได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี กล่าวคือการตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะการลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการอีอาร์จีขึ้น โดยแบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดรวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีปัจจัยสองประการของความพอใจและการจูงใจ (Two Factors Theory of Satisfaction and Motivation) ของเฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg) (อ้างถึงใน วิจารณ์ มานะกิจ 2539 : 101-105) เป็นทฤษฎีที่ยึดข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยปัจจัยแรกคือตัวสร้างความพอใจ (satisfiers) และปัจจัยตัวที่สองคือตัวสุขอนามัย หรือความปลอดภัย (Hygiene) ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความพอใจในงานมีแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของคนที่มีความสัมพันธ์กับงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ว่ามีความต้องการ 2 ประการ คือ

1. ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด และมีชีวิตอยู่รอด
2. ความต้องการเจริญก้าวหน้าพัฒนา และการเรียนรู้

โดยปัจจัยพื้นฐานประการแรกเป็นปัจจัยของความเป็นอยู่ (hygiene) ของคน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารองค์กร สภาพการทำงาน สถานะและความมั่นคง

สำหรับปัจจัยพื้นฐานประการที่สองเป็นปัจจัยส่งเสริมแรงจูงใจที่มีผลไปสู่ความพอใจในงาน ได้แก่ ตัวงาน ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

อันวัย แสงสว่าง (2540 : 25) กล่าวถึงวิธีการให้การสนับสนุนและการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหารทุกระดับดังนี้

1. การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ขยันหมั่นเพียรและตั้งใจในการทำงานสม่ำเสมอ โดยจัดให้มีการจ้างงานจนเกษียณอายุการทำงาน

2. ให้ค่าจ้าง และผลประโยชน์ค่าตอบแทนในรูปของการแข่งขันกันในการทำงานพนักงานจะได้รับค่าจ้างตามผลผลิตของงานที่ทำได้ พนักงานที่ทำงานได้ผลผลิตของงานมากก็จะได้รับค่าจ้างสูงและพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงจะได้รับการจัดสรรโบนัสประจำปีเป็นจำนวนเงินสูงกว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างต่ำโดยทั่วไป

3. จัดให้บรรยากาศการทำงานที่ดี เอื้อต่อการทำงาน เช่น จัดห้องให้ถูกสุขลักษณะมีตกแต่งบริเวณให้สะอาด โต๊ะ เก้าอี้ ที่งานที่เหมาะสม จัดอุปกรณ์ เครื่องมือ อำนวยความสะดวก ในการทำงานอย่างเพียงพอ จัดระบบวิธีการทำงานที่มีระเบียบและวินัยในการทำงาน

4. จัดให้มีการสื่อสารแบบเปิด คือได้รับทราบข่าวสารโดยทั่วถึง

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 17-18) กล่าวว่า การธำรงรักษานุคลากรถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องหาทางให้นุคลากรได้ทำงานอยู่ในองค์กรได้นานที่สุด คนที่ทำงานในองค์กรย่อมรู้วิธีการในการทำงานคืออยู่แล้ว ถ้าผู้บริหารปล่อยให้คนเก่าทำงานในองค์กรคืออยู่แล้วออกจากองค์กร ผู้บริหารต้องเสียเวลาในการสรรหาคัดเลือกบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ แนะนำและอื่นๆ ที่อยู่ในกระบวนการทำงานอีกมาก การให้คนเก่าออกไปเป็นการบริหารที่ขาดทุน ดังนั้นผู้บริหาร จึงควรหาวิธีต่างๆ ธำรงรักษานุคลากรเอาไว้ การธำรงรักษานุภาคนั้นกระทำได้หลายวิธี วิธีสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำคือ การรักษาวินัยกำลังใจในการทำงานของบุคลากรไว้

บรรยงค์ โคจินดา (2543 : 247-248) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทน (Compensation) ว่าหมายถึง สิ่งที่ยองค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

1. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ที่พนักงานได้จากองค์กรหรือข้าราชการได้จากงบประมาณของประเทศ

ข้าราชการ ได้เงินเดือน เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินเพิ่มสำหรับบางตำแหน่ง เบี้ยเลี้ยง เบี้ยหวัด ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าเช่าบ้าน ค่าทำงานล่วงเวลา บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ

พนักงานขององค์การในภาคธุรกิจเอกชน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าทำงานล่วงเวลา เงินรางวัลปันผลจากส่วนกำไร (โบนัส) เงินกองทุนสมทบ เงินเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย เบี้ยประชุมและค่าใช้จ่ายพิเศษอื่นๆ เป็นการhemจ่ายหรือที่จ่ายจริง เช่น ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าเดินทางไปต่างประเทศ และอื่นๆ

2. ปัจจัยหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน คือสิ่งที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์การในลักษณะอื่นๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น การเลี้ยงอาหารประจำวัน มีที่พักอาศัยให้หรือเบิกค่าเช่าบ้านได้ บริการรักษาพยาบาล ออกค่าเล่าเรียนบุตร ให้ ออกค่าใช้จ่ายและค่าเดินทาง พักผ่อนประจำปี ให้ใช้พาหนะประจำตำแหน่ง ฯลฯ เป็นการสร้างความมั่นคงทางใจให้แก่พนักงาน

สรุปได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากร คือ การสร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี พึงพอใจที่จะอยู่และทำประโยชน์ให้องค์การต่อไปนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

2) การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพ ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

คณัย เทียนพุด (2537 : 29) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การบูรณาการหรือผสมผสานเพื่อใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาองค์กร สำหรับการปรับปรุงบุคคล ทีม และประสิทธิผลขององค์กร การบูรณาการในที่นี้เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับสูงขึ้นของพนักงานแต่ละคน และเกิดประสิทธิผลขององค์กร

เสนาะ ดิยาว (2537 : 3-5) การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการดำเนินการจัดเป็นลำดับขั้นของการพัฒนาซึ่งนักวิชาการหรือองค์การต่างๆ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ของ Bishop (1979 : 172) ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาความต้องการ (Needs) ว่าบุคลากรมีความต้องการอย่างไร
2. วิเคราะห์ความต้องการ (Analysis) โดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. การพัฒนา (Development) โดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง

4. ความเป็นไปได้ของโครงการ (Validation) ศึกษาโดยทำการวิจัยทดลอง ปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี

5. การปฏิบัติตามโครงการ (Implementation) จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เพื่อชี้แนะและให้การฝึกอบรม

6. การประเมินผล (Evaluation) ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

สมคิด บางโม (2538 : 138) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

วิจิตร ศรีสอาน (2539 : 280-281) ได้กล่าวว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งเป็นหลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีวิธีการพัฒนาคนให้มีความรู้ มีความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ นอกจากนี้การพัฒนาข้าราชการมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการในการพัฒนาประเทศ และก่อให้เกิดผลสุกแก่ประชาชน ดังนี้

1. ให้ข้าราชการเข้าใจแนวนโยบายแห่งรัฐ
2. ให้ข้าราชการมีความรู้หลักราชการ ระบบราชการ และระเบียบปฏิบัติราชการ
3. ให้ข้าราชการมีความรอบรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์

4. ให้มีการใช้วิธีการที่ทันสมัย
5. ให้ข้าราชการมีจริยธรรมที่เหมาะสม

สุจิตตราภรณ์ คำสะอาด (2539 : 3) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนทำได้ยาก และไม่สามารถกำหนดสูตรสำเร็จตายตัว สำหรับการพัฒนาคนในทุกกลุ่มได้ กลยุทธ์และมาตรการประเภทหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของคนกลุ่มหนึ่งได้ แต่ไม่สามารถสร้างประโยชน์หรือได้รับความช่วยเหลือแก่คนอีกกลุ่มหนึ่งได้ และบางครั้งอาจสร้างปัญหาเพิ่มขึ้นแก่คนกลุ่มดังกล่าวอีกด้วย

เพซ สมิธ และมิลล์ (Pace, Smith, and Mills) (อ้างถึงในวุฒิพล

สกลเกียรติ 2542) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการผสมผสานบทบาทต่างๆ ของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ โดยการมุ่งเน้นพัฒนาระบบให้ดีขึ้น ได้แก่ ชีวิต องค์การ และสังคม ด้วยความเป็นศาสตร์วิชาชีพเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นและผลผลิตที่สูงขึ้น รวมทั้งสร้างความพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรืออีกนัยหนึ่งคือ กิจกรรมอันนำไปสู่แนวคิดในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์การซึ่งจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ด้านการศึกษา (Education) ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ อันมีจุดประสงค์ที่มุ่งปลูกฝังทักษะ ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถของบุคคลในอดีตต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ในอนาคตอันใกล้มีเป้าหมายเน้นการประกอบอาชีพ

2. ด้านการฝึกอบรม (Training) มุ่งเสริมทักษะเพื่อการแก้ไขปัญหาการทำงานในปัจจุบัน มีเป้าหมายคือ เพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการพัฒนา (Development) คือ มุ่งเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความก้าวหน้าของบุคคลในอนาคตที่มีเป้าหมาย คือ การพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ของศาสตราจารย์ ลีโอนาโด แนดเลอร์ (Professor Leonard Nadler) แห่งมหาวิทยาลัยจอร์จ วอชิงตัน (George Washington University) จากสหรัฐอเมริกา ว่าจะต้องมองบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานขององค์กร จะต้องประกอบด้วยแนวคิดและกิจกรรมหลัก 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training)
2. การศึกษา (Education)
3. การพัฒนา (Development)

จุดมุ่งหมายและวิธีการของทั้ง 3 ประการจะแตกต่างกัน แต่ก็สัมพันธ์กัน

สรุปได้ดังนี้

จุดเน้นของการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรม เน้นที่งาน

การศึกษา เน้นที่ตัวบุคคล

การพัฒนา เน้นที่องค์กรและสังคม

บรรยงค์ ไตจินดา (2543 : 191-192) กล่าวว่า เป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานคือ การนำเอาทรัพยากรอันประกอบไปด้วยคน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ไปดำเนินการให้

บรรลุดัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจัยเหล่านี้ต้องยอมรับว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง จำเป็นในการพัฒนาคนนับวันจะปรากฏเด่นชัด และทวีความสำคัญยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาคนให้ก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญของการพัฒนาองค์กร โดยสรุปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความหมายรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
2. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเต็มที่
3. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น การสร้างนวัตกรรม (Innovation) สร้างภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างความเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร (Willingness to work)
4. สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม กับประเภทของธุรกิจและลักษณะงาน (Organizational Structure) ให้เป็นโครงสร้างแนวระนาบ (horizontal approach)
5. เปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องสร้างความรับผิดชอบ (Responsibility) สร้างจริยธรรมในอาชีพ (Work Ethics) สร้างความซื่อสัตย์ (Honesty) สร้างความมีส่วนร่วมในงาน (Participation) สร้างวินัยให้เกิดขึ้น (Disciplines) โดยเฉพาะวินัยแห่งตน

สุนันทา เลहनันท์ (2546 : 226-227) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และรวมถึงการปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรเองและต่อพนักงาน องค์กรจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

นอกจากเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะพิจารณาความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กร ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างความอยู่รอดทางเศรษฐกิจและผลผลิตขององค์กรในทศวรรษนี้เด่นชัดขึ้น ยังผลให้การเพิ่มผลผลิตได้กลายเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทแทบทุกบริษัท วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงาน

กระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงด้านผลผลิตของพนักงานและมีการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผลกำไรของบริษัทสูงตามขึ้นไปด้วย

2. เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานตามความถนัดและความสนใจของพนักงานทุกระดับให้ทันสมัยควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และบรรลุลักษณะประจักษ์ขององค์กร

3. เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานที่มีความสามารถ ได้พัฒนาให้มีความรู้ในงานสูงขึ้นตามขีดศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ตลอดจนให้มีทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม

สมชาติ กิจยรรยง (2548 : 52-53) กล่าวว่า แนวโน้มในอนาคตจะต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันอย่างมีคุณภาพมากขึ้น ควรจะต้องมีการปรับตัวเอง แสวงหาคนทำงานที่มีคุณภาพ สำหรับระดับมหภาค ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยมีปัญหา และเป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ไม่มีใครดูแลจริงๆ ที่เห็นได้ชัดคือการเผชิญกับปัญหาด้านการศึกษาของแรงงาน เช่น แรงงานไทย 80 เปอร์เซ็นต์ จบการศึกษาระดับ ประถมปีที่ 6 หรือต่ำกว่า และขณะนี้แรงงานที่ไร้ฝีมือ 4-5 ล้านคน ซึ่งกำลังจะหมดค่าในทางเศรษฐกิจ เปลี่ยนจากรูปแบบเดิมๆ เป็นยุทธศาสตร์มากขึ้น ซึ่งแนวโน้มอาจจะมองได้ 10 แนวใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ

1. องค์กรและผู้นำจะต้องมีปรัชญา การบริหารที่เน้นคนเป็นหลัก
2. การวางแผนคนให้สอดคล้องกับอนาคตธุรกิจ
3. การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ หรือการลงทุนในการสร้างศักยภาพของคน
4. การเพิ่มผลผลิต คนจะต้องได้รับการกระตุ้น ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ให้ความพอใจในระบบเศรษฐกิจ
5. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนระบบการทำงาน
6. การผสมกันระหว่างความเก่งกับความดี สังคมไทยควรปลูกฝังจริยธรรมในการทำงาน รวมทั้งการมีค่านิยมที่ถูกต้อง
7. คุณภาพชีวิต คนจะต้องมีสุขภาพร่างกาย และมีครอบครัวที่อบอุ่น ซึ่งจะทำให้การทำงานดีไปด้วย
8. สร้างบุคลากรให้เข้าสู่สังคมโลกาภิวัตน์ได้ ต้องสร้างความรู้กว้างขวางให้เกิดขึ้นในองค์กร และถ่ายโอน (Transfer) สิ่งเหล่านี้ไปสู่พนักงานทุกระดับ

การเรียนรู้เพื่อความเป็นสากล (Global Knowledge) ประกอบไปด้วยความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ ภาษาต่างประเทศ การวิเคราะห์และการวิจัย การใช้เทคโนโลยีให้ได้ผล การทำงานที่เป็นวัฒนธรรมนานาชาติ และการตัดสินใจ

1. ปัจจัยความสำเร็จจะต้องมีความสลับซับซ้อน ซึ่งบางครั้งจะต้อง

ปรึกษาผู้รู้ข้างนอก หรือแสวงหาความคิดแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สำหรับมาตรวัดความสำเร็จนั้นสามารถดูได้จากผลผลิต (Output) ไม่ใช่ปัจจัยนำเข้า (Input)

2. เป้าหมาย ก็คือการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ พนักงานมีความสุขมีส่วนร่วม สังคมและประเทศได้รับประโยชน์ เหล่านี้คือยุทธศาสตร์แห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เราต้องปรับตัว

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการที่จะเสริมสร้างหรือป้องกันแก้ไขให้กับบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติหรือเจตคติ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

2.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการพิจารณาบุคลากรในองค์กรแต่ละคน เพื่อตอบคำถามว่าเขามีผลการปฏิบัติงานในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ โดยการประเมินผลจะต้องอาศัยวิธีการที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือที่สุด เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารบุคคลด้วยระบบคุณธรรม

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 50-51) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำการประเมินผลงานของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ในการประเมินนั้นควรพึงเล็งถึงคุณภาพของการทำงาน ควบคู่ไปกับการตรวจสอบปริมาณของการทำงานด้วย ซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบจุดด้อยหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน เพื่อประโยชน์ 2 ประการ คือ

1.1 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการพัฒนาความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.2 ถ้าผลการประเมินเป็นไปในทางลบ และไม่อาจจะปรับปรุงหรือพัฒนาได้แล้ว ก็อาจจะทำอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ เปลี่ยนประเภทของงานให้ตรงกับความสามารถและความสามารถของเขา หรือให้เขาออกจากงาน

2. เพื่อเลือกเฟ้นคนที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการให้ดีขึ้น เมื่อจำเป็นต้องเลื่อนผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น หรือเมื่อต้องเปลี่ยนสายงานเพื่อให้เหมาะสมแก่ความสามารถ

3. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยรวม หรือการพัฒนาแบบกลุ่มซึ่งจำเป็นต้องทำอยู่ตลอดเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะช่วยให้รู้พื้นฐานความสามารถของผู้ปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด

4. เพื่อกำหนดค่าตอบแทนตามหลักคุณธรรม ซึ่งการประเมินจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงผลงานที่บุคคลได้กระทำมา ยิ่งการประเมินมีความเที่ยงตรงมากเท่าไร การกำหนดค่าตอบแทนก็ยิ่งเป็นธรรมมากขึ้นเท่านั้น จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป

5. เพื่อประเมินในกรณีมีการเรียกร้องหรือมีข้อเสนอของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดย่อมจะนำไปสู่ความเข้าใจอันดีต่อกัน และสามารถร่วมกันทำงานต่อไปได้ด้วยความสะดวกเรียบร้อย

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 216-220) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การไตร่ตรองสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีค่า ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาระหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเป็นวิธีการที่มีความประนีประนอมและส่งเสริมสนับสนุนองค์การและบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อรักษาและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การโดยสามารถ

1.1 ตอบแทนผลการปฏิบัติงานต่างกัน เป็นแรงจูงใจในรูปค่าตอบแทนรางวัลและคำชมเชย

1.2 โยกย้ายผู้มีผลปฏิบัติดีไปในส่วนอื่นที่เหมาะสมกว่า หรือพัฒนาเขาให้ดีขึ้น

1.3 พัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เพราะพวกเขาจะทราบดีว่ามีการประเมินและแข่งขันกันทำความดี

1.4 พิจารณากำหนดขนาดขององค์การให้เหมาะสมกับงานและงบประมาณ

1.5 กำหนดแผนกำลังคนและแผนทดแทน เพื่อให้เกิดความพอดีและไม่ขาดแคลน

2. เพื่อตรวจสอบระบบการบริหารบุคคลขององค์การ โดยพิจารณา

2.1 ระบบค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสมและยุติธรรม

2.2 การจูงใจ รักษาคน และการสื่อสาร เป็นต้น เพราะการประเมินผลงานจะทำให้พนักงานกระตือรือร้น มีเป้าหมาย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำด้วยจุดประสงค์ ดังต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของเงินเดือน ค่าจ้าง เช่น ทำเป็นบันไดเงินเดือน หรือ กล้อง เงินเดือนเอาไว้ชัดเจนตรวจสอบได้

3.2 ใช้ระดับความขัดแย้งเรื่องงานได้ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่พอใจว่าใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานนั้น

3.3 ผลที่ได้เพื่อใช้เป็นหลัก Promotion บุคลากร ตามลำดับคะแนน และเป็นการลดข้อโต้แย้ง

3.4 ทราบความแตกต่างและเปรียบเทียบผลงานของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

3.5 ใช้วัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานว่าจะทำต่อไปได้หรือไม่ ทั้งงานและคน

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. กำหนดปัจจัยใช้ประเมินที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. กำหนดความหมายของแต่ละปัจจัย เช่น ประเภทของเกณฑ์วัด ลักษณะงาน และช่วงเวลา

3. กำหนดตัวผู้ประเมิน และจัดอบรมสัมมนาให้เป็นที่ยอมรับการประเมิน
4. กำหนดวิธีการกระจายอัตราส่วนผลการประเมิน และระยะเวลาแล้วเสร็จ
5. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจตรงกันว่าหัวหน้างานจะประเมินอะไร
6. วิเคราะห์เห็นผล และนำผลนั้นไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง
7. กำหนดวิธีการแจ้งผลการประเมิน

หลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. แต่งตั้งผู้เหมาะสมทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายประเมินผลงานที่ยุติธรรม เป็นกลางและเป็นระบบคณะกรรมการที่เชื่อถือได้

2. ผู้ทำหน้าที่ต้องเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์ และนโยบายการประเมินผลเป็นอย่างดี แล้วใช้ระบบปรึกษาหารือในการดำเนินการหรือเมื่อมีปัญหา
3. ทุกกิจกรรมการประเมินจะส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึของผู้ปฏิบัติงานในแง่ของความยุติธรรม
4. เรียนรู้พฤติกรรมและข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินอย่างเพียงพอมาประกอบการพิจารณา
5. ผู้พิจารณาผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องกำจัดอคติและความพึงพอใจส่วนตัวในการสรุปเพื่อการตัดสินใจ

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2543 : 2-7) ได้กล่าวว่า ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคล โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัด

ระบบการประเมินครู และคณะบุคลากรทางการศึกษา การประเมินครูในอดีตที่ผ่านมา ก.ค. มุ่งเน้นการประเมินเพื่อกำหนดและการปรับปรุงตำแหน่ง โดยมีนโยบายการพัฒนาครู และพัฒนาระบบหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล เพื่อมุ่งสู่การยกระดับคุณภาพมาตรฐานข้าราชการครู เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยลำดับและมีความพยายามที่จะนำวิธีการประเมินที่เน้นระดับคุณภาพครู (NTQ : National Teacher Qualification) ระดับคุณภาพของผู้บริหาร (EMQ : Educational Manager Qualification) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาคุรุสภา พ.ศ. 2542 ได้นำแนวทางดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลที่จะปรับปรุงกฎหมายตามมาตรา 54 และมาตรา 73 ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ

1. หลักการ

- 1.1 เน้นการประเมินผลเพื่อการประกันคุณภาพตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ
- 1.2 เป็นการประเมินเพื่อจัดระดับตำแหน่งตามระดับคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น
- 1.3 การประเมินต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 1.4 ผลการประเมินนำไปสู่การกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน และค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

1.5 ยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.6 เน้นการประเมินจากผลงาน และสภาพที่แท้จริง โปร่งใสและตรวจสอบได้

1.7 เน้นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. โครงสร้าง ประกอบด้วยองค์กรที่ทำหน้าที่ประเมิน 4 ส่วน คือ

2.1 คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา(ก.ศ.) ทำหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาระบบการประเมิน กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน กำกับติดตามการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการฯ ประจำเขตพื้นที่การศึกษา และการวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและการจัดทำแผนการพัฒนาระบบการประเมิน

2.2 คณะอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ศ.) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินครู และบุคลากรทางการศึกษา 4 ประการ คือ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินครู และบุคลากรทางการศึกษาประเภทต่างๆ ให้ความเห็นชอบผลการประเมินของคณะกรรมการฯ จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประจำเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการประเมินครู(รายบุคคล) ประมวลผลการประเมินเพื่อจัดทำรายงานประจำปี ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 คณะอนุกรรมการประเมินครู และบุคลากรทางการศึกษา มีหน้าที่ประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษาประเภทต่างๆ รายบุคคล ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากำหนด ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิในบัญชีรายชื่อของ อ.ก.ศ. ประจำเขตพื้นที่การศึกษา ตัวแทนคณะกรรมการ ควรมีไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของ อ.ก.ศ. ประจำเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิตามบัญชีรายชื่อ อ.ก.ศ. ประจำเขตพื้นที่การศึกษาทั้งนี้จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการฯ ควรมีไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการอื่นๆ

2.4 องค์กรวิชาชีพและผู้ปกครอง นักเรียน ที่ครูนั้นสอนหรือรับผิดชอบการเรียนรู้ มีสิทธิคัดค้านผลการประเมินเพื่อส่งเสริมให้คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาวินิจฉัยชี้ขาด

3. องค์ประกอบ ระบบการประเมินครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่อไปนี้

3.1 ผู้ประเมิน ได้แก่ คณะกรรมการประเมิน ที่ได้รับการแต่งตั้ง

3.2 ผู้ถูกประเมิน ได้แก่ ครู และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 เครื่องมือประเมิน ได้แก่ แบบประเมินคุณสมบัติ ประสิทธิภาพ (ความเชี่ยวชาญ) หลักฐานจากแฟ้มพัฒนางานของครู และผลการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตร

3.4 หลักเกณฑ์และวิธีการ ได้แก่ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่คณะกรรมการ ก.ศ. (ส่วนกลาง) กำหนด

3.5 ระดับคุณภาพ ตำแหน่งเงินเดือน และค่าตอบแทนที่จะได้รับ

3.6 การยกย่องและเชิดชูเกียรติ หรือรางวัลอื่นๆ

4. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน

4.1 กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะขอรับการประเมิน โดยปรับจากหลักเกณฑ์ก.ค. เดิม ให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ กำหนดระดับคุณภาพของครู หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ แต่ละประเภทพร้อมทั้งตัวชี้วัดระดับคุณภาพ โดยปรับปรุงจากระดับคุณภาพครู (NTQ) ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ) ที่ได้ศึกษาไว้แล้ว

4.2 กำหนดวิธีการในการกำหนดตำแหน่ง และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและองค์การต่างๆ ตามโครงสร้างใหม่

4.3 กำหนดขั้นตอนของการขอรับการประเมินที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้ครูผู้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ได้มีโอกาสเข้ารับการประเมินอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

4.4 กำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ตามระดับคุณภาพที่ได้รับการประเมิน ทั้งนี้ถ้าเป็นค่าตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่เงินเดือน ควรมีเงื่อนไขและเงื่อนไขที่จะส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. แนวทางการประเมิน

จากหลักการ โครงสร้าง องค์ประกอบ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ได้นำเสนอข้างต้น การประเมินยึดแนวทางของการประเมิน ดังนี้

5.1 ควรนำหลักฐานหรือร่องรอยของการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสภาพท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นส่วนสำคัญของการประเมิน

5.2 ให้พิจารณาความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหารคณะกรรมการสถานศึกษา และเพื่อร่วมทีมงาน เป็นต้น เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของผู้ที่ได้รับการประเมิน

5.3 พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน สำหรับผู้ปฏิบัติงานกับกลุ่มผู้เรียนที่มีความยากง่ายของการพัฒนา เช่น กลุ่มด้อยโอกาส เด็กเร่ร่อน เด็กพิการ ขาดอาหาร ขาดเงิน เป็นต้น รวมทั้งสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรมของท้องถิ่น

5.4 คณะกรรมการประเมินที่ผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องเฉพาะหรือมีประสบการณ์ในสาขาที่ประเมินนั้นอย่างน้อย 1 คน

5.5 หลักฐานอื่นๆ ที่ควรนำมาประกอบการพิจารณา เช่น

5.5.1 หลักฐานที่แสดงถึงการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการจัดกระบวนการเรียนรู้ ตามระดับคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.5.2 ความสามารถที่แสดงถึงการพัฒนา แบบพิมพ์เทียบมาตรฐานหรือภาพฉาย(Template) ของรายวิชาตามหลักสูตร

5.5.3 หลักฐานของผลงานที่สาธารณชนทั่วไป ยอมรับว่าเกิดจากความสามารถของผู้ขอรับการประเมิน

5.6 ผู้ขอประเมินต้องได้รับการพิจารณาหรือพิสูจน์แล้วว่าเป็นผู้ที่ได้รับการรักษาจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอย่างเคร่งครัด และปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

5.7 ในระยะยาวอาจปรับเปลี่ยนให้คณะกรรมการประเมิน เป็นหน่วยงานที่ได้รับการรับรองให้เป็นผู้ประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดก็ได้

6. เงื่อนไขความสำเร็จ

จากข้อเสนอที่กล่าวมา จะสำเร็จได้ด้วยเงื่อนไขเบื้องต้น ต่อไปนี้

6.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้มีการประกาศใช้แล้ว ตามเงื่อนไขของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

6.2 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนทุกกลุ่ม

6.3 คณะกรรมการประเมินครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่คณะกรรมการครู และบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ไม่อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง

6.4 จัดให้มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับคณะกรรมการประเมินครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ชัดเจน

6.5 จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับระบบการประเมินแนวใหม่

6.6 ควรกำหนดสิทธิพิเศษสำหรับการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจาก กองทุนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และผลงานที่ได้รับการ ประเมินอย่างต่อเนื่อง

ฉัตรพันธ์ เขรนนันท์ (2544 : 194) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการ ปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับราย ได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรใน การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยที่วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงิน เดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิด ความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมิน ผลการปฏิบัติงานแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการ พิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้ จาก การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จาก การประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหาร สามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาคัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งเป็นการ ประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนว่า มีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดย พิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ที่จะดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน หรืออาจประเมินโดยคณะกรรมการที่มีความเข้าใจแบบประเมินอย่างดี และมีความยุติธรรม

2.3 สถานศึกษาเอกชนในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง

เขต 1

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้ประกาศเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศออกเป็น 175 เขต เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2545 โดยจังหวัดลำปาง แบ่งออกเป็น 3 เขต คือ เขต 1 ประกอบด้วยอำเภอเมืองลำปาง ห้างฉัตร แม่เมาะ และอำเภอจาว เขต 2 ประกอบด้วยอำเภอเกาะคา สบปราบ เติร์มงาม แม่ทะ เกิน และอำเภอแม่พริก เขต 3 ประกอบด้วยอำเภอแจ้ห่ม เมืองปาน และอำเภอวังเหนือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1 ได้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการศึกษาศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการหลอมรวมส่วนราชการที่มีในส่วนภูมิภาค ที่มีภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาลำปางเขต 1

สถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. สถานศึกษารัฐบาล	166	แห่ง
2. สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 15 (1)	22	แห่ง
3. สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 15 (2)	43	แห่ง
4. สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 15 (3)	1	แห่ง
5. การศึกษาพิเศษ (โรงเรียนคนตาบอด)	1	แห่ง
6. สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา	3	แห่ง

วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง

วิทยาลัยเทคนิคลำปาง

วิทยาลัยสารพัดช่างลำปาง

7. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	3	แห่ง
-----------------------------------	---	------

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตลำปาง

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง

สถานศึกษานอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

8. สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตลำปาง	1	แห่ง
----------------------------------	---	------

9. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	1	แห่ง
10. สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครลำปาง	6	แห่ง
11. โรงเรียนพระปริยัติธรรม (แผนกสามัญ)	2	แห่ง
12. มหาวิทยาลัยเอกชน (วิทยาลัย โยนก)	1	แห่ง

สภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปางเขต 1

ข้อมูลพื้นฐานการจัดการศึกษา

สภาพการจัดการศึกษาพื้นฐานของสำนักงานเขตการศึกษาลำปาง เขต 1

ข้อมูลพื้นฐานการจัดการศึกษา

ตารางที่ 3 จำนวนสถานศึกษา ห้องเรียน ครูและนักเรียน

รายการ	จำนวน					
	สถานศึกษา(แห่ง)	ห้องเรียน	ครู	นักเรียน	น.ร.:ครู	น.ร.: ห้อง
1. การศึกษาของรัฐ	166	1,858	2,195	42,427	19:1	22:1
2. การศึกษาเอกชน	22	802	1,489	29,562	20:1	36:1
รวม	188	2,660	3,684	71,989	19:1	27:1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1 ปี 2549 เอกสารรายงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มงานข้อมูลและสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผนงาน

ตารางที่ 4 จำนวนสถานศึกษา จำแนกรายอำเภอ

รายการ	จำนวน เครือข่าย	โรงเรียนของรัฐ		โรงเรียน เอกชน	รวม
		โรงเรียน	สาขา		
1. อำเภอเมืองลำปาง	4	72	-	18	90
2. ห้างฉัตร	3	32	-	1	33
3. จาว	2	32	3	2	37
4. แม่เมอะ	2	25	1	1	27
รวม	12	161	4	22	187

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1 ปี 2549 เอกสารรายงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มงานข้อมูลและสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผนงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

พระราชวรคติก (2543 : 101) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 4 โดยศึกษาความคิดเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูในภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าระดับการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ การปฏิบัติงานสูงกว่าครูสอนทุกด้าน โดยผู้บริหารเห็นว่า ด้านการบำรุงรักษาบุคคลมีการปฏิบัติงาน มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผนกำลังคน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนครู เห็นว่า ด้านการวางแผนกำลังคน มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด เหมือนกัน คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2542 : 65) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา ตังกัถกรรมสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา โดยศึกษาลักษณะของผู้บริหาร ในภาพรวม 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะการบริหาร และด้านวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า มีคะแนนอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจะต้องผ่านการอบรม หลักสูตรผู้บริหารการศึกษาาระดับสูง จากลักษณะพัฒนาผู้บริหารเช่นเดียวกันมาก่อน การได้รับ ตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่าง มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 10 ปี มีมากถึงร้อยละ 41.06 จึงทำให้มีเวลาในการเพาะบ่มลักษณะที่ดีไว้ ซึ่งประสบการณ์ในการ บริหารงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีแบบแผนและเกิดการเรียนรู้ในการบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพได้ในระดับมาก

สมบุญ ธรรมลังกา (2541: 72-73) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ในด้านการธำรงรักษาบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า ได้มีการให้ ความรู้กับบุคลากร โดยการจัดห้องสมุด มุมหนังสือ เอกสารทางวิชาการ สื่อและอุปกรณ์อย่าง เพียงพอทั่วถึง จัดบุคลากรให้ตรงกับงานและความสามารถอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้คำชมเชยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวตามโอกาสอันควร จัด สวัสดิการให้มีความเพียงพอกับความต้องการและอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการให้ รวดเร็วตามขั้นตอนที่เหมาะสม มีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี อย่างยุติธรรมและเหมาะสม การลงโทษทางวินัยผู้ที่กระทำผิดกฎระเบียบของโรงเรียนหรือทาง

ราชการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาอย่างยุติธรรมเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทร สภาพแวดล้อมและบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อทำงาน

เดือนเพ็ญ กิจประสพโชค (2539 : 55-56) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 4 โดยทำการศึกษา ปัญหาภายใต้องค์ประกอบ 5 ประการคือ ปัญหาการกำหนดความต้องการ บุคลากร ปัญหาการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปัญหาการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ปัญหาการพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร และปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผลการศึกษา ในด้านปัญหาการพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้น การทำโครงการฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนการจัดการ ประชุมปฏิบัติการก่อนเปิดและระหว่างเปิดภาคเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

สุรจิตร สารบรรณ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัญหา การบริหารงาน บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปาน กลางเช่นเดียวกัน ยกเว้น ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณากลุ่มตัวแปรขนาดโรงเรียน ก็ปรากฏผลทำนองเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ระดับ ปัญหา จากสูงไปหาดำดังนี้ คือ การกำหนดความต้องการของบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติ งาน การควบคุมกำกับติดตามและนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร และการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

นฤต สุพรรณพงษ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาการ ปฏิบัติงาน บริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารและครูอาจารย์มี ทักษะต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ในปัญหาด้านการบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครูอาจารย์ ที่ มีวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีทักษะไม่แตกต่างกัน

สุดา ชูชื่น (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงาน บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลในเขตการศึกษา 2 พบว่า ปัญหาอุปสรรคใน การบริหารตามกระบวนการบริหารบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนตามทักษะของผู้บริหารและครู อาจารย์ ได้แก่ ผู้บริหารขาดการวางแผนไว้ในอนาคต การบรรจุแต่งตั้งครู ไม่ตรงกับความต้องการ ของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร ขึ้นอยู่กับความต้องการอยู่กับผู้บริหารระดับสูง การจัดสวัสดิการ

ถ้าซ้ำทำให้ครูขาดกำลังใจ ผู้บริหารระดับสูงขาดความยุติธรรมในการประเมินผลงาน ผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยให้ความมั่นใจกับบุคลากรที่กำลังพ้นจากงาน

สิทธิ ลีวเวหา (2534 : 161) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถม ศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู ได้มีการพัฒนาตนเองในด้านการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด โดยผู้บริหารเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรได้ผลดีและเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

อรุณ วงศ์พลาย (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารวิทยาลัยครูในสหวิทยาเขตทัศนคติตามทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารและอาจารย์มีทัศนะต่อระดับการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารวิทยาลัยครู ต่างกันอย่างน้อยยี่สิบห้าค่าทางสถิติที่ระดับ .01

จักรพงษ์ ทัพขวา (2531 : 118) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และอาจารย์ 10 ด้าน คือ ด้านการศึกษาไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการการประชุม การระดมความคิด การมอบหมายงานพิเศษ การสนับสนุนให้การศึกษาต่อ การฝึกอบรมระยะสั้น การปฐมนิเทศ บุคลากรที่บรรจุใหม่ การหมุนเวียนตำแหน่ง การจัดการทัศนศึกษาและดูงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าได้พัฒนาบุคลากรมากเกือบทุกด้าน แต่ครูอาจารย์เห็นว่าได้พัฒนาน้อยเกือบทุกด้าน

กนกพร วงษ์เล็ก (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล : โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษากลุ่มที่ 23 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน การได้มาซึ่งบุคลากร, การบำรุงรักษาบุคลากร, การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าครูที่มีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และมีทัศนะที่อยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว คือ การให้บุคลากรพ้นจากงาน สภาพ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่สำคัญมีดังนี้ 1. การได้มาซึ่งบุคลากรนั้น โรงเรียนไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการรับ

บุคลากรเข้าทำงาน การรับสมัครบุคลากรขาดการประชาสัมพันธ์ การคัดเลือกบุคลากรมีการใช้สิทธิพิเศษและบุคลากรที่บรรจุเข้าทำงานมีวุฒิไม่ตรงกับสายงาน 2. การบำรุงรักษาบุคลากร มีการพิจารณาความคความชอบและการประเมินผลงานที่ไม่เหมาะสม มีครูหลายคนที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนเอง และบุคลากรมีความขัดแย้งไม่มีความสามัคคี มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก 3. การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนไม่เปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้กับบุคลากรในเรื่องการสร้างสรรค์ผลงาน ไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร 4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการลาออกกลางคันของครู ทำให้มีจำนวนครูสอนไม่เพียงพอ การโอนย้ายบุคลากรมีมากเกินไป โรงเรียนไม่มีหลักเกณฑ์ในการให้บุคลากรพ้นจากงาน และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่พ้นจากงานได้แสดงความคิดเห็น

สุคไส แสงทับทิม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ในด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน โดยใช้ระดับความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาตเป็นเกณฑ์วัดอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นด้านการวางแผนอัตรากำลังคนอยู่ในระดับที่สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ด้านการคัดเลือกบุคคลและด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลกับความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาตที่มีเพศ ประสบการณ์บริหารงานในโรงเรียนและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน พบว่า ความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาตเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

ศิริรัตน์ วรรณสิทธิ์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ทฤษฎีของ William B. Casletter รวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล และใช้ผลงานวิจัยของคำพันธ์ อัครเนตร เรื่องการบริหารงานบุคคลในสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครพนม 2 ด้านคือ ด้านการบำรุงรักษาบุคคลและด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน เป็นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการให้บุคคลพ้นจากงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น ซึ่งจัดเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจาก

มากไปน้อยดังนี้ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

กิริวัฒน์ คายดา (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวิจัย พบว่า (1) พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหา ด้านการมอบหมายงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการธำรงรักษาบุคคล (2) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ (3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีสองด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการพัฒนาบุคคล ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็ก กับขนาดกลาง และด้านการธำรงรักษาบุคคล ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ประทีป ทองด้วง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า (1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ระหว่างบุคลากรที่เป็นข้าราชการครูกับลูกจ้างของส่วนราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (3) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ปกติกับที่ตั้งอยู่ในพื้นที่พิเศษ มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่งและด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ควรพิจารณาความดีความชอบ ให้ผลตอบแทนรางวัลหรือสวัสดิการต่างๆด้วยความเป็นธรรม

3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

คูเปอร์ (Cooper. 1991 : 1143 -A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาโครงการให้ความดีความชอบของครูที่เมืองเฮนโอเวอร์ รัฐนิวแฮมเชอร์ สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การพิจารณาความดีความชอบของครูควรจัดอยู่ในหลักเกณฑ์การให้เงินเดือนครู ส่วนครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าการประเมินความดีความชอบ ตลอดทั้งผู้ทำการประเมินได้พิจารณาแยกจากเงินเดือนครู ส่วนการพิจารณาให้รางวัลความดีความชอบของครูในโรงเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษา

นั้นได้เอาใจใส่ในเรื่องการเพิ่มเงินแก่ครูที่มีผลงานดีเด่นอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการผู้รับผิดชอบอยู่แล้ว แต่หวังว่าอาชีพของคนน่าจะให้ความมั่นคงแก่ตน และแผนการตอบแทนทางด้านการเงิน (ค่าเบี้ยเลี้ยงตลอดจนบำเหน็จบำนาญ) ควรชัดเจนและเชื่อถือได้ กลุ่มครู ผู้บริหาร ตลอดจนกรรมการการศึกษาที่เห็นพ้องต้องกัน ควรพิจารณาเงินเพิ่มแก่ข้าราชการครูที่มีผลงานดีเด่น แยกออกต่างหากและควรพิจารณาโดยไม่มีอิทธิพลอื่นใดมาเกี่ยวข้อง

โอเวน (Owens. 1976 : 403) ได้ศึกษาเรื่องการสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษา บทบาทของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาได้เสนอแนะไว้ดังนี้ ครูใหญ่ ต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกครู มาร่วมทำงาน หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สมัคร ครูใหญ่ร่วมกับหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้ร่างขึ้น เมื่อผู้สมัครผ่านการทดสอบครั้งแรกแล้ว ครูใหญ่และหัวหน้าแผนกควรเป็นผู้สัมภาษณ์ การตัดสินใจรับเข้าทำงานควรเป็นหน้าที่ของครูใหญ่

จากการที่ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศได้เห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรซึ่งปัจจุบันเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคลากร ซึ่งจะต้องมีบทบาทการบริหารอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการวางแผนบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน