

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8 หัวข้อตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ความหมายของการบริหารบุคลากร
- 2.2 ความสำคัญของการบริหารบุคลากร
- 2.3 หลักและระบบของการบริหารบุคลากร
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร
- 2.5 กระบวนการบริหารบุคลากร
- 2.6 องค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการบริหารบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่าน ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคลากรไว้ ซึ่งสามารถนำเสนอและสรุปได้ดังนี้

สุกิจ จุลละนันท์ (2510) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนและโครงการ การกำหนดระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเพื่อให้ได้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ภิญโญ สาร (2517) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรหมายถึงการใช้คนให้ทำงานได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุดสิ้นเปลืองเงิน

และวิสัยทัศน์ที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เรานำใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

สมพงศ์ เกษมสิน (2521) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (2522) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรเป็นงานเกี่ยวกับการควบคุมดูแลพนักงาน เจ้าหน้าที่ และคนงานในองค์การ เพื่อที่จะให้พลังงานของบุคลากรที่มีอยู่โดยจำกัดนั้นอำนวยความสะดวกแก่องค์การ ในด้านประสิทธิภาพของการทำงานและให้สามารถปฏิบัติงานโดยได้รับผลงานมากที่สุด

ฉัตรชัย อรณันท์ (2524) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรก็คือการหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์การนั้น ๆ ได้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหาร และให้ความร่วมมือแก่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานด้วย เพื่อให้งานขององค์การนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ชลิดา ศรมณี และชูศรี สงวนชื่น (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการในองค์การใด ๆ เป็นกระบวนการที่จัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในองค์การและที่มีอยู่แล้ว โดยเริ่มตั้งแต่ การวางแผน จัดหาคนเข้ามาทำงาน ทะนุบำรุงรักษาไว้ และการดำเนินการเมื่อบุคคลเหล่านั้นพ้นจากงานไป

เทียนฉาย ถิระนันท์ (2527) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากร คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคลากร หรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่งนับตั้งแต่ การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การ

เลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญ

เมธี บิลันธนานนท์ (2529) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคลากรในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคลากรเหล่านั้นได้เห็นว่า งานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายหมายของเขา และขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบันด้วย

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวคนผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ให้มีจำนวนเพียงพอเพื่อการใช้กำลังคนได้เกิดประโยชน์เต็มที่เพื่อรักษากำลังแรงงานบำรุงส่งเสริมสมรรถภาพ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมายขององค์การ

สมควร อัสโย (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงาน โดยให้คุณภาพของงานดีที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองงบประมาณและวัสดุน้อยที่สุด

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน

สุรเชษฐ์ ช่างถม (2536) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเลือกคน การใช้คน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุดและบุคคลนั้นมีความสุขความพอใจที่จะปฏิบัติงาน

สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การนับตั้งแต่ การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การธำรงรักษา การพัฒนาไปจนถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีความพึงพอใจ

Appley (1942) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารบุคลากรคือการดำเนินการในการวางแผน และกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน ด้านศึกษาและวิจัย ในอันที่จะปรับปรุงนโยบายด้านบุคลากร เทคนิคในการบริหารบุคลากร และการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

Nigro (1951) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารบุคลากรหมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

Wolf (1962) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคลากร การทำให้เกิดการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงานของบุคลากรในองค์การ

Van Zwoll (1965) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากร เป็นกิจกรรมเฉพาะที่ซับซ้อนโดยมุ่งที่จะใช้ความพยายามให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลสูงสุดตามจุดมุ่งหมายของสถาบันความซับซ้อนเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการวางแผนการจัดองค์การ การจัดคณะทำงาน การประสานงาน การรายงานและการจัดงบประมาณ สิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาของการบริหารบุคลากรทั้งสิ้น

Beach (1970) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรคือการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุม อัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

Flippo (1971) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรหมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ นับตั้งแต่ การวางแผน การบริหารบุคลากร การสรรหา การพัฒนา การดำรงรักษาไว้ การใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ วินัยและการรักษาวินัย ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดหมายขององค์การ

2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่าการบริหารบุคลากรมีความสำคัญดังนี้

1) เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติดี

2) เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคลากรให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)

3) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน (Maintenance)

4) เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

ซึ่งในการบริหารงานนั้นจะมีอยู่ 2 ส่วน คือ งานและคน งานนั้นเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การที่จะดำเนินการให้ภารกิจสำเร็วนั้นจะต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน

ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญ คือ

1) คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนจะเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จและใช้ปัจจัยอื่น ๆ ในการทำงาน

2) การทำงานมิใช่สักแต่ว่ามีคนเท่านั้น และในการทำงานจะมีคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างเดียวยังไม่พอ จำเป็นจะต้องรู้จักใช้คนให้ทำงาน

ด้วยจึงจะสำเร็จการเลือกคนเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และการใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก็คือ การบริหารงานบุคคลนั่นเอง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก และเป็นเรื่องที่ขาดเสียมิได้

2.3 หลักและระบบของการบริหารบุคลากร

สุกิจ จุลละนันท์ (2510) ได้กล่าวไว้ว่า หลักสำคัญในการบริหารบุคลากรมี 12 ประการ คือ

1) หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันเรื่องฐานะ เพศ ผิวและศาสนาเป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป

2) หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือยึดหลักคุณวุฒิ เป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

3) หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ

4) หลักความเป็นกลางทางการเมืองถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลและในการปฏิบัติงานนั้นข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยที่ปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

5) หลักการพัฒนา ได้แก่การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6) หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และความถนัดของคน

7) หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากัน เงินเท่ากัน

8) หลักสวัสดิการ ได้แก่การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัยและการสงเคราะห์ด้านต่าง ๆ

9) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้าง จริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมชอบของบุคลากรและการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

10) หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่า และศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคนโดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11) หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุดโดยใช้คน เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดการจะทำได้เช่นนี้จะต้องมีการวางแผน การประสานงานและการจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12) หลักการศึกษาวิจัยการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ระบบบริหารงานบุคคลที่สำคัญมี 2 ระบบ คือ

1) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์มีคำเรียกหลายอย่างเป็นต้นว่า ระบบชู้เลี้ยง หรือระบบทำลาย (Spoils system) ระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) หรือระบบเล่นพวก (Nepotism) แต่ในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า "ระบบอุปถัมภ์"

ชูป กาญจนประกร (2514) กล่าวว่าระบบอุปถัมภ์ หมายถึง การ

ปฏิบัติการต่าง ๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งในทางการเมือง และทางการบริหารของพรรคการเมืองที่มีชัยในการเลือกตั้ง เพื่อให้ลูกพรรค หรือผู้ที่ช่วยเหลือสนับสนุนวิ่งเต้นในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2510) ได้อธิบายว่า หมายถึงระบบที่มีการให้ตำแหน่งในทางราชการเป็นรางวัลแก่ผู้ภักดีต่อพรรคการเมืองโดยไม่จำกัดขอบเขตอำนาจการบรรจุไว้ในระเบียบข้าราชการหรือกฎหมายบริหารใด ๆ

จะเห็นได้ว่าระบบอุปถัมภ์ได้มีกำเนิดมาจากวิถีทางการเมือง โดยได้ฝังรากหยั่งลึกลงในระบบราชการ เมื่อพรรคการเมืองใดเข้ามาจัดตั้งรัฐบาล ตำแหน่งข้าราชการประจำระดับสูง ๆ มักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งระบบนี้เป็นระบบการบริหารงานบุคคลของราชการที่เก่าแก่ที่สุด ซึ่งทุกประเทศในโลกใช้ระบบนี้ก่อนที่จะนำระบบคุณธรรมมาใช้ ประเทศที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งมีการกล่าวถึงกันทั่วไป ได้แก่ ประเทศจีน ในประเทศจีนนั้นการเข้ารับราชการในสมัยโบราณทำได้ 3 ระบบ คือ

(1) ระบบสืบสายโลหิต กล่าวคือ ถ้าบุคคลใดมีบิดามารดาได้เป็นขุนนางในตำแหน่งใด บุตรชายคนโตจะได้รับตำแหน่งที่บิดาเคยดำรงตำแหน่งอยู่ และที่ได้รับราชการโดยการสืบสายโลหิตยังมีสิทธิชักจูงเอาเครือญาติเข้ารับราชการได้ด้วย

(2) ระบบแลกเปลี่ยน ถ้าบุคคลใดสามารถนำข้าวสารมาให้รัฐบาลจำนวน 600 สัด (1 สัด เท่ากับ 6 กิโลกรัม) หรือสิ่งอื่นใดในจำนวนเท่ากัน ก็จะได้เป็นขุนนางชั้นต่ำและถ้าบุคคลใดสามารถนำข้าวสารมาเข้ายังหลวงได้ 12,000 สัด ก็จะได้ครองแคว้นเล็ก ๆ แคว้นหนึ่ง

(3) ระบบอุปถัมภ์ ตามระบบนี้หากบุคคลใดมีความดีความชอบ หรือรับใช้ใกล้ชิดพระมหากษัตริย์จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นขุนนาง

ระบบอุปถัมภ์สมัยใหม่ ที่นำมาใช้กันในวงราชการ มีที่มาจากสหรัฐอเมริกา เหตุผลที่สหรัฐอเมริกานำระบบอุปถัมภ์มาใช้น่าจะเป็นเพราะว่าระบบอุปถัมภ์จะสร้างพรรคการเมืองให้มั่นคงได้ ทั้งนี้เพราะประชาชนจะไม่ทำงาน

ให้พรรคการเมืองโดยปราศจากรางวัลตอบแทน และผู้ที่สมัครรับเลือกตั้งที่มีชัยชนะจะได้มีข้าราชการที่อุทิศชีวิตเพื่อเขา และสนองนโยบายของเขาอย่างแท้จริง การให้รางวัล โดยให้ตำแหน่งทางราชการแก่ผู้สนับสนุนให้มีชัยในการเลือกตั้ง โดยหลักการแล้วให้เพื่อ เป็นสินน้ำใจทางการเมือง (Political rewards) (อุทัย หิรัญโต, 2531) นอกจากนี้ชูป กาญจนประกร (2514) กล่าวไว้ว่า การนำระบบอุปถัมภ์มาใช้ ก็เพื่อเป็นสินน้ำใจ เพื่อเสถียรภาพทางการเมือง และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมนโยบาย

2) ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม หรือ ระบบคุณวุฒิ หรือ ระบบคุณความดีหรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดีและความสามารถ

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้กล่าวถึงระบบคุณธรรม ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

(1) หลักความสามารถ (Competence) คำนึงถึง คุณวุฒิและความสามารถเป็นสำคัญ โดยมีแนวความคิดที่จะสรรหาให้ได้บุคคลที่มีความสามารถที่สุด เลือกสรรให้ได้คนดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ในการวัดความสามารถของบุคคลที่จะรับเข้าทำงานโดยใช้วิธีการสอบ เพื่อกลั่นกรองให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถตามหลักที่ว่าใช้คนให้ถูกกับงานหรือใช้คนให้ถูกกับความสามารถ "Put the right man in the right job" หรือ "Competence man for competence job"

(2) หลักความเสมอภาค (Equality) เน้นถึงความเสมอภาคทางโอกาสของบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด โดยผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ย่อมมีสิทธิและโอกาสเท่ากัน จะสมัครสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกบรรจุเข้าทำงานโดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ นอกจากนี้ยังรวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรด้วย คือ จ่ายเงินให้ทัดเทียมกับความสำคัญของภาระงาน (Equal pay equal work)

(3) หลักความมั่นคง (Security) คำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่มีความต้องการในชั้นต่าง ๆ โดยให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะมาเป็น

ข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถยึดอาชีพได้ตราบที่ยังมีความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการโดยให้มีเงินเดือนพอแก่การครองชีพ และให้มีสวัสดิการเป็นพิเศษหลายประการ

(4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หลักการในข้อนี้มุ่งเน้นข้าราชการเป็นสำคัญโดยมีวัตถุประสงค์ว่า ข้าราชการไม่ควรแยกความคิดในเรื่อง "นโยบาย" และ "การบริหาร" ออกจากกัน แต่จะต้องปฏิบัติงานตามนโยบายที่รัฐได้วางไว้ หลักความเป็นกลางทางการเมืองเป็นการสร้างหลักประกันให้แก่ข้าราชการประจำที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงจากนักการเมือง ซึ่งอาจจะทำให้เสียความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน เพราะหากปล่อยให้มีการเมืองแทรกแซงแล้ว ข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติตามความต้องการของนักการเมือง แทนที่จะปฏิบัติงานเพื่อประชาชน

(5) มื่อองค์การกลางจัดระเบียบควบคุม Kingsbury (1957) ได้กล่าวว่า หลักการของระบบคุณวุฒิที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือจะต้องมีองค์การกลางในการจัดระเบียบ กำหนดกฎเกณฑ์และควบคุมการบริหารงานบุคคลของประเทศเป็นส่วนรวมให้เป็นไปในระดับเดียวกัน ทำหน้าที่อย่างนี้ เรียกในภาษาอังกฤษว่า "Watch-dog of Merit system" ตัวอย่างเช่น องค์การกลางในการบริหารงานของข้าราชการครูในประเทศไทย คือ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร

2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

ในการบริหารงานบุคคล ได้นำแนวความคิดของปรีชญาใช้เป็นหลักการในการที่จะประยุกต์ให้บุคคลที่จะปฏิบัติงานในระดับ ผู้บังคับบัญชาด้านนี้ได้ตระหนักและให้ความสำคัญโดยทั่ว ๆ ไป เมื่อเราเริ่มสงสัยในปัญหาขั้นพื้นฐานทางการบริหารงานบุคคล แสดงว่าเรากำลังคิดถึงปัญหาในทางปรัชญานั้นเอง

เราถามว่า "ลักษณะองค์การที่พึงปรารถนาควรเป็นอย่างไร จะได้วางระบบการบริหารให้เป็นไปเพื่อผลอันนั้น"

"ธรรมชาติของมนุษย์นั้นเป็นเช่นไร เราจะได้จัดการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมและสนองความต้องการของมนุษย์นั้น"

"สภาพสังคมเป็นเช่นไร เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งในองค์การที่จะมีส่วนช่วยให้สังคมพัฒนาไป"

จากข้อสงสัยดังกล่าวสรุปเป็นปรัชญาการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

1) เชื่อว่าถ้าในองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนา และเจริญเติบโต จากแนวความคิดนี้จะดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2) เชื่อว่า ถ้าในองค์การประกอบด้วย สมาชิกที่มีความพึงพอใจ ระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3) เชื่อว่าบุคคลซึ่งทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนจะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรก แตกต่างกันตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนา เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารงานบุคคล

4) เชื่อว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นมีส่วนช่วยเหลือ และพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต อย่าคิดว่าคนเหล่านั้นมาจ้างงานทำ เพราะถ้าคิดในแง่ นั้นจะเกิดปัญหาในการให้ออก ปลดออก คนงานที่เราไม่พอใจเสมอ

5) เชื่อว่าการประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

6) เชื่อว่าสภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยา

การใหม่ ๆ เป็นสิ่งทันสมัย ในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7) เชื่อว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทนเมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงานและเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปยอมรับและศรัทธาองค์การมากยิ่งขึ้น

Flippo (1971) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นบริการที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารงานทุกประเภท และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นหลักไว้ 8 ประการ คือ

- 1) ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
- 2) มีความร่วมมือกัน ที่จะหาทางพัฒนานโยบายเกี่ยวกับบุคลากร
- 3) ฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงาน ควรทำความเข้าใจกันให้ดีในเรื่องสิทธิหน้าที่ ตลอดจนสิทธิพิเศษต่าง ๆ
- 4) ควรมีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการบริหารงานบุคคล
- 5) การยอมรับในความสามารถ ทำให้คนรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตน การแสดงความซาบซึ้งเมื่อเขาได้มีโอกาสเป็นผู้นำและมีความก้าวหน้าทำให้คนมีกำลังใจในการทำงาน
- 6) จัดหาโอกาสหรือช่องทางที่จะสนับสนุนให้ผู้ที่มีความสามารถถึงขั้นได้ทำหน้าที่ผู้นำเพื่อให้เกิดความรู้สึกในความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 7) ควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้ดี ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันทุกฝ่าย
- 8) จัดให้มีบริการที่ดีในทุก ๆ ด้าน สร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้เป็นที่พอใจจะช่วยให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร

1) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของ Maslow (Maslow's hierarchy of need)

Maslow (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ดังนี้

(1) บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

(2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งที่จูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

(3) ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญเมื่อความต้องการต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

ลำดับชั้นความต้องการของบุคคลมี 5 ชั้น คือ

(1) ความต้องการทางร่างกายหรือพื้นฐานความจำเป็นของชีวิต (Physiological needs or Basic physical needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อควมมีชีวิตอยู่รอดเช่น อาหาร อากาศ น้ำ เป็นต้น

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and safety needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น เช่น การไม่ถูกข่มขู่หรือถูกปลดออก เป็นต้น

(3) ความต้องการทางสังคม (Social needs) หรือการเป็นเจ้าของ (Belonging needs) เป็นความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วม และการเข้าหมู่เข้าพวกในด้านมิตรภาพและในด้านความรักจากเพื่อนร่วมงาน

(4) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs of Ego needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตน มีเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือมีฐานะเด่นที่คนอื่นยอมรับนับถือ

(5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของคน ที่คนธรรมดาอยากจะเป็นอยากจะได้เป็นความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงามใฝ่ฝันจะบรรลุความปรารถนาสูงสุด

2) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's Modified need hierarchy theory)

Alderfer (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ได้ทำการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ของ Maslow พบว่าการตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลำดับขั้น ดังนั้น Alderfer ได้คิดทฤษฎีอีอาร์จี (ERG : Existence-Relatedness Growth Theory) ขึ้น โดยแบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ

(1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองให้มีชีวิตอยู่ต่อไป

(2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

(3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุด ที่จะได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

3) ทฤษฎีความต้องการของ Murray (Murray's manifest needs theory)

Murray (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นไม่ได้เรียงลำดับขั้นเหมือนที่ Maslow กล่าวไว้ บุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่ง สูงหรือต่ำก็ได้

ดังนั้น ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของมนุษย์มีอยู่ 4 ประการ คือ

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement)

(2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation)

(3) ความต้องการอิสระ (Need for autonomy)

(4) ความต้องการมีอำนาจ (Need for power)

4) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland

(McClelland's achievement motivation theory)

McClelland (อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2534) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ เป็น 3 ประการ คือ

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement)

(2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation)

(3) ความต้องการมีอำนาจ (Need for power)

5) ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Herzberg (Herzberg's two factors theory)

Herzberg (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ได้คิดทฤษฎีการจูงใจและการบำรุงรักษา (Motivation-Hygiene theory) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ดังนี้

(1) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่เช่น การบริหาร การนิเทศ สภาพการทำงาน รายได้ ความมั่นคงในงาน ถ้าปัจจัยค้ำจุนสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่บุคลากรก็จะเป็นอุปสรรคในการทำงาน

(2) ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยการจูงใจ (Motivator factors) เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ปัจจัยกระตุ้นได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เป็นต้น

6) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor (อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2534) ได้มองธรรมชาติของมนุษย์และได้คิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นดังนี้



ทฤษฎี X

1. ไม่มีความจริงใจ
2. เกียจคร้าน ชอบทำงานน้อย
3. หลีกเลียงความรับผิดชอบ
4. ไม่สนใจว่างานนั้นจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่
5. ไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้
6. ไม่สนใจว่าองค์การต้องการอะไร
7. ต้องการการควบคุมอย่างใกล้ชิด
8. หลีกเลียงการตัดสินใจ
9. มนุษย์พวกนี้ไม่ฉลาดนัก

ทฤษฎีของ McGregor มองคนในลักษณะสุดขอบ คือ ทั้งดีและเลว

7) ทฤษฎีการคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory)

Vroom (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของบุคคลว่า บุคคลจะร่วมกิจกรรมที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือสิ่งที่คนปรารถนา บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุดเขาจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ

ทฤษฎีของ Vroom สรุปเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\begin{array}{lcl} \text{แรงจูงใจ} & = & \text{ความอยาก X ความคาดหวัง} \\ \text{(Motivational force)} & & \text{(Valence X Expectency)} \end{array}$$

วพ
LB
ส ๕๐๗
ค.1



ท ๕๐๓๘๙

หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยขอนแก่น 25

ทฤษฎี Y

1. มีความจริงใจ
2. ทำงานหนัก
3. มีความรับผิดชอบในหน้าที่
4. ปรารถนาให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย
5. รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตน
6. ต้องการให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
7. ไม่ชอบการควบคุมบังคับ
8. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย
9. มนุษย์พวกนี้ไม่ใช่คนโง่

8) ความต้องการของมนุษย์ตามคติของชาวพุทธ

ผู้ที่นับถือศาสนาพุทธ จะมีคติความต้องการอยู่ 2 กลุ่ม คือ

(1) อายุ วรรณะ สุขะ พละ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

- อายุ เป็นผู้มีอายุยืนยาว ไม่แก่เร็ว
- วรรณะ เป็นผู้มีผิวพรรณสดใส สวยสง่า บุคลิกภาพดี
- สุขะ เป็นผู้มีความสุขกายสบายใจ
- พละ เป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง ไม่เจ็บไข้ สามารถทำงานได้

(2) ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

- ลาภ ให้ได้รับวัตถุสิ่งของตลอดจนบุคคลที่รัก
- ยศ ให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานฐานะทางสังคม ชื่อเสียง เกียรติยศ
- สรรเสริญ ให้ได้รับการสดุดี ยกย่อง ชมเชย
- สุข ให้มีความสุขกายสบายใจ

2.5 กระบวนการบริหารบุคลากร

มีนักวิชาการได้สรุปกระบวนการบริหารบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้
สมพงศ์ เกษมสิน (2521) จำแนกกระบวนการบริหารบุคลากรได้
ดังนี้

- 1) การวางนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคลากร
- 2) การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์
- 3) การวางโครงการปฏิบัติ
- 4) กำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
- 5) การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
- 6) การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
- 7) การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอยไล่

- 8) การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
- 9) การทดลองให้ปฏิบัติราชการ
- 10) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- 11) การย้ายและโอน
- 12) การพัฒนาบุคลากร
- 13) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 14) การพิจารณาความดี ความชอบ
- 15) การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 16) การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
- 17) การจัดสวัสดิการ
- 18) การปกครองบังคับบัญชา
- 19) การรักษาวินัย
- 20) การให้พ้นจากงาน
- 21) การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
- 22) การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2531) จำแนกกระบวนการบริหารบุคลากร มีดังนี้

- 1) การกำหนดนโยบายและการวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
- 2) การวางแผนในการจัดอัตรากำลัง
- 3) การวางโครงการปฏิบัติ
- 4) กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
- 5) การจำแนกตำแหน่ง
- 6) การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
- 7) การสรรหาคนทำงาน
- 8) การเลือกสรรและการทดสอบ
- 9) การให้ทดลองปฏิบัติงาน
- 10) การบรรจุแต่งตั้ง
- 11) การจัดทำทะเบียนประวัติ

- 12) การย้ายและการโอน
- 13) การพัฒนาตัวบุคคล
- 14) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 15) การพิจารณาความดีความชอบ
- 16) การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
- 17) การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
- 18) การจัดสวัสดิการ หรือผลประโยชน์แก่ลูก
- 19) การปกครองบังคับบัญชา
- 20) การรักษาวินัย
- 21) การให้พ้นจากงาน
- 22) การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
- 23) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

หวน พินธุพันธ์ (2528) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารบุคลากร มีขั้นตอนและกิจกรรมย่อย ๆ ของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร
 - (1) การกำหนดความต้องการด้านอัตรากำลัง
 - (2) การวิเคราะห์งาน
 - (3) การกำหนดลักษณะงาน
 - (4) การกำหนดมาตรฐานความต้องการด้านกำลัง
- 2) การสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน
 - (1) การสรรหา
 - (2) การเลือกสรร
 - (3) การบรรจุแต่งตั้ง
 - (4) การทดลองปฏิบัติหน้าที่
- 3) การจัดบุคลากรเข้าทำงาน
 - (1) การปฐมนิเทศ
 - (2) การจัดให้ทำงาน

- (3) การนิเทศงาน
- (4) การบำรุงรักษา
- (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (6) การพิจารณาความดีความชอบ
- 4) การพัฒนาบุคลากร
 - (1) การฝึกอบรม
 - (2) การศึกษาต่อ
 - (3) การศึกษาดูงาน
 - (4) การสัมมนา
 - (5) การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 5) การให้พ้นจากงาน
 - (1) การโอน ย้าย
 - (2) การลงโทษทางวินัย
 - (3) การลาออก
 - (4) การลดจำนวนบุคลากรลงงาน
 - (5) เกษียณอายุ
 - (6) ทุณพลภาพ
 - (7) ถึงแก่กรรม

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) ได้จำแนกกระบวนการบริหารบุคลากรออกเป็นเรื่อง ๆ ดังนี้ คือ

- 1) กำหนดความต้องการด้านบุคลากร
 - (1) การวางแผนกำลังคน
 - (2) การวิเคราะห์งาน
 - (3) การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนค่าจ้าง
- 2) การสรรหาตัวบุคลากร
 - (1) การสรรหา
 - (2) การเลือกสรร

3) การจัดและบริหารบุคลากร

- (1) การบรรจุแต่งตั้ง
- (2) การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- (3) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- (4) การปฐมนิเทศ
- (5) การโอนย้าย
- (6) การเลื่อนตำแหน่ง
- (7) การพิจารณาความดีความชอบ
- (8) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- (9) การประเมินผลงาน

4) การพัฒนาบุคลากร

- (1) การฝึกอบรม
- (2) การลาศึกษาต่อ
- (3) การประชุมสัมมนา

5) การให้พ้นจากงาน

- (1) การดำเนินการทางวินัย
- (2) การลาออก การเกษียณอายุ ทุนผลงานและถึงแก่กรรม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2529) สรุป กระบวนการบริหารบุคลากรสำหรับข้าราชการครูได้ 4 กระบวนการหลัก คือ

- 1) การสรรหาบุคลากร
- 2) การใช้บุคลากร
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การธำรงรักษาบุคลากร

ในทางปฏิบัติอาจแบ่งเป็นกระบวนการย่อย ๆ 12 กระบวนการ ดังนี้

- 1) การวางแผนกำลังคน
- 2) การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือน
- 3) การสรรหาบุคลากรเข้าราชการเป็นข้าราชการครู

- 4) การบรรจุและการแต่งตั้ง
- 5) การย้ายและการโอน
- 6) การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
- 7) การพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- 8) การเลื่อนตำแหน่ง
- 9) การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์
- 10) การจัดสวัสดิการ
- 11) การเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู
- 12) การให้พ้นจากราชการ

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2535) จำแนกกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ดังนี้

1) การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล

- 2) การวางแผนกำลังคน
- 3) การกำหนดตำแหน่ง
- 4) การกำหนดเงินเดือน
- 5) การสรรหาบุคลากร
- 6) การบรรจุและแต่งตั้ง
- 7) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- 8) การพัฒนาบุคลากร
- 9) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
- 10) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
- 11) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- 12) การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

Gibson และ Hunt (1965) จำแนกกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ 10 ประการ คือ

- 1) การว่าจ้าง (Employment procedures)

- 2) การบรรจุ (Placement procedures)
- 3) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion procedures)
- 4) การประเมินผลงาน (Appraisal procedures)
- 5) การร้องทุกข์ (Grievance procedures)
- 6) การพัฒนาบุคคล (Group activity)
- 7) การบันทึกประวัติ (Personnel records)
- 8) การกำหนดนโยบายและการดำเนินงาน (Written policies and Procedures)

- 9) การบริหารเงินเดือน (Salary determination)
- 10) ความงอกงามทางวิชาชีพ (Professional growth)

จากกระบวนการบริหารบุคลากรที่นักวิชาการได้กล่าวไว้นั้น ผู้วิจัยสรุปว่ากระบวนการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 6 ด้าน คือ

- 1) การวางแผนการบริหารบุคลากร ประกอบด้วย
 - (1) การวางแผนกำลังคน
 - (2) การกำหนดอัตรากำลังครูในโรงเรียน
 - (3) การใช้ตำแหน่งข้าราชการครูในโรงเรียน
 - (4) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งข้าราชการครูในโรงเรียน
- 2) ด้านการสรรหา ประกอบด้วย
 - (1) การสอบและการคัดเลือก
 - (2) การบรรจุแต่งตั้ง
 - (3) การทดลองปฏิบัติราชการ
 - (4) การย้าย
 - (5) การโอน
 - (6) การขอกลับเข้ารับราชการ
- 3) ด้านการพัฒนา ประกอบด้วย
 - (1) การฝึกอบรม
 - (2) การสัมมนา

- (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- (4) การศึกษาต่อ
- (5) การศึกษาดูงาน
- (6) การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
- (7) การนิเทศงาน
- (8) การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ภายในโรงเรียน
- 4) ด้านการธำรงรักษาไว้ ประกอบด้วย
 - (1) งานทะเบียนประวัติ
 - (2) การประชุมนิเทศ
 - (3) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - (4) ชวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - (5) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - (6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - (7) การพิจารณาความดีความชอบ
- 5) ด้านการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ประกอบด้วย
 - (1) การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครู
 - (2) การปรับเงินเดือนตามวุฒิ
 - (3) การเลื่อนตำแหน่ง
- 6) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ประกอบด้วย
 - (1) การพิจารณาโทษทางวินัย
 - (2) การลงโทษทางวินัย
 - (3) การอุทธรณ์
 - (4) การร้องทุกข์
 - (5) การลาออก
 - (6) การเกษียณอายุ พุพพลภาพและถึงแก่กรรม
 - (7) บำเหน็จบำนาญ

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1) การวางแผนการบริหารบุคลากร

การวางแผนการบริหารบุคลากร เป็นงานขั้นต้นที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในโรงเรียน นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การกำหนดอัตรากำลังครู การใช้ตำแหน่งข้าราชการครู และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งข้าราชการครู

(1) การวางแผนกำลังคน (Manpower planning)

ก. ความหมายของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน บางทีเรียกว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human resource planning) หรือการวางแผนบุคลากร (Personnel planning) หรือ การวางแผนการจ้างงาน (Employment planning)

ประวิณ ผนคร (2513) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนคือ การวางแผนดำเนินการเพื่อเตรียมคนให้เหมาะกับงานและเวลา (Contributing The right people for the right job at the right time) และการใช้คนทั้งหมดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่เป็นการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและดำเนินงานที่จะสร้างใช้ และกระจายกำลังคน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของหน่วยงาน

ภิญโญ สาร (2517) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนหมายถึงการเตรียมการเพื่อสรรหา พัฒนา และใช้บุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สุด

สมพงศ์ เกษมสิน (2521) กล่าวว่า แผนงานบุคคลเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ ที่เน้นในเรื่องบุคคลเพื่อสนองความต้องการขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ การเตรียมการเพื่อปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับความต้องการ ในด้านตัวบุคคล ที่จะเลือกสรรมาดำรงตำแหน่งต่างๆ รวมทั้งการคาดคะเนปริมาณบุคคลที่จะมีเพิ่มขึ้นและการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล

คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็น การล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้อง การเมื่อใด (The right people, at the right place, at the right time)

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนถึงความต้องการ กำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้า กำหนดวิธีที่จะได้มา พัฒนา และการ ใช้คนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข. กระบวนการวางแผนกำลังคน

สมพงศ์ เกษมสิน (2521) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกำลังคน มี 3 ขั้นตอน คือ

- ก) ขึ้นวางแผนดำเนินงาน (Formulation of plans)
- ข) ขึ้นปฏิบัติตามแผน (Execution of plans)
- ค) ขึ้นตรวจตราแผน (Review of plans)

เมธี บิลันธนานนท์ (2529) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกำลังคน มี 6 ขั้นตอน คือ

- ก) สันนิษฐานเพื่อวางแผนกำลังคน
- ข) ทำโครงสร้างขององค์การและความต้องการด้านกำลังคน ในอนาคต
- ค) เตรียมกำลังคนที่มีอยู่
- ง) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน
- จ) ทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคน
- ฉ) ควบคุมแผนกำลังคน

Fischer (อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต, 2531) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนกำลังคนว่ามี 3 ขั้นตอน คือ

- ก) การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคน (Manpower inventory) หมายถึง การเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนในปัจจุบัน ทั้งใน รูปปริมาณและคุณภาพ

ข) การคาดคะเนกำลังคน (Manpower forecast) หมายถึง การคาดคะเนถึงกำลังคนในระยะที่กำหนดไว้ในอนาคต ในรูปของจำนวนรวม (Gross number) หรือในรูปของการแบ่งประเภท เช่น กำลังคนที่ต้องใช้ ความชำนาญระดับการศึกษาและประสบการณ์ เป็นต้น

ค) แผนกำลังคน (Manpower plan) เป็นปฏิบัติการเฉพาะ หรือทำโครงการ (Blueprints) เพื่อเชื่อมโยงระหว่างการคาดคะเนกำลังคน และการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนเข้าด้วยกัน

สำหรับการวางแผนกำลังคนในระบบราชการ นอกจากจะวางแผนตามความต้องการกำลังคน วางแผนเพื่อให้ได้กำลังคนที่ต้องการและวางแผนการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้ว ต้องมีการวางแผนกระจายกำลังคนอีกด้วย ทั้งนี้เนื่องจากบางท้องที่มีคนมาก บางท้องที่มีคนน้อย เราเรียกว่า คนกระจุกแต่ไม่กระจาย สาเหตุอาจเนื่องมาจาก

ก) ขาดข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกำลังคน เช่น ความต้องการที่แท้จริงของส่วนราชการต่าง ๆ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในส่วนราชการ เป็นต้น

ข) ไม่มีหน่วยงานบริหารบุคคลกลางที่แท้จริงกล่าวคือในปัจจุบันนี้ มีองค์การบริหารงานบุคคลหลายองค์การเช่น ก.พ. ก.ต. ก.ค. เป็นต้น หากขาดการประสานร่วมมือกันแล้ว ย่อมทำให้ผลที่ออกมาไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ค) ผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้ การวางแผนกำลังคนจำเป็นต้องใช้ คน เงินและวัสดุเป็นจำนวนมาก ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยเฉพาะด้านงบประมาณ

(2) การกำหนดอัตรากำลังครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ก. จำนวนนักเรียน ม.ต้น และ ม.ปลาย 40 คน/ห้อง

ข. จำนวนข้าราชการครูทั้งหมด

ใช้สูตร $x = \frac{na}{b}$

b

x = จำนวนข้าราชการครูทั้งหมด

n = 40 (จำนวนนักเรียน/ห้อง)

a = จำนวนห้องเรียน

b = (ม.ต้น) จำนวนนักเรียน 17 คน/ครู 1 คน

(ม.ปลาย) จำนวนนักเรียน 15 คน/ครู 1 คน

$$\text{ม.ต้น} = \frac{40 \times \text{จำนวนห้องเรียน}}{17}$$

$$\text{ม.ปลาย} = \frac{40 \times \text{จำนวนห้องเรียน}}{15}$$

ค. จำนวนบุคลากรสายบริหาร

1 - 8 ห้องเรียน มีผู้บริหาร 1 คน

9 - 17 ห้องเรียน มีผู้บริหาร 1 คน มีผู้ช่วยได้ 1 คน

18 - 26 ห้องเรียน มีผู้บริหาร 1 คน มีผู้ช่วยได้ 2 คน

27 - 41 ห้องเรียน มีผู้บริหาร 1 คน มีผู้ช่วยได้ 3 คน

42 ห้องเรียนขึ้นไป มีผู้บริหาร 1 คน มีผู้ช่วยได้ 4 คน

(3) การใช้ตำแหน่งข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา

ก. เมื่อตำแหน่งครูว่างลง โรงเรียนควรตรวจสอบและเรียก
บรรจุให้ตรงกับเงื่อนไขการบรรจุของตำแหน่งว่างนั้นหากบรรจุครูต่างไปจาก
เงื่อนไขการบรรจุเดิม ก็ให้เสนอขอเปลี่ยนเงื่อนไขการบรรจุไปให้ กรมฯ
พิจารณา เมื่อกรมฯ อนุมัติจึงจะใช้ตำแหน่งว่างนั้นเรียกบรรจุบุคคลได้

ข. เมื่อตำแหน่งครูว่างลงการเรียกบรรจุในตำแหน่งที่ว่างนอก
จากตรวจสอบเงื่อนไขการบรรจุแล้วจะต้องตรวจสอบด้วยว่าตำแหน่งว่างที่ใช้
เรียกบรรจุครูนั้นว่างลงในตำแหน่งใด (ครู 1 ครู 2 อาจารย์ 1) ก็เรียก

บรรจุให้ตรงกับตำแหน่งที่ว่าง หากไม่ตรงก็ให้เสนอขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งด้วย เมื่อ กรมฯ อนุมัติจึงใช้ตำแหน่งว่างนั้นบรรจุครูได้

ค. โรงเรียนใดมีอัตรากำลังครูเกินเกณฑ์ ก.ค. กำหนด หากมีตำแหน่งว่าง กรมฯ จะสงวนไว้ มิให้บรรจุ เพื่อพิจารณาตัดโอนไปให้สถานศึกษาที่ขาดอัตรากำลังครู ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบว่า กรมฯ ได้สงวนห้ามบรรจุหรือผูกพันไว้

ง. เนื่องจากข้าราชการครูสายการสอนมี 2 ฝ่ายคือฝ่ายปฏิบัติการสอนและฝ่ายสนับสนุนการสอน การเรียกบรรจุต้องตรวจสอบให้ตรงตามเงื่อนไข ถ้าไม่ตรงจะต้องเสนอขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง

(4) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษา มักประสบปัญหาไม่สามารถบรรจุบุคคลให้ตรงกับความต้องการได้เช่น ตำแหน่งว่างเงื่อนไขวิชาสามัญประสงค์จะบรรจุครูในวิชาชีพโรงเรียนต้องเสนอไปยัง กรมฯ เพื่อขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในกรณีต่าง ๆ ดังนี้

ก. เปลี่ยนเงื่อนไขการบรรจุ เช่น ตำแหน่งว่างเดิมกำหนดเงื่อนไขการบรรจุวิชาสามัญ โรงเรียนประสงค์บรรจุครูกลุ่มวิชาศิลป์ เป็นต้น

ข. เปลี่ยนเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง เช่น เปลี่ยนจากครูฝ่ายปฏิบัติการสอนเป็นฝ่ายสนับสนุนการสอน หรือฝ่ายสนับสนุนการสอนเป็นฝ่ายปฏิบัติการสอน

ค. ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเช่น ตำแหน่งว่างเป็นตำแหน่งอาจารย์ 3 หรือ อาจารย์ 2 ขอเสนอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นตำแหน่งที่ต่ำลงไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1

2) การสรรหา (Recruitment)

Flippo (อ้างถึงใน วิทยุ โสธร, 2517) ให้ความหมายไว้ว่าการสรรหา คือ กระบวนการค้นหาบุคคลและชักจูงให้เขาสมัครเข้ามาทำงาน

ในหน่วยงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ให้ความหมายไว้ว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้าทำงานในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ให้ความหมายไว้ว่า การสรรหา คือ การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ และให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

โดยทั่วไปแล้ว การสรรหาบุคลากรมีแหล่งสรรหาอยู่ 3 ทางคือ

(1) การสรรหาจากแหล่งภายใน หมายถึง การค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการจากภายในหน่วยงาน โดยวิธีประกาศรับสมัครบุคคลภายในองค์การอย่างเป็นทางการ เพื่อให้บุคคลภายในทราบและสมัคร แล้วดำเนินการคัดเลือกอย่างมีระบบ และโดยวิธีผู้บังคับบัญชาคัดเลือกบุคคลเป็นการภายใน

(2) การสรรหาจากแหล่งภายนอก หมายถึง การค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการจากภายนอกหน่วยงานซึ่งมีหลายวิธี เช่น โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน ติดต่อด้านสถาบันการศึกษา หรือสมาคมแรงงาน หรือสำนักงานจัดหางาน ติดประกาศในสถานที่รับสมัคร หรือศูนย์รวมของการรับสมัคร เป็นต้น

(3) การสรรหาแบบบูรณาการ หมายถึง การสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกองค์การเข้าด้วยกัน

หลักในการสรรหาบุคคล มี 3 ประการ ดังนี้

(1) การสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพมิใช่ปริมาณ หมายถึง การสรรหาบุคคลนั้นมิใช่เป็นการดำเนินการแต่เพียงให้มีคนมาสมัครเข้าทำงานมากมาย แต่ต้องให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย

(2) การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเปิดเป็นการทั่วไป (Open to all) การสรรหาบุคคลเพื่อมาทำงานของรัฐ ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่

มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการ มีสิทธิ์สมัครเข้าทำงาน โดยปราศจากการกีดกัน เชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล ชนชั้น หรือ ภูมิฐานะของบุคคล

(3) การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์เมื่อเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันแก่ผู้สนใจสมัครเข้าทำงานแล้วจะต้องดำเนินการให้บุคคลเหล่านั้นได้แข่งขันกันแสดงความรู้ความสามารถ เพื่อคัดเลือกเอาคนที่มีความรู้ ความสามารถสูงสุดเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งมีวิธีการทดสอบมากมายหลายวิธี

โดยสรุป การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย การสอบและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติราชการ การย้าย การโอน และการขอกลับเข้ารับราชการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การสอบและการคัดเลือก

การสอบ (Test หรือ Examination) หมายถึง การใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ ในการทดสอบหรือหมายถึงการจัดความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการคัดเลือกโดยวิธีสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ทดลองปฏิบัติงานหรือวิธีอื่นอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันก็ได้

การคัดเลือก (Selection) หมายถึง การพิจารณาความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และคุณลักษณะอย่างอื่นของบุคคลที่ต้องการ ดังนั้น การคัดเลือกต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณา

การสอบในราชการพลเรือนไทย แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

ก. การสอบแข่งขัน เป็นวิธีการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับตำแหน่ง โดยเรียงตามลำดับที่สอบได้

ข. การสอบคัดเลือก เป็นวิธีการสอบเพื่อคัดเลือกบุคคล เข้ารับตำแหน่งโดยไม่จำเป็นต้องเรียงตามเลขที่สอบได้

สำหรับการคัดเลือกมี 2 ประเภท คือ

ก. การคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าปฏิบัติหน้าที่

ข. การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น

ในการสอบแข่งขัน หรือการสอบคัดเลือก หรือการคัดเลือกโดยทั่วไป

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จะเป็นผู้ดำเนินการ เว้นแต่มอบหมายให้องค์กรหรือส่วนราชการใดเป็นผู้ดำเนินการแทนก็ได้ เช่น

กระทรวงศึกษาธิการจะมีคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เป็นผู้ดำเนินการโดยมอบหมายให้ อ.ก.ค.กรมหรือ อ.ก.ค.จังหวัดเป็นผู้ดำเนินการแทนโดย ก.ค. เป็นผู้กำหนดหลักสูตร วิธีดำเนินการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีไว้ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

ก. การประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน วัน เวลา สถานที่ เอกสารในการสมัคร รายละเอียดตำแหน่ง วุฒิ ระดับ อัตราเงินเดือน หลักสูตรวิธีการสอบแข่งขัน เกณฑ์ตัดสิน ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ ประกาศผลสอบ การรายงานตัวผู้สอบได้

ข. ให้มีเวลาในการรับสมัครสอบไม่น้อยกว่า 30 วัน

ค. ให้มีเวลาในการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบอย่างน้อย 7 วัน

ง. เกณฑ์การตัดสิน ผู้สอบได้ต้องได้คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไปในแต่ละภาค (สอบ 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง) และได้คะแนนรวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

จ. เรียงตามลำดับจากผู้สอบได้คะแนนรวมสูงสุดลงมาตามลำดับแล้วประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ (บัญชี 1) รอการเรียกตัวเพื่อบรรจุต่อไป

(2) การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่การงาน หรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การ

เกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น สามารถกระทำได้ 2 กรณี คือ

ก. ใช้หลัก Rule of Thumb คือ บรรจุแต่งตั้งผู้ที่สอบได้คะแนนดีที่สุดไปตามลำดับก่อนหลัง เช่น มีตำแหน่งว่าง 2 ตำแหน่ง ก็บรรจุผู้ที่สอบได้ที่ 1 และ 2 เข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างนั้น

ข. ใช้หลัก Rule of Three คือ หากมีตำแหน่งว่าง 1 ตำแหน่ง ก็จะเสนอชื่อผู้ที่สอบได้คะแนนดีที่สุด 3 คนแรก ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาเลือก เอาคนใดคนหนึ่ง (ถ้าว่าง 2 ตำแหน่ง ก็ส่งรายชื่อ 4 คนแรก ถ้าว่าง 3 ตำแหน่ง ก็ส่งรายชื่อ 5 คนแรก ฯลฯ)

สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อดำเนินการสอบบรรจุและประกาศผลการสอบแล้ว จะเรียกบรรจุแต่งตั้ง ดังนี้

ก. ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ (บัญชี 1) จะระบุว่าเลขที่ใดถึงเลขที่ใดในแต่ละตำแหน่ง วุฒิ สาขาวิชาเอกหรือกลุ่มวิชามีสิทธิ์ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในครั้งแรกและจะกำหนดวัน เวลา สถานที่ ให้ผู้มีสิทธิ์ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในครั้งแรกไปรายงานตัว ถ้าไม่ไปรายงานตัวตามกำหนดจะถือว่าสละสิทธิ์ และจะถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

ข. การยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ หมายถึง การลบชื่อผู้สอบแข่งขันได้ออกจากบัญชี ผู้สอบแข่งขันได้จะถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีในกรณีดังนี้ ผู้ขึ้นได้รับการบรรจุแต่งตั้งไปแล้ว หรือผู้นั้นสละสิทธิ์ในการบรรจุแต่งตั้ง หรือผู้นั้นไม่ไปรายงานตัวตามกำหนดเวลา หรือผู้นั้นไม่สามารถเข้าปฏิบัติหน้าที่ตามกำหนดเวลาในตำแหน่งที่ตนเองสอบได้

ค. การยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้มี 2 กรณี คือบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ใช้ไม่เกิน 2 ปี หรือเมื่อมีการประกาศรับสมัครสอบครั้งใหม่ในตำแหน่ง วุฒิ เดียวกัน

ง. การเรียกตัวไปบรรจุแต่งตั้งในครั้งหลัง (บรรจุครั้งแรกไปแล้ว) จะเรียกตัวให้ไปรายงานตัวโดย จดหมายลงทะเบียยน และประกาศผ่านทางสื่อมวลชนเพราะฉะนั้นผู้สอบแข่งขันต้องกรอกข้อมูลที่อยู่ให้ชัดเจน เพื่อสะดวกในการติดต่อเมื่อมีการเรียกตัวเพื่อไปบรรจุแต่งตั้งตลอด 2 ปี หากมีตำแหน่งว่าง และยังไม่มีการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

(3) การทดลองปฏิบัติราชการ

ก. เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญจะระบุไว้ท้ายคำสั่งว่า ให้ทดลองปฏิบัติราชการตั้งแต่วันบรรจุ

แต่งตั้งเป็นต้นไปเป็นระยะเวลา 6 เดือน หรืออาจจะขยายเวลาออกไปอีกก็ได้แต่ต้องทำความตกลงกับ ก.พ. ก่อน

ข. การบรรจุแต่งตั้งที่จะต้องให้ทดลองปฏิบัติราชการมี 3 กรณี คือ บรรจุผู้สอบแข่งขันได้ บรรจุผู้สอบคัดเลือกได้ และบรรจุผู้เข้ารับราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติราชการแล้วออกไปรับราชการทหาร ส่วนการบรรจุกรณีอื่น ๆ ไม่ต้องทดลองปฏิบัติราชการ

ค. ในระหว่างการทดลองปฏิบัติราชการ

ก) ถ้ามีการโอน หรือย้ายไปดำรงตำแหน่งเดิม (สายงานเดิม และระดับเดิม) ให้นับเวลาต่อเนื่องกัน

ข) ถ้ามีการโอน หรือย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ (มิใช่สายงานเดิม หรือระดับเดิม) ให้เริ่มนับวันทดลองใหม่

ค) สั่งให้ออกราชการได้ จากสาเหตุผู้ทดลองมีความประพฤติความรู้และความสามารถไม่เหมาะสมกับหน้าที่เท่านั้น (ถ้าผู้ทดลองมีความผิดทางวินัยก็ให้ดำเนินการทางวินัย ไม่เกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติราชการ)

ง) ผลการทดลองปฏิบัติราชการ มี 2 กรณี คือ

(ก) รายงานว่าควรให้รับราชการต่อไปโดยให้รายงานภายใน 7 วัน เมื่อการทดลองปฏิบัติราชการครบ 6 เดือน เพื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุพิจารณาถ้าเห็นว่าควรให้รับราชการต่อไปได้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุรายงานไปยัง ก.ค. ถ้าเห็นว่าไม่ควรให้รับราชการต่อไป ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุมีคำสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการภายใน 7 วัน นับแต่วันได้รับรายงาน แล้วให้ส่งสำเนาคำสั่งไปยัง ก.ค.

(ข) รายงานว่า ควรให้ออกจากราชการ ให้รายงานทันทีที่พบว่าผู้ทดลองปฏิบัติราชการมีความประพฤติไม่ดีไม่มีความรู้หรือความสามารถที่จะรับราชการต่อไปภายใน 7 วัน เพื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุพิจารณา ถ้าเห็นว่าไม่ควรให้รับราชการต่อไป ก็มีคำสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการภายใน 7 วัน นับแต่วันได้รับรายงาน ถ้าเห็นว่าไม่ควรให้ออกจากราชการก็ให้ผู้นั้นทดลองปฏิบัติราชการต่อไปอีก แต่เวลาทดลองระยะแรกกับระยะหลังรวมกัน

ต้องไม่เกิน 6 เดือน เมื่อครบ 6 เดือนแล้ว จะสั่งให้ออกหรือให้รับราชการต่อไป ก็ให้รายงาน ก.ค. แล้วแต่กรณี

อย่างไรก็ตาม การทดลองปฏิบัติราชการ ยังมีปัญหาในแนวปฏิบัติอยู่ บางขาดการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการที่จริงจังและต่อเนื่องจึงแทบไม่มีผู้ใดที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะไม่ผ่านการทดลอง

(4) การย้าย (Transfer)

การย้าย หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีลักษณะเป็นแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือ มีอัตราเงินเดือนเท่าเดิมมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม อนึ่ง การย้ายจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ในสังกัดกรมเดียวกัน

สำหรับการย้ายข้าราชการครูในสังกัดกรมสามัญศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

ก. การย้ายกรณีปกติ แบ่งเป็น 2 กรณี คือ

ก) การย้ายประจำปี หมายถึง การย้ายที่ผู้ขอย้ายยื่นคำร้องตามระยะเวลาที่กำหนด (ภายใน 6 ธันวาคม ของทุกปี) และพิจารณาให้ย้ายเมื่อสิ้นปีการศึกษา เช่น การย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม ย้ายเพื่อสะดวกในการเดินทางไปปฏิบัติราชการ เป็นต้น

ข) การย้ายระหว่างปี หมายถึง การย้ายที่ผู้ขอย้ายยื่นคำร้องตามระยะเวลาที่กรมกำหนด (ภายใน 5 สิงหาคม ของทุกปี) และพิจารณาให้ย้ายเมื่อสิ้นภาคเรียนที่ 1 เช่นการย้ายเพื่อรักษาตนเองเนื่องจากเจ็บป่วย การย้ายเพื่อดูแลบิดามารดาซึ่งเจ็บป่วยร้ายแรง เป็นต้น

ข. การย้ายกรณีพิเศษ แบ่งออกเป็น 3 กรณี คือ

ก) ย้ายติดตามคู่สมรส ตามมติคณะรัฐมนตรี

ข) ย้ายเพื่อความปลอดภัยต่อชีวิต

ค) ย้ายเพื่อความเหมาะสมตามที่ กรมฯ เห็นสมควร

ค. การย้ายสับเปลี่ยน มี 2 กรณี คือ ย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งว่าง และย้ายสับเปลี่ยนตัวบุคคล

(5) การโอน

การโอน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่งในสังกัดต่างกรมหรือต่างกระทรวงซึ่งมีอัตราเงินเดือนหรือปริมาณงาน หรือความรับผิดชอบอาจเท่าเดิมหรือในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม ดังนั้น การโอนจึงเป็นข้อตกลงระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน ภายใต้ความยินยอมของผู้ที่ขอโอน

สำหรับการรับโอนของกรมสามัญศึกษาซึ่งจะพิจารณารับโอนจากผู้สอบแข่งขันได้และการรับโอนปกติ มีสาระสำคัญดังนี้

ก. ผู้ขอโอนเป็นข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 กรมฯ จะรับโอนทันที โดยพิจารณา ตำแหน่ง วุฒิ วิชาเอก อัตราเงินเดือน เป็นต้น

ข. ผู้ขอโอนเป็นพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการที่มีใช้ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้ง 2 หน่วยงานตกลงยินยอมจึงจะโอนได้

ค. กรมฯ จะไม่พิจารณารับโอน หากมีผู้สอบแข่งขันได้ขึ้นบัญชีไว้ในวิชาเอกเดียวกับผู้ที่ขอโอน เว้นแต่ผู้ขอโอนมีคุณสมบัติหรือความสามารถพิเศษ มีวุฒิที่ขาดแคลนและหายาก หรือโรงเรียนที่จะรับโอนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในถิ่นทุรกันดารหาคนไปบรรจุยาก หรือเรียกบรรจุแล้วไม่มีคนไปรับการบรรจุ หรือสละสิทธิ์การบรรจุ

(6) การขอกลับเข้ารับราชการ

โรงเรียนที่ประสงค์จะรับบุคคลที่ลาออกจากราชการไปแล้วบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนดซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

ก. ต้องไม่เป็นผู้ออกจากราชการในระหว่างการทดลองปฏิบัติราชการ

ข. อายุไม่เกิน 50 ปี ในวันยื่นขอกลับเข้ารับราชการ

ค. ออกจากราชการไปแล้วไม่เกิน 5 ปี

ง. ไม่มีผู้สอบแข่งขันได้ขึ้นบัญชีรอการบรรจุอยู่ในตำแหน่งและวิชา

เดียวกันกับผู้ที่ยกกลับเข้ารับราชการ

จ. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะบรรจุแต่งตั้ง

ฉ. โรงเรียนที่จะรับกลับเข้ารับราชการต้องมีจำนวนอัตรากำลังครูไม่เกินเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด

3) การพัฒนา (Development)

ภิญโญ สาร (2517) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2524) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรคือ การดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

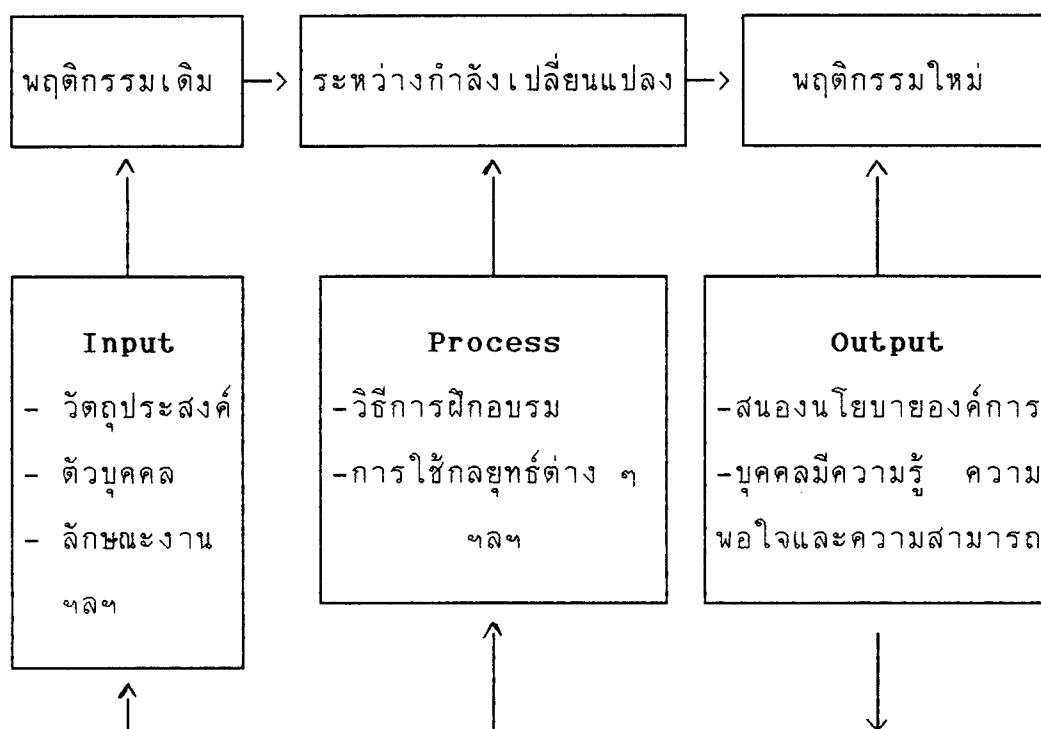
พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่มุ่งให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญ และประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีและมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตน อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมต่างๆ ที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมีดังนี้

(1) การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นสำคัญ เปลี่ยนให้รู้สิ่งใหม่ให้พอใจงานใหม่ ให้สามารถมีทักษะในการทำงานใหม่ ๆ นั้นได้ การฝึกอบรมจึงมีลักษณะเป็นระบบดังนี้



แผนภูมิที่ 1 การฝึกอบรมในเชิงระบบ

ก. ปัจจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรม

- ก) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (Training officer)
- ข) ผู้รับการฝึกอบรม (Trainee)
- ค) อุปกรณ์ในการฝึกอบรม (Training facilities)
- ง) งบประมาณในการฝึกอบรม (Training budget)

ข. ขั้นตอนในการฝึกอบรม

- ก) ศึกษาความต้องการ (Need assesment)
- ข) กำหนดวัตถุประสงค์ฝึกอบรม (Training objectives)
- ค) กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program content)
- ง) กำหนดวิธีการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับ

การฝึกอบรม (Learning principles) ตลอดจนการจัดเนื้อหา เวลา สถานที่ อุปกรณ์ และบรรยากาศต่าง ๆ วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี อาทิ การบรรยาย (Lecture) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing) การ

ประชุมอภิปราย (Conference) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study)
การสาธิต (Demonstration) เป็นต้น

จ) ดำเนินการฝึกอบรม (Actual program)

ฉ) การประเมินผล (Evaluation)

ช) การติดตามผล (Follow-up)

(2) การสัมมนา (Seminar)

การสัมมนามีลักษณะเหมือนกับการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นักเปิดโอกาสให้
ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนา
อภิปรายปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา โดย
ที่ทุกคนร่วมถกแถลง สำหรับผู้นำอภิปราย หรือวิทยากรก็อาจจะจัดเตรียมหัว
ข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือกเอาเองว่าจะพิจารณาเรื่องใดก็ได้ แล้ว
นำผลเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

(3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เป็นการประชุมที่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหา หรือมีการปฏิบัติจริง
ระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว อาจมีวิทยากรมาให้ความรู้เป็นพื้น
ฐานที่ตรงกันก่อนจึงลงมือกระทำหรือปฏิบัติงาน ทั้งนี้โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการ
ประชุมเชิงปฏิบัติการได้มีความรู้ความเข้าใจมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นและ
ได้ข้อสรุปหรือผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการกลับไปเป็นแนวปฏิบัติในการทำ
งานของตนเอง

(4) การศึกษาต่อ (Upgrading)

การศึกษาต่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์จากการศึกษา
และเพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น เป็นการสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรดั่งนั้น
ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาสนับสนุน โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนว
ปฏิบัติรวมทั้งโควตาสาขาวิชาที่กรมฯ เจ้าสังกัดได้กำหนดไว้ การศึกษาต่อมี
2 ลักษณะคือ

ก. การศึกษาต่อภายในประเทศ

ก) ภาคปกติ

ข) ภาคนอกเวลา โดยใช้เฉพาะเวลาราชการบางส่วน และที่ไม่ใช้เวลาราชการ

ข. การศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ

(5) การศึกษาดูงาน (Field trip)

เป็นการพาบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงาน หน่วยงานหรือองค์การที่ปฏิบัติงานดีเด่นด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้บุคลากรเกิดวิสัยทัศน์ แนวคิดที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของคนในองค์การ นอกจากนี้การไปศึกษาดูงานยังช่วยให้บุคลากรเกิดความสัมพันธ์ มีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การได้ด้วย อย่างไรก็ตาม การศึกษาดูงานจะมีปัญหาในเรื่องงบประมาณ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนล่วงหน้าแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เตรียมตัว ตลอดทั้งกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วิธีดำเนินการและการติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการด้วย

(6) การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน (Participation)

ในการบริหาร บุคลากรในโรงเรียนย่อมมีความรู้ ประสบการณ์ และภูมิหลังแตกต่างกัน การจะดึงความรู้ความสามารถของคนแต่ละคน แต่ละกลุ่มออกมาใช้นั้น ผู้บริหารย่อมใช้กลวิธีที่แยบยลต่าง ๆ โดยการมอบความไว้วางใจให้บุคลากรเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนอาทิเช่น เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารโรงเรียน เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นคณะกรรมการประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยองค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการ มีข้อดีและข้อเสียดังนี้ (ประพันธ์ สุริหาร, 2533)

ข้อดี

ก. เป็นการตัดสินใจที่ดีโดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่ม (Better decisions through group deliberation)

ข. เป็นประโยชน์ในการร่วมมือประสานงาน (Coordination of work)

ค. เป็นประโยชน์สำหรับฝึกฝนตัวบุคคล (Training of

participants)

ง. ช่วยให้การปฏิบัติงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี (Securing cooperation in execution)

ข้อเสีย

ก. เป็นการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย (Waste of time and money)

ข. อาจมีอันตราย เนื่องจากการตัดสินใจที่รีบร้อนเป็น ลักษณะประนีประนอมมากกว่าเหตุผล (Danger of compromise)

ค. เป็นการยากที่จะกำหนดความรับผิดชอบ (Difficulties in placing responsibility)

ง. ก่อให้เกิดความล่าช้าและไม่สามารถหาข้อยุติ (Delay and indecision)

จ. อาจถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Domination by one individual)

(7) การนิเทศงาน (Supervision)

การนิเทศ หมายถึง การชี้แจง การแสดง และการจำแนก (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2493)

Beach (1971) ให้ความหมายว่า การนิเทศ คือ หน้าที่ในการนำประสานงาน และสั่งการ (Leading coordinating and directing) ให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

บุญเลิศ แสนศักดิ์ (2535) ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศหมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่บุคคลในการวางแผนอำนวยความสะดวก ควบคุมงาน ประสานงาน และประเมินกิจกรรมที่เป็นผลงานของบุคคล

กิติมา ปรีดีติติก (2532) กล่าวว่า การนิเทศ หมายถึง กระบวนการชี้แนะแนะนำ และให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

กระบวนการนิเทศการศึกษา มีดังนี้

- ก. ขั้นวางแผน (Planning)
- ข. ขั้นการจัดโครงการ (Organizing)
- ค. ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading)
- ง. ขั้นการควบคุม (Controlling)
- จ. ขั้นประเมินผล (Appraising)

จุดมุ่งหมายของการนิเทศ คือ

- ก. พัฒนาคคน ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
- ข. พัฒนางาน ให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ค. ประสานสัมพันธ์ เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน
- ง. สร้างขวัญและกำลังใจ มีความมั่นใจและกำลังใจในการทำงาน

(8) การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ภายในโรงเรียน (Change of functions)

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เป็นองค์การที่โตมีบุคลากรจำนวนมาก มีความซับซ้อนในการติดต่อประสานงาน ประกอบกับวิทยาการก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยีทำให้โครงสร้างขององค์การ การกำหนดอัตราตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และการสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์การติดตามมา โดยมีความมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- ก. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- ข. เพื่อปรับปรุงให้คนเหมาะกับงาน
- ค. เพื่อปรับปรุงให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและข้อบังคับ
- ง. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

ตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ คือตำแหน่ง หัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งระเบียบมิได้กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง และผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากหน้าที่ได้ สำหรับครูฝ่ายสนับสนุนการสอนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ หากต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่เพื่อมิให้ขัดต่อระเบียบและเงื่อนไขการบรรจุเดิม

4) การธำรงรักษาไว้ (Maintenance)

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การธำรงรักษาไว้คือ การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยและสุขใจ

ฉะนั้น องค์การต้องยอมรับว่าการพิทักษ์ปกป้อง รักษาคุ้มครองบุคคลเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง หากไม่แล้วองค์การจะต้องสูญเสียคนดีที่มีความรู้ความสามารถไป เพราะตามธรรมชาติของมนุษย์ ก็ย่อมต้องการให้คนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรนำกิจกรรมต่าง ๆ มาดำเนินการเพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรไว้ มีดังต่อไปนี้

(1) งานทะเบียนประวัติ

กิติมา ปรีดีติติก (2532) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดทำทะเบียนประวัติหมายถึง การบันทึกข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นของข้าราชการเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ฝึกอบรมและผลงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการรับราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ

การจัดเก็บข้อมูลข้าราชการแต่ละคน ในสมัยก่อนบันทึกลงสมุดประวัติเป็นทะเบียนประวัติสำหรับข้าราชการ ต่อมา ผู้ที่บรรจุเข้ารับราชการ ตั้งแต่ วันที่ 9 กันยายน 2518 จะใช้ ก.พ. 7 และแฟ้มประวัติข้าราชการ ลักษณะของ ก.พ. 7 เป็นบัตรพิมพ์ด้วยกระดาษชนิดขาว 310 แกรมขนาด 9x12 นิ้ว ประกอบด้วยรายการสำหรับบันทึกข้อมูลทั้ง 2 ด้าน มีอยู่ 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลประวัติส่วนตัว ได้แก่ ชื่อ ชื่อสกุล วัน เดือน ปีที่เกิด คู่สมรส ชื่อบิดา มารดา และประวัติการศึกษาอบรมผลงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลแสดงถึงการรับรองความถูกต้องของการบันทึกในตอนที่ 1 ได้แก่ การรับรองเจ้าของประวัติ และหัวหน้าส่วนราชการ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับทางราชการ ได้แก่ วันครบเกษียณอายุ วันสั่งบรรจุ วันเริ่มปฏิบัติงาน การได้รับโทษทางวินัย วันลา ฯลฯ

การจัดทำ ก.พ. 7 ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการให้จัดทำ

ก.พ. 7 (ภายใน 1 เดือน) 3 ฉบับ เก็บไว้ที่สำนักงาน ก.พ. 1 ฉบับ กรมฯ 1 ฉบับ และ สศจ. 1 ฉบับ เจ้าของประวัติต้องรายงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมประวัติของตนเอง ภายใน 15 วัน อนึ่ง ก.พ. 7 ใช้รูปถ่ายขนาด 1x1.5 นิ้ว และต้องส่งทุกกระยะ 5 ปี สำหรับสมุดประวัติ ใช้รูปถ่ายขนาดโปสการ์ด พร้อมลายมือชื่อ และต้องส่งทุกกระยะ 7 ปี

(2) การปฐมนิเทศ (Orientation)

Yoder (1976) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง วิธีการสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้ทำงานใหม่ในด้านต่าง ๆ คือ คุ้นเคยกับงาน คุ้นเคยกับผู้ร่วมงานและคุ้นเคยกับองค์การโดยทั้งหมด ซึ่งอาจจะกระทำในระยะเวลาอันสั้นหรือยาวก็ได้

กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวว่า การปฐมนิเทศเป็นการชี้แจง แนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้เข้าใจเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน อาคารสถานที่และอื่นๆ เพื่อจะได้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ หมายถึงการแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้รู้จัก กฎ ระเบียบ การปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างาน ในองค์การที่บุคลากรเหล่านั้นต้องเข้าปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบ งานในหน้าที่ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดมุ่งหมายของการปฐมนิเทศครูใหม่ มีดังนี้

- ก. เพื่อให้รู้จักโรงเรียนตลอดจนสังคมรอบโรงเรียนได้เร็วและดีขึ้น
- ข. เพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคง และปลอดภัยในความเป็นอยู่ในโรงเรียนและสังคมนั้น

ค. เพื่อให้เข้าใจ ปรัชญา จุดประสงค์ ระเบียบ ประเพณี งานในหน้าที่ตลอดจนวิธีการในการทำงานต่าง ๆ ในโรงเรียน

ง. เพื่อให้รู้จักแหล่งวิชาการในท้องถิ่น และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการสอนได้

ปัจจุบันการจัดปฐมนิเทศมักจะใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (Group process) มีผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องให้รายละเอียดในงานที่จำเป็นต้องทราบ โดยวิธีบรรยาย แจกคู่มือในการปฏิบัติงาน แนะนำหัวหน้างาน และพรรณงานในหน้าที่ เป็นต้น

(3) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits)

Beach (1970) กล่าวว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จัดให้กับบุคลากรนอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือค่าแรงปกติ

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า การจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการมักเป็นไปตามความคิดริเริ่มของหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งต่างก็จัดขึ้นตามความจำเป็นเท่าที่เห็นสมควร เนื่องจากไม่มีกฎหมายบังคับ และรัฐบาลก็ได้ให้งบประมาณสนับสนุน ดังนั้น การจัดสวัสดิการจึงมีขอบเขตจำกัดมากกว่าให้ประโยชน์เกื้อกูล

การจัดสวัสดิการโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

ก. สวัสดิการที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ ได้แก่

- ก) การประกันชีวิต
- ข) การบริการตรวจสอบสุขภาพประจำปี
- ค) สินเชื่อกับธนาคาร หรือสหกรณ์ออมทรัพย์
- ง) เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย

ข. สวัสดิการที่เกี่ยวกับการนันทนาการ ได้แก่

- ก) การกีฬา
- ข) กิจกรรมทางสังคม เช่น งานวันเกิด งานฌาปนกิจศพ

งานเลี้ยงแสดงความยินดี เป็นต้น

ค) กลุ่ม/ชมรมผู้สนใจพิเศษเช่น สโมสรอาจารย์ ชมรมแม่บ้าน

ค. สวัสดิการที่เกี่ยวกับสิ่งความอำนวยความสะดวก ได้แก่

- ก) บริการทางแพทย์
- ข) อาคารสงเคราะห์
- ค) จัดสินค้ามาจำหน่ายในราคาถูก
- ง) บริการที่จำหน่ายสินค้าเพื่อการมีรายได้พิเศษ
- จ) ให้คำปรึกษาทางกฎหมายและการเงิน
- ฉ) ให้บริการการศึกษาและห้องสมุด
- ช) ให้บริการในระหว่างปฏิบัติงาน เช่น พาหนะ น้ำดื่ม ตู้เย็น

พัสดุ เครื่องสื่อสารภายใน เป็นต้น

สำหรับประโยชน์เกื้อกูล จะเป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่รัฐจัดให้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างประจำ ซึ่งแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

ก. ประโยชน์เกื้อกูลในระหว่างรับราชการ มีดังนี้

ก) สิทธิการลา ได้แก่ ลาป่วย ลากิจส่วนตัว ลาคลอดบุตร ลาพักผ่อน ลาติดตามคู่สมรส ลาอุปสมบทและลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล ลาไปศึกษาฝึกอบรมดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

ข) สิทธิเกี่ยวกับค่าตอบแทน ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหารทำการนอกเวลา เงินเบี้ยกันดาร เงินยังชีพภาคใต้ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ เบี้ยประชุมกรรมการ ค่าสอนพิเศษ ค่าสมนาคุณวิทยากร เงินเพิ่มพิเศษประจำตำแหน่ง เงินค่าทำขวัญข้าราชการเงินรางวัลกรรมการหรืออนุกรรมการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก

ค) การขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ง) อื่น ๆ เช่น เงินรางวัลสินบนต่าง ๆ ทุนการศึกษาและดูงานต่างประเทศ เบิกเงินค่าลงทะเบียนในการประชุมเท่าที่จ่ายจริง เป็นต้น

ข. ประโยชน์เกื้อกูลเมื่อพ้นจากราชการ มีดังนี้

ก) บำเหน็จบำนาญ

ข) การเปลี่ยนเงินเดือน ค่าทดแทน และค่าจัดการศพ
หลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีดังนี้

- ก. จัดให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง
- ข. จัดเพื่อคนกลุ่มใหญ่ มิใช่คนใดคนหนึ่ง
- ค. จัดให้กว้างขวางเท่าที่จะทำได้
- ง. ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม

(4) ชีวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Yoder (1959) ให้คำนิยาม ชีวัญในลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานว่า ชีวัญคือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่ง เมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวว่าชีวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และชีวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ประพันธ์ สุริหาร (2537) กล่าวว่า ชีวัญ หมายถึง ลักษณะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถเพื่อให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า ชีวัญคือ การแสดงออกทางสภาวะจิตใจ ความรู้สึก และพฤติกรรมที่มีต่องาน บุคคลและองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ จากการพิจารณาความหมายดังกล่าวจะเห็นว่า ชีวัญ มีอยู่ 2 ลักษณะคือ ชีวัญของแต่ละบุคคล (Individual morale) และชีวัญของหมู่คณะ (Group morale) ซึ่งชีวัญทั้งสองนี้จะแยกกันไม่ออก กล่าวคือ หากที่ใดมีชีวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นชีวัญของแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าที่ไหนชีวัญของหมู่คณะต่ำ ชีวัญของแต่ละคนก็ต่ำด้วย

วิธีการเสริมสร้างชีวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

ก. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
 ข. วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

- ค. เงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสม
- ง. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- จ. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน
- ฉ. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ช. การจัดสวัสดิการที่ดี
- ซ. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

มาตรการสำหรับวัดขวัญในการทำงาน มีดังนี้

- ก. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
- ข. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
- ค. การลาออกจากงานหรือขอย้ายงาน
- ง. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์
- จ. การกรอกแบบสอบถาม
- ฉ. การสัมภาษณ์

(5) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมาระยะหนึ่ง สามารถที่จะขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- ก. เป็นผู้ปฏิบัติงานของประเทศชาติด้วยความอุตสาหะ ซื่อสัตย์สุจริต และเอาใจใส่ต่อหน้าที่เป็นอย่างดี
- ข. เป็นผู้มีความสามารถปฏิบัติราชการเจริญก้าวหน้า
- ค. เป็นผู้ประพฤติกฎและปฏิบัติตนตามกฎหมาย
- ง. เป็นผู้กระทำความดีความชอบเป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติ

ประชาชน

- จ. สำหรับข้าราชการต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี นับตั้งแต่วันเริ่มเข้ารับราชการจนถึงวันก่อนวันพระราชพิธีเฉลิมพระชนม

พรรษาของปีที่จะขอพระราชทาน 60 วัน ในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์กระทรวงเจ้าสังกัดจะเป็นผู้พิจารณาคุณสมบัติผู้ขอพระราชทานและขึ้นของเครื่องราชอิสริยาภรณ์แล้วเสนอถึง สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ก่อนวันพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา 60 วัน

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)

Kingsbury (1957) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า การประเมินบุคคลคือ การตีราคาหรือคุณค่าการทำงานของบุคคลว่า มีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่กำหนด

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความมุ่งมั่นสำคัญอยู่ที่ต้องการระดมพลังของทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถเพื่องานจักได้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นผลงานขององค์การเป็นส่วนรวมนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราและประเมินดูว่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังช่วยให้เกิดความยุติธรรม ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และมีผลต่อการปูนบำเหน็จความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายหน้าที่การงาน การพัฒนาบุคลากร และขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน คือ

- ก. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ข. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
- ค. กำหนดตัวผู้ประเมินผล
- ง. กำหนดวิธีการประเมินผล
- จ. วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้

เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- ก. วิธี Rating scale มี 3 ชนิด คือ
 - ก) Descriptive rating scale
 - ข) Numerical rating scale
 - ค) Graphic rating scale
- ข. วิธี Checklist
- ค. วิธี Ranking
- ง. วิธี Pair system หรือ Paired comparison
- จ. วิธี Forced distribution
- ฉ. วิธี Management by objectives
- ช. วิธี Essay evaluation หรือ Free-form essay
- ซ. วิธี Critical incident technique
- ณ. วิธี Feild review
- ญ. วิธี Group appraisal
- ฎ. วิธี Self appraisal

(7) การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบเป็นกระบวนการหนึ่งในการเลื่อนชั้นเงินเดือนซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้พิจารณาแล้วรายงานผลการพิจารณานั้นพร้อมด้วยข้อควรพิจารณาประกอบอื่นๆ เช่นวันลา การมาสาย การรักษาวินัย ต่อไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับ จนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน

องค์ประกอบในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน มีดังนี้

- ก. คุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่ง พิจารณาความยากง่ายของงาน จำนวนชิ้นงาน หรือจำนวนครั้งที่ปฏิบัติตามที่กำหนดหรือมอบหมายให้
- ข. ผลงานที่ได้ปฏิบัติตามสำเร็จได้ผลดีตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด
- ค. การรักษาวินัย พิจารณาจากความประพฤติที่อยู่ในกรอบอันดีงาม
- ง. ความสามารถในการปฏิบัติงานในเรื่องความคิดริเริ่มการจัดการ

การแก้ไขปัญหานั้น เป็นต้น

จ. ความอดสาหะในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากความขยันหมั่นเพียร การอุทิศตนแก่ราชการ มีความอดทน ไม่เฉื่อยชา เป็นต้น

ปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบในราชการพลเรือนไทย อาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก (กิตติมา ปรีดีติลล, 2532)

ก. ขาดเครื่องมือและวิธีการที่ดีพอในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. การพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชาถือเป็นความลับ

ค. การกำหนดจำนวน (โควตา) ข้าราชการที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น กลุ่มละ 15% นั้น ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมแก่ข้าราชการส่วนใหญ่

ง. ให้ความสำคัญแก่งานพิเศษมากกว่างานประจำในหน้าที่ โดยจะพิจารณาว่าใครปฏิบัติงานพิเศษได้มากกว่ามักจะมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น ซึ่งบางครั้งข้าราชการผู้นั้นอาจจะปฏิบัติงานประจำบกพร่องไปบ้างก็ไม่ใช่ไร

จ. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเป็นไปตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา

5) การใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ (Utilization)

เมื่อบุคคลได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการ จะได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมกับการธำรงรักษาให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ มีความสุข มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เมื่อข้าราชการได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาเป็นเวลานานสมควรแล้วรัฐก็จะมีระบบการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการ มีการปรับเงินเดือนตามวุฒิ และมีการเลื่อนตำแหน่งเพื่อเพิ่มบทบาทหน้าที่และอำนาจการจัดการที่สูงขึ้นแก่คนดีมีฝีมือ จึงนับว่าเป็น "การใช้ประโยชน์ให้เต็มที่" จากข้าราชการผู้นั้น นั่นคือการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ หมายถึง การดำเนินการที่จะให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถตาม

ศักยภาพและบทบาทหน้าที่ของตนเองมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครู การปรับเงินเดือนตามวุฒิ และการ เลื่อนตำแหน่ง

(1) การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครู

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และพระราช บัญญัติระเบียบข้าราชการครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 ได้กำหนดตำแหน่งของ ข้าราชการครูที่มีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานทางการศึกษา เป็นผู้บริหารและ ให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาแต่ ไม่สังกัดโรงเรียน วิทยาลัยหรือสถานศึกษา ที่เรียกชื่ออย่างอื่นของกระทรวง ศึกษาธิการแล้วนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้ ก.ค.จึงออก กฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2535) ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของ ตำแหน่งข้าราชการครู ทำให้ข้าราชการครูที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ ก.ค. กำหนด เสนอขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนให้ได้รับใน ระดับสูงขึ้นจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

อนึ่ง การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครู ให้ ดำรงตำแหน่งในสายงานการสอนที่ไม่สูงกว่าตำแหน่งอาจารย์ 2 นั้น ก.ค. มอบให้กรมฯ เป็นผู้อนุมัติ สามารถทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วในระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากกรมฯ จะมอบอำนาจในเรื่องนี้ให้กับ สศจ.ปฏิบัติ ราชการแทนก็ยิ่งจะคล่องตัวมากขึ้น และจะมีผลให้การอนุมัติในตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 7 อาจารย์ 3 และตำแหน่งอื่นๆ ของ ก.ค.หรือกรมฯ รวดเร็วยิ่งขึ้น

(2) การปรับเงินเดือนตามวุฒิ

ข้าราชการครูที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยปฏิบัติตามระเบียบที่ทางราชการ กำหนดจนได้รับวุฒิเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น สามารถยื่นคำขอปรับวุฒิได้ในกรณีใดกรณี หนึ่ง ดังนี้

ก. การขอปรับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนตามวุฒิ เช่น ขอปรับจาก ตำแหน่ง ครู 2 ระดับ 2 ขึ้น 5,010 บาทเป็นตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3

ชั้น 5,560 บาท ตามวุฒิ ค.บ. (ภาษาไทย) เป็นต้น

ข. การขอปรับตำแหน่งตามวุฒิ (รับอัตราเงินเดือนเท่าเดิม) เช่น ขอปรับจากตำแหน่งครู 2 ระดับ 3 ชั้น 5,560 บาทเป็นตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 ชั้น 5,560 บาท ตามวุฒิ กศ.บ. (ภาษาอังกฤษ) เป็นต้น

ค. การขอปรับอัตราเงินเดือนตามวุฒิ (ตำแหน่งไม่ได้เปลี่ยนแปลง) เช่น ขอปรับจากตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 4 ชั้น 6,460 บาทเป็นตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 4 ชั้น 6,830 บาท ตามวุฒิ ศษ.ม.(ฟิลิปปินส์) เป็นต้น

ง. ข้าราชการครูที่มีวุฒิเพิ่มขึ้น หรือสูงขึ้น แต่ไม่อยู่ในข่ายที่จะปรับวุฒิได้ก็ให้เสนอเพื่อขอใช้วุฒิหรือเพิ่มวุฒิใน ก.พ.7 และสมุดประวัติ โดยส่งสำเนาหนังสือรับรองคุณวุฒิหรือใบรับรองคุณวุฒิ ซึ่งระบุวิชาเอก และผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจตามกฎหมาย (หรือสภามหาวิทยาลัย) จำนวน 2 ฉบับไปยังกรมฯ (หรือ สศจ.ที่ได้รับมอบหมายจาก กรมฯ) ทั้งนี้ให้ยื่นขอเพิ่มวุฒิภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่สถาบันการศึกษาออกหนังสือรับรองคุณวุฒิ

(3) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่ง คือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นที่ปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพราะเป็นการเพิ่มสถานภาพของบุคคลนั้นให้สูงขึ้น และเป็นการแสดงถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง มีดังนี้คือ

- ก. หลักความรู้ความสามารถ (Merit or Ability factor)
- ข. หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and Experience)
- ค. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส (Merit and Seniority)
- ง. หลักระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง มีดังนี้คือ

- ก. ไม่อาจกำหนดหลักเกณฑ์ขึ้นใช้ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ และนำหลักเกณฑ์นั้นมาใช้อย่างจริงจัง เพราะมีปัจจัยภายนอกเข้ามามีอิทธิพลทำให้ใช้หลัก

เกณฑ์ได้ไม่เต็มที่

ข. ผู้ไม่ประสงค์จะรับการเลื่อนตำแหน่งเพราะอำนาจหน้าที่ตำแหน่งเดิมมากกว่าตำแหน่งใหม่ การเดินทางไม่สะดวก ครอบครัวแยกกันอยู่ จึงไม่พอใจ เป็นต้น

ค. ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ง. ผู้ที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะอ้างว่าไม่ได้รับความยุติธรรมมักจะหยิบยกหรือก่อทวงสร้างปัญหาต่าง ๆ วินาศภัยวิจารณ์ จนเกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานส่วนรวม

6) วินัยและการรักษาวินัย (Discipline)

สมพงศ์ เกษมสิน (2521) กล่าวว่า วินัย คือระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า วินัยคือ ปทัสถานของสังคมอันเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของบุคคลบางหมู่บางคณะ ให้อยู่ในกรอบแห่งความเป็นระเบียบ เรียบร้อย และความถูกต้อง

กิตติมา ปรีดีติลล (2534) กล่าวว่า วินัย คือ การดำเนินการใด ๆ ก็ตาม เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ หรือสังคมนั้นให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุผลตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วินัยในข้าราชการพลเรือน สามารถแยกออกได้ 4 ประเภท ดังนี้

(1) วินัยต่อผู้บังคับบัญชาได้แก่ ปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่รายงานเท็จ ไม่กระทำการข้ามชั้น

(2) วินัยต่อผู้ร่วมงาน ได้แก่ สุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีช่วยเหลือกันในหน้าที่

(3) วินัยต่อประชาชนได้แก่ สุภาพเรียบร้อย ต้อนรับให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม ให้ความสงเคราะห์ ไม่ดูถูกเหยียดหยามกดขี่ข่มเหง

ประชาชน

(4) วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ ชื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้แก่
ราชการ รักษาความลับ

การรักษาวินัย มี 2 วิธี คือ

(1) การรักษาวินัยในทางปฏิฐาน (Positive discipline)
หมายถึงการเสริมสร้างท่าทีและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน อันเป็นการป้องกันมิให้บุคคลละเมิดวินัย โดยการสร้างความเข้าใจและชี้ทางปฏิบัติที่ถูกต้อง

(2) การรักษาวินัยในทางนิเสธ (Negative discipline)
หมายถึงการรักษาวินัยโดยมีมาตรการบังคับข่มขู่ให้เกิดความกลัว ด้วยการลงโทษอย่างเฉียบขาดมุ่งปราบปรามผู้ละเมิดมากกว่าป้องกันมิให้บุคคลละเมิดวินัย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การดำเนินการตามแนวทางหรือข้อกำหนดที่จัดทำขึ้น อันเป็นบรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติงาน เพื่อความเรียบร้อย ความเจริญและประสิทธิภาพของงาน มีดังต่อไปนี้

(1) การพิจารณาโทษทางวินัย

เพื่อให้การพิจารณาโทษทางวินัยมีความยุติธรรม เทียบธรรม และนับ
พจน์ มีขั้นตอนในการดำเนินการพิจารณาดังนี้

ก. พิจารณาถึงความผิดที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงเจตนาของการกระทำ
ความผิด รายละเอียดแห่งความผิด กระทำผิดคนเดียวหรือมีผู้เกี่ยวข้อง และ
จำนวนครั้งแห่งความผิด

ข. พิจารณาข้อเท็จจริงต่าง ๆ อันเกี่ยวกับความผิดนั้น ๆ โดยคำนึง
ถึงสถานการณ์ สาเหตุ และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

ค. พิจารณาถึงความหนักเบาแห่งความผิดนั้น ๆ ได้แก่ ทัศนคติ ตัด
เงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก

ง. พิจารณาดำเนินการลงโทษ โดยศึกษากับความผิดที่มีลักษณะคล้าย
คลึงในอดีต

จ. พิจารณาผลการลงโทษ เพราะจุดมุ่งหมายของการลงโทษคือป้องกันมิให้มีการกระทำผิดเกิดขึ้นอีก

(2) การลงโทษทางวินัย

ข้าราชการครูผู้ใดฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ผู้นั้นเป็นผู้กระทำผิดวินัย จักต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษตามที่บัญญัติไว้ ดังนั้น โทษทางวินัยมี 5 สถาน คือ

- ก. ภาคทัณฑ์
- ข. ตัดเงินเดือน
- ค. ลดขั้นเงินเดือน
- ง. ปลดออก
- จ. ไล่ออก

หลักในการลงโทษทางวินัย มีดังนี้

ก. ความยุติธรรม ต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหา มียานหลักฐานที่สมบูรณ์ ถูกต้อง เชื่อถือได้และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาแก้ข้อกล่าวหา นำยานหลักฐานมาแสดงได้ด้วย

ข. ความเป็นธรรม การลงโทษต้องเสมอหน้ากัน ไม่มีการกลั่นแกล้งหรือช่วยเหลือเป็นการส่วนตัว ความหนักเบาของโทษขึ้นอยู่กับน้ำหนักของการกระทำผิดที่ปรากฏจากพยานหลักฐานและพฤติการณ์ที่เป็นจริง

ค. ความทั่วถ้วน ต้องลงโทษทุกคนที่ละเมิดวินัยไม่มีข้อยกเว้น หรือผ่อนปรนหรือปกป้องบุคคลที่ตนชอบพอด้วย

ง. ความฉับพลัน การลงโทษทางวินัยจะต้องกระทำโดยมิชักช้า เพื่อให้ผู้กระทำผิดสำนึกผิดและตระหนักถึงโทษที่ได้รับถ้าการลงโทษทางวินัยล่าช้า อาจทำให้ผู้ถูกกล่าวหาเสียประโยชน์อันพึงได้ ซึ่งไม่เป็นธรรมแก่ตัวเขา ดังสุภาษิตกฎหมายที่ว่า "ความยุติธรรมที่ล่าช้า คือ ความอยุติธรรม" (Justice delayed ; Justice denied)

(3) การอุทธรณ์

หากการพิจารณาโทษทางวินัยที่ผู้ถูกลงโทษเห็นว่าไม่ยุติธรรม ผู้ถูกลงโทษอาจดำเนินการอุทธรณ์คำสั่งได้ภายใน 30 วัน นับแต่วันทราบคำสั่ง โดย

ให้ทำเป็นหนังสือลงลายมือชื่อของผู้อุทธรณ์ และให้ผู้อุทธรณ์ได้สำหรับตนเอง เท่านั้น จะอุทธรณ์แทนคนอื่นหรือมอบหมายให้คนอื่นอุทธรณ์ไม่ได้ ให้ผู้อุทธรณ์ยื่นอุทธรณ์ต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปของผู้สั่งลงโทษ ถ้าผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นว่า การสั่งลงโทษสมควรแก่ความผิดแล้วก็ให้สั่งยกอุทธรณ์ หรือถ้าเห็นว่า การสั่งลงโทษนั้นไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม ก็สั่งเพิ่มโทษ ลดโทษหรือยกโทษตามควรแก่กรณี ถ้าสั่งยกอุทธรณ์หรือสั่งลดโทษผู้ถูกลงโทษจะอุทธรณ์ต่อไปมิได้ แต่ถ้าสั่งเพิ่มโทษมีสิทธิอุทธรณ์ได้อีกชั้นหนึ่ง

(4) การร้องทุกข์ (Grievance)

ข้าราชการครูผู้ใดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อดนให้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อดน ผู้นั้นอาจร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปชั้นหนึ่งก่อน หากได้รับคำชี้แจงไม่เป็นที่พอใจหรือไม่ได้รับคำชี้แจง ก็ให้ยื่นร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่เป็นเหตุร้องทุกข์ โดยระบุเรื่องอันเป็นเหตุให้ร้องทุกข์ ระบุนวามประสงค์ของการร้องทุกข์และลงลายมือชื่อและตำแหน่งของผู้ร้องทุกข์ มิฉะนั้นแล้วหนังสือที่ร้องทุกข์จะเป็นบัตรสนเท่ห์ เป็นการร้องเรียนที่ขาดหลักฐานหรือพยานบุคคลเชื่อถือไม่ได้ เว้นแต่บัตรสนเท่ห์รายใด ที่ระบุหลักฐานกรณีแวดล้อมปรากฏชัดแจ้ง ตลอดชี้พยานบุคคลแน่นอน ผู้บังคับบัญชาอาจรับพิจารณาเฉพาะเรื่องเฉพาะราย

(5) การลาออก (Resignation)

ข้าราชการครูผู้ใดประสงค์จะลาออกจากราชการ ให้ยื่นคำร้องขอลาออกจากราชการล่วงหน้าก่อนวันขอลาออก 30 วัน ในกรณีลาออกเพราะเหตุทุพพลภาพให้ส่งใบรับรองแพทย์ตามแบบของกระทรวงการคลังแนบไปด้วย ในกรณีโรงเรียนประสงค์จะขอบรรจุผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่ง และกลุ่มวิชาใดแทน ก็ให้ดำเนินการไปพร้อมกับเรื่องขอลาออก เพื่อจะได้คนไปรับการบรรจุได้รวดเร็ว อนึ่ง สำหรับข้าราชการที่อยู่ในระหว่างการปฏิบัติราชการ เพื่อชดใช้เงินทุนการศึกษาจากการลาศึกษาต่อภายในประเทศและมีความประสงค์จะลาออก ให้ สศจ. เรียกชดใช้เงินทุนการศึกษาร่วมเบี้ยปรับ ยกเว้นผู้ที่อยู่

ในระหว่างการศึกษาเพื่อขอใช้เงินทุนการศึกษาจากการลาศึกษา ผัก
อบรมหรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ให้ กรมฯ เป็นผู้คิดเงินชดใช้ทุนการศึกษา

(6) การเกษียณอายุ ทุพพลภาพและถึงแก่กรรม

ก. การเกษียณอายุ คือ การที่บุคลากรพ้นจากงานโดยเหตุสูงอายุ
เมื่อสิ้นปีงบประมาณที่อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ และมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ
ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ข. ทุพพลภาพ คือ การที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง
เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ อันอาจเนื่องมาจากอุบัติเหตุหรือความ
พิการหรือเจ็บป่วยระยะเวลายาวนาน มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญตามเกณฑ์ที่
กำหนดไว้

ค. ถึงแก่กรรม เป็นการพ้นจากหน้าที่การงานเนื่องมาจากการตาย
ทำให้หมดสภาพของบุคคลไปโดยธรรมชาติถ้าเป็นการตายระหว่างปฏิบัติหน้าที่
ราชการย่อมได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ หากเป็นการ
ถึงแก่กรรมตามปกติและมีเวลาทำงานครบตามที่ระเบียบกำหนดไว้ก็อาจมีสิทธิ
ได้รับบำเหน็จบำนาญ

บุคลากรที่เกษียณอายุ ทุพพลภาพ หรือถึงแก่กรรม ล้วนเป็นบุคคลที่มี
ความสำคัญยิ่งต่อโรงเรียน ถ้าต้องพ้นจากโรงเรียนในลักษณะใดลักษณะหนึ่งผู้
บริหารโรงเรียนควรดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

ก. รับผิดชอบในการรายงาน จัดทำรายงานไปตามขั้นตอนระเบียบ
ของทางราชการ

ข. รับผิดชอบที่จะเป็นตัวแทนในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น
แสดงมุทิตาจิตแก่ผู้เกษียณอายุ แสดงความเสียใจเห็นใจต่อการทุพพลภาพหรือ
เป็นเจ้าภาพพิธีสวดในงานฌาปนกิจศพ เป็นต้น

ค. รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน ช่วยให้คำปรึกษา แนะนำและดำเนินการ
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ที่พึงได้ของผู้เกษียณอายุ ผู้ทุพพลภาพ
หรือญาติของผู้ถึงแก่กรรม

ง. รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าแทน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงจะ

เป็นกรณีใดก็ตาม ต้องพิจารณาว่า ตำแหน่งที่ว่างลงมีความจำเป็นต้องจัดแทนหรือไม่ และจะต้องใช้การสรรหาอย่างไร เป็นต้น

(7) บำเหน็จบำนาญ

บำเหน็จ คือ เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายให้ครั้งเดียว

บำนาญ คือ เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายเป็นรายเดือน

ประเภทของบำเหน็จบำนาญ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

ก. บำเหน็จบำนาญปกติ

จ่ายให้แก่ข้าราชการที่ออกจากราชการ เพราะเหตุ 4 เหตุดังนี้

ก) เหตุทดแทน คือ ออกจากราชการเพราะเลิกหรือยุบตำแหน่ง หรือมีคำสั่งให้ออกโดยไม่มีความผิด หรือออกตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ หรือทหารซึ่งออกจากกองหนุนเบ็ดเสร็จ

ข) เหตุทุพพลภาพ คือ เจ็บป่วยทุพพลภาพซึ่งแพทย์รับรองได้ตรวจและแสดงความเห็นว่า ไม่สามารถจะรับราชการในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งปฏิบัติอยู่ต่อไปได้

ค) เหตุสูงอายุ คือ เกษียณอายุหรืออายุครบ 50 ปีแล้วขอลาออก

ง) เหตุรับราชการนาน คือ อายุราชการครบ 30 ปีบริบูรณ์ หรือลาออกเมื่ออายุราชการครบ 25 ปีบริบูรณ์

การออกจากราชการเพราะเหตุ 4 เหตุดังกล่าว หากมีอายุราชการ 1 ปีบริบูรณ์ มีสิทธิรับบำเหน็จ ถ้ามีอายุราชการครบ 10 ปีบริบูรณ์มีสิทธิรับบำนาญ ถ้าลาออกจากราชการและไม่มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญปกติด้วยเหตุ 4 เหตุนี้ หากมีอายุราชการครบ 10 ปีบริบูรณ์มีสิทธิรับบำเหน็จ หรือมีอายุราชการครบ 25 ปีบริบูรณ์ก็มีสิทธิรับบำนาญ

การคำนวณบำเหน็จบำนาญ

บำเหน็จ = เงินเดือนเดือนสุดท้าย $\times$ เวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญ

บำนาญ = $\frac{\text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times \text{เวลาราชการสำหรับคำนวณบำนาญ}}{\text{บำนาญ}}$

a

a = 50 คือ ทหาร ตำรวจและข้าราชการพลเรือนที่รับราชการตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป

a = 55 คือข้าราชการพลเรือนที่รับราชการน้อยกว่า 25 ปีบริบูรณ์ การนับเวลาราชการสำหรับคำนวณบำนาญ

ก) ให้นับเป็นปี เศษของปีถ้าถึงครึ่งให้นับเป็นหนึ่งปี

ข) ให้นับเฉพาะวันรับราชการที่ได้รับเงินเดือนจากงบประมาณรายจ่ายในหมวดเงินเดือนเท่านั้น

ค) หากมีวันลาป่วยหรือลา หรือพักราชการ หากได้รับเงินเดือน

- เต็ม ให้นับเต็ม

- ครึ่งหนึ่ง ให้นับครึ่งหนึ่ง

- ไม่ได้รับเงินเดือน ไม่นำนับเป็นเวลาสำหรับคำนวณ

ข. บำนาญพิเศษ

เป็นเงินที่รัฐบาลจ่ายให้ข้าราชการ พลทหารกองประจำการหรือบุคคลที่ทำหน้าที่ทหารตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ที่ได้รับอันตราย ได้รับการเจ็บป่วยหรือการถูกประทุษร้ายจนเป็นผลทำให้พิการทุพพลภาพรับราชการต่อไปไม่ได้หรือถึงตาย มีสิทธิได้รับบำนาญพิเศษตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ยกเว้นเหตุที่เกิดมาจากความประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงหรือจากความผิดของตนเอง ก็จะไม่ได้รับ

ค. บำนาญตกทอด

ข้าราชการผู้ใดตายระหว่างรับราชการอยู่ หรือทหารกองหนุนมีเบี้ยหวัดตาย ถ้าความตายนั้นมิได้เกิดขึ้นจากการประทุษร้ายอย่างร้ายแรงของตนเอง รัฐจ่ายบำนาญตกทอด ซึ่งคำนวณตามเกณฑ์บำนาญปกติให้แก่ทายาท ตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดไว้

ผู้ได้รับบำนาญปกติอยู่ หรือผู้มีสิทธิจะได้รับบำนาญปกติหรือผู้ได้รับบำนาญพิเศษเพราะเหตุทุพพลภาพถึงแก่ความตาย รัฐจ่ายเงินเป็นบำนาญ

ตกทอดเท่ากับ 30 เท่าของบ้านาญรายเดือนที่ได้รับ ให้แก่ทายาทตามเกณฑ์ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้

2.6 องค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

1) วิวัฒนาการขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลในไทย

เมื่อ พ.ศ. 2471 รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับแรกขึ้น กำหนดให้จัดตั้งคณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ก.ร.พ.) ขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์กรแรกในการบริหารงานบุคคลของไทย ต่อมาในปี พ.ศ. 2476 ได้เปลี่ยนชื่อคณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ก.ร.พ.) เป็นคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาจนถึงปัจจุบันนี้สำหรับข้าราชการที่มีลักษณะงานแตกต่างกับข้าราชการพลเรือนอื่น ๆ เช่น ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ หรือข้าราชการมหาวิทยาลัย เป็นต้น ก็จะมีองค์กรกลางในระดับชาติรับผิดชอบเป็นพิเศษ เฉพาะของตัว

2) รูปแบบขององค์กรกลางบริหารงานบุคคล

องค์กรกลางบริหารงานบุคคล มีรูปแบบอยู่ 3 แบบ คือ

- (1) แบบคณะกรรมการ มาจากการแต่งตั้งมีวาระอยู่ในตำแหน่ง
- (2) แบบผู้อำนวยการ แต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการรับผิดชอบโดยเฉพาะ
- (3) แบบผสมระหว่างผู้อำนวยการกับคณะกรรมการ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ กล่าวคือ ถ้าเป็นงานนโยบาย เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ แต่ถ้าเป็นงานปกติหรืองานธุรการ เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการ

3) องค์กรกลางบริหารงานบุคคลในไทย มีดังต่อไปนี้

- (1) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- (2) คณะกรรมการข้าราชการตุลาการ (ก.ต.)
- (3) คณะกรรมการข้าราชการอัยการ (ก.อ.)

- (4) คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.)
- (5) คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.)
- (6) คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.)
- (7) คณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด (ก.จ.)
- (8) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.)
- (9) คณะกรรมการพนักงานสุขาภิบาล (ก.ส.)
- (10) คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.)
- (11) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารบุคลากร สำหรับข้าราชการครูโดยเฉพาะดังนี้

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

เมื่อปี พ.ศ. 2443 ได้มีการเคลื่อนไหวในการจัดตั้งสมาคมช่วยเหลือครูขึ้นเพื่อให้ได้มีโอกาสสอบเลื่อนวิทยฐานะ ต่อมา พ.ศ. 2455 ได้เปลี่ยนชื่อสมาคมช่วยเหลือครูเป็น สามัคยาจารย์ จนกระทั่งมีพระราชบัญญัติครูฉบับแรก และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2488 จึงก่อกำเนิด "คุรุสภา" ทำหน้าที่แทน ก.พ. โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับครู

จนถึงปี พ.ศ. 2523 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และมีคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูขึ้นโดยตรงทำให้บทบาทหน้าที่ของคุรุสภาเกี่ยวกับการบริหารบุคคลหมดสิ้นไป

1) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

คณะบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นคณะกรรมการข้าราชการครู มี 17 คน แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

- (1) ฝ่ายบริหาร (โดยตำแหน่ง) 5 คน
- (2) ฝ่ายปฏิบัติการ (โดยการเลือกตั้งจากข้าราชการครู) 7 คน
- (3) ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักวิชาการหรือการบริหารงานบุคคลซึ่งคณะ

รัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งรับราชการ หรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่า
อธิบดี หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้ว 5 คน

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ประกอบด้วย

- (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (โดยตำแหน่ง) ประธาน
- (2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (โดยตำแหน่ง) กรรมการ
- (3) เลขาธิการ ก.พ. (โดยตำแหน่ง) กรรมการ
- (4) เลขาธิการคุรุสภา (โดยตำแหน่ง) กรรมการ
- (5) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง) กรรมการ
- (6) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง) กรรมการ
- (7) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง) กรรมการ
- (8) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง) กรรมการ
- (9) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง) กรรมการ
- (10) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) กรรมการ
- (11) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) กรรมการ
- (12) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) กรรมการ
- (13) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) กรรมการ
- (14) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) กรรมการ
- (15) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) กรรมการ
- (16) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) กรรมการ
- (17) เลขาธิการ ก.ค. (โดยตำแหน่ง) กรรมการและเลขานุการ

2) ก.ค. มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการ
บริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา

(2) ออกกฎ ก.ค. และระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติ
นี้ กฎ ก.ค. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษา
แล้ว ให้ใช้บังคับได้

(3) ติความ และวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากการใช้บังคับ

พระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.ค. เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(4) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำชี้แจงเพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรมปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากหน่วยงานทางการศึกษาและกรม ให้ผู้แทนหน่วยงานทางการศึกษาหรือกรม ข้าราชการหรือบุคคลใดมาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกกระเบียบให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรม รายงานเกี่ยวกับการสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ ตลอดจนรายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง และเกี่ยวกับทะเบียนประวัติของข้าราชการครูไปยัง ก.ค.

(5) รายงานนายกรัฐมนตรีในกรณีที่ปรากฏว่า หน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค.กรม หรือ อ.ก.ค.จังหวัดใด หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายกรัฐมนตรีจะได้พิจารณาและสั่งการต่อไป

(6) รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู

(7) รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู และกำหนดอัตราเงินเดือนที่ควรได้รับ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงอัตราเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดสำหรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเดียวกันด้วย

(8) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติการ ตามพระราชบัญญัตินี้

(9) ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

3) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (สำนักงาน ก.ค.)

มีเลขาธิการ ก.ค. เป็นผู้บังคับบัญชาและบริหารราชการของสำนักงานซึ่งสำนักงาน ก.ค. มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.

(2) วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อเสนอ ก.ค. และผู้ซึ่งเกี่ยวข้อง

(3) ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติของหน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค. กรม และ อ.ก.ค. จังหวัด และเสนอ ก.ค.

(4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูเสนอ ก.ค.

(5) ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายอื่น และตามที่ ก.ค. มอบหมาย

4) อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม (อ.ก.ค. กรม) มี

11 คณะ

- (1) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- (2) กรมการฝึกหัดครู
- (3) กรมการศึกษานอกโรงเรียน
- (4) กรมพลศึกษา
- (5) กรมวิชาการ
- (6) กรมศิลปากร
- (7) กรมสามัญศึกษา
- (8) กรมอาชีวศึกษา
- (9) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
- (10) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
- (11) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

อนุกรรมการในแต่ละ อ.ก.ค.กรม จะมีคณะละ 9 คน ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------------|------------------|
| (1) อธิบดี (โดยตำแหน่ง) | ประธานอนุกรรมการ |
| (2) รองอธิบดี (โดยตำแหน่ง) | อนุกรรมการ |
| (3) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ก.ค.แต่งตั้ง) | อนุกรรมการ |

- (7) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) อนุกรรมการ
- (8) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) อนุกรรมการ
- (9) ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
(โดยตำแหน่ง) อนุกรรมการและเลขานุการ

7) อ.ก.ค. กรม มีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 และตามที่ ก.ค. มอบหมาย รวมทั้งให้ความเห็นในเรื่องการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูแก่อธิบดี

อ.ก.ค. จังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 เฉพาะข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และตามที่ ก.ค.มอบหมาย

อ.ก.ค. กรุงเทพมหานคร มีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 เฉพาะข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และตามที่ ก.ค.มอบหมาย

8) อนุกรรมการวิสามัญ (อ.ก.ค.วิสามัญ)

อ.ก.ค.วิสามัญ มีหน้าที่กลั่นกรองเสนอความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่ ก.ค. และวินิจฉัยตัดสินใจแทน ก.ค. ตามที่ ก.ค. มอบหมาย

อ.ก.ค.วิสามัญ ที่ ก.ค. แต่งตั้ง มีอยู่ 6 คณะ คือ

- (1) อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- (2) อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับระบบการสรรหา และพัฒนา
ข้าราชการครู
- (3) อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ
- (4) อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ
- (5) อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (6) อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับวิชาการ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ผู้วิจัยได้รวบรวมและศึกษาค้นคว้ามา ซึ่งเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

สมบัติ จันทภูมิ (2514) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ยังไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง ครูใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเข้าศึกษาต่อได้เพราะขาดแคลนครู การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติได้ในเกณฑ์ปานกลาง

วิรัตน์ ศิริบุรณ (2518) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่ในเขตการศึกษา 11 พบว่าสมรรถภาพในการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางพฤติกรรมที่ค่อนข้างสูง คือการส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อ และเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถช่วยงานในโรงเรียนอย่างเต็มที่ ส่วนพฤติกรรมที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมากคือการให้มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาความดีความชอบของครูในแต่ละปี การปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่

สุรัชย์ ชินโย (2519) ทำการวิจัยงานบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 10 พบปัญหาสรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียน มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร ตามที่โรงเรียนต้องการน้อยมากทำให้การจัดแบ่งงานไม่เหมาะสมขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ปัญหาการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

3) ปัญหาเกี่ยวกับสวัสดิการไม่มี หรือมีแต่ไม่เพียงพอ เช่น บ้านพัก

4) ปัญหาการย้ายโอน ซึ่งสืบเนื่องมาจาก ข้อ 3)

นอกจากนี้ยังพบว่า ครูรุ่นใหม่ที่มีวุฒิดี แต่ขาดความเป็นครูไม่เอาใจใส่ต่อการสอนเท่าที่ควร เข้าห้องสอนช้า ไม่ยอมรับระเบียบของโรงเรียน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหารโรงเรียน

ประจวบ วัจนะรัตน์ (2520) วิจัยเรื่อง งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 7 พบว่า

1) โรงเรียนประจำตำบล ประจำอำเภอ มักขาดครูเพราะครูมักจะไม่ได้ตั้งใจไปสอน

2) โรงเรียนไม่มีโอกาสเลือกบุคคลตามความต้องการของโรงเรียน

3) ครูมักจะดั้นรนขอย้ายไปยังโรงเรียนที่สะดวกสบาย และเป็นโรงเรียนใหญ่ ๆ เพราะมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า

4) ขบวนการทำงานไม่ดี เพราะการพิจารณาความดีความชอบของโรงเรียนเล็ก ๆ มีโอกาสน้อยกว่าโรงเรียนใหญ่ ๆ ทั้งที่อาจจะทำงานมากกว่าเพราะการพิจารณาเงินเดือนเป็นพิเศษมากกว่า 1 ชั้น ต้องอยู่ในเกณฑ์เปอร์เซ็นต์ที่กำหนด

5) ขาดสวัสดิการสำหรับครูอาจารย์

มัช สุขเยี่ยม (2522) วิจัยเกี่ยวกับ ทศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อบทบาทการบริหารบุคลากรของกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจาก 4 ด้าน คือ การจัดหาบุคลากร การจัดการบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน พบว่าที่เป็นปัญหาอยู่ในระดับสูง คือการเลื่อนระดับ การเลื่อนตำแหน่ง ยังใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าความรู้ความสามารถ

อารี ไชยราช (2523) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตำบลในเขตการศึกษา 10 พบว่า ปัญหาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์น้อยแต่มีข้อที่มีปัญหามากที่น่าจะนำมาอภิปราย คือเรื่อง การจัดอัตรากำลังครูให้กับโรงเรียนไม่ตรงกับความต้องการ และครูในโรงเรียนมีความปรารถนาจะโอนย้ายไปอยู่ในโรงเรียนประจำอำเภอ และจังหวัด เพราะโรงเรียนระดับตำบลจะมีความยากลำบากและทรมานมากกว่า ทั้งบ้านพักครูที่จัดให้ก็ไม่เพียงพอ ดังนั้นการจะชักจูงให้ครูอาจารย์ที่จบใหม่ ๆ หรือแม้แต่คนเก่าที่จะโอนย้ายไปนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง มีหน้าชี้การพิจารณาความดีความชอบในระบบราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ก็ยังคำนึงถึงปริมาณงาน และจำนวนนักเรียนและห้องเรียนเป็นหลักอยู่ น่าจะหันมาพิจารณาด้านคุณภาพของงานและความยากลำบากของงานมากกว่า

ปัญหาการจัดสรรอัตรากำลังครูไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

มีสาเหตุมาจาก 2 ประการคือ ประการแรก ผู้บริหารขอไปผลิตผลเองทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา หรือ เห็นแก่พวกพ้อง ประการที่สอง กรมฯ จัดสรรมาให้ผลิตผล หรือไม่ตรงกับ ความต้องการอาจเกิดจากไม่มีครูอาจารย์สมัครในอัตราและเงื่อนไขที่กำหนด เพราะความยากลำบาก และทुरกันดารดังที่กล่าวมา

ชิต ปุริโสตม (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคล ของวิทยาลัยครูในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลของ วิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้านยังจัดอยู่ในเกณฑ์เป็นที่น่าพอใจ ด้านการให้ได้บุคลากร มานั้น บุคลากรที่กรมส่งไปให้ไม่ตรงกับความต้องการ ด้านการดำรงรักษา บุคลากร วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการ ขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาไม่ตรงกับสาขาวิชาที่ จำเป็น อีกทั้งวิทยาลัยครู ไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรที่เกษียณอายุแล้ว การย้าย การโอนออกไปใช้ระบบอุปถัมภ์

ชนะ ธนสมบัติ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพ มหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นโดยส่วนรวมว่าการ ปฏิบัติจริงของโรงเรียนด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การดำรงรักษา การ พัฒนา และการให้พ้นจากงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เมื่อ แยกพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายกลุ่ม พบว่าด้านการดำรงรักษามูลกรนั้น ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง ปัญหาการบริหารบุคลากรด้านการให้ได้บุคลากรมาผู้บริหารเห็นว่า ไม่ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ ครูเห็นว่าไม่มีการดำเนินงานในรูป กรรมการและขาดการประชาสัมพันธ์ ด้านการดำรงรักษาทั้งสองกลุ่มเห็นว่า เงินเดือน และสวัสดิการไม่เท่าเทียม โรงเรียนรัฐบาลว่าครูไม่ชอบเข้ารับ การอบรม ด้านการพ้นจากงาน มีปัญหาด้านการลาออกของบุคลากร

อรพินท์ กุลประภา (2524) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรใน วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการและการศึกษาดูงานยังปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาแต่ละด้านดังนี้

1) การปฐมนิเทศ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรทยอยบรรจุ ทำให้การปฐมนิเทศทำร่วมกันได้ยาก และขาดการวางแผนในการปฐมนิเทศ

2) การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดกำลังคน งบประมาณ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

3) การสัมมนาทางวิชาการบุคลากรบางกลุ่มไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ สัมมนาไปแล้วก็ยังปฏิบัติงานเหมือนเดิม

4) การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงกับสายงานเมื่อจบการศึกษาแล้วมักจะย้ายจากตำแหน่งเดิมไปตำแหน่งใหม่

5) การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ไม่โยกย้ายเพราะประสิทธิภาพของงาน ส่วนมากโยกย้ายเพราะสาเหตุอื่น เช่น การปกครอง หรือความชอบพอส่วนตัว

6) การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงาน บุคลากรขาดความสนใจอย่างแท้จริง ขาดการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะทำการศึกษาดูงาน เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพไม่มีเวลาเพราะหาเวลาพร้อมกันยาก

จักรพันธ์ กวดกิจการ (2526) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 4 ที่มีต่อการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีทักษะเห็นด้วยกับการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู อยู่ในเกณฑ์สูงทั้ง 7 มาตรการ ได้แก่ การใช้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเชิงปริมาณและคุณภาพ การผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาในเชิงปริมาณและคุณภาพ การควบคุมมาตรฐานวิชาชีพครู โครงการสร้างการผลิตหลักสูตรและประสบการณ์วิชาชีพครู การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษา การรับนักศึกษาครู การประสาน การผลิตและการใช้ครูและครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ อายุ อายุราชการ คุณวุฒิและเพศแตกต่างกัน มี

ทักษะต่อการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือครูมีทักษะไม่แตกต่างกัน

โอกาส โคปาละสุด (2526) ได้วิจัยทักษะของครูที่มีต่อการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตำบล เขตการศึกษา 6 พบว่ากิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ในระดับมากเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมหรือพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูง ส่วนกิจกรรมที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยเป็นกิจกรรมที่ต้องร่วมมือหรือสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานหรือชุมชนภายนอกโรงเรียน

บุญโชติ จันทรสุพันธ์ (2527) ได้วิจัย ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูประจำการของผู้บริหารการศึกษาและครูประจำการ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า ครูประจำการมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในระดับมากที่สุดตามลำดับดังนี้คือให้มีการนำผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างแท้จริง และใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วย จัดเนื้อหาในการฝึกอบรมให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง จัดให้ครูได้มีโอกาสไปดูงานในโรงเรียนตัวอย่างในระดับต่าง ๆ ที่มีผลงานดีเด่น ให้มีคู่มือการปฏิบัติงานของครูทุกแขนงวิชา ให้โรงเรียนพิจารณาความดีความชอบแก่ครูที่คิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนเป็นกรณีพิเศษ ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์และสม่ำเสมอ ให้มีห้องสมุดเพื่อบริการวิชาการแก่ครูในโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน ให้จัดห้องสมุดเป็นศูนย์ในการเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ใหม่ ๆ แก่ครูภายในโรงเรียน ให้โรงเรียนจัดบริการโสตทัศนวัสดุเพิ่มขึ้น ให้มีการอบรมครูอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

อรุณี กาญจนสุวรรณ (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู ตามทักษะของครูและผู้บริหาร

ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครูเฉลี่ยทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นราย

ด้านปรากฏว่า ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรมีระดับมากกว่าทุกด้าน รองลงมาคือ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากร พ้นจากงานตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนและครูมีทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าคณะกรรมการบริหารงาน โรงเรียนกับครูระดับอนุบาล ครูระดับประถมและครูระดับมัธยมศึกษา มีทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

สำหรับปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู พบว่ามีปัญหาต่อไปนี้เป็นคือ ไม่มีอัตราบรรจุบุคลากรประจำในโรงเรียนสาธิต ครู อัตราจ้างได้ค่าจ้างต่ำกว่าวุฒิ ด้านสวัสดิการยังไม่ดีพอ การพิจารณาความ ดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น และไม่มิงบประมาณในการฝึกอบรมบุคลากร ส่วนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรม การฝึกหัดครูพบว่าการเสนอให้กรมการฝึกหัดครูวางนโยบายเรื่องโรงเรียน สาธิตให้ชัดเจน จัดอัตรากำลังบุคลากรให้เพียงพอ ให้ค่าจ้างตามวุฒิปรับปรุง การจัดสวัสดิการต่าง ๆ พิจารณาความดีความชอบให้เป็นธรรมมากขึ้น สนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการฝึกอบรม และให้มีข้อตกลงระหว่าง บุคลากรที่มาจากวิทยาลัยครูกับโรงเรียนให้ชัดเจน

มงคล มีสมภพ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหน่วยงาน เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของกรม สำนัศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรของกรมสำนัศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือการสรรหาบุคลากร การใช้และการธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนา บุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนปัญหาที่พบคือ ปัญหาความล่าช้าของการสอบบรรจุและกระบวนการสรรหา บุคลากรใช้เวลานานไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน การพิจารณาความ ดีความชอบขาดหลักเกณฑ์และยังไม่ยุติธรรมพอ การพัฒนาบุคลากรขาดบ งบประมาณเพื่อการอบรม การพิจารณาย้ายไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการ และการย้ายครูบางคนได้ย้ายไปโรงเรียนที่ไม่พึงประสงค์ทำให้เสียขวัญ

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคล: การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามระเบียบของทบวง การให้ได้มาซึ่งบุคลากร ขาดงบประมาณ วิธีสรรหา วิธีการคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานการบำรุงรักษา ด้านสวัสดิการไม่พอเพียงขาดขวัญและกำลังใจในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาไม่ทั่วถึงขาดการประเมินผลหลังจากการพัฒนาแล้ว การให้พ้นจากงานไม่มีปัญหา

อุบล รักการงาน (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่าด้านการสรรหาบุคลากร มุ่งปฏิบัติในเรื่องการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดและยึดความสมัครใจเป็นสำคัญ ด้านการทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร เน้นการให้ความเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากร และการอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ถือปฏิบัติตามขั้นตอนของทางราชการ

สิทธิชัย ลีวเวหา (2533) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าด้านการจัดหา โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้มาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นเป็นส่วนใหญ่ และได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลอย่างมากคือ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอโดยการใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุดคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการให้พ้นจากงาน ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายไป

มากที่สุด ปัญหาในการบริหารงานบุคคลที่พบมากในด้านการจัดหาได้แก่ ครูมีวุฒิไม่ตรงตามความต้องการ การได้ครูมาล่าช้าไม่ทันตรงตามความต้องการ และครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ด้านการให้พ้นจากงานได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

ชัยศักดิ์ เกษามูล (2534) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1) ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัด และด้านการพัฒนาโดยหน่วยงานเจ้าสังกัด หรือหน่วยงานอื่นจัด พบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเอง เรื่องการวางแผนการดำเนินงานในชีวิตราชการให้ก้าวหน้า ต้องเตรียมแผนการสอน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาพร้อมกับโรงเรียน และผู้บริหารงานอยู่ในระดับสูง

2) การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เมื่อจำแนกตามเพศ อายุจริง สายวิชาที่ทำการสอนและระดับชั้นในการสอนทั้ง 3 ด้าน ปรากฏว่าส่วนมากมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัด เรื่องผู้บริหารได้จัดให้แต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีการวางแผนงานของตนเอง ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการกวาดขันแต่ละหมวดให้มีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมและทันสมัยอยู่เสมอ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในกลุ่มบุคลากรครูที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และมากกว่า 40 ปี

จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม (2534) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีการวางแผนกำลังคนโดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับ จำนวนนักเรียน ชั่วโมงสอนของครู และโปรแกรมการจัดการศึกษาของ

โรงเรียนมาเป็นเกณฑ์ มีการสรรหาบรรจบุคคลทั้งจากภายนอกองค์การ มีคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลอย่างมีเกณฑ์โดยพิจารณา คุณวุฒิ ความสามารถ และบุคลิกภาพในการนำเข้าสู่หน่วยงาน จะให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่สังกัด มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีอาจารย์จากหมวดวิชาเข้าร่วมด้วย มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล มีการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือจากเงินเดือน ในการมอบหมายงานพิจารณาทาง ด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ จัดยามมาดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี มีการประชุมอาจารย์เดือนละครั้ง และประชุมคณะกรรมการบริหารทุกสัปดาห์ มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในทุก ๆ ด้านและใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา ส่วน ปัญหาของการบริหารบุคคลตามกระบวนการทุกด้าน อยู่ในระดับที่มีปัญหาน้อย ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล คือ การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล และให้มีการติดตามผลการพัฒนาบุคคล

ชาญณรงค์ ช่างษ์ (2535) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรใน สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 11 พบว่ากลุ่มผู้บริหารเห็นว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย 7 ด้าน คือการปฐมนิเทศ บุคลากรที่บรรจุใหม่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทาง วิชาการ การนิเทศ การเผยแพร่ข่าวสาร การศึกษาดูงานและการสับเปลี่ยน หน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากเพียง 1 ด้านคือ การศึกษาต่อและดูงานเพิ่มเติม ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรปัจจุบันอยู่ในระดับ น้อยทั้ง 8 ด้าน ด้านความต้องการทั้งสองกลุ่มเห็นตรงกันว่า ต้องการพัฒนาระดับมากทั้ง 8 ด้าน ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรจากมากไปหาน้อย คือ ขาดงบประมาณเครื่องมือที่ใช้ กระบวนการพัฒนา และการปฏิบัติตามแผน งาน โครงการ ข้อเสนอแนะผู้บริหาร การนิเทศงาน โดยคำนึงถึงการสร้างขวัญ กำลังใจ บรรยากาศในการทำงาน และให้บุคลากรมีส่วนร่วม

ไพบุลย์ เลียงพาณิชย์ (2536) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาสภาพปัญหา การบริหารงานบุคคลของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า

ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่เป็นปัญหามากได้แก่ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การวางแผนบริหารงานบุคคล และการเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยไม่เป็นปัญหามากนัก ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคล เกี่ยวกับ กฎระเบียบต่าง ๆ ให้องค์คณะบุคคลหรือหน่วยงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

สมเดช สิงห์เสนา (2536) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรกได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ครูขาดการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ สำหรับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรกคือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของครู และการอบรมสัมมนาทางวิชาการ

สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีการปฏิบัติ ด้านพัฒนาบุคลากร มากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ในด้านการจัดหาบุคลากร