

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาอาศฬสินธุ์ เขต 24 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อ
ต่อไปนี้ คือ

1. การบริหารงานบุคคล
2. กระบวนการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน และจูงใจบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายท่าน เช่น
สุวัฒน์ วรดิลก (2542 : 14) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจของ
ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้คือ การวางแผนให้ได้มาซึ่งบุคลากร การสรรหา การบรรจุ
แต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงรักษา การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน และการให้พ้นจากงานทั้งนี้เพื่อให้
ทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความรู้ความสามารถและเต็มเวลาจนบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่องค์การวางไว้

ธีรยุทธ พึ่งเทียร และ สุรพล สุขะพรหม (2543 : 3) ที่เห็นว่าการบริหารงานบุคคล
หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การเลือกคน การ
บรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การ
เลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่าย
บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 18) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัด
กระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการ และ

ความจำเป็นเมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่แน่ชัดในอันที่จะบำรุงรักษา ครอบแทน พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิต การทำงานและ พิจารณา ให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยความสามารถ หรือการประพฤตินี้ไม่เหมาะสมก็ตาม

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 7) กล่าวว่า การบริหาร งานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบ และดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด อันเป็นผลที่ทำให้ห้องค์การอยู่ในฐานะแข็งแกร่งได้เปรียบด้านการแข่งขัน และได้ผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุด ไปจนถึงระดับต่ำสุด ตลอดจนถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น

พะยอม วงษ์สารศรี (2544 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ไนโกร (Nigro. 1958 : 86) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลากรว่า หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลากรเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

การบริหารงานบุคคล เป็นการใชศิลปะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถตามที่หน่วยงานต้องการ

การบริหารงานบุคคลมีงานและขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การคัดเลือกเข้าสู่หน่วยงานและการพ้นจากการปฏิบัติงาน

พิจารณาในแง่หน่วยงาน การบริหารงานบุคคลากรจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนและความต้องการด้านบุคคลากร การสรรหา การพัฒนา การกำหนด สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่บุคคลากร

บีช (Beach. 1965 : 54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบาย และโครงสร้างเกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทนการควบคุม อัตราค่าจ้างการเสริมสร้างแรงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลากรในหน่วยงาน

สรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงานในหน่วยงานและการใช้คนเก่าให้ได้ผลงานและบริการ จากการศึกษาปฏิบัติงานของบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ให้มากที่สุด และในขณะเดียวกันบุคคลเหล่านั้นก็มีความพึงพอใจ มีความสุข และได้รับสวัสดิการตอบแทนอย่างเพียงพอกับความรู้ความสามารถของตนเอง

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ถือว่าคนเป็นทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญที่สุด การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือองค์การเอกชน มีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 4 ประเภท คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M S ทรัพยากรทางการบริหารแต่ละประเภทมีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเอง และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จะขาดเสียอย่างใดอย่างหนึ่งหาได้ไม่ เช่น ไม่มีคนไม่มีวัสดุ เราก็ไม่สามารถทำอะไรได้ หรือแม้มีเงินมีวัสดุพร้อมหมด แต่ขาดคนผลงานก็ไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะถึงแม้องค์การจะมีเงินหรือวัสดุมหาศาลสักเพียงใดก็ตาม แต่ขุมกำลังเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ปราศจากสิ่งที่มีชีวิต และไม่เกิดดอกออกผลถ้าปราศจากเสียซึ่งคณะบุคคลนำขุมกำลังเหล่านั้น ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด (อุทัย หิรัญโต. 2525 : 2) สำหรับ จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม (2535 : 20) เห็นด้วยกับความสำคัญของคนว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็มีสติปัญญาไม่เท่าคน ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็ไม่เกิดประโยชน์

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้มีการศึกษามาตั้งแต่โบราณ เช่น หลักธรรมของพระพุทธศาสนาซึ่งกล่าวถึงการรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถจึงจะก้าวหน้าปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ มีขนาดใหญ่ขึ้น และซับซ้อนมากขึ้น ทำให้หลักการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญมากขึ้น นักบริหารงานบุคคลจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์เพื่อจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ

เสกสรร เจริญ (2539 : 16) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะการบริหารงานบุคคลเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการบริหาร ไม่ว่าจะการบริหารงานใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติถ้าหากได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย มีความพึงพอใจในการทำงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหน่วยงานนั้นก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สมาน รังสิโยภฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบุญ

(2540 : 32) ที่เห็นว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารงานอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ หรือวิธีการจัดการ แต่องค์การใดหรือหน่วยงานใดจะสามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้นานที่สุดนั้น องค์การใดหรือหน่วยงานนั้น ต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดี

สำนักงานสวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2540 : 2) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่า เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญ และยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไป ในการบริหารงานนั้นแม้ว่าจะมีงบประมาณให้เพียงพอ มีการจัดองค์การ และการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์ และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูล ลักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลสมตามความมุ่งหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพล การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมากซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล ในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ และสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่า จะมีผลกระทบ ทำให้การบริหารงานบุคคลต้อง มีความสำคัญยิ่งขึ้น กว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก

พะยอม วงษ์สารศรี (2544 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล โดยสรุปไว้ 3 ประการดังนี้คือ

1. ช่วยพัฒนาองค์การ หรือหน่วยงานให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคล เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้ามาทำงาน ในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่ประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สังคมโดยส่วนรวมมีความเข้าใจดีต่อกัน

สรุป ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหลาย “คน” นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ที่นำมาซึ่งทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ และทำให้ทรัพยากรนั้น

เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้นถ้าหน่วยงานมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจแล้วจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้

3. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนในปัจจุบัน กำลังประสบกับความยุ่งยากและสับสน ก็เนื่องมาจากมีองค์การบริหารงานบุคคลกลางหลายองค์การ และทำหน้าที่เป็นเอกเทศการดำเนินงานจึงไม่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน ดังจะเห็นได้ว่า สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2540 : 5 - 6) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลกลางสำหรับข้าราชการประเภทต่าง ๆ ถึง 9 องค์การ คือ

1. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. จัดตั้งขึ้นโดย พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน
2. คณะกรรมการข้าราชการตุลาการ หรือ ก.พ. จัดตั้งขึ้นโดย พระราชบัญญัติข้าราชการฝ่ายตุลาการ
3. คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย หรือ ก.ม. จัดตั้งขึ้นโดย กฎกระทรวงซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
4. คณะกรรมการข้าราชการอัยการ หรือ ก.อ. จัดตั้งขึ้นโดย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ
5. คณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด หรือ ก.จ. จัดตั้งขึ้นโดย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารส่วนจังหวัด
6. คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร หรือ ก.ก. จัดตั้งขึ้นโดย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร
7. คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา หรือ ก.ร. จัดตั้งขึ้นโดย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา
8. คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ หรือ ก.ตร. จัดตั้งขึ้นโดย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการตำรวจ
9. คณะกรรมการข้าราชการครู หรือ ก.ค. จัดตั้งขึ้นโดย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู

นอกจากนี้ยังมีองค์การบริหารงานบุคคลสำหรับงานของรัฐ ประเภทต่าง ๆ อีก เช่น คณะกรรมการพนักงานเทศบาล หรือ ก.ท. คณะกรรมการพนักงานสุขาภิบาล หรือ ก.ส. และ คณะกรรมการลูกจ้าง

พระราชบัญญัติครูได้เกิดขึ้นครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2488 ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2538 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

ในปี พ.ศ. 2546 ได้มีพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เกิดขึ้น โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ
2. ควบคุมความประพฤติและการดำเนินงานของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ
3. ออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ขอประกอบวิชาชีพ
4. พักใช้ใบอนุญาต หรือเพิกถอนใบอนุญาต
5. สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ
6. ส่งเสริม สนับสนุน ยกย่องและผดุงเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
7. รับรองปริญญา ประกาศนียบัตรหรือวุฒิปัตร์ ของสถาบันต่าง ๆ ตามมาตรฐานวิชาชีพ
8. รับรองความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ
9. ส่งเสริมการศึกษา และวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ
10. เป็นตัวแทนผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของประเทศไทย
11. ออกข้อบังคับ กุรุสภา ว่าด้วย
 - 11.1 การกำหนดลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 13
 - 11.2 การออกใบอนุญาต อายุใบอนุญาต การพักใช้ในอนุญาต การเพิกถอนใบอนุญาต และการรับรองความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ ความชำนาญ ในการประกอบวิชาชีพ
 - 11.3 หลักเกณฑ์ และวิธีการในการรับใบอนุญาต
 - 11.4 คุณสมบัติ และลักษณะต้องห้ามของผู้ขอรับใบอนุญาต
 - 11.5 จรรยาบรรณของวิชาชีพ และการประพฤติผิดจรรยาบรรณ อันจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ
 - 11.6 มาตรฐานวิชาชีพ

11.7 วิธีการสรรหา การเลือก การเลือกตั้ง และการแต่งตั้ง คณะกรรมการคณาจารย์ และคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ

11.8 องค์ประกอบ หลักเกณฑ์ วิธีการคัดเลือก คณะกรรมการสรรหา

11.9 หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา เลขานุการคณาจารย์

11.10 การใด ๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้

12. ให้คำปรึกษา หรือเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี เกี่ยวกับนโยบาย หรือปัญหาการพัฒนาวิชาชีพ

13. ให้คำแนะนำ หรือเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรี เกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ หรือการออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ

14. กำหนดให้มีคณะกรรมการ เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณาจารย์

15. ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของคณาจารย์

ข้อบังคับของคณาจารย์ตาม 11. นั้น ต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี และเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้ข้อบังคับได้

4. หลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคล

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2540 : 8 - 9) กล่าวถึงหลักสำคัญในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมี 4 ประการ คือ

1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

2. หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติมีความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิสมัครสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่าง ยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญ

3. หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง การให้หลักประกัน แก่ผู้ที่จะมาเข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถยึดเป็นอาชีพได้ โดยมีเงินเดือนเพียงพอต่อการยังชีพ โดยมีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง ปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถ และเต็มภาคภูมิ

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 54 - 55) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล ยึดหลักสำคัญ 8 ประการ คือ

1. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี

2. หลักความเหมาะสม ยึดหลักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

3. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบ

4. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

5. หลักเสริมสร้างยึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณภาพ ทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

6. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน

7. หลักประสิทธิภาพยึดหลักทำงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มาพัฒนาการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

8. หลักการศึกษาวิจัย และพัฒนายึดหลักการพัฒนา ปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

ศิริอร จันทรหัตถ์ (2545 : 108) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลแบ่งเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

ประมวล รุจนเสรี (2546 : 47) กล่าวว่า เรื่องสำคัญที่เป็นกรอบแนวทางการบริหารงานภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลัก ๆ เพื่อการบริหารราชการที่บรรลุเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลปฏิบัติราชการ อย่างสม่ำเสมอ

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2530 : 7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารบุคคลว่าประกอบด้วยขั้นตอนปฏิบัติต่อเนื่องกันและกันเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. กระบวนการสรรหาบุคลากร
2. กระบวนการใช้บุคลากร

3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

4. กระบวนการธำรงรักษาบุคลากร

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารบุคลากรเป็นขั้นตอนที่มีการปฏิบัติต่อเนื่องกันตั้งแต่การวางแผนกำหนดความต้องการบุคลากร การรับบุคลากรเข้ามาในหน่วยงาน จนกระทั่งบุคลากรนั้นพ้นจากงานไป สำหรับหน่วยงานใดจะปฏิบัติตามกระบวนการดังกล่าวมากน้อยเพียงใด ตั้งแต่ขั้นตอนใดถึง ขั้นตอนใด แล้วแต่ภารกิจและกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่จะกำหนดให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

กระบวนการบริหารงานบุคคล

ในกระบวนการบริหารบุคลากร การใช้คนให้ถูกเป็นปัญหาสำคัญที่ยิ่งใหญ่ที่สุดงานใดที่เราคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ งานนั้นย่อมก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอน การเลือกอะไรในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเท่ากับการเลือกคน ดังนั้นในกระบวนการบริหารบุคลากร การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในระบบราชการไทยนั้น การแต่งตั้งนั้นง่าย แต่การถอดถอนนั้นยาก ดังนั้นกระบวนการบริหารงานบุคคล จึงมีขั้นตอนพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ จึงมีนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กำหนดคกิจกรรเกี่ยวกับงานบริหารบุคคลดังนี้

ภิญโญ สาทร (2540 : 245) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลว่าที่จริงแล้ว มี 4 ลักษณะ คือ

1. การให้ ได้มาซึ่งบุคลากร
2. การบำรุงรักษา
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดประกอบด้วย 22 ลักษณะ ดังนี้

1. การวางนโยบาย และการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่ได้วางไว้แล้ว
3. การวางโครงการของงานต่าง ๆ ตามแผนที่ได้วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ที่ควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติซึ่งจะมารับตำแหน่ง
5. การจัดชั้น และตำแหน่งภายในโรงเรียน

6. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
7. การแสวงหากคนเข้าทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก
8. การบรรจุแต่งตั้ง
9. การปฐมนิเทศ และการทดลองปฏิบัติงาน
10. การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
11. การย้ายและการโอน
12. การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
16. การรักษาสุขภาพพลานามัยและการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น
22. การวิจัยค้นคว้าหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2540 : 4) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบุคลากรระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์การจนกระทั่งพ้นจากงานไป อาจจำแนกกระบวนการของการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

1. การวางแผนนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางแผนโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหากคนเข้าทำงาน และการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ
10. การจัดทำทะเบียนและประวัติ

11. การย้าย และการโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข. : 51) ระบุไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจสถานศึกษาเพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เป็นสำคัญ ภารกิจการบริหารงานในสถานศึกษามี 5 ประการ คือ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

การกำหนดความต้องการบุคลากร หรือการวางแผนบุคลากร หรือการวางแผนอัตรากำลัง ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกัน

1.1 ความหมายของการวางแผนบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2540 : 26) ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่าเป็น การกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2543 : 63) ให้ความเห็นว่า การวางแผนบุคลากรเป็น กระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คน ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน พร้อมกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ

1.2 ขั้นตอนการวางแผนความต้องการบุคลากร

ในการวางแผนความต้องการบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย
ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.2.1 วิเคราะห์งานของโรงเรียน ในขั้นนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพิจารณา

วิเคราะห์งานในความรับผิดชอบของโรงเรียนในด้าน

1) ประเภทของงาน เช่น งานวิชาการ อันประกอบด้วยงานการเรียนการสอน งานจัดทำสื่อ งานประเมินผล และงานประกอบอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องสำรวจ และวิเคราะห์ให้รอบคอบให้ครบถ้วนทุกงาน

2) ปริมาณของงาน จากประเภทของงานในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ว่างานประเภททำการสำรวจนั้นมีปริมาณมากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์งานนี้ จะต้องวิเคราะห์งานทั้งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน และงานที่อยู่ในแผนพัฒนา หรือขยายงานของโรงเรียนในอนาคตด้วย

1.2.2 พิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่วิเคราะห์จากงานที่ได้จัดทำ การวิเคราะห์ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าคนที่ปฏิบัติงานประเภทต่าง ๆ นั้น จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

1.2.3 การกำหนดตำแหน่งจากคุณสมบัติของบุคลากรที่ได้พิจารณาจากในขั้นที่ 2 ผู้บริหารจะต้องนำคุณสมบัตินั้นไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือคุณสมบัติของตำแหน่งต่าง ๆ แล้วกำหนดตำแหน่งของบุคลากรที่ตนต้องการในโรงเรียนของตนขึ้น

1.2.4 การสำรวจบุคลากรที่มีอยู่ใน โรงเรียน เมื่อกำหนดตำแหน่งบุคลากรที่ต้องการในการดำเนินงานในโรงเรียนตนแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ตนต้องการ ไปเทียบกับข้อมูลด้านบุคลากรที่ตนมีอยู่ในโรงเรียน

1.2.5 การหาจำนวนบุคลากรที่ยังขาดหรือที่โรงเรียนต้องการเพิ่มเติมจากจำนวนบุคลากรที่ตนมีอยู่ เทียบกับปริมาณและเกณฑ์มาตรฐานบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาที่หน่วยงานเจ้าสังกัดกำหนด หรือเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจะทำให้ทางโรงเรียนทราบถึงจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ตนต้องการได้

1.2.6 การกำหนดความต้องการบุคลากร การกำหนดหรือวางแผนความต้องการบุคลากร ประเภท และ จำนวน เป็นการวางแผนไว้ว่าในระยะใดที่โรงเรียนต้องการบุคลากรประเภทใดมาช่วยในการดำเนินงานของโรงเรียน ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้องทำด้วยความระมัดระวังและมีเหตุผล โดยให้สอดคล้องกับปริมาณงานของโรงเรียนและความเป็นไปได้ของงบประมาณ หรือการจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรที่โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรจากหน่วยเหนือ

งานบางอย่างผู้บริหารอาจจะกำหนดให้ได้บุคลากรภายใน 2 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี ก็ได้ แล้วแต่ความจำเป็นและรีบด่วนของปัญหาของงานที่จะต้องทำ

1.2.7 เสนอข้อมูลต่อหน่วยเหนือ จากการกำหนดจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการแล้ว โรงเรียนควรจะเสนอข้อมูลไปยังหน่วยเหนือ ได้แก่ กลุ่ม โรงเรียนสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตามลำดับ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดตั้งและจัดสรรอัตรากำลังให้

1.3 การวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 135) กล่าวถึง การวางแผนอัตรากำลังสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ว่านอกจากจะวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ยังต้องวางแผนอัตรากำลังเพื่อใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุดด้วย กล่าวคือ จะต้องมีการวางแผนการกระจายอัตรากำลัง หรือเริ่มการวางแผนกำลังคนตั้งแต่ระดับสถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันพบว่าข้าราชการครูฯ ในระดับ โรงเรียนหลายโรงเรียนมีสภาพขาดแคลนอัตรากำลัง และขาดครูสาขาวิชาเอกขาดแคลน ดังนั้น การวางแผนอัตรากำลังสำหรับข้าราชการครูฯ จึงควรแก้ปัญหาในเรื่องจำนวน และคุณภาพของข้าราชการครูในสถานศึกษา

โดยปกติในทุกหน่วยงานจะมีเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังไว้เป็นมาตรฐานในการคิดคำนวณจำนวนผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ ข้าราชการครูก็เช่นเดียวกัน คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาไว้เป็นมาตรฐานในการคิดคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาไว้แล้ว ดังนั้นในการวางแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูในสถานศึกษาก็จะดำเนินการได้โดยคำนวณตามเกณฑ์คำนวณอัตรากำลังที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด

1.4 เกณฑ์การคำนวณอัตรากำลังและวิธีการคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครู

1.4.1 เกณฑ์การคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครู แต่เดิมคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดเกณฑ์การคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูไว้ดังนี้

1) การคำนวณอัตรากำลังครูอนุบาล

อัตราส่วนครู : นักเรียน = 1 : 23

จำนวนนักเรียน : ห้องเรียน = 30 : 1

$$\text{สูตร อัตรากำลังครู} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}}$$

2) เกณฑ์คำนวณอัตรากำลังครูชั้นประถมศึกษา

$$\text{อัตราส่วนครู : นักเรียน} = 1 : 25$$

$$\text{จำนวนนักเรียน : ห้องเรียน} = 40 : 1$$

$$\text{สูตร อัตรากำลังครู} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}}$$

เกณฑ์การคำนวณดังกล่าว เป็นการคำนวณข้าราชการครูทุกตำแหน่งในสถานศึกษา ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวมี 3 ประเภท คือ ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหาร และให้การศึกษา แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้พิจารณาเห็นว่า การคำนวณอัตรากำลังครูในสถานศึกษานั้น ควรจะได้คำนึงจำนวนนักเรียนทั้งหมดกับอัตราส่วน of นักเรียนต่อครู 1 คนด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจึงกำหนดให้ใช้อัตราส่วนเฉลี่ยในการคำนวณของสูตรข้างต้น และจำนวนครูที่คำนวณได้จากจำนวนนักเรียนทั้งหมดต่ออัตราส่วน of นักเรียนต่อครู 1 คน โดยมีรายละเอียดในการคำนวณดังนี้

1. เกณฑ์คำนวณอัตรากำลังครูอนุบาล

$$1.1 \text{ สูตร 1 อัตรากำลังครู} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}}$$

$$= \frac{\text{ห้องเรียน} \times 30}{23}$$

$$\text{หรือ} = \text{ห้องเรียน} \times 30$$

$$1.2 \text{ สูตร 2 อัตรากำลังครู} = \frac{\text{จำนวนนักเรียนทั้งหมด}}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}}$$

$$= \frac{\text{จำนวนนักเรียนทั้งหมด}}{23}$$

$$1.3 \text{ สูตรเฉลี่ยอัตรากำลังครู} = \frac{\text{สูตร 1} + \text{สูตร 2}}{2}$$

2. เกณฑ์คำนวณอัตราค่าจ้างครูประถมศึกษา

$$2.1 \text{ สูตร 1 อัตราค่าจ้างครู} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}}$$

$$= \frac{\text{ห้องเรียน} \times 40}{25}$$

หรือ

$$= \text{ห้องเรียน} \times 1.6$$

$$2.2 \text{ สูตร 2 อัตราค่าจ้างครู} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}}$$

$$= \frac{\text{จำนวนนักเรียนทั้งหมด}}{25}$$

$$2.3 \text{ สูตรเฉลี่ยอัตราค่าจ้างครู} = \frac{\text{สูตร 1} + \text{สูตร 2}}{2}$$

3. เกณฑ์การคำนวณอัตราค่าจ้างครูสายปฏิบัติการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ใช้สูตร $Y = \frac{ma}{c}$

เมื่อ $Y =$ จำนวนครูปฏิบัติการสอน

$m =$ จำนวนคาบต่อสัปดาห์ (40 คาบ)

$a =$ จำนวนห้องเรียน

$c =$ จำนวนคาบสูงสุดของครูที่ทำการสอนต่อ 1
สัปดาห์ (20 คาบ)

1.4.2 วิธีคำนวณอัตราค่าจ้างข้าราชการครู

1) วิธีคำนวณจำนวนครูอนุบาล

$$1.1) \text{ สูตร 1 อัตราค่าจ้างครู} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}}$$

$$1.2) \text{ หรือ สูตร 2} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times 30}{23}$$

$$1.3) \text{ หรือ สูตร 3} = \text{ห้องเรียน} \times 1.3$$

1.4) เกณฑ์คำนวณอัตราค่าจ้าง (จากที่กล่าวข้างต้น)

1.4.1) อัตราส่วนนักเรียน ต่อ ห้องเรียน 1 : 30

1.4.2) อัตราส่วนนักเรียน ต่อ ครู 1 คน 1 : 23

1.5) วิธีการคำนวณห้องเรียน

การคำนวณห้องเรียนตามสูตรข้างต้น ให้คำนวณเป็นรายชั้น โดยเอา 30
หาร (ถ้ามีเศษให้ปัดเป็นจำนวนเต็ม)

ตัวอย่าง

อนุบาล 1 นักเรียน 30 คน = 1 ห้อง

อนุบาล 2 นักเรียน 31 คน = 2 ห้อง

รวมอนุบาล 1 และอนุบาล 2 = 3 ห้อง

วิธีการคำนวณอัตรากำลังครู สูตร 1 ให้คำนวณจากห้องเรียนรวมตามสูตรข้างต้น (หาก
คำนวณตามสูตรแล้วมีเศษให้คงเศษไว้ตามหลักคณิตศาสตร์)

ตัวอย่าง ข้อมูลตามที่กล่าวข้างต้น

$$\begin{aligned} \text{สูตร 1 อัตรากำลังครู} &= \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}} \\ &= \frac{3 \times 30}{23} \end{aligned}$$

$$\text{หรือ} = (3 \times 1.3) = 3.9$$

วิธีการคำนวณอัตรากำลังครู สูตร 2 ให้คำนวณจากจำนวนนักเรียนทั้งหมดหารด้วย
จำนวนนักเรียนต่อครู 1 คน ตามสูตรข้างต้น (หากมีเศษยังไม่ต้องปัด)

ตัวอย่าง ตามข้อมูลข้างต้น

$$\begin{aligned} \text{สูตร 2 อัตรากำลังครู} &= \frac{\text{จำนวนนักเรียน}}{\text{นักเรียน} : \text{ครู 1 คน}} \\ &= \frac{\text{จำนวนนักเรียน}}{23} \\ &= \frac{61}{23} = 2.7 \end{aligned}$$

วิธีการคำนวณอัตรากำลังครูตามสูตรเฉลี่ย ซึ่ง ก.ค. กำหนดให้ใช้ในปัจจุบัน โดยนำผล
การคำนวณตามสูตรทั้งสองมารวมกันแล้วหารด้วย 2 (เศษให้ปัดเป็นจำนวนเต็ม)

ตัวอย่าง ตามข้อมูลข้างต้น

$$\begin{aligned} \text{อัตรากำลึงครุ} &= \frac{\text{สูตร 1} + \text{สูตร 2}}{2} \\ &= \frac{1.9 + 2.7}{2} \\ &= 3.3 \\ &= 4 \text{ คน} \end{aligned}$$

2) วิธีคำนวณครุประถมศึกษา

$$2.1) \text{ สูตร 1 อัตรากำลึงครุ} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครุ 1 คน}}$$

$$2.2) \text{ หรือ สูตร 2} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times 40}{25}$$

$$2.3) \text{ หรือ สูตร 3} = \text{ห้องเรียน} \times 1.6$$

2.3.1 อัตราส่วนนักเรียน ต่อ ห้องเรียน 1 : 40

2.3.2 อัตราส่วนนักเรียน ต่อ ครุ 1 คน 1 : 25

วิธีการคำนวณห้องเรียน

การคำนวณห้องเรียน ให้คำนวณเป็นรายชั้น โดยเอา 40 หาร (ถ้ามีเศษให้ปัดเศษ

เป็นจำนวนเต็ม)

ประถมศึกษาปีที่ 1 นักเรียน 21 คน จัดห้องเรียนได้ 1 ห้อง

ประถมศึกษาปีที่ 2 นักเรียน 29 คน จัดห้องเรียนได้ 1 ห้อง

ประถมศึกษาปีที่ 3 นักเรียน 30 คน จัดห้องเรียนได้ 1 ห้อง

ประถมศึกษาปีที่ 4 นักเรียน 45 คน จัดห้องเรียนได้ 2 ห้อง

ประถมศึกษาปีที่ 5 นักเรียน 81 คน จัดห้องเรียนได้ 3 ห้อง

ประถมศึกษาปีที่ 6 นักเรียน 119 คน จัดห้องเรียนได้ 3 ห้อง

วิธีการคำนวณอัตรากำลึงครุ ให้คำนวณจากห้องเรียนตามที่คำนวณข้างต้น (หากคำนวณแล้วมีเศษให้คงไว้ตามหลักคณิตศาสตร์)

ตัวอย่าง ข้อมูลตามที่กล่าวข้างต้น

$$\text{สูตร 1 อัตรากำลึงครุ} = \frac{\text{ห้องเรียน} \times (\text{นักเรียน} : \text{ห้องเรียน})}{\text{นักเรียน} : \text{ครุ 1 คน}}$$

$$= \frac{11 + 40}{25}$$

หรือ สูตร 2 = 11×1.6

$$= 17.6$$

วิธีคำนวณอัตรากำลังครู สูตร 2 คำนวณเช่นเดียวกับระดับอนุบาลโดยคำนวณตามสูตร 2 ให้คำนวณจากจำนวนนักเรียน (หากมีเศษให้คงเศษไว้ตามหลักคณิตศาสตร์)

ตัวอย่าง ตามข้อมูลข้างต้น

$$\begin{aligned} \text{สูตร 2 อัตรากำลังครู} &= \frac{\text{จำนวนนักเรียนทั้งหมด}}{\text{นักเรียน : ครู 1 คน}} \\ &= \frac{\text{จำนวนนักเรียนทั้งหมด}}{25} \\ &= \frac{325}{25} \\ &= 13.0 \end{aligned}$$

วิธีคำนวณอัตรากำลังตามสูตรเฉลี่ย ซึ่ง ก.ค. กำหนดให้ใช้ปัจจุบัน ก็คือให้เอาผลจากการคำนวณที่ได้จากทั้งสองสูตรแล้วหาร 2 (กรณีนี้หากมีเศษให้ปัดเป็นจำนวนเต็ม)

ตัวอย่าง ตามข้อมูลข้างต้น

$$\begin{aligned} \text{อัตรากำลังครู} &= \frac{\text{สูตร 1} + \text{สูตร 2}}{2} \\ &= \frac{17.6 + 13.0}{2} \\ &= 15.3 \\ &= 16 \text{ คน} \end{aligned}$$

3) วิธีคำนวณอัตราครูประเภทต่าง ๆ

3.1) ตำแหน่งผู้บริหาร และผู้ช่วย

ก.ค. ให้ใช้หลักเกณฑ์โดยถือจำนวนห้องเรียนที่คำนวณได้ตามเกณฑ์ข้างต้นที่กล่าวแล้ว กล่าวคือ

ผู้บริหารให้มีในทุก ๆ โรงเรียน ๆ ละ 1 ตำแหน่ง

ผู้ช่วยผู้บริหาร จะมีกี่คนนั้นให้พิจารณาจากห้องเรียน ดังนี้

ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน ไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร

12 – 17 ห้องเรียน มีผู้ช่วย ๆ 1 คน

18 – 29 ห้องเรียน มีผู้ช่วย ฯ 2 คน

30 – 41 ห้องเรียน มีผู้ช่วย ฯ 3 คน

42 ห้องเรียนขึ้นไป มีผู้ช่วย ฯ 4 คน

4) เกณฑ์คำนวณอัตราค่าจ้างครูในโรงเรียนขนาดเล็กมาก

โรงเรียนขนาดเล็กมาก นอกจากจะใช้สูตรคำนวณตามที่ ก.ค. กำหนดแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดอัตราค่าจ้างโรงเรียนขนาดเล็กมากที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 40 คน ไว้เป็นแนวทางสำหรับจังหวัดต่าง ๆ พิจารณาด้วยดังนี้

4.1) เปิดสอนชั้น ป. 1 – ป. 4 จัดสรรอัตราค่าจ้างครูให้ 2 คน

4.2) เปิดสอนชั้น ป. 1 – ป.6 จัดสรรอัตราค่าจ้างครูให้ 3 คน

ทั้งนี้โดยรวมทั้งตำแหน่งผู้บริหารและครูผู้สอนด้วยกัน นอกจากนั้นสำหรับโรงเรียนที่มีขนาดเล็กมากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ให้ยุบเลิกโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสาขาของอีกโรงเรียนหนึ่ง โดยให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้พิจารณา

การยุบโรงเรียนสาขาจะมีแนวในการพิจารณาดังนี้

1. โรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ 2 โรงเรียนขึ้นไป ซึ่งตั้งอยู่ไม่เกิน 3 กิโลเมตร
2. โรงเรียนหนึ่งมีนักเรียนเกินกว่า 120 คน และอีกโรงเรียนหนึ่งมีนักเรียนต่ำกว่า

120 คน

3. คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดพิจารณารวมโรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนสาขาของโรงเรียนขนาดใหญ่
4. จำนวนอัตราค่าจ้างถือว่าเป็นโรงเรียนเดียวกัน

1.5 ประโยชน์ของการวางแผนอัตราค่าจ้างและกำหนดตำแหน่ง

การวางแผนอัตราค่าจ้างและกำหนดตำแหน่งในโรงเรียนนั้นจะมีประโยชน์

- 1.5.1 เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาอนุมัติกำหนดตำแหน่งและ อัตราเงินเดือนเพิ่มใหม่
- 1.5.2 เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาอนุมัติโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- 1.5.3 เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งหรือโยกย้ายบุคคลในโรงเรียน
- 1.5.4 เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปวางแผนในการบริหารบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือ การกำหนดล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการกำลังคน หรือตำแหน่งประเภทไหน จำนวนเท่าไร

ปกติหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องวางแผนอัตรากำลังไว้เสมอ อาจเป็นแผนอัตรากำลังประจำปี แผนอัตรากำลัง 3 ปี หรือแผนอัตรากำลัง 5 ปี การวางแผนอัตรากำลังจะทำให้ทราบว่าหน่วยงานนั้นมีความต้องการอัตรากำลังหรือกำลังคนจำนวนเท่าไรในแต่ละปีหรือในอนาคต ซึ่งจะทำให้สามารถนำไปใช้ใช้เป็นฐานในการวางแผนและดำเนินการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป

การวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่สำคัญคือ การวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูในโรงเรียน ซึ่งในปัจจุบัน ก.ค. กำหนดหลักเกณฑ์ในการคำนวณอัตรากำลังไว้แล้วและในบางกรณีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก็ได้กำหนดหลักเกณฑ์เป็นการเพิ่มเติมเฉพาะเรื่องไว้ด้วย เช่น เกณฑ์มาตรฐานสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก หรือเกณฑ์สำหรับยุบเลิกโรงเรียนเป็นโรงเรียนสาขา เป็นต้น

2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

2.1 การสรรหา

การสรรหาเป็นกระบวนการเลือกบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน

บัณฑิตย์ อินทรจีน (2526 : 25 – 26) กล่าวถึงการสรรหา คือ การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่องค์การมีความต้องการคนเข้าร่วมทำงานในองค์การ กระบวนการสรรหาบุคคลประกอบด้วยแหล่งกำลังคนที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การรับพิจารณาใบสมัคร และการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ

ชนิดา สรมณี และ พูนศรี สงวนชีพ (2526 : 19) ให้ทัศนะว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงาน สำหรับ

หวน พิณรุพันธ์ (2528 : 79) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเข้าทำงานถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญมากของการบริหาร งานบุคคล และการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานเป็นการเสาะแสวงหา ชักจูง และการจัดการให้คนที่มีความพร้อมและสามารถที่จะทำงานได้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2540 : 360) ได้เสนอแนะว่าวิธีการที่จะสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน หากได้คนดีคุณสมบัติเหมาะสมมาบรรจุแต่งตั้งแล้วก็จะทำงานให้เกิดความเจริญแก่หน่วยงานได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2529 : 42) ได้อธิบายว่าการสรรหา หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่จะเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามตำแหน่งได้

อย่างเสมอภาค และให้ความเป็นธรรมผู้มารับการคัดเลือก รวมทั้งมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งโดยหลักการในการเลือกสรรบุคลากรของทางราชการอยู่บนรากฐานของระบบคุณธรรม โดยที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526 : 6) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่า หมายถึง การเสาะแสวงหา ชักจูง และจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้เข้าสมัครในงานต่าง ๆ ของหน่วยงานตรงกับสมศักดิ์ คงเที่ยง (2527 : 39) กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากร คือวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการให้ได้มาซึ่งตัวบุคคล เพื่อบรรจุลงในตำแหน่งตามความรู้ความสามารถที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2510 : 495) ได้กล่าวถึงความหมายของการสรรหาไว้ว่า การสรรหาหมายถึงเพียงการจัดการให้บุคคลมาสมัครเพื่อการเลือกสรรคือเริ่มตั้งแต่ก่อให้เกิดความสนใจในตำแหน่งงานที่ว่างหรือที่มีอยู่ การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่ว่างหรือลักษณะของงาน เงินเดือน หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจของบุคคล ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารของผู้สมัครที่นำมายื่นแสดงความจำนงที่จะสมัครเข้าทำงานสอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต (2525 : 5 - 7) สรุปความหมายของการสรรหาไว้สั้น ๆ ว่า การสรรหาเป็นเพียงการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้คนมาสมัครงานและตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นเพื่อรับไว้ทำการคัดเลือกอีกทีหนึ่ง และธีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์ (2531 : 39) ได้นิยามความหมายของ การสรรหาบุคลากรทางการศึกษา ไว้ดังนี้ คือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ในภารกิจการบริหารบุคลากรของผู้บริหารองค์การศึกษาแต่ละแห่งที่จัดทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักคือการได้บุคลากรสมัครแล้วคัดเลือกให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับธรรมชาติและลักษณะงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติมากที่สุด เพื่อเผด็จงานขององค์การศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2532 : 62) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ถือได้ว่าเป็นหลักเอกของการบริหารงานบุคคล เพราะว่างานจะล้มเหลวและนโยบายในการสรรหาบุคลากรจะต้องอยู่ที่นโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปนโยบายที่สำคัญมี 2 ประการ

1. นโยบายระบบเปิด นโยบายแบบนี้เป็นเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครเสมอภาคกันทุกคน รับสมัครตลอดเวลาไม่ว่าขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่าง หรือไม่ก็ตาม และเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีประสบการณ์ และความชำนาญมาสมัครเข้าทำงานได้แม้ระดับการศึกษาไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

2. นโยบายปิด จะเปิดโอกาสให้เฉพาะผู้ที่สำเร็จการศึกษาที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต่ำสุดของระดับนั้น ๆ และรับสมัครบุคคลเข้าทำงานโดยกำหนดคุณสมบัติที่แน่นอน จะไม่พิจารณาถึงประสบการณ์และความชำนาญ และจะเปิดรับเฉพาะที่มีตำแหน่งว่างเท่านั้น

2.2 การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงานนับเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคลากร คือหลังจากที่มีการทดสอบความรู้ความสามารถแล้ว ซึ่งเป็นขั้นตอน การตัดสินใจว่าผู้ใดในจำนวนที่ผ่านการคัดเลือกมา สมควรที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ ปฏิบัติงาน (ชลิดา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ. 251 : 31) แต่เสนาะ ดิยาวี (2543 : 95) แนะนำว่าการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานควรให้มีการทดลองปฏิบัติราชการก่อน เมื่อผู้บริหารเห็นว่าผู้ที่ได้รับการบรรจุมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานต่อไป

สมาน รังสิโยภุญช์ (2532 : 72) ได้กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่าเป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากการคัดเลือก เมื่อคัดเลือกได้บุคลากรมาแล้วก็ต้องบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่ง อาจดำเนินการได้ 2 ขั้นตอน คือ

1. การบรรจุเพื่อทดลองปฏิบัติราชการ หมายถึง การบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งที่คัดเลือกไว้ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในช่วงเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา 6 เดือน ถึง 12 เดือน เพื่อที่จะทดสอบดูว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประพฤตินั้นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมก็ต้องให้ออกไป ถ้าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประพฤตินั้นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

2. การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง เป็นการดำเนินการต่อจากการทดลองปฏิบัติราชการ เมื่อผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติราชการครบกำหนดตามเวลาแล้ว เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประพฤตินั้นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

สรุป การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคลากรมาสมัครเข้าทำงานในองค์กร โดยวิธีการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีความประพฤติเหมาะสมเข้าปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริง

สภาพการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา

จากการศึกษาวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2532 : 35) รายงานว่า ปัญหาการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา คือการคัดเลือกขึ้นอยู่กับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดโดยทำในรูปของคณะกรรมการ ระดับจังหวัด ผู้บริหารในระดับโรงเรียนไม่มีส่วนรับรู้ หรือมีส่วนร่วมคัดเลือก จึงทำให้ได้บุคลากร ไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากร ใ้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

กัญญา สาทร (2526 : 179) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญการของบุคลากร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2532 : 71) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งเสริมใ้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการำงานดีขึ้นมีทัศนคติในการดำเนินงานอันจะเป็นผลใ้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

สรุป การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการใ้บุคคลของหน่วยงานใ้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรือใ้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคคลนั้นปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อใ้บุคคลใ้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติประการหนึ่ง และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานใ้สูงขึ้นเพื่อจะใ้ปฏิบัติงานใ้มีประสิทธิภาพอีกประการหนึ่ง และในการพัฒนาบุคคลนี้อาจดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญหรือทัศนคติอย่างใด อย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญเนื่องจากเหตุผลหลายประการ คือ

1. บุคคลที่มาปฏิบัติงานใหม่ แม้จะได้รับการศึกษามาจากสถานศึกษาต่าง ๆ แล้วก็ตาม แต่เมื่อเข้ามาทำงานใหม่ก็ยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเต็มที่ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ รวมทั้ง นโยบาย และแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ในกรณีที่มีบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ หน่วยงานจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นก่อน โดยการจัดการฝึกอบรมปฐมนิเทศการแนะนำชี้แจง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อใ้บุคลากรใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

2. เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น จะมีลักษณะงานเฉพาะที่แตกต่างกันไปมากมาย รวมทั้งระบบวิธีการทำงานจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานด้วยดังนั้น ก่อนที่บุคลากรจะปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ใ้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากรในกรณีนี้ เช่น กรณีบุคลากรบรรจุใหม่นอกจากจะปฐมนิเทศดังกล่าวแล้วก็จะต้องพัฒนาความสามารถใ้เหมาะสมกับงานด้วย นอกจากนั้นบุคลากรที่ย้ายมาปฏิบัติงานก็ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเช่นเดียวกัน

3. แม้บุคคลได้ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน จนถึงถือว่าเป็นผู้ที่มิประสบการณ์ในงานนั้นแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากงาน ๆ เข้า ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน รวมทั้งระบบวิธีการทำงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้วิชาการและเทคโนโลยีได้เจริญไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานอาจปรับตัวไม่ทัน จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญให้เหมาะสมอยู่เสมอ โดยอาจพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การจัดฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา การส่งบุคคลไปศึกษาต่อ หรือฝึกอบรม การประชุมชี้แจง การฝึกปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การแนะนำงาน เป็นต้น

4. โดยปกติกรณีที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารใหม่ ๆ บุคคลเหล่านี้มักจะมีปัญหา เนื่องจากไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ในการบริหารมาก่อนจึงเป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องจัด การพัฒนาบุคคลที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้น เช่น การฝึกอบรมนักบริหารระดับต้น การฝึกอบรม นักบริหารระดับกลาง การฝึกอบรมโดยส่วนมากเรียกใหม่ว่า “การสัมมนา” นักบริหารระดับสูง หรือ ในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรมครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ หลักสูตรการฝึกอบรมหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หลักสูตรผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัด เป็นต้น

5. แม้บุคคลจะมีความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่แล้วก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการแข่งขัน และโลกแห่งประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีผลงานสูงและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไปเสมอ วิธีหนึ่งที่นิยมดำเนินการก็คือ การพัฒนาบุคคลของหน่วยงาน ทั้งพัฒนาบุคคลในลักษณะเฉพาะตัวและพัฒนาทีมงาน การปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น ไปด้วยเหตุนี้ หน่วยงานต่าง ๆ จึงถือว่าการพัฒนาบุคคลนั้น นอกจากจะจำเป็นเพื่อที่จะพัฒนาความสามารถให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุดแล้ว หน่วยงานจะให้บุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนางานหรือพัฒนาองค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในส่วนรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

สรุป การพัฒนาบุคคลนั้นมีความสำคัญในอันที่จะให้บุคคลใน หน่วยงานได้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการได้ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุมาขึ้นยังไม่มีความสามารถ หรือ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดตามที่หน่วยงานต้องการได้ จึง จำเป็นจะต้องพัฒนาให้มีความสามารถเหมาะสมก่อน นอกจากนั้นเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานใหม่ รวมทั้งตำแหน่งใหม่ก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลเหล่านี้ให้มีความสามารถเหมาะสมก่อน และใน

ปัจจุบันนี้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะพยายามพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไปเสมอ โดยการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคคลนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนที่อยู่ในหน่วยงาน

3.1 วิธีการและกระบวนการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.1.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.2) แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

1.3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม.79)

2.1) ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2.2) กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2.3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

2.4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

2.5) รายงานผลการดำเนินงานไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม.80)

3.1) ศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3.2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

3.3) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (ม.55)

4.1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2) รายงานผลการดำเนินงานไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.2 การเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีปกติ และกรณีพิเศษ

1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน

1.3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.4) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2) การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

2.1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

2.2) สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

2.3) รายงานผลการดำเนินการไปยังเขตพื้นที่เพื่อดำเนินการต่อไป

3) การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

3.1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษา หรือสถานศึกษาอบรม ฯลฯ

3.2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3) สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

กรณีเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากนี้ สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

5) การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

6) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

7) งานทะเบียนประวัติ

7.1) การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง

7.1.1) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

7.1.2) สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

7.1.3) เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

7.2) การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง

7.2.1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สูจิบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

7.2.2) ตรวจสอบความถูกต้อง

7.2.3) นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไข

ต่อ ก.ค.ศ.

7.2.4) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

7.2.5) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1.3 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

- 1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 2) ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
- 3) จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลาเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.1.4 การขอมีบัตรประจำตัวของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

- 1) ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
- 2) ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง
- 3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้
- 4) ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.1.5 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศงานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

4. วินัยและการรักษาวินัย

วินัย เป็นศัพท์ที่ถูกนำมาใช้ในทุกองค์กร ตั้งแต่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจเอกชน และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit Organization) ทั้งในความหมาย ระดับกว้าง และความหมายที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้วินัยเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวางละเอียดอ่อน และเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ส่งผลให้แต่ละบุคคลมีความเข้าใจที่แตกต่างกันดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กำหนดความหมายของวินัยว่า “เป็นระเบียบสำหรับกำกับความประพฤติให้เป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน”

เสนาะ ดิยาว์ (2537 : 274) กล่าวถึงความหมายของวินัยว่าเป็นเครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

สรุป วินัย หมายถึง ระบบการขึ้นนำ หรือควบคุมพฤติกรรม ของคนหมู่มากให้เป็นไป ตามแนวทางที่กำหนด โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือการให้ คำปรึกษา

สรุป วินัย หมายถึง ระบบการขึ้นนำ หรือควบคุมพฤติกรรม ของคนหมู่มากให้เป็นไป ตามแนวทางที่กำหนด โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือการให้ คำปรึกษา

แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย

4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่อง ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้ว พบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่ คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

4.2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค. ศ.

4.2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

4.2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษ ปลดออก หรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4.2.4 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3 การอุทธรณ์

4.3.1 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่ ได้รับ แจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.3.2 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.4 การร้องทุกข์

4.4.1 กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

4.4.2 กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

4.5.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5.2 ดำเนินการให้ความรู้ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

5. การออกจากราชการ

การให้บุคลากรออกจากราชการ เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารงานบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าหรือล้าหลังขององค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้หนุ่มสาวเข้ารับตำแหน่งสูง ๆ ได้ และเป็นการให้คนที่หย่อนสมรรถภาพ ออกไปพักผ่อนหรือโอนให้พ้นจากหน้าที่เดิมมีโอกาสเปลี่ยนแปลงการทำงานและส่งเสริมให้ ครูทำงานตามความถนัด และความสามารถของตน ทำให้เกิดความมั่นคงแก่ตนเอง และความก้าวหน้าขององค์กร (สุมิตร คุณานุกร และคนอื่น ๆ. 2519 : 121) ส่วนภิญโญ สาทร (2514 : 453) ได้ให้ทัศนะว่า การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การให้เจ้าหน้าที่พนักงานพ้นจากหน้าที่การงานและหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป สำหรับการให้บุคลากร พ้นจากงานมีหลายกรณี ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2525 : 23) ได้บันทึกไว้ว่า บุคลากรพ้นจากงานกรณีต่อไปนี้เป็น การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย และการตาย สำหรับมนตรี เทพสิทธิ์ (2524 : 16) ได้สรุปไว้ว่า ข้าราชการครูพ้นจากงาน กรณี ลาออก การให้ออกฐานขาดคุณสมบัติหรือขาดความรู้ก่อนบรรจุแต่งตั้ง การให้ออกฐานหย่อน ความสามารถ ประพฤติตนไม่เหมาะสม บกพร่องในหน้าที่ การให้ออกฐานมีมลทินมัวหมอง การให้ออกฐานต้องรับอาญาจำคุก ความผิด ลหุโทษ การให้พ้นพักราชการ การให้ออกเพราะการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและไล่ออกจากราชการ

ภิญโญ สาทร (2514 : 453 - 455) ได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุการพ้นจากหน้าที่ ดังนี้

1. ปัญหาทางเศรษฐกิจเนื่องจากองค์การประสบความล้มเหลวขาดทุนจึงให้บุคลากรบางคนออกเพื่อรักษาดุลย์ขององค์การ
2. ปัญหาทางด้านวินัย เมื่อบุคลากรได้กระทำผิดระเบียบวินัยขององค์การมีการพิจารณาให้ออกตามกระบวนการยุติธรรม
3. การให้ออกจากงานเพราะหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน
4. การให้ออกจากงานเพราะเกษียณอายุ
5. การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำผิดอย่างร้ายแรงเพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่นในองค์การ และทำให้องค์การได้รับความเสียหาย

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2533 : 52 – 53) ได้กล่าวถึง การให้บุคลากรพ้นจากงานว่า มีสาเหตุหลายกรณี เช่น การขอย้าย การโอน การลดจำนวนของผู้บริหารในหน่วยงาน การเกษียณอายุ ทูพพลภาพ และตาย นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติของผู้บริหารในการพิจารณาอนุญาตอย่างรอบคอบและยุติธรรม รวมทั้งให้แก้ไข ความบกพร่องของหน่วยงาน ระเบียบข้อบังคับ ให้เกียรติยกย่อง ให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะผู้ทุพพลภาพ ส่วนผู้ที่ออกเพราะกระทำผิดวินัยต้องมีวิธีการอย่างถูกต้องและยุติธรรมสำหรับ เสนาะ ดิยาวี (2543 : 240 – 243) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า การดำเนินการทางวินัยควรพิจารณาในการปฏิบัติคือ จะต้องกำหนดนโยบายและวิธีการพิจารณาให้ทุกคนทราบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การลงโทษจะต้องพิสูจน์ว่าผิดวินัยจริง ต้องพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมต้องลงโทษจากสิ่งที่เบาที่สุดก่อนแล้วหนักขึ้นเรื่อย ๆ ต้องมีการกำหนดมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ในการควบคุมความประพฤติ ต้องให้สิทธิ์ในการร้องทุกข์ หรืออุทธรณ์ของผู้เดือนร้อน หรือผู้ที่ถูกลงโทษ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2525 : 42 – 43) ได้รายงานไว้ว่าสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการออกจากราชการนั้น จากกรณีดังข้างต้นแล้วยังถูกสั่งลงโทษให้ออกจากราชการในกรณีอื่น ๆ หลายกรณี เช่น

1. การถูกสั่งให้ออกกรณีที่ปรากฏภายหลังข้าราชการผู้นั้นขาดคุณสมบัติ ของการเป็นข้าราชการ
2. การถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง
3. การถูกสั่งให้ออกกรณีที่ข้าราชการผู้ซึ่งสอบบรรจุให้ทดลองปฏิบัติราชการมีความรู้ความสามารถและความประพฤติที่ไม่เหมาะสมที่จะรับราชการต่อไป

4. การถูกสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญในกรณีที่เจ็บป่วยจนมิอาจปฏิบัติราชการได้ หรือในกรณีที่สมัครใจไปปฏิบัติงานอื่นตามความประสงค์ ของทางราชการ
5. การสั่งให้ออกจากราชการกรณีหย่อนความสามารถหรือประพฤติน่าไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือบกพร่องต่อหน้าที่
6. การถูกให้ออกจากราชการฐานมีมลทินมัวหมองในกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
7. การถูกสั่งให้ออกจากราชการในกรณีที่ข้าราชการต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
8. การถูกสั่งให้ออกจากราชการไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

หนังสือ Һันนาคินทร์ (2526 : 120 – 125) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุที่บุคลากร ต้องออกจากราชการไว้มีดังต่อไปนี้

1. การลาออก เมื่อบุคคลไม่พอใจ หรือมีความประสงค์ที่จะไม่ทำงานในองค์การ บุคคลย่อมมีสิทธิที่จะลาออกจากงานได้ เว้นแต่จะมีพันธะกับองค์การนั้น ๆ อยู่
2. การออกจากงาน จะกระทำได้อีกต่อเมื่อมีความผิดรุนแรงก่อให้เกิด ความเสียหายแก่ส่วนรวม การให้ออกจากงานมักจะกระทำด้วยความลำบาก และก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานนั้น โดยเหตุนี้ควรหาทางป้องกัน ไม่ให้เกิดกรณีเช่นนี้ขึ้น
3. การเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ การให้ออกด้วยการเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนั้น ในทางราชการไทยก็จะให้บำเหน็จบำนาญ เลี้ยงชีพต่อไป และสิ่งที่จะกระทำต่อผู้ที่เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ คือการช่วยเหลือให้รู้จัก ใช้เวลาที่เหลืออยู่ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เช่น งานอดิเรก เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและ ถูกทอดทิ้งลงไป
4. การตาย การตายบุคลากรกระทำให้หมดสภาพโดยสิ้นเชิง
5. การลดจำนวนของบุคลากรในองค์การ ถ้าหากว่าองค์การหมดความจำเป็นที่จะต้องใช้บุคลากรหรือมีบุคลากรมากกว่างาน การลดจำนวนบุคลากรย่อมจะต้องเกิดขึ้นเมื่อนั้น ในทางปฏิบัติการลดจำนวนบุคลากร ผู้บังคับบัญชามักจะหางานใหม่ที่มีลักษณะ ไม่แตกต่างกันมา ให้ทำ หรืออาจออกหนังสือรับรองแนะนำตัวบุคลากร เพื่อที่จะหางานใหม่ได้ง่ายขึ้น

สรุป การให้บุคลากรออกจากราชการเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์การให้ลดน้อยลง และหาบุคลากรใหม่ที่มี ความรู้ความสามารถความเหมาะสมกับงาน มาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับงานออกจากราชการ

1. การลาออกจากราชการ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด

2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการ หรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

3. การออกจากราชการ กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการ หรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ)

4.2 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจาก
ราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากดำเนินการตามที่กำหนด ในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยัง
สามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

5.1 กรณีเจ็บป่วยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

5.1.1 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการ
เจ็บป่วย

5.1.2 ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถ
ปฏิบัติราชการได้

5.1.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

5.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่
สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

5.2.2 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่ง
กฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย ม.30 (1)
กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือ ผู้บริหารท้องถิ่น ตาม ม. 30 (4)
กรณีเป็นผู้ไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็น โรที่กำหนด ในกฎ ก.ค.ศ.
ม. 30 (5) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี ม. 30 (5) (7) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรค
การเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง ม. 30 (8) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย ม. 30 (9)

5.3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษา
อื่นตามคุณสมบัติ ในมาตรา ม.30 (1) (4) (5) (7) (8) หรือ (9) แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา

5.3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ 1 ออกจากราชการ

5.3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.4 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

กรณีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี
พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ม. 30 (3)

5.4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุอัน
ควรสงสัยว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป ม.
30 (3)

5.4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5.4.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5.5 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

5.5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อ ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถ ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

5.5.2 ถ้าคณะกรรมการสอบสวนหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถ ไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวน และผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่า เป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณา

6. กรณีมีมลทินมัวหมอง

6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาตั้งคณะกรรมการสอบวินัยอย่างร้ายแรงกรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่งว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่จะส่งลงโทษวินัยร้ายแรงถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

6.4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

6.4.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

6.2 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

6.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อ ครู ผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

6.2.2 ถ้าคณะกรรมการสอบสวนหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถ ไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวน และผู้อำนวยการสถานศึกษา เห็นว่า เป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

6.2.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

7. กรณีรับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

7.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน เมื่อปรากฏว่า ครูช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

7.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานและการจูงใจบุคลากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการจูงใจบุคลากร ดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 309 – 310) ได้นำทฤษฎีของ Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ความต้องการทางด้าน สรีรวิทยา (Physiological Needs) เป็นการต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Survival need) ได้แก่ความต้องการในเรื่องอากาศ, ความต้องการอาหาร, น้ำ, เครื่องนุ่งห่ม, ที่อยู่อาศัย, ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคง และปลอดภัยในชีวิต (Safety and Security Needs) ความต้องการที่จะอยู่อย่างมั่นคงปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงาน และการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม

3. ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ความต้องการความรักความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging Needs)

4. ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ได้แก่ความภาคภูมิใจ ความต้องการที่จะดีเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้ เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถ และความสำคัญของมนุษย์

5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความต้องการด้านนี้ จึงเป็นความต้องการพิเศษของบุคคล (Self – Fulfillment Needs) ที่จะพยายามผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในแนวทางที่ดีที่สุด ตามที่ตนคาดหวังเอาไว้

2. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y

อัญฐพันธ์ เชนรันทน์ (2546 : 34 – 35) ได้อธิบายนำทฤษฎีของ McGregor ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารงานบุคคลภายในองค์การของผู้จัดการ โดยเขาได้สร้างสมมุติฐานที่เรียกว่า “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y” ซึ่งสะท้อนถึงทัศนคติของผู้จัดการที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานในทางเชื่อว่า คนงานเกียจคร้าน มีความทะเยอทะยานต่ำ ชอบให้บังคับ และลงโทษเพื่อที่จะทำงาน และมุ่งสนใจแต่เพียงผลตอบแทนที่เป็นวัตถุ และความมั่นคงปลอดภัยเท่านั้น

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานในทางบวกเชื่อว่า คนงานที่มีวุฒิภาวะสูง มีความสามารถ ที่จะควบคุมตนเองได้ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการในระดับที่สูงตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

โดย McGregor เชื่อว่า ผู้จัดการที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X จะควบคุมการทำงานของ คนงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐาน เช่น เงินค่าตอบแทนเป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรทำงาน แต่ในทางกลับกัน ผู้จัดการที่เชื่อตามทฤษฎี Y มีแนวโน้มที่จะให้อิสระใน การทำงานแก่พนักงาน พยายามทำให้งานน่าสนใจ และสนองตอบต่อความต้องการในระดับสูงของคนงาน

3. ทฤษฎีสองปัจจัย

อารี พันธุ์ณี และสุพรีร์ ลิมไทย (2541 : 112) ได้นำทฤษฎีของ Herzberg ได้แบ่ง ปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation factor) หมายถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นทำให้บุคคลเกิด

ความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชยยกย่อง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในขั้นที่สูงขึ้น โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคลากรมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน สภาพในการทำงาน

4. ทฤษฎีความต้องการของแม็คเคลแลนด์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 318) ได้กล่าวถึงนำทฤษฎีของ McGregor โดยได้เสนอว่า มนุษย์มีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) มนุษย์มีความต้องการความสำเร็จ จึงกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผน สร้างวิสัยทัศน์ ใฝ่ยุทธศาสตร์ในการทำงาน มีวินัยในการทำงาน
2. ความต้องการความผูกพัน (Needs for Affiliation) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องการรู้จัก และมีความผูกพันกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีความรักความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และเอื้ออาทรต่อกัน
3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (Needs for Power) มนุษย์ชอบอยู่เป็นหมู่ เป็นพวกเป็นคณะ จึงต้องการอำนาจบารมี และมีอิทธิพลเหนือเพื่อนมนุษย์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนในครั้งนี ได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ผลการวิจัยมีดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ณรงค์ ศรีละมุล (2550 : 98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร ด้านการสรรหาบุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร ที่

ได้จากการสรรหาไม่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหา
งบประมาณในการดำเนินการพัฒนามีไม่เพียงพอ ด้านการชำระรักษาบุคลากรมีปัญหาสวัสดิการ
ต่าง ๆ ไม่มีความเหมาะสม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีปัญหากับการ
ใช้หลักเกณฑ์ในการประเมิน

ประทีป โตสารเดช (2550 : 97-98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคล
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ปัญหาการ
บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า
ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี
เขต 2 ใน 5 ด้าน ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เป็น
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ลพบุรี เขต 2 ใน 5 ด้าน ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการรักษาวินัยและวินัย เป็น
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการลาออกจากราชการเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การเปรียบเทียบ
ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี
เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ของ
บุคลากร โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ
ตำแหน่ง ระดับการศึกษาขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและเป็น
รายด้าน ไม่แตกต่างกัน

วิเศษ พลอาจทัน (2550 : 103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคล
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา คือ ขนาดใหญ่และขนาดเล็ก พบว่า
มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน และในระดับน้อย 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา
น้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด
ตำแหน่ง และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การวิเคราะห์เปรียบเทียบ
ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการออกจากราชการ มีความ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านวินัยและการรักษาวินัย มีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ไม่แตกต่างกัน วิรัตน์ เสมารธรรม (2550 : 63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ มีสภาพการบริหารงานบุคลากร อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีสภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางการศึกษา มีการบริหารงานบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษามีการบริหารงานบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วุฒิชัย ไชยรัตน์ (2550 : 97) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ที่มีตำแหน่งต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน เห็นว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน เห็นว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ที่มีอายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานต่างกัน และขนาดโรงเรียนต่างกัน เห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สาคร สิทธิโชติ (2551 : 112) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อสภาพการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อสภาพการการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียน มีสภาพการบริหารงานบุคคลมากกว่าครูผู้สอน และมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคล

ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนคิดว่าการบริหารงานบุคคลมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไปมีสภาพการดำเนินงานมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี เฉพาะด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมไม่แตกต่างกัน รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีมีปัญหามากกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป เฉพาะด้านวินัยและการรักษาวินัย ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาและรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน การศึกษาครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการไว้ด้วย

ทนุพันธ์ หิรัญเรือง (2551 : 90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 พบว่า สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สากล ฉิมวงศ์ (2551 : 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

ไม่แตกต่างกัน ความพร้อมอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกขนาด ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความพร้อมอยู่ในระดับมากเหมือนกันทุกขนาด ความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก

งามตา ปินะภา (2552 : 99 – 100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 โดยส่วนรวม พบว่า มีปัญหาทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ส่วนด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการออกจากราชการ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีปัญหาอยู่ในระดับมาก การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการออกจากราชการ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ พบว่า มีปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการออกจากราชการ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ มีปัญหาในการบริหารงานบุคคล โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า มีปัญหาไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน

ปริยาภรณ์ บุญรักษา (2552 : 100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับเรื่องการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและยังขาดความร่วมมือในการบริหารงานบุคลากร

วิไลวรรณ ยะสินธุ์ (2552 : 78 - 79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษา พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้ คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้สมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย 3 ปี เป็นข้าราชการครู ด้านการชำระรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่ บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของ

บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

สมโภชน์ นิลประภา (2552 : 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โรงเรียนในเมือง และโรงเรียนนอกเมือง อยู่ในระดับปานกลาง ในการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครู ทั้งโดยรวมไม่แตกต่างกันแต่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดและสถานที่ตั้ง โรงเรียนแตกต่างกันมีปัญหาการบริหารบุคลากรแตกต่างกัน แนวทางสำคัญในการบริหารงานบุคคล ด้านการกำหนดความต้องการของบุคลากร ได้แก่ การให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

สงเคราะห์ ปีสานนท์ (2552 : 77) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรมีปัญหา อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการควบคุมกำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรมีปัญหาในระดับปานกลาง และผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีประสบการณ์มากมีปัญหาในการบริหารงานบุคลากรน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

2. งานวิจัยต่างประเทศ

สมิทซ์ (Smith. 1984 : 193) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล โดยได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่ ในด้านการวางแผนการจัดองค์การการบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก และความสัมพันธ์กับชุมชนพบว่า ครูใหญ่บริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่าต่ำ คือ การประสานงาน การวางแผนความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการบริหารวิชาการ

แฮริส (Harris. : 1985 -- 135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษา ทางด้านการบริหารงานบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 11 ประการคือการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำบุคลากรเข้าสู่งานการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงานการปฏิบัติงานต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวบุคคล

สภาการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ มลรัฐ โอเรกอน (Oregon Council for continued professional development. CD-Rom. Eric. 1985) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรสำหรับการพัฒนาโรงเรียนใน มลรัฐ โอเรกอน ผลการศึกษาได้เสนอเงื่อนไข ในการพัฒนาบุคลากรคือ บุคลากรของหน่วยงานล้วนมีความต้องการส่วนตัว ในขณะที่เขาได้ตั้งใจทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกัน คณะกรรมการด้านการศึกษาของอำเภอ มีความต้องการที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางการสอน เช่นเดียวกัน

จุดเน้นสำคัญของการศึกษาคั้งนี้ คือ

1. บทบาทของผู้บริหารและคณะกรรมการด้านการศึกษา
2. ข้อเสนอแนะพื้นฐานเพื่อประกอบการพิจารณา
3. ความสุขของผู้ได้บังคับบัญชา

นอกจากนั้น คณะกรรมการยังได้เสนอแนะอำเภอและหน่วยงานต่างระดับอำเภอเกี่ยวกับ แนวทางการประเมินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

คริสตินา (Christina. 1990 : 1058 -A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การและการบริหารคณะบุคลากรในโรงเรียนระดับอำเภอของรัฐ โอไฮโอ สหรัฐอเมริกา พบว่า ความเจริญเติบโตของงานในโรงเรียนระดับอำเภอกับความสลับซับซ้อนของการบริหารจัดการ ไม่มีผลกระทบต่อฝ่ายบุคคล

ส่วนการทุ่มเทเวลาให้กับการบริหารจัดการของผู้บริหาร แตกต่างกันไปตามขนาดและชนิดของโรงเรียน

แบลงค์ (Blanks. 1991 : 2766 – A) ได้ศึกษาวิจัยสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารงานบุคลากรภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคลิฟอร์นาเหนือพบว่า

1. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนาแต่ก็ยังล่าช้าหลังกว่าการบริหารงานบุคลากรของภาคอื่น ๆ

2. ถึงแม้บุคลากรผู้รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคล จะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการเขาเหล่านั้น ก็ยังไม่มีความพร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญไม่ว่าจะเป็นด้านฝึกอบรม ในลักษณะฝึกประจำการหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน

3. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน จำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวผู้ทำงานหรือตำแหน่งของบุคคล

4. ถ้าอาศัยรูปแบบของการพัฒนาองค์กร หรือบุคลากรภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนก็คือ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อศึกษานิเทศก์อำเภอ ความรับผิดชอบที่เหมาะสมก็คือ ผู้บริหาร 1 คน เลขานุการ 1 คน ควรรับผิดชอบครูประมาณ 200 คน โดยงานในหน้าที่ควรทำ ได้แก่ การวางแผนบุคลากร ค่าตอบแทนคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ การให้ความดีความชอบ การพัฒนาองค์กรและความมั่นคงในอาชีพ คุณสมบัติของผู้บริหารนั้นก็คือ มีใบประกาศผ่านการจบปริญญาเอกทางการบริหาร การศึกษา หรือมีประสบการณ์ผ่านการทำงานด้านนี้มาแล้ว 6 ปี

ไมเกิล (Michael. 2001 : 119 – 122) ได้ทำการวิจัยเรื่อง มุมมองของผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานควบคู่กันไป

เ็ดเวอร์ด (Edward. 2001 : 156 – 159) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นสายลักษณะอักษรการพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้หลักการและวิธีการทำงานให้ทันเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การไกล่เกลี่ยปัญหาด้าน

บุคลากรนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธา และความจริงใจ ต่อบุคลากร และใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม

จากการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปดังนี้ การวางแผนการบริหารบุคคลยังมีปัญหา คือ โรงเรียนการวางแผน แต่ยังไม่เป็นระบบชัดเจน ไม่มีแผนระยะยาวควรมีการกำหนดแผนระยะยาวด้วย การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมีความจำเป็นมากจะต้องมีกระบวนการสรรหาบุคลากรอย่างดี เพื่อจะได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพ เข้ามาอยู่ในโรงเรียนการสรรหาบุคลากรยังมีปัญหา คือ ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา การคัดเลือกครูยังไม่ทำในรูปของคณะกรรมการ การพัฒนาบุคลากรนั้น ยังจำเป็นที่จะต้องใช่วิธีหลายอย่างในการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรยังอยู่ในเกณฑ์น้อย ครูไม่ชอบไปปรับการอบรม การบำรุงรักษาบุคลากร จำเป็นจะต้องมีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรการให้รางวัลพิเศษสำหรับคนที่ทำงานดีเด่น แต่ทางโรงเรียนยังมีปัญหาเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการไม่เท่าเทียมของรัฐ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังไม่มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนเท่าที่ควร ควรให้มีคณะกรรมการการศึกษาของชุมชนร่วมประเมินด้วยด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้น โรงเรียนยังไม่มีระบบและระเบียบที่แน่นอนชัดเจน