

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1  
ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายในการนำเสนอ  
ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.2 ความหมายของการบริหาร โรงเรียน
  - 1.3 โครงสร้างการบริหารการศึกษา
2. การบริหารงานบุคคล
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 2.2 วัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารงานบุคคล
  - 2.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล
3. หลักการบริหารงานบุคคล
  - 3.1 การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรม
  - 3.2 การบริหารงานบุคคลในระบบอุปถัมภ์
  - 3.3 การบริหารงานบุคคลแผนใหม่
  - 3.4 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 4.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
  - 4.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - 4.4 วินัยและการรักษาวินัย
  - 4.5 การออกจากราชการ
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

### 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานที่รวมการวางแผน การจัดองค์การ การเร่งรัด และการควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ดังนี้

### 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

คำว่า การบริหารในภาษาอังกฤษใช้ “Administration” และ “Management” ความแตกต่างของ สองคำนี้ คือ “Administration” นิยมใช้ไปทางการบริหารทางราชการ ส่วนคำว่า “Management” นิยมใช้ไปทางการบริหารธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการบริหารหลายทัศนะแตกต่างกัน พอสรุปได้ดังนี้

ประพันธ์ สุริสาร (2541:17) ได้ขยายพฤติกรรมกรรมการบริหารของฟาโยลเพื่อตอบคำถามที่ว่า “งานของผู้บริหารระดับสูงคืออะไร” ซึ่งเขาได้ตอบคำถามโดยเสนอกระบวนการบริหารที่เรียกว่า “POSDCoRB” ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 7 ประการ คือ การวางแผน (Planning : P) การจัดองค์การ (Organizing : O) การจัดการด้านบุคคล (Staffing : S) การอำนวยความสะดวก (Directing : D) การประสานงาน (Co-ordinating : Co) การรายงาน (Reporting : R) และ การจัดการงบประมาณ (Budgeting : B)

บรรยงค์ โดจินดา (2543:16) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวข้องกับการปกครองมาตั้งแต่มนุษย์รู้จักการอยู่ร่วมกัน ก่อนที่ประวัติศาสตร์จะได้บันทึกไว้ การบริหารต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

พะยอม วงศ์สารศรี (2544:5) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการที่ ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนินการ เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมาย สามารถดำรงตนอยู่ในองค์กรของสังคมได้อย่างมีความสุข

ชาลูนซ์ อาจินสมาจาร (2545:38-40) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นการใช้อิทธิพล (influencing) ต่อคนกลุ่มหนึ่ง คือ นักเรียน เพื่อให้มีความเจริญงอกงาม บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการใช้กลุ่มคนกลุ่มที่สอง ได้แก่ ครู ในฐานะตัวแทน (agent) ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สัญญา เศรษฐพิทยากุล (2546:2) กล่าวว่า การบริหาร คือ การตั้งเป้าหมาย และพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการศึกษา โดยอาศัยทักษะและความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะประสานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้ระบบงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## 1.2 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้หลายท่านขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

สุภักดิ์ มุขคาร์ (2540 : 12) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่ ผู้บริหารและครู อาจารย์ ร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่ต้องการของสังคม ประเทศชาติ ตลอดจน การดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ธำรงชาติ ธรรมชาติ (2542 : 10) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยมีกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษา บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธวัช แสงรัตน์ (2542 : 14) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนที่ผู้บริหารมอบหมายการดำเนินงานตามขอบข่ายหรือภารกิจ โรงเรียน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

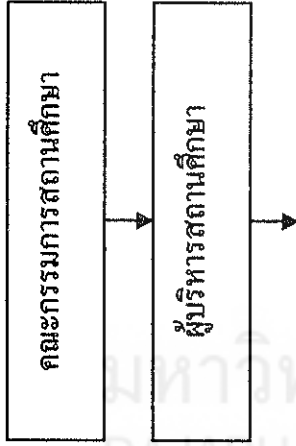
จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาภายในโรงเรียน โดยความร่วมมือกันระหว่าง ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อเป้าหมายที่สำคัญ คือ ผู้เรียน ได้รับการพัฒนาให้เต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ

### 1.3 โครงสร้างการบริหารการศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 68) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และ เป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ด้านงานวิชาการ	ด้านงบประมาณ	ด้านการบริหารงานบุคคล	ด้านการบริหารทั่วไป
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา 5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7. การนิเทศการศึกษา 8. การแนะแนวการศึกษา	1. การจัดทำและเสนอ ของงบประมาณ 2. การจัดสรรงบประมาณ 3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน ผลการใช้เงินและผล การดำเนินงาน 4. การระดมทรัพยากรและ การลงทุนเพื่อการศึกษา 5. การบริหารการเงิน 6. การบริหารบัญชี	1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง 2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ 4. วินัยและการรักษาวินัย 5. การออกจากราชการ	1. การดำเนินงานธุรการ 2. งานเลขานุการคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. งานพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูล สารสนเทศ 4. การประสานและพัฒนา เครือข่ายการศึกษา 5. การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร 6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7. การจัดทำทะเบียนผู้เรียน 8. การรับนักเรียน

ด้านงานวิชาการ	ด้านงบประมาณ	ด้านการบริหารงานบุคคล	ด้านการบริหารทั่วไป
<p>9. การพัฒนาระบบการ ประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา</p> <p>10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ แก่ชุมชน</p> <p>11. การประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาวิชาการ กับสถานศึกษา อื่นๆ</p> <p>12. การส่งเสริมและสนับสนุน งานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</p>	<p>7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์</p>		<p>9. การส่งเสริม สนับสนุนด้าน วิชาการ งบประมาณบุคลากร และบริหารทั่วไป</p> <p>10. การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม</p> <p>11. การส่งเสริมและประสานงาน การศึกษาในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย</p> <p>12. การระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา</p> <p>13. งานส่งเสริมงานกิจการ นักเรียน</p> <p>14. การประชาสัมพันธ์ งานการศึกษา</p>

ตำแหน่งวิชาการ	ตำแหน่งประมาณ	ตำแหน่งบริหารงานบุคคล	ตำแหน่งบริหารทั่วไป
			15. การส่งเสริมสนับสนุนและ ประสานงานการศึกษา ของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันสังคม อื่นที่จัดการศึกษา 16. งานประสานราชการกับ เขตพื้นที่การศึกษาและ หน่วยงานอื่นๆ 17. การจัดระบบการควบคุม ในหน่วยงาน 18. งานบริการสาธารณะ 19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ ที่จะให้สถานศึกษาคำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการสามารถพัฒนา หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหาร จัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ชัดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

การบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้ สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาท หลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการให้บริการ การศึกษา ทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล



จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โครงสร้างการบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาในอันที่จะนำเอาหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

## 2. การบริหารงานบุคคล

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารหรือการจัดการที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้คนเกิดประโยชน์เต็มที่ และรักษากำลังแรงงาน ตลอดจนการบำรุงรักษา ส่งเสริมสมรรถภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การบริหารงานนั้นผู้บริหารไม่สามารถที่จะดำเนินงานทั้งหมดให้สำเร็จ โดยลำพังได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

อุทัย หิรัญโต (2541 : 2) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการไปแล้ว

สมพงษ์ เกษมสิน (2542 : 4) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่า งานบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การดูแลบำรุงรักษาจนพ้นไปจากงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิจิตร ศรีสอาน (2542: 10) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าให้ได้ผลงานสูงสุดทั้งปริมาณและคุณภาพ

กิติมา ปริศิตลิก (2541 : 82) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่การสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้าดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ตลอดทั้งการบำรุงรักษา ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามความมุ่งหมายขององค์การ

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2544 : 5) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การกิจอย่างหนึ่งที่บุคคลที่เป็นผู้บริหารต้องที่กระทำไปตามขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทนและการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเต็มเวลาจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 8) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ เป็นกระบวนการที่ทำให้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล การรักษาวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ศิริอร ชันรหัตต์ (2545 : 109) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคล และให้พ้นจากงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือการบริการขององค์การเป็นสำคัญ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ทั้งนี้โดยอาศัยกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ขวัญกำลังใจ และการบำรุงรักษา การจูงใจบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

ถวัลย์ ศิลปกิจ (2541 : 2) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปการบริหารงานบุคคล มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อให้การบริการสาธารณะมีสมรรถภาพสูงขึ้น
  2. เพื่อสร้างทัศนคติแห่งความรับผิดชอบในการให้บริการแก่ผู้บริหาร  
พนักงานทั้งปวง
  3. เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจทั้งปวงสอดคล้องกับนโยบาย กฎหมาย และระเบียบ  
ปฏิบัติ
  4. เพื่อให้มีทรัพยากรมนุษย์อย่างฉลาดและประหยัด
  5. เพื่อสร้างภาวะแวดล้อมของการทำงานที่กระตุ้นความคิดริเริ่ม จินตนาการ  
แห่งการทำงาน การพัฒนาบุคลากรและสำนักแห่งการทำงานที่มีคุณค่าของพนักงาน
  6. เพื่อให้พนักงานได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและด้วยความยุติธรรม  
สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ให้เขามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน  
โดยผ่านการฝึกอบรมและใช้ประโยชน์จากความสามารถของเขา
  7. เพื่อจัดตั้งและสนับสนุนอาชีพของพนักงานให้พนักงานมีโอกาสนก้าวหน้า  
โดยผ่านการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา ตามความสนใจและความสามารถ
  8. เพื่อเป็นการประสานความร่วมมือกับพนักงานในการรักษาผลประโยชน์  
ร่วมกัน
  9. เพื่อธำรงไว้ซึ่งความเชื่อถือในการปกครองของรัฐ และช่วยสร้าง  
ความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน
  10. เพื่อเป็นการรักษาความมีเอกภาพ ความต่อเนื่องของการจัดการปกครอง  
ความเป็นกลางทางการเมือง และหลักการแห่งระบบคุณธรรม
- อุทัย หิรัญโต (2541 : 2-3) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์อันสำคัญ  
ของการบริหารงานบุคคลนั้น มี 4 ประการ คือ
1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ  
และความประพฤติดี
  2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด
  3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ
  4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง
- จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การพัฒนา  
บุคลากรตั้งแต่การสรรหา การเข้าสู่ระบบงาน การพัฒนาการทำงานจนกระทั่งพ้นจากระบบงาน  
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบงานและผู้ปฏิบัติงานตลอดทั้งองค์กร

### 2.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลที่จะดำเนินการให้บรรลุผล มีกระบวนการที่ต้องปฏิบัติมากซึ่งมีผู้ลำดับขั้นตอนที่สำคัญไว้ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2541 : 2) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารงานบุคคล มีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกหรือเลือกสรรบุคคล มีสิ่งที่ควรพิจารณา คือ
  - 3.1 เทคนิคในการเลือก
  - 3.2 ขีดจำกัดในการเลือก
  - 3.3 กระบวนการในการคัดเลือกบุคคล
4. การนำเข้าสู่งาน กิจกรรมที่ควรจะทำในขั้นนี้ ก็คือ
  - 4.1 จัดให้มีการปฐมนิเทศ
  - 4.2 ช่วยเหลือให้ความสะดวกในเรื่องความเป็นอยู่
  - 4.3 หามาตรการช่วยเหลือเรื่องการทำงาน
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
  - 7.1 ประเภทของค่าตอบแทน
  - 7.2 การกำหนดเงินรายได้กับปริมาณและคุณภาพของงาน
  - 7.3 การบริหารเรื่องค่าตอบแทน
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร มาตรการและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการก่อให้เกิดสภาพความมั่นคงในการทำงาน มีดังนี้
  - 8.1 การขึ้นเรื่องรางวัลทุกข์เพื่อขอความเป็นธรรม
  - 8.2 อายุราชการหรือการกำหนดเวลาปฏิบัติงาน
  - 8.3 ความต่อเนื่องในการรับราชการ
  - 8.4 การพ้นจากงาน
  - 8.5 การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ

อุทัย หิรัญโต (2541 : 2) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะ  
ดำเนินการให้บรรลุผล มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและการโอน
13. การพัฒนาตัวบุคคล
14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
18. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกี่ยวกับ
19. การปกครองบังคับบัญชา
20. การรักษาวินัย
21. การให้พ้นจากตำแหน่ง
22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบุคคล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 :48) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงาน  
บุคคลโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหาร  
งานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ

ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง (Staffing Pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้นรวมทั้ง โครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างด้วย

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคลากรจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยที่กระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดประชุมนิเทศ การมอบหมายงานและการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่นสามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรหน่วยงานจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำทั้งเป็นรายบุคคลและการกระทำเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการในการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่ง กระบวนการในการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากร กระบวนการในการให้ประโยชน์ตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจ กระบวนการปกครองบังคับบัญชา กระบวนการให้พ้นจากงานและผลประโยชน์ภายหลังจากออกจากงาน

### 3. หลักการบริหารงานบุคคล

#### 3.1 การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรม

ได้มีผู้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรมไว้ดังนี้

อูทซ์ ฮีร์ชโค (2541 : 14-16) กล่าวว่า คำว่า “ระบบคุณวุฒิ” (Merit System) บางท่านเรียกว่า ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบคุณธรรม แต่ในที่นี้ขอเรียกว่า ระบบคุณวุฒิ ซึ่งเป็นระบบการจัดการบริหารงานบุคคลโดยยึดถือความรู้

ความสามารถของคนเป็นประการสำคัญ Marjorie Tall Man อรรถาธิบายระบบคุณวุฒิไว้ว่า ระบบคุณวุฒิ หมายถึง ระบบที่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งของรัฐบาล โดยวิธีการสอบแข่งขันในระหว่างบุคคล ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง สมพงษ์ เกษมสิน (2542 : 191-193) กล่าวว่า ระบบคุณธรรมเป็นคำที่ถอดความมาจากภาษาอังกฤษว่า Merit System โดยมีคำในภาษาไทยใช้อยู่หลายคำ เช่น ระบบ คุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ และระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น ไม่ว่าจะใช้คำใดต่างก็มีความหมายไปในทำนองเดียวกัน คือ วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบเป็นการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 14 ) ระบุว่าการศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรม เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล หากปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักดังกล่าวข้างต้นจะเกิดผลดี และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ต่าง ๆ คือ

1. ทางด้านหน่วยงาน เมื่อได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานก็พึงหวังได้ว่าหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
2. ทางด้านบุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรม ก็ย่อมจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า
3. ระบบคุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตย
4. ระบบคุณธรรม ช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพข้าราชการ และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรม หมายถึง ระบบการจัดการบริหารงานบุคคล โดยถือเอาความรู้ ความสามารถของคนเป็นประการสำคัญ ซึ่งมีความหมายตรงกันข้ามกับระบบอุปถัมภ์ (Nepotism) ที่ยึดเอาความพึงพอใจของผู้มีอำนาจเป็นเกณฑ์ ไม่มีระบบแบบแผนที่แน่นอน โดยมีหลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคล ภาคราชการในระบบคุณธรรม มี 5 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง และการมีองค์กรกลางเป็นผู้ควบคุมดูแล

### 3.2 การบริหารงานบุคคลในระบบอุปถัมภ์

ได้มีผู้กล่าวถึงระบบอุปถัมภ์ไว้หลายท่านขอมาพอสังเขป ไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2541 : 13-14) กล่าวว่า ระบบอุปถัมภ์ ตรงกันข้ามกับระบบคุณวุฒิ คำในภาษาอังกฤษมิใช่หลายคำ เช่น Spoils System หรือ Nepotism และ Favoritism แต่โดยทั่วไปนิยมใช้คำว่า Patronage System กับคำว่า Spoils System ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่ไม่มีหลักเกณฑ์ในการวัดความรู้ ความสามารถของคน ใช้วิธีเลือกสรรจากบุคคลที่มี ผู้นำมาฝากฝัง การเลื่อนตำแหน่งฐานะ การเลื่อนเงินเดือน ตลอดจนการออกจากราชการก็กระทำตามแต่ผู้มีอำนาจจะเห็นสมควร โดยไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนแต่อย่างใด ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบบริหารบุคคลของราชการที่เก่าแก่ที่สุด ซึ่งทุกประเทศในโลกใช้ระบบนี้ ก่อนที่จะนำระบบคุณวุฒิมาใช้ ประเทศที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งมีการกล่าวถึงกันทั่วไปได้แก่ประเทศจีน โดยการเข้ารับราชการในสมัยโบราณทำได้ 3 ระบบ คือ

1. ระบบสายโลหิต ถือว่าบิดาเป็นขุนนางในตำแหน่งใด บุตรชายคนโตมักจะได้ตำแหน่งที่บิดาเคยดำรงอยู่ นอกจากนี้ผู้ที่ได้รับราชการโดยการสืบสายโลหิตก็ยังคงอาจชักจูงวงศ์ญาติเข้ามารับราชการได้อีกด้วย
2. ระบบการแลกเปลี่ยน ถ้าบุคคลใดสามารถนำข้าวสารมาให้รัฐบาล จำนวน 600 สัด (1 สัด เท่ากับ 6 กิโลกรัม) หรือสิ่งอื่นในจำนวนเท่ากัน ก็จะได้เป็นขุนนางชั้นต่ำ และถ้าบุคคลใดสามารถนำข้าวสารมาเข้าขังหลวงได้ 12,000 สัด ก็จะได้ครองแคว้นเล็ก ๆ แคว้นหนึ่ง
3. ระบบอุปถัมภ์ ตามระบบนี้หากบุคคลมีความชอบ หรือรับใช้ใกล้ชิดพระมหากษัตริย์จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นขุนนาง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 37-39) ระบุไว้ว่า ระบบอุปถัมภ์นี้มีชื่อเรียกหลายอย่างนอกเหนือจากคำ Patronage System แล้วอาจใช้คำอื่นที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เช่นระบบขุมเลี้ยง (Spoils System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) ระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานานทั้งในเอเชีย ยุโรป อเมริกา แหล่งกำเนิดของระบบอุปถัมภ์ คือ ประเทศจีน โบราณ ซึ่งใช้วิธีเลือกสรรคนเข้ารับราชการ 3 วิธี คือ

1. ระบบสืบสายโลหิต ถือว่าเป็นขุนนางในตำแหน่งใด บุตรชายคนโตมักจะได้ตำแหน่งที่บิดาดำรงตำแหน่งอยู่ นอกจากนี้ผู้ที่ได้รับราชการโดยการสืบสายโลหิตก็ยังคงชักจูงวงศ์ญาติเข้ามารับราชการได้อีกด้วย



2. ระบบการแลกเปลี่ยน เป็นการนำเอาสิ่งของมาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง

3. ระบบขอบพอเป็นพิเศษ เป็นการแต่งตั้งผู้รับใช้ใกล้ชิดที่ได้รับการ

โปรดปรานเป็นพิเศษจากพระมหากษัตริย์ให้ดำรงตำแหน่งขุนนาง

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชยังระบุว่า การยึดระบบอุปถัมภ์ เป็นหลักในการบริหารงานบุคคลมักจะก่อให้เกิดผลสำคัญ ๆ ดังนี้

1. การพิจารณาเลือกสรรคนเข้ามาทำงานรวมทั้งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มักจะ ไม่คำนึงถึงหลักคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

2. การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะ ไม่เปิด โอกาสที่เท่าเทียมกัน

3. บุคลากรขาดสมรรถภาพ งาน ไม่ก้าวหน้า เพราะมีการบรรจุแต่งตั้งกัน ตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถ

4. ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจ มากกว่าการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่

5. บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมือง หรือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้าแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงาน

ศิริอร ชันทรหัตถ์ (2545 : 109) กล่าวว่า ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ส่วนใหญ่จะยึดถือหลักพวกพ้อง เครือญาติ หรือผู้มีอุปการคุณ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบ การบริหารงานบุคคลที่ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจ หรือผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว บุคคลอื่น ไม่มี ส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วยระบบย่อย 3 ระบบ คือ ระบบสืบสายโลหิต ระบบแลกเปลี่ยน หรือซื้อตำแหน่ง และระบบขอบพอเป็นพิเศษ

### 3.3 การบริหารงานบุคคลแผนใหม่

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 42-44) ระบุว่า การบริหารงานบุคคล ในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน นอกจากจะยึดระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารงานบุคคลยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวคน เพื่อเพิ่มพูน สมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารงานบุคคลด้วย การบริหารงานบุคคลแผนใหม่จึงยึด หลักการสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในการจัดระบบบริหารงานบุคคล

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มิคุณสมบัติตามที่ต้องการ ในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่อง ชูานะ เพศ ศิว และศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถหรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวรการจะให้ออกงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้ว โดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัธภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทาง การเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทาง การเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ
5. หลักการพิจารณา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัดงาน
7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน
8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงาน ได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะการรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสังเคราะห์ด้านต่าง ๆ
9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและการประพฤติดีมีชอบของบุคลากร และการกวัดขั้นการลงโทษผู้กระทำผิด
10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ และสัมพันธภาพ อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจัดทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนการประสานงาน และการแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีการทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษา วิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลแผนใหม่จะมีความเกี่ยวข้องกับระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรมซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาใช้ระบบคุณธรรมเพื่อให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพขึ้นในหน่วยงาน และถือว่าเป็นระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่อีกด้วย ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ระบบคุณธรรมเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับการบริหารงานบุคคลของระบบราชการ เพราะจะทำให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน อันจะยังประโยชน์ต่อประชาชนในที่สุด

### 3.4 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวางมากซึ่งผู้รู้และนักวิชาการศึกษา ได้สรุปไว้ดังนี้

กิงส์เบอรี (Kingsbury. 1963 : 19-20) สรุปทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การวางแผนนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางแผนโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติของการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดขึ้นตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน และการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การให้ทดลองปฏิบัติราชการ
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายและโอน

12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

กิบสันและฮันท์ (Gibson and Hunt. 1965 : 84-88) ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้ 3 ประการ คือ

1. การจ้าง หมายถึง การที่บุคคลเข้าสู่แรงงาน มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
  - 1.1 การกำหนดความต้องการของบุคลากร
  - 1.2 การสรรหา
  - 1.3 การคัดเลือก
  - 1.4 การแต่งตั้ง
2. การมอบหมายงานให้ทำ หมายถึง ช่วงที่บุคลากรปฏิบัติงานในองค์การ มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
  - 2.1 การมอบหมายหน้าที่การงาน
  - 2.2 การพัฒนาอาชีพ
  - 2.3 การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย
  - 2.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
  - 2.5 การบริการรางวัลและสภาพการทำงาน
3. การพ้นจากงาน หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
  - 3.1 ผลประโยชน์
  - 3.2 การสัมภาษณ์ก่อนออก
  - 3.3 การให้ออกจากงาน
  - 3.4 การประเมินผลตำแหน่ง

แคสเตเตอร์ (Casterter. 1981 : 42-43) สรุปขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วยกระบวนการ 11 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก

4. การบรรจุ
5. การประเมินผล
6. การให้ค่าตอบแทน
7. การพัฒนา
8. การปฏิบัติต่อเนื่อง
9. การให้ความมั่นคงปลอดภัย
10. การเจรจาต่อรอง
11. การให้ข่าวสาร

พนัส หันนาคินทร์ (2541 : 22-23) ได้เสนอข้อบ่งชี้การบริหารงานบุคลากรว่ามีลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาหรือการรับบุคคลเข้าทำงาน
3. การเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การประเมินบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2542 : 77) ได้กล่าวว่า ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคลากรมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ
5. การพัฒนาบุคคล
6. การจัดผลประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ
7. การปกครองบังคับบัญชา
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2544 : 353-357) สรุปย่อ ๆ ว่าขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
2. การเสาะหา (Secruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
  - 3.1 การดูจากประวัติส่วนตัว
  - 3.2 การสัมภาษณ์
  - 3.3 การทดสอบ
4. การฝึกอบรมและพัฒนาตัวบุคคล (Training and Development)

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 26-30) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลมีขอบข่าย ดังนี้

1. การวางแผนทางด้านกำลังคน
2. การจ้างงาน
3. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน
4. การอบรมและพัฒนา
5. การบริหารค่าตอบแทน
6. สุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน
7. ประโยชน์และบริการพนักงาน
8. การรักษาระเบียบวินัย
9. แรงงานสัมพันธ์
10. การวางแผนจัดองค์การ
11. การวิจัยงานบุคคล

ศิริอร ชันธหัตต์ (2545 : 112-123) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน มี 4 ขั้นตอน คือ
  - 1.1 ศึกษานโยบายและแผนขององค์การ
  - 1.2 การตรวจสอบสภาพกำลังคน
  - 1.3 การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน
  - 1.4 การเตรียมหาคนสำหรับอนาคต

2. การสรรหา คัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มี 3 ขั้นตอน คือ
  - 2.1 การสรรหา
  - 2.2 การคัดเลือก
  - 2.3 การบรรจุแต่งตั้ง
3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มี 2 ประเภท คือ
  - 3.1 การฝึกอบรมเมื่อเข้าปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือปฐมนิเทศ
  - 3.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน
4. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและลดตำแหน่ง มี 3 ประเภท คือ
  - 4.1 การโยกย้าย
  - 4.2 การเลื่อนตำแหน่ง
  - 4.3 การลดชั้น
5. ผลประโยชน์ตอบแทนมี 2 ประเภท คือ
  - 5.1 ค่าจ้างและเงินเดือน
  - 5.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล
6. การให้พ้นจากงาน
7. การได้รับบำเหน็จบำนาญ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลประกอบไปด้วย การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกบรรจุ แต่งตั้ง หรือมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ทันสมัยและกระตือรือร้นอยู่เสมอและการตอบแทนบุคลากรอย่างคุ้มค่า การรักษาระเบียบวินัย ได้แก่ การจัด ระเบียบ กำหนดกฎเกณฑ์และกติกาดัง ๆ พร้อมทั้งแจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อการปฏิบัติตนได้ถูกต้อง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งหรือลดชั้น เพื่อการจัดสวัสดิการและการให้บำเหน็จบำนาญ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

#### 4. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บุคลากรในสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการทุกระดับ เพราะสามารถทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 53-66) ได้กล่าวถึงขอบข่าย/ภารกิจการบริหารงานไว้ดังนี้

##### 4.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย

การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย

4.1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

2) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4) นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

4.1.2 การกำหนดตำแหน่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) สถานศึกษาจัดทำกรงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และ หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติ

4.1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง / ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ / ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด



3) ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง / เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ / ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และ หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติและเสนอชื่อผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง เป็นการดำเนินการเพื่อวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดอัตรากำลังและตำแหน่งเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1. การวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา
2. การจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
3. การนำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูของสถานศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาอนุมัติ
4. การประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
5. การขอเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
6. การดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูในสถานศึกษากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ

#### 4.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย

4.2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งกระบวนการดังกล่าว มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

- 1) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 2) การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง โดยให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างชัดเจนต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา ไปยังสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ. เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งให้ตำแหน่งวิทยฐานะ และให้ได้รับเงินเดือนที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณให้ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2) กรณีจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวอื่น นอกเหนือจากข้อ 4.2.1 สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้ เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

4.2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีแนวทาง ในการปฏิบัติ คือ

1) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น มีแนวการปฏิบัติ คือ

(1) เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการ นำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและรับย้ายแล้วแต่ กรณี

(2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้าย มาจาก สถานศึกษาอื่น ในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3) รายงานผลการบรรจุแต่งตั้ง และข้อมูลประวัติส่วนตัว ไปยังสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

2) การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีแนวทางการปฏิบัติ คือ

(1) เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปยัง เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

(2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด

4.2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติของ คณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอเข้ารับราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2) กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

3) กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วย การรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

4) กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติเมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

4.2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ มีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่ง รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาสอนขอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

2) กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เป็นการดำเนินการ เพื่อสรรหาและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติและมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เข้าปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ทั้งที่เป็นข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยแนวทางในการปฏิบัติงาน คือ

1. การสำรวจความรู้ความสามารถของบุคลากรก่อนจัดเข้าปฏิบัติงาน
2. การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู ในสถานศึกษากรณีที่ได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
3. การดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการครูในกรณีได้รับการบรรจุเข้าเป็นข้าราชการครูในสถานศึกษา
4. การแบ่งงานและมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบ
5. การประชุมนิเทศบุคลากรก่อนจัดเข้าปฏิบัติงาน
6. การดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
7. การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. การบรรจุข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อกลับเข้ารับราชการ
9. การรักษาราชการแทนและการรักษาการในตำแหน่ง

#### 4.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

4.3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย  
ขั้นตอน คือ

- 1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ
  - (1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
  - (2) แจ้งภาระงานตามมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

(3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

(4) ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา

(5) รายงานผลการดำเนินงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) ศึกษาวิเคราะห์ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

(3) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ มีแนวทางในการปฏิบัติคือ

(1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(2) รายงานผลการดำเนินงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอน คือ

1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษมีแนวทางในการปฏิบัติคือ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ และ ในกรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(4) รายงานการส่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการมีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะกรรมการ

(2) ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

(3) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อดำเนินการต่อไป

3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

(2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(3) ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4.3.3 การส่งเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ประกอบด้วย

1) กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2) กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวตามกรณีอื่น นอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของ

สถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษา กำหนด

4.3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

4.3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ ดำเนินการ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

4.3.6 งานทะเบียนประวัติ ประกอบด้วยขั้นตอน คือ

1) การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาและลูกจ้าง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

(2) สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา 1 ฉบับ

(3) เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

2) การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ขึ้นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สูติบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

(2) ตรวจสอบความถูกต้อง

(3) นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไข

ต่อ ก.ค.ศ.

(4) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

(5) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควร ได้รับการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์

2) ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3) จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ศิริกฤณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4.3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

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

4.3.9 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติ และให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์และ การจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ให้มีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมในอันที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยแนวทางในการปฏิบัติงาน คือ

1. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การดำเนินการเกี่ยวกับการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
4. การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน
5. การดำเนินการเกี่ยวกับเงินวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่งและค่าตอบแทนอื่นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
6. การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและลูกจ้างประจำ
7. การดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์



8. การดำเนินการเกี่ยวกับการขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐของข้าราชการครูในสถานศึกษา

9. การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอหนังสือรับรองของทางราชการ

#### 4.4 วินัยและการรักษาวินัย

วินัยและการรักษาวินัย ประกอบด้วย

4.4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้าเมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรแก่การกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำความผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวน แล้วพบว่า มีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรง ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาลงโทษ

3) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4.4.3 การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) กรณีอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 4.4.4 การร้องทุกข์ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

2) กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมีความคับข้องใจเนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

#### 4.4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

- 1) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย เป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 แห่งระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในอันที่จะสั่งลงโทษหรือให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยแนวทางในการปฏิบัติงาน คือ

1. มาตรการควบคุมการปฏิบัติราชการตรงเวลา
2. การดำเนินการทางวินัยต่อบุคลากรที่มีความเป็นธรรม
3. การดำเนินการทางวินัยต่อบุคลากรทันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
4. การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างวินัยแก่บุคลากร
5. การดำเนินการทางวินัยกับบุคลากร โดยผู้บริหารบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม

6. บุคลากรที่มีที่ปรึกษาด้านกฎหมายกรณีกระทำความผิด
7. การควบคุมให้บุคลากรอยู่ในระเบียบวินัย
8. การใช้อำนาจลงโทษทางวินัยภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด
9. บุคลากรแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
10. ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย

#### 4.5 การออกจากราชการ

งานออกจากราชการ ประกอบด้วย

##### 4.5.1 การลาออกจากราชการ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครู และ บุคลากรทางการศึกษาอื่น

2) รายงานการขออนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

4) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

##### 4.5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย อย่างร้ายแรง จนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิด ทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

2) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อน ไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด และรายงานการออกจากราชการไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถ ดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

1) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ มีแนวทาง ในการปฏิบัติ คือ

(1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจาก การเจ็บป่วย

(2) ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่า ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ มีแนวทาง ในการปฏิบัติ คือ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

(2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่ง กฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้มีสัญชาติไทย ตามมาตรา 30 (1) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตามมาตรา 30 (4) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรค ที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. ตามมาตรา 30 (5) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี ตามมาตรา 30

(5) , (7) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมือง หรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง ตามมาตรา 30 (8) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย ตามมาตรา 30 (9) มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามคุณสมบัติในมาตรา 30 (1) , (4) , (5) , (7) , (8) หรือ (9) แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติตาม ข้อ 1 ออกจากราชการ

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใส

ในการปกครองระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ตามมาตรา 30 (3)

มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครู และ บุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

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

5) กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติคนไม่เหมาะสม มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติคนไม่เหมาะสม

(2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครู และ บุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถ ไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติคนเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวน และผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติคนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ

#### 4.5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง มีแนวทางในการปฏิบัติ

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการสอบวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันสมควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง
- 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา
- 3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมัวหมองกรณีที่สอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

4.5.7 กรณีได้รับ โทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือรับ โทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความคิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ เหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความคิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- 2) รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การออกจากราชการ เป็นบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในอันที่จะสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการด้วยกรณีต่าง ๆ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้
  1. การพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย และข้าราชการครู ในสถานศึกษา
  2. การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
  3. การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ข้าราชการครูออกจากราชการเมื่อปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. การสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วยและข้าราชการครู มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกต้องคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา
5. การสั่งให้ข้าราชการครูออกจากราชการกรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสม่ำเสมอ
6. การสั่งให้ข้าราชการครูที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ
7. การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย หรือข้าราชการครูมีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม
8. การสั่งให้ข้าราชการครูออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ส่วน ธีระ รุญเจริญ (2546 : 81) ได้กล่าวถึงขอบข่ายภารกิจการบริหารงานบุคคลว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ
  - 1.1 ประเมินความต้องการอัตรากำลัง
  - 1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
  - 1.3 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีแนวทาง ในการปฏิบัติ คือ
  - 2.1 สำรวจและรวบรวมข้อมูล การขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา
  - 2.2 รวบรวมคำขอและผลงานการเลื่อนวิทยฐานะ เสนอไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 2.3 ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม และเสนอขออนุมัติตัด โอนตำแหน่งและอัตรารเงิน
  - 2.4 เสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

## 2.5 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และตามที่ได้รับมอบหมาย

3. การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการ โดยรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ต่อเขตพื้นที่การศึกษา

## 4. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

4.1 เสนอความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ หรือมอบหมาย

4.3 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคล เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตรากำลัง ประจำหรืออัตรากำลังชั่วคราว

4.4 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและ การพัฒนาอย่างเข้ม มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

4.4.1 แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณ วิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

4.4.2 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากร ทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม สำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับ ราชการในตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

4.4.3 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่ได้แจ้งให้ทราบ ตามข้อ 4.4.1 อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4.4.4 รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณีต่อเขตพื้นที่การศึกษา

4.4.5 ดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ ที่กฎหมายกำหนด เมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา



## 5. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา  
 จำแนกเป็น การย้ายผู้บริหารหน่วยงานการศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์  
 และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อเขตพื้นที่การศึกษา และการย้ายข้าราชการครูและ  
 บุคลากรทางการศึกษาให้รวบรวมรายชื่อและข้อมูลของข้าราชการครูและบุคลากร  
 ทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครู  
 และบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน แล้วพิจารณาให้ความเห็นชอบ  
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา  
 ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยัง  
 เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และในกรณีที่ให้ความเห็นว่า  
 ไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาด้านสังกัดของข้าราชการครูและ  
 บุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ การสั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู  
 และบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังเขตพื้นที่การศึกษา  
 จำแนกเป็นการย้ายผู้บริหารหน่วยงานการศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์  
 และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาด้านสังกัดและเขตพื้นที่การศึกษา  
 ที่ประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน ส่วนการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
 ให้รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและ  
 ให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์  
 จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน แล้วพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
 ที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา ในกรณีที่ให้ความเห็นชอบรับย้ายข้าราชการครู  
 และบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่อง ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ.  
 เขตพื้นที่การศึกษา และในกรณีที่ให้ความเห็นว่า ไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่อง ไปยังผู้บริหาร  
 สถานศึกษาด้านสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้าย และ  
 การสั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจ  
 หน้าที่ตามกฎหมายกำหนด

6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

6.1 ตรวจสอบคำขอเปลี่ยนแปลงสถานภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความประสงค์จะขอเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ และเสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษา

6.2 เสนอแนะให้ความเห็นชอบ ในกรณีที่มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้น ๆ

6.3 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

7. เงินเดือนและค่าตอบแทน มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

7.1 อัตราเงินเดือน และค่าตอบแทนให้เป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนและเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

7.2 การได้รับเงินเดือน และค่าตอบแทนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

8.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีขั้นตอนในการดำเนินงาน คือ

8.1.1 ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบ โดยทั่วกัน

8.1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานะผู้บังคับบัญชา

8.1.3 รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นชอบของผู้มีอำนาจในการประเมิน และให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอคณะกรรมการตามข้อ 8.1.2 พิจารณา

8.1.4 แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน

8.1.5 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

8.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีขั้นตอนในการดำเนินงาน คือ

8.2.1 เสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริง และความเห็นที่เป็นข้อยุติและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

8.2.2 ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรม อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด ตามความเหมาะสม

9. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

- 9.1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 9.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา
- 9.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด
- 9.4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

10. การลาศึกษาต่อ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

- 10.1 อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตการลาศึกษาต่อตามนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการของเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด
- 10.2 เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาศึกษาต่อให้เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางการปฏิบัติ คือ

- 11.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและที่ อ.ก.ค.ศ. กำหนด
- 11.2 ดำเนินการประเมินการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 10.1
- 11.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
- 11.4 รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ในส่วนที่เขตพื้นที่การศึกษา ร้องขอได้รับทราบ

12. การส่งเสริมและการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

12.1 ส่งเสริมการพัฒนาดตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐาน วิชาชีพ และคุณภาพการศึกษา

12.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

13.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ประพฤติ ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

13.2 ควบคุมดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้การประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

14. การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทาง ในการปฏิบัติ คือ

14.1 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา

14.2 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีวินัยในตนเอง

14.3 ป้องกันไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

15. การดำเนินการทางวินัยสำหรับข้าราชการครูและการลงโทษข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

15.1 การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง กรณีมีมูลความผิดวินัย (ไม่ร้ายแรง) ให้แต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัย ไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วพิจารณา ลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด และรายงานผลการพิจารณา ลงโทษทางวินัย ไปยังเขตพื้นที่ การศึกษา

15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้น ในกรณีที่มีมูลที่

ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน กรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี โดยประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและ กรรมการสอบสวน กรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน การพิจารณาสถาน โทย หรือสั่งลงโทษ ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง แล้วรายงานเขตพื้นที่ การศึกษาหรือเสนอสถาน โทย ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา กรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

16. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เมื่อมีการสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่ง ให้ออกจากราชการไว้ก่อน ตามที่กฎหมายกำหนด

17. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ให้เสนอรายงาน การดำเนินการลงโทษทางวินัย และการลงโทษที่ให้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาดำเนินการตามลำดับ

18. การอุทธรณ์ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

18.1 รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณาในกรณีที่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

18.2 เสนอความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ การพิจารณาอุทธรณ์ และการร้องเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมาย

19. การร้องทุกข์ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

19.1 รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา ในกรณีที่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

19.2 เสนอความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการร้องทุกข์ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมาย

20. การออกจากราชการ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

20.1 การลาออกจากราชการ ประกอบด้วยแนวทางในการดำเนินงาน คือ

20.1.1 อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดหรือรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณา

20.1.2 ชัยยังการอนุญาตให้ลาออกจากราชการของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หากเห็นว่าจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

20.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาแล้วแต่กรณี

21. การขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษา ให้ดำเนินการต่อไป

22. งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

22.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง

22.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษา

22.3 รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

23. งานขกเว้นคุณสมบัติ ให้เสนอความเห็นและข้อมูลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ขกเว้นคุณสมบัติตามที่ อ.ก.ค.ศ. ขอ

24. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

24.1 ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอไปยังผู้มีอำนาจ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

2.4.2 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 10) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีแนวทางในการดำเนินงาน คือ

1.1 พิจารณาน้ำที่และภารกิจของบุคลากรตามขอบข่ายงานที่สถานศึกษา ต้องดำเนินการซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1.1 ศึกษากรอบรายงานตามภาระงานทั้ง 7 ของสถานศึกษา คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และงานพิเศษอื่น ๆ

1.1.2 กำหนดเองตามภาระงานทั้ง 7 ว่าแต่ละภาระงานนั้นว่าจะ ประกอบด้วยงานใดบ้าง

1.1.3 กำหนดขอบข่ายงานว่าในแต่ละงานที่กำหนดขึ้นนั้นสมควรมี ขอบข่ายงานเพียงใดจึงจะเหมาะสมกับปัจจัยการบริหารงาน (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธี ดำเนินการ) ที่โรงเรียนมีอยู่

1.1.4 กำหนดภารกิจของบุคลากรให้สอดคล้องกับขอบข่ายงาน

1.2 พิจารณาจำนวนและความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1 พิจารณาภารกิจของบุคลากรที่มีในสถานศึกษา ซึ่งมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ศึกษาจากทะเบียนประวัติของบุคลากร
- 2) วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
- 3) พิจารณาพฤติกรรมการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน
- 4) ทำแบบสอบถามความถนัด และสังคมดี แล้วนำมาวิเคราะห์ ความสามารถ ความถนัด และความสัมพันธ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ
- 5) ใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน วิธีการดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารทำนาย ความรู้ ความสามารถ และคาดหวังความสำเร็จของงานเมื่อมอบหมายงานให้ทำร่วมกับผู้อื่น ๆ ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการมอบหมายงานให้บุคลากรในโอกาสต่อไป

1.2.2 พิจารณาจำนวนบุคลากรในสถานศึกษาและความสามารถ  
ในทุกด้านของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยเรียงลำดับ ความสามารถสูงสุด ถึงต่ำสุด ทั้งนี้รวมถึง  
ความสามารถพิเศษด้วย

1.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ และมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม  
ความรู้ ความสามารถซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.3.1 จัดสรรภารกิจทุกด้านตามภาระงานสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับ  
จำนวนบุคลากร และรู้ความสามารถตามที่ไว้วิเคราะห์ไว้แล้ว

1.3.2 จัดทำภารกิจตามที่ได้จัดสรรให้กับบุคลากร บุคคล เป็นลายลักษณ์  
อักษร

1.3.3 ประชุมชี้แจงการมอบหมายงาน และกำหนดบทบาทในการ  
ปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้น ๆ ให้บุคลากรในสถานศึกษาที่จะรับมอบหมายได้เข้าใจ หากมีเรื่องใด  
ควรปรับปรุงแก้ไข ก็ควรหารือกันในระดับต้นนี้

1.3.4 ออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่

1.4 จัดทำแผนภูมิการบริหารสถานศึกษาซึ่งมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1.4.1 ขอร่างแผนภูมิการบริหารสถานศึกษา แสดงให้เป็นสายการบังคับ  
บัญชาสายงาน ที่ปรึกษา และความสัมพันธ์กับภาระงานที่รับมอบหมาย ที่มอบหมายให้กับ  
บุคลากร

1.4.2 นำร่างแผนภูมิไปปรึกษาข้อเสนอแนะจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ  
การทำแผนภูมิการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีอยู่ทั่วไปในสายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้าการ  
การประถม ศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ศึกษาพิเศษอำเภอ ผู้บริหารสถานศึกษา ฯลฯ เป็นต้น

1.4.3 ปรับปรุงแก้ไข แล้วจัดทำแผนภูมิจนขนาดใหญ่ตามความเหมาะสม  
กับอาคารสถานที่ให้บุคลากรทั่วไปได้เห็น และเป็นเอกสารเผยแพร่

1.5 ประชุมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมี  
แนวปฏิบัติ ดังนี้

1.5.1 เตรียมการประชุมนิเทศ ผู้บริหารควรเตรียมการให้พร้อม  
ก่อนทำการประชุมนิเทศ เรื่องที่ควรเตรียมคือ

1) บุคลากรที่เป็นผู้ให้การนิเทศในเรื่องนั้น ๆ อาจเป็นผู้บริหารเอง  
ผู้ที่เคยทำหน้าที่มาก่อน หรือผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ซึ่งจะเป็นบุคลากรในหรือนอกสถานศึกษา  
ก็ได้



- 2) เอกสารความรู้หรือเอกสารที่ได้มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นอยู่แล้ว
- 3) สถานที่ที่จะประชุมพิเศษ ควรจัดในที่บรรยากาศเหมาะสม  
ในอันที่จะทำให้ผู้รับการประชุมพิเศษเกิดความสบายใจ มั่นใจ ภาคภูมิใจกับงานที่เขาจะได้รับ
- 4) เครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานของผู้รับการประชุมพิเศษ
- 5) อุปกรณ์การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- 6) การนัดหมาย

1.5.2 การดำเนินการประชุมพิเศษ ควรดำเนินการภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเองการแนะนำให้เกิดความรู้ความเข้าใจงานควรเริ่มจากส่วนใหญ่ไปหาส่วนย่อย ควรเปิดโอกาสให้ลองทำและซักถามได้อย่างเต็มที่จนผู้รับมอบหมายเข้าใจและสามารถมั่นใจว่าคนทำได้

1.5.3 การดำเนินการหลังประชุมพิเศษ หลังจากประชุมพิเศษแล้วไม่ควรปล่อยให้ปฏิบัติงานโดยลำพัง ผู้บริหารเอง หรือผู้เป็นวิทยากรควรเฝ้าดูและเป็นพี่เลี้ยงอยู่ห่าง ๆ จนมั่นใจว่าผู้รับการนิเทศเข้าใจและปฏิบัติหน้าที่ได้แล้วจึงปล่อยให้ทำงานต่อไป

## 2. การพัฒนาและธำรงรักษานุเคราะห์ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

2.1 ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนานุเคราะห์ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละแขนงวิชา ในกลุ่ม ประสบการณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีผลเกี่ยวข้องกับการนำมาพัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงานเป็นต้น ข้อมูลจากปัจจัยที่นำมาพิจารณาจะช่วยให้ผู้บริหารสรุปได้ว่าในขณะนั้นสถานศึกษามีความจำเป็นและต้องพัฒนานุเคราะห์ในด้านใดบ้าง

2.2 วางแผนการพัฒนานุเคราะห์เมื่อสรุปได้แล้วผู้บริหารก็จะสามารถตัดสินใจได้ว่าบุคลากรคนใดควรจะได้รับการพัฒนาตามลำดับก่อนหลังหรือพร้อม ๆ กันถ้ามีบุคลากรอยู่ในข่ายที่จะได้รับการพัฒนาน้อยคนก็อาจรอให้มีการฝึกอบรมโดยหน่วยงานอื่น แต่ถ้ามีมากคนก็อาจดำเนินการเองก็ได้ เช่นการจัดฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ หรือผู้บังคับบัญชาของยุวกาชาดด้วยตนเอง

2.3 การพัฒนาและธำรงรักษานุเคราะห์แบบง่าย ๆ ที่มีการนำมาใช้อย่างได้ผลดีก็มีอยู่มาก เช่น การพาคณะครูไปศึกษาดูงาน และการไปทัศนศึกษา ที่กำหนดภารกิจให้ผู้ไปได้สอบถามจดบันทึก สรุปผลการไปและรายงานว่าจะนำสิ่งใดมาพัฒนางานของตนได้เพียงใด เป็นต้น

2.4 หลังจากได้ดำเนินงานพัฒนาบุคลากรแล้วทุกครั้ง ให้บุคลากรที่ได้รับ การพัฒนา นำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานทราบด้วยเสมือนหนึ่งว่าผู้รายงาน เป็นตัวแทนของครูทั้งโรงเรียนที่ไปรับความรู้กลับมาให้เพื่อน ๆ

2.5 เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้ได้รับการพัฒนา ได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของตน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

2.6 ในระยะเวลาอันสมควร ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ เพื่อพิสูจน์ และนำไปเป็นข้อมูลในการศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อีกส่วนหนึ่งด้วย

### 3. การรักษาระเบียบวินัย มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

3.1 สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย

3.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

3.3 ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3.4 รักษาความลับของทางราชการ

3.5 ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

3.6 ปฏิบัติราชการโดยไม่กระทำข้ามผู้บังคับบัญชา

3.7 ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา

3.8 ถ้อยและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน

3.9 อุทิศเวลาให้แก่ราชการ

3.10 รักษาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ

3.11 ปฏิบัติต่อประชาชนอย่างดี

3.12 ไม่ทำการที่ต้องห้ามในทางหุ้นส่วนบริษัท

3.13 รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ ผู้บริหารจะต้องวางแผนการประเมินค่าล่วงหน้าก่อนนำไปประเมินผล และต้องเลือกใช้ เครื่องมือ วิธีการให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน โดยเฉพาะในโรงเรียนประถมศึกษาที่มี ขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมาก วิธีการต่อไปนี้เป็นเทคนิคการประเมินที่สามารถนำไปใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

4.1 วิธีการบันทึกปริมาณงาน เป็นวิธีการให้ครูจดบันทึกการปฏิบัติงานของตน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน เสนอผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารนำบันทึกมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

4.2 วิธีเรียงลำดับคะแนน เป็นวิธีการจัดเรียงคุณภาพของงานในลักษณะต่าง ๆ กัน ตั้งแต่สูงสุดถึงต่ำสุด เช่น การทำงานมากน้อยกว่ากัน การตัดสินใจ ความเชื่อถือได้ การเอาใจใส่ต่องานที่รับผิดชอบต่องาน ดังนั้นครูคนหนึ่งอาจจะได้รับคะแนนสูงในเรื่องการทำงานมาก แต่การตัดสินใจ ได้คะแนนต่ำก็ได้

4.3 วิธีพิจารณาจากเหตุการณ์สำคัญ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารดูพฤติกรรมของครูในการทำงาน การแก้ปัญหาต่าง ๆ แล้วบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ตรงไปตรงมา เช่น ในด้านความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการบันทึกความจริงอย่างสม่าเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการปรับปรุง แก้ไขเป็นการส่วนตัว

4.4 วิธีการประเมินซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการให้เพื่อนครูด้วยกันประเมินกันเอง เพราะอยู่ใกล้ชิดกันย่อมรู้พฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารจัดแบบประเมินให้

4.5 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นวิธีการให้ครูประเมินผลงานของตนเองทุกชนิดตามแบบที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นพร้อมทั้งให้เขียนบันทึก แสดงความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยเฉพาะให้ประเมินงานที่ครูต้องปฏิบัติ ตลอดจนข้อบกพร่องของตนเอง และแนวทางปรับปรุงแก้ไขตนเองด้วย

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

#### 1. ประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

1.1 ศึกษารายละเอียดในแบบประเมินบุคลากรในโรงเรียนตามปกติ  
ผู้บริหารโรงเรียนจะประเมินบุคลากร 2 ตำแหน่ง คือ ผู้ช่วยบริหาร โรงเรียนใช้แบบประเมินแบบที่ 3 กับครูผู้ปฏิบัติการสอนและสนับสนุนการสอน ใช้แบบประเมินแบบที่ 1

1.2 กำหนดวิธีการประเมินเป็นรายข้อตามแบบประเมินเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ได้รับการประเมิน และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโรงเรียนไปในขณะเดียวกันด้วย

1.3 คำเนิการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด คือ ช่วงที่ 1 ระหว่าง วันที่ 1

มกราคม ถึง 31 ธันวาคม ประเมินให้เสร็จภายในวันที่ 10 มกราคม และประเมินช่วงที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 มกราคม ถึง 30 มิถุนายน ประเมินให้เสร็จภายในวันที่ 4 กรกฎาคม แล้วดำเนินการต่อไปตามปฏิทินพิจารณาเงินเดือนข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1.4 แบบบัญชีที่ใช้ในการพิจารณาเงินเดือนระดับโรงเรียน มี 2 แบบ คือ

1.4.1 บัญชีหมายเลข 1 สำหรับผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี จัดทำแยกตามกลุ่มระดับ

1.4.2 บัญชีหมายเลข 2 สำหรับที่ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี จัดทำแยกตามกลุ่มระดับ

1.4.3 ในบางแห่งกลุ่มโรงเรียนจะให้โรงเรียนจัดทำบัญชีหมายเลข 3 คือ บัญชีซึ่งบ่งชี้ผู้ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้น แยกตามกลุ่มระดับให้ด้วย ซึ่งไม่ถือว่าเป็นเรื่องที่ผิดปกติแต่อย่างใด

1.5 ตามปกติ ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจตามกฎหมายในฐานะบังคับบัญชาของบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน แต่ผู้บริหารโรงเรียนอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ ทางการบริหารมาใช้เพื่อให้ความเที่ยงธรรม และสอดคล้องกับความรู้สึกโดยทั่วไปของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย เช่น ให้ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือหัวหน้าสาย หัวหน้าอาคาร ฯลฯ ช่วยประเมิน แล้วนำผลการประเมินมาหาค่าเฉลี่ยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเองก็ได้ แต่ควรทำความเข้าใจกับผู้ได้รับมอบหมายให้ช่วยประเมินเหล่านั้นเสียก่อนว่าเป็นการช่วยประเมิน เพื่อประกอบการพิจารณามิใช่ผลการประเมินที่ช่วยทำนั้นออกมาเป็นอย่างไรต้องเป็นอย่างไร เพราะการตัดสินใจเป็นอำนาจของผู้บริหาร ซึ่งพิจารณาตามปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

1.6 ผลการพิจารณาถึงแม้จะทำด้วยความบริสุทธิ์ใจเพียงใด ก็ยังไม่ควรเปิดเผยในระยะเวลาอันไม่ควร เพราะผลกระทบจะมีทั้งในทางบวกและในทางลบต่อผู้บริหารโรงเรียนเอง

2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจของพนักงานขึ้นว่า ใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้

3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือย้ายงาน

4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกัน จะสามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม

5. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งที่พนักงานคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรหรือไม่

6. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน ในแง่จุดเด่นก็จะส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์ของจุดเด่นต่อไป ในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุงให้น้อยลงหรือให้กลายเป็นผลดีต่อพนักงานเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญตามหลักการที่ว่า ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับการบริหารงานภายในองค์กรเพราะได้ชื่อว่าเป็นตัวขับเคลื่อนภาระงานต่าง ๆ ให้ก้าวไปสู่การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเป็นอันดับแรก โดยสามารถยึดหลักการบริหารจัดการตามกรอบการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย และ การออกจากราชการ

## 5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

### 5.1 การดำเนินงานจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

คณะกรรมการบริหารศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งได้พิจารณาเตรียมหาอาคารสำนักงานของเขตพื้นที่การศึกษา เขตที่ 1 และกระทรวงศึกษาธิการ ได้อนุญาตให้ใช้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นอาคารสำนักงานพร้อมกันนี้คณะกรรมการบริหารศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดก็ได้เห็นชอบการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่เขตพื้นที่การศึกษา เขตที่ 1 แล้วมอบผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นประธานคณะทำงาน โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ รวม 8 กลุ่ม คือ กลุ่มจัดทำแผนกลยุทธ์ กลุ่มทำรายงานประเมินสถานะการศึกษา กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มพัฒนาหลักสูตร กลุ่มงานจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และกลุ่มงานส่วนอำนาจการเพื่อดำเนินการจัดการเตรียมความพร้อมของ เขต 1

## 5.2 สถานที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ตั้งอยู่ที่ อาคารเลขที่ 62 ถนนสนามบิน ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000 โทร. 043-813249 โทรสาร 043-811211

## 5.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

### วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นองค์กรชั้นนำ ในการบริการ ให้การบริการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เน้นการบริหาร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### พันธกิจ

1. จัดบริการ ส่งเสริม สนับสนุน นิเทศ ติดตามและพัฒนาการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ให้แก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง เสมอภาคและมีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
3. เพื่อให้มีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ

### ค่านิยม

ยิ้มงาม ตามได้ เต็มใจ บริการ

## 5.4 กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

กลุ่มเครือข่าย ประกอบด้วย กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา จำนวน 12 เครือข่าย คือ กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาเมืองกาฬสินธุ์ 1 กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา โสมพะมิตร กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาโปงลางก้าวหน้า กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษากาฬสินธุ์ 4 กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาศหัสขันธ์ก้าวหน้า กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาโนนนาทอง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาสามชัย กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษามลาไสย 1 กลุ่มเครือข่าย พัฒนาการศึกษาอมลาไสย 2 กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาฟ้าแดดสูงยาง กลุ่มเครือข่ายพัฒนา การศึกษาคอนจัน และกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 4

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เป็นหน่วยงาน ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการ

ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มีอำนาจหน้าที่ เช่น จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

อนงค์ เขาวนงกิจ (2540 : 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในประเทศไทย พบว่า ปัญหาการบริหารบุคลากรของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในประเทศไทย ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารบุคลากรของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาคต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคกลางมีปัญหาการบริหารบุคลากรแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานในภาคเหนือและภาคกลางมีปัญหาแตกต่างกัน ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัญหาแตกต่างกัน ด้านการดำเนินการทางวินัย และการรักษาวินัย หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานในภาคกลางกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีปัญหาแตกต่างกัน

เฉลิมพล นามมนตรี (2540 : 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ระดับอนุบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า สภาพการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเลือกสรรบุคลากร ด้านบำรุงรักษา ด้านการพัฒนา และด้านการลาออกจากงาน

ทั้งโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ธีรชิต ช่วยเกิด (2541 : 125) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดสงขลา พบว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดสงขลาที่มีเพศต่างกันปฏิบัติงานบริหารบุคลากรทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารที่เป็นเพศชายมีการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย มากกว่าผู้บริหารที่เป็นเพศหญิง

ศักดิ์ วีระพงษ์ (2542 : 81-83) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัญหาการบริหาร งานบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีปัญหาอยู่ใน ระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการรักษา ระเบียบวินัย มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมมีปัญหาแตกต่างกัน เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า มีปัญหาแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัญหาไม่แตกต่างกัน

สุวัฒน์ วรวัฒน์ (2542 : 74-75) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขต การศึกษา 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ด้านการรักษา ระเบียบวินัยและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการบริหารงานบุคคลในภาพรวมตั้งแต่ 10 ปี มีปัญหาการบริหารบุคคล ในภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิชากา ประสพอรथा (2543 : 108) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษางานบุคคลในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) กลุ่มที่มีปัญหา อยู่ใน



ระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาและค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ 2) กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ที่สุด ได้แก่ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การใกล้เคียง ปัญหาด้านบุคคลและการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

วีระศักดิ์ พรหมมหาราช (2544 : 96) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา ในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการศึกษา พบว่า

1. ผู้บริหารโดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียนเห็นว่า มีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย โดยภาพรวม และเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีปัญหาโดยรวม ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหารมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่

3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

3.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม มีแนวทางในการแก้ปัญหา คือ การจัดอบรมควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอทั้งค่าเบี้ยเลี้ยง ที่พัก และสวัสดิการอื่น ๆ สำหรับผู้เข้าอบรม ควรจัดหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม สถานที่เข้ารับการอบรมควรมีความเหมาะสม

3.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีแนวทางในการแก้ปัญหา คือ ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจ และสิ่งตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน กำหนดมาตรการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างจริงจัง และเป็นระบบ นิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหารแนวทางในการแก้ปัญหา ดังนี้ ควรมีการกระจายอำนาจการบริหาร จัดสวัสดิการต่าง ๆ ในการดำเนินงานในโรงเรียน ให้เหมาะสม การมอบหมายงานควรให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

3.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งไปศึกษาต่อมีแนวทางในการแก้ปัญหา คือ ควรเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติสำหรับผู้ลาศึกษาต่อ ควรสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับผู้ศึกษาความรู้เพิ่มเติมหรือสำเร็จการศึกษา และควรให้ทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรที่ได้รับการอนุมัติศึกษาต่อ

วีรวรงค์ หาญธงชัย (2544 : 103) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงาน ด้านบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านคุง จังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัญหาการบริหารงานด้านบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านคุง จังหวัดอุดรธานี ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีปัญหาการบริหารงานด้านบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา และเป็นรายด้าน 2 ด้านไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและการพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากรน้อยกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหาด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญลือ สุทธิศักดิ์ (2544 : 109) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่า

1. ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนต่างกัน มีระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา คือ ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัด ควรจัดอบรมทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้บุคลากรอยู่เสมอและทั่วถึง และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

สินธุ์ แสงเนตร (2545 : 95) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบสภาพที่เป็น ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง 2 ด้าน และอยู่ในระดับน้อย 2 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาการบริหาร งานบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษาและอายุ ราชการต่างกัน มีปัญหาไม่แตกต่างกัน

พัชรา ของศิริกุล (2546 : 87) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนอนุบาล เอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า สภาพปัญหาในการบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียน เอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ ด้านการชำระรักษาบุคลากร ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการ สรรหาและการคัดเลือกบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

เทอดศักดิ์ ประการแก้ว (2547 : 82) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น ที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษา ขนาดเล็ก มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ด้านการออกจากราชการ สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีปัญหา อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านที่เหลือ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ขนาด

2. ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด ทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า มีปัญหาการบริหารงานบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

มงคล พระนคร (2548 : 92) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร ในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู ปฏิบัติ

การสอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ โดย กลุ่มตัวอย่างที่อายุราชการ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 5-10 ปี และอายุราชการไม่ถึง 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยสรุป พบว่า ควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้สถานศึกษาที่ขาดแคลน โดยเร่งด่วน ควรมีเจ้าหน้าที่เฉพาะงาน เช่น การเงิน พัสดุ เป็นต้น ผู้บริหารควรมีหลักธรรมาภิบาล เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วขึ้น

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บัวลิน วงศ์พระจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของ แผนกศึกษาประจำแขวงในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรของแผนกศึกษาประจำแขวง โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 6 ด้าน อยู่ในระดับ ปานกลาง และมีปัญหาระดับน้อย อีก 3 ด้าน คือ ด้านการจัดหาบุคลากร ด้านการกำหนด ตำแหน่งงาน และ ด้านการวางแผนบุคลากร ยกเว้นผู้ตรวจตรามีปัญหาด้านการกำหนด ตำแหน่งงาน และ ด้านการวางแผนบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากร ของแผนกศึกษาประจำแขวง โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ซู ฮอง ยู (Zhou Honhyu . 2000 : Abstract) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการ การพัฒนาบุคลากรของครู-อาจารย์ในมหาวิทยาลัยซูไห่ ประเทศจีน โดยสอบถามครู-อาจารย์ จำนวน 317 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู-อาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

2. ครู-อาจารย์ ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันที่ระดับ .01 ทั้งโดยภาพรวมและองค์ประกอบ โดยค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรของครู-อาจารย์ที่มีระดับตำแหน่ง 3-5 สูงกว่าค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรของครู-อาจารย์ ที่มีระดับตำแหน่ง 6-8

3. ครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมแตกต่างกันที่มีระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรของครู-อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-15 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู-อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี

มิเชล (Michael . 2001 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่องมุมมองของผู้บริหาร งานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

เอ็ดวอด (Edwad. 2001 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้ หลักการ และวิธีการทำงานให้ทันเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม ปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาและความจริงใจต่อบุคลากร และใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม

เจเน็ต เชน ไท ชิว (Jenet Cheng Iian Chew. 2004 : Abstract) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของมหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนา ระหว่างการปฏิบัติงาน และ ด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง และอีก 2 ด้าน ที่เหลือ คือ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยขนาดกลางมีการปฏิบัติตามด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ส่วนใหญ่พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทำให้ทราบว่า บุคลากรของแต่ละสถานศึกษานั้น ยังมีปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มในหลาย ๆ ด้าน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากว่า บุคลากรหากได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพแล้ว จะส่งผลถึงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลจึงมีความสนใจจะศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ครอบคลุมการบริหารจัดการ 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษา วินัยและด้านการออกจากราชการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY