

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี ตำรา บทความ หนังสือเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีหัวข้อดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

๒.๒ กระบวนการบริหารงานบุคลากร

๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

๒.๔ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานในองค์กร คนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดแม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอมีการจัดองค์กรและการบริหารที่ดี มีวัสดุอุปกรณ์ไว้พร้อมมูลเพียงใดก็ตามถ้าผู้ปฏิบัติงานหรือคนในองค์กรไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัย และไม่มีความรักใคร่ชอบ การบริหารงานในองค์กรนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้มีความเข้าใจความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยจึงนำเสนอสาระต่อไปนี้ คือ ความหมายของการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เป้าหมายการบริหารงานบุคคล หลักการบริหารงานบุคคล ขอบเขตการบริหารงานบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษาในการบริหารได้กำหนดให้บุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การทำเช่นนี้จะต้องมีการบริหารงานบุคลากรที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร ได้มีนักวิชาการต่างๆ ให้ความหมายของคำว่า การบริหารงานบุคลากร ในหลายลักษณะ ดังนี้

สมาน รังสิโยภุชญ์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุแต่งตั้งการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน^๑

เสนาะ ดิยาวัว ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมนั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน^๒

อาภัสสร ไชยคุนา ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนกำหนดนโยบาย การดำเนินงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ พัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ^๓

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด^๔

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”^๕

พนัส หันนาคินทร์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์การจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทนพัฒนา

^๑สมาน รังสิโยภุชญ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

^๒เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

^๓อาภัสสร ไชยคุนา, การบริหารงานบุคลากร, (เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^๔ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : หจก. เทคนิค, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^๕ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพฤตินี้ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้^๖

บรรรยงค์ โตจินดา ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและมีฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การดำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม^๗

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”^๘

ไนโกร (Nigro) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ^๙

ซิคูลา (Sikula) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การใช้ทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ^{๑๐}

^๖พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

^๗บรรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖.

^๘ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^๙ไนโกร (Nigro), Public Personnel Administration, (New York : Henry Hott and Company, Inc, 1973), p. 37.

^{๑๐}ซิคูลา (Sikula), Personnel Administration and Human Resource Management, (Illinois : John Wiley & Sons. Inc, 1981), p. 6.

เว็บ (Webb) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนและการใช้บุคคลอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กร^{๑๑}

บีท (Beach) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือก การให้การศึกษาอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุมอัตราค่าจ้าง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีส่งผลสำเร็จต่อองค์กร^{๑๒}

ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การแนะนำ การควบคุมในด้านการจัดหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษาและการพ้นจากงานของบุคคล^{๑๓}

สรุปได้ว่า กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตราค่าจ้างและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการโดยวิธีการต่างๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออกและเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรยาวนานเท่านั้น

๒.๑.๒ หลักการในการบริหารงานบุคคล

การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรัก ห่วงเทรับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น เหล่านี้ เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง “หลักการในการบริหารงานบุคคล” ไว้ต่างกันดังนี้

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กล่าวถึงการกำหนดหลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้^{๑๔}

^{๑๑}เว็บ (Webb), *Personnel Administration in Education*, (Columbus : Merrill Publishing Company, 1987), p. 25.

^{๑๒}บีท (Beach), *Personnel : The Management of People at Work*, (New York : Macmillan Publishing Co., Inc, 1980), p. 54.

^{๑๓}ฟลิปโป (Flippo), *Personnel Management*, (Singapore : Singapore National Printers Ltd, 1984), pp. 4-5.

^{๑๔}สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, *แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ – ๒๕๔๙)*, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๔.

๑. มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร อย่างชัดเจน คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่คาดหวังจากพวกเขา

๒. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจน และเป็นที่รับรู้รับทราบโดยบุคลากรทุกคนขององค์กร กระบวนการนี้ถือเป็นกติกาที่ทุกคนรับรู้รับทราบ เช่น ความชัดเจนเรื่องการประเมินผล กระบวนการทางวินัยกระบวนการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เป็นต้น

๓. มุ่งผลงานที่มีคุณภาพจากบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและหน่วยงาน การปฏิบัติราชการนั้นต้องมุ่งเป้าหมายผลงานให้เกิดต่อสังคมเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารงานบุคคลก็ต้องมุ่งให้ผู้ทำงานมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รัฐให้แก่ผู้ทำงานจึงวัดได้จากผลงานที่เป็นประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. เน้นหลักคุณธรรม คือมีความคงเส้นคงวา ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่หน้าใคร เน้นหลักการยึดถือผลงานเป็นหลัก หลักการนี้ถือเอาความรู้ความสามารถ การปฏิบัติตน และผลการทำงานเป็นเครื่องวัดความดี ความชอบ โดยไม่เอาความรู้สึกหรือความรู้สึกมักคั่น ส่วนตนเป็นตัวกำหนด

บรรยงค์ โตจินดา ได้ให้หลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๒ ประการ คือ^{๑๕}

๑. หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน

๒. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

๓. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

๔. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

๕. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๖. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

^{๑๕}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๕๔.

๗. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยเฉพาะไม่เอาเปรียบและล่วงเกินทางเพศ

๘. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

๙. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการป้องกันการกระทำผิด การผิดวินัยในการปฏิบัติงาน

๑๐. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

๑๑. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑๒. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เสนาะ ตีเียว ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้^{๑๖}

๑. มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพ ในที่ทำงานเรื่องของความเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุกๆ คน แม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่า ความเป็นธรรมอยู่ที่ไหนหรือยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่ เป็นเรื่องสุดวิสัยเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือลูกจ้างอยากได้ค่าจ้างสูงๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเองไม่ได้ คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คืออัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้นโดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้นๆ จ่ายความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างนั้นได้ ผลงานที่ลูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงานการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวก็จะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

๒. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวสารความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนร่วมรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดีและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะได้รู้ ความคลี่คลายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้รู้ทัศนคติแนวความคิดรูปแบบและแนวทางต่างๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการ ที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของคนงาน

^{๑๖}เสนาะ ตีเียว, การบริหารงานบุคคลกร, หน้า ๓๒.

เมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่างๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน ย่อมก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องคุ้มครองงานขององค์กร

๓. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หลักข้อนี้เป็นการยอมรับทางด้านการต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหาร อย่างเดียวความต้องการทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภูมิใจในอาชีพและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

๔. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงานถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นโดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะการทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัวทัศนคติ ทั้งทางสังคม ทางวัฒนธรรมและทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเองในการสั่งการการควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญ อีกประการหนึ่ง

๕. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าค่าจ้างเป็นการ “ให้” แต่เกิดจาก “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถเป็นเกณฑ์ไม่ใช่เป็นการกุศล ที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหารโดยคิดว่า การจ่ายค่าจ้างเป็นบุญเป็นคุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็นเพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็น การทำลายประสิทธิภาพของพนักงานในทางอ้อมหากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคคล และผู้รับก็ต้องระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อยๆ หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็จะค่อยๆ หมดไปในทางตรงกันข้ามการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานโดยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๖. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของพนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทางที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏ ลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงานก็ไม่ออกมาเด่น เหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างปกติธรรมดาผลงานก็ออกมาดีจะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่ดูคนให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ต่องานได้เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใดถ้าเขาได้มีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้ว ผลงานของเขาก็จะดีเด่นขึ้นมาได้ การ

คาดคะเนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานต่ำไปตั้งแต่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารบุคคลมากขึ้นเท่านั้น

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคลควรที่จะต้องใช้หลักประชาธิปไตย โดยการเคารพในสิทธิ และความสามารถของบุคคล บริหารงานโดยมีการยืดหยุ่น มีความยุติธรรม มีการพัฒนาและการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ตลอดทั้งจัดสวัสดิการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารงาน สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย คือ ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างและสภาพการทำงาน การจ้างชาวให้พนักงานทราบ การทำให้รู้สึกที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ควรจ่ายค่าจ้าง เพราะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและคนทุกคนมีความสามารถด้วยกันทั้งสิ้น

๒.๑.๓ วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในองค์การใดก็ตามจะต้องดำเนินการตามหลักการ และวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์มากที่สุดซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานบุคลากร คือ หน่วยงาน มีบุคลากรคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการกิจหน้าที่ และบุคลากรเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์การ^{๑๗}

สมเกียรติ พ่วงรอด ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากรเป็นการให้ความสำคัญและมองในลักษณะที่เป็นภาพรวมทั้งระบบ ดังนี้^{๑๘}

๑. เพื่อสร้างตัวบ่อนที่มีคุณภาพ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

๒. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

^{๑๗} สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๕), หน้า ๕๓.

^{๑๘} สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

๓. เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

อำนาจ แสงสว่าง ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการคือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม จัดและระงับการดำเนินกิจการ ที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

๒. วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์การ

๓. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเหมาะสม จะพบว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่าง ไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ก็จะเกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

๔. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personnel Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการจูงใจและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้ โดยการจัดให้มีการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากองค์การไปสมัครเข้าทำงานกับองค์การอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน^{๑๙}

^{๑๙}อำนาจ แสงสว่าง, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

दन्य तेयनपुढ ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้^{๒๐}

๑. ด้านสังคม

- ๑.๑ เป็นพลเมืองดีของสังคมโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย
- ๑.๒ คำนึงประโยชน์ให้กับสังคม
- ๑.๓ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร

๒. ด้านสายงาน

- ๒.๑ การสนองตอบผู้บริหารในการดูแลคน
- ๒.๒ การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
- ๒.๓ การประเมินผลการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- ๒.๔ การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนและประโยชน์

๓. ด้านบุคลากร

- ๓.๑ การฝึกอบรมและการพัฒนา
- ๓.๒ การจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ
- ๓.๓ การประเมินผลงาน
- ๓.๔ การจัดสรรตำแหน่ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวว่า งานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญมากมาย โดยเฉพาะการทำหน้าที่และการดำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์กร จึงได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลดังนี้^{๒๑}

๑. สังคม เพื่อตอบสนองสมาชิกและพัฒนาสังคมให้สงบสุข เพราะมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

๒. องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องโดยมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

๓. บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคคล ตั้งแต่ความต้องการ ขั้นพื้นฐานจนถึงระดับสูง เริ่มจากการรับบุคคลเข้ามาทำงาน การให้ผลประโยชน์ การฝึกอบรมและพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้น

^{๒๐} ดนัย เทียนพุด, การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

^{๒๑} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๖.

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ เฟรเดอริก และ เดวิส (Frederick & Davis) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ๔ ประการ และได้ให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ มีรายละเอียดดังนี้^{๒๒}

๑. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมต่อความต้องการ เช่น สังคมอาจตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัย และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

๒. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวเอง แต่เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้นหรือกล่าวง่าย ๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่รับใช้ส่วนต่างๆ ขององค์การ

๓. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ

๔. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล เช่น ได้รับการบำรุงรักษาอารมณ์และได้รับการจูงใจ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถและความต้องการ การพัฒนาบุคคล การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาสิทธิประโยชน์และ สวัสดิการ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข

๒.๑.๔ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานนั้นจะประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๒ ส่วนด้วยกัน คือ งานและคน งานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินไปให้เสร็จ แต่การที่จะดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จนั้น ต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นผู้ทำงานให้งานสำเร็จและใช้ปัจจัยอื่นๆ ในการทำงาน การทำงานมิใช่แต่จะใช้คนเท่านั้นในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จึงจะทำงานสำเร็จได้ นอกจากนั้น การที่มีความรู้ความสามารถและการใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของความสำเร็จของการบริหารบุคลากร ไว้ดังนี้

^{๒๒}เฟรเดอริก และ เดวิส (Frederick & Davis) อ้างใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๒๓-๒๔.

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร หากไม่มีคน หรือคนไม่มีคุณภาพ การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมดำเนินการไปได้โดยยากยิ่ง การจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลที่ดี โดยจะต้องมีการเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลให้เขาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หากการบริหารงานบุคคลไม่ดี องค์กรจะได้คนไม่ดีขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน สร้างปัญหาให้แก่องค์กรนั้นเป็นอันมาก^{๒๓}

อาภัสร์ ไชยคุนา ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การบริหารบุคคลจึงมีความสำคัญที่สุดในองค์กร

๒. บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถเข้ามาปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ บุคลากรดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณและเวลาอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลงไปด้วย

๓. บุคลากรเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิผล^{๒๔}

สมชาย หิรัญภิตติ ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The importance of human resource management to all managers) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการมี ดังนี้

๑. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
๒. อัตราการออกจากงานสูง
๓. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
๔. การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
๕. ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
๖. ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
๗. การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม

^{๒๓} สมคิด บางโม, การบริหารการศึกษาทฤษฎี-ปฏิบัติเรียนรู้สู่ผู้บริหารมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๙๑.

^{๒๔} อาภัสร์ ไชยคุนา, การบริหารงานบุคลากร, หน้า ๒-๓.

๘. ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

๙. การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน^{๒๕}

กิตติมา ปรีดีติลล ได้กล่าวว่า “ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารเพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไป บรรดาความรู้ต่างๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่างๆ เจริญขึ้นรวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร”^{๒๖}

ฉันทนา จันทรบรรจง ได้กล่าวว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรจึงต้องการได้คนเก่งเข้ามาทำงานและต้องการรักษาคนเหล่านั้นไว้ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนั้นสังคมและสังคมโลกทั่วโลกได้เปลี่ยนมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์พร้อมกับความเจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรบุคคล ในองค์กรสมัยใหม่จึงต้องใช้คนทำงานแบบใหม่ที่มีความรู้ดี (Knowledge-Based Workforce) ต้องมีทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และต้องกำหนดนิยามใหม่เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Redefining of Work Performance) เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานได้อย่างชาญฉลาด และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว”^{๒๗}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

^{๒๕} สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๒๖} กิตติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๗.

^{๒๗} ฉันทนา จันทรบรรจง, การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา, (พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

เป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๒๘}

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เนื่องจากคนเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์การการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งหมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลักได้แก่ การวางแผน บุคลากร ค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการธำรงรักษาบุคลากรในปัจจุบันความซับซ้อนขององค์การ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องตระหนักถึงกลยุทธ์การพัฒนางานองค์การ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องสนองยุทธศาสตร์องค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จขององค์การและสถานศึกษา^{๒๙}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ไว้ดังนี้ เนื่องจากสภาพองค์การทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ สังคม มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยมของคนเปลี่ยนแปลง

๑. เพื่อเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน เพื่อให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้ง

๒. เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพ^{๓๐}

สรุปได้ว่า บุคลากรเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารขององค์กร เพราะถ้าองค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนขององค์การ และที่สำคัญผลกระทบในด้านต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันจะเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดบุคคลเกิดความภักดีต่อองค์การและทำให้เกิดการบริหารงานบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๒๘} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

^{๒๙} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๖๙.

^{๓๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘-๑๙.

๒.๒ กระบวนการบริหารงานบุคลากร

ในกระบวนการบริหารบุคลากร การใช้คนให้ถูกเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด งานใดที่เราได้คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานนั้น ย่อมก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอน การเลือกอะไรในโลกนี้ไม่มีอะไรที่ยากเท่ากับการเลือกคน ดังนั้น ในกระบวนการบริหารบุคลากรการสรรหาและการเลือกสรรบุคลากรให้มีความรู้ ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขั้นตอนในการบริหารงานอย่างรอบคอบ ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ลำดับขั้นตอนที่มีความสำคัญไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการการบริหารบุคคลโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๓ ขั้นตอน คือ^{๓๑}

๑. การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงปริมาณ คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่นเงินเดือน ค่าจ้างด้วย

๒. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคลากรจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยที่กระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน และการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

๓. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรหน่วยงาน จะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำป็นรายบุคคลและการกระทำป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นที่จะต้องให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มี

^{๓๑}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการเรียนการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๖), หน้า ๔๘.

สวัสดิการและการบริการด้านสภาวะต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และการบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ศิริอร ชันธหัตถ์ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล จะต้องดำเนินไปดังนี้^{๓๒}

๑. การวางแผนอัตรากำลังคน มี ๔ ขั้นตอน คือ การศึกษานโยบายและแผนขององค์กร การตรวจสอบสภาพกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน และการเตรียมหาคนสำหรับอนาคต

๒. การสรรหา คัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มี ๓ ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง

๓. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มี ๒ อย่าง คือ การฝึกอบรมเมื่อเข้าปฏิบัติงานใหม่ๆ หรือปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

๔. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและการลดตำแหน่ง มี ๓ อย่าง คือ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการลดขั้นตำแหน่ง

๕. ผลประโยชน์ตอบแทนมี ๒ อย่าง คือ ค่าจ้างและเงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวกับ

๖. การให้พ้นจากงานและ

๗. การได้รับบำเหน็จบำนาญ

อนิวัช แก้วจันทน์ ได้กล่าวว่า กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก จัดวางในตำแหน่ง การดูแล คุ้มครอง และการออกจากตำแหน่งงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ^{๓๓}

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ อย่าง คือ^{๓๔}

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection)

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)

๓. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)

๔. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

๕. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)

^{๓๒} ศิริอร ชันธหัตถ์, **องค์กรและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๓.

^{๓๓} อนิวัช แก้วจันทน์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (สงขลา: นาคิลป์โฆษณา, ๒๕๕๒), หน้า ๒.

^{๓๔} มันดี และ โนอี (Mondy, W.R. & Noe), **Human Resource Management**, (Boston : Allyn & Bacon, 1990), pp. 9-10.

๖. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Research)

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ คือ^{๓๕}

๑. การสรรหา หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและจำนวนที่ต้องการอันจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ

๒. การพัฒนา หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรโดยการฝึกอบรมบุคลากร โดยทักษะดังกล่าวจำเป็นต่อการทำงาน

๓. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การบริหารงานประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากร เพื่อตอบแทนผลการทำงานของบุคลากร

๔. การประสานประโยชน์ หมายถึง การประสานประโยชน์ของบุคลากรองค์การและสังคมเข้าด้วยกัน

๕. การบำรุงรักษา หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การด้วยมาตรการทางการบริหารบุคลากรต่าง ๆ

๖. การพ้นจากองค์การ ได้แก่ การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการพ้นจากองค์การของบุคลากร เช่น การลาออก การดำเนินการตามมาตรการทางวินัยให้บุคลากรพ้นจากองค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ การบริหารงานบุคลากรเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้ รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่ง จะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ^{๓๖}

๑. วัตถุประสงค์

๑.๑ เพื่อการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

^{๓๕} เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo), *Principles of Personnel Management*, (Tokyo : McGraw-Hill, 1971), p. 6.

^{๓๖} กระทรวงศึกษาธิการ, *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.ส.พ.), ๒๕๔๖), หน้า ๕๑-๖๓.

๑.๒ เพื่อส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

๑.๓ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่น ในระเบียบ วินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

๑.๔ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้เรียนเป็นสำคัญ

๒. ขอบข่าย/ภารกิจ

๒.๑ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

เป็นงานที่วิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลังคน โดยองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนและกับภารกิจสถานศึกษา เพื่อนำมาจัดทำแผนอัตราราชการครูบุคคลในสถานศึกษา พร้อมนำไปเสนอขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและมีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้น สถานศึกษาต้องมีการกำหนดตำแหน่งอัตราราชการครูและบุคคลของสถานศึกษาตามแผนงานที่จัดทำขึ้น และกำหนดภาระงานแต่ละงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งต้องดำเนินการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะของข้าราชการครูในสังกัด

๒.๒ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาใช้แนวทางในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน คือ การสอบแข่งขันและการบรรจุแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงในการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว สถานศึกษาต้องมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดการแต่งตั้งโยกย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและการเปลี่ยนสถานะข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่น ต้องมีการเสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการหลายคน ให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน

๒.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การปฏิบัติงานในสถานศึกษามุ่งการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีการพัฒนาทั้งก่อนมอบหมายงานและระหว่างการทำงานโดยผู้อำนวยการสถานศึกษาจะดำเนินการปฐมนิเทศชี้แจงการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีการติดตามประเมินผลและการวิเคราะห์ความ

จำเป็นของบุคคลในการได้รับการพัฒนาและการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และรายงานผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวสถานศึกษาต้องมีการดำเนินการตรวจสอบข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ผูกอบรม ฯลฯ และดำเนินการพิจารณาตามระเบียบ อ.ก.ค.ศ. กำหนดพร้อมทั้งส่งเลื่อนตำแหน่งขั้นเงินเดือน สำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและรายงานผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๒.๔ วินัยและการรักษาวินัย

กรณีที่บุคคลของสถานศึกษามีการกระทำผิดวินัย ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการดำเนินการสอบสวนและรายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่มีความผิดร้ายแรงให้ผู้มีอำนาจ สั่งลงโทษ ปลดหรือไล่ออก ตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา กรณีต้องร้องอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถยื่นเรื่องขออุทธรณ์และร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาภายใน ๓๐ วันที่ได้ รับแจ้งคำสั่ง ในการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิด ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและดำเนินการให้ความรู้สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเป็นการจูงใจและเสริมสร้างเจตคติ สำนึกและพฤติกรรมที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยต้องมีการตรวจสอบเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

๒.๕ การออกจากราชการ

การออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้อำนวยการสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาอนุญาตลาออกและรายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ออกจากราชการ ในกรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ขาดคุณสมบัติให้ออกจากราชการไว้อ่อนและให้ออกเพราะรับราชการนาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นผู้พิจารณาสั่งการและแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาพร้อมกันพร้อมรายงานผลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลนั้น เริ่มจากกระบวนการ ๑) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ๒) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ๓) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ๔) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ๕) ด้านการออกจากราชการ เพื่อให้กระบวนการบริหารงานเป็นไปตามขั้นตอนระบบ อันเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์อันสูงสุด

จากการที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าวนี้ การบริหารงานบุคลากรมีขอบข่าย/ภารกิจหลักสำคัญ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย
๕. ด้านการออกจากราชการ

การบริหารบุคลากร เป็นกระบวนการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลดี มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงาน เข้ามาทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยหน่วยงานสามารถดึงดูด ชำรงรักษา และพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามความมุ่งหมาย

๒.๒.๑ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

การบริหารบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานในองค์กรหรือสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งในการบริหารบุคลากร นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในบรรดาปัจจัยที่เป็นทรัพยากร ๔ ประเภทของการบริหาร คือ ๑. คน (Man) ๒. เงิน (Money) ๓. วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ (Material) ๔. การจัดการ (Management) ดังนั้น ถ้าองค์กรใดขาดแคลนบุคลากร หรือมีบุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นล่าช้า พบอุปสรรคนานาประการ ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

๑. การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังถือว่าเป็นภารกิจแรกสุดของการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผน อัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กำหนด นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา นำเสนอแผนอัตรากำลังสู่การปฏิบัติ ได้มีนักวิชาการ และนักศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลัง ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ ได้กล่าวถึง การวางแผนอัตรากำลัง ว่า เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลสำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคนในจำนวนที่พอเพียงมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ^{๓๗)}

^{๓๗)} ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๐๓.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนด้านอัตราค่าจ้าง โดยการสำรวจอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคตแล้วจึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตราค่าจ้างเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา^{๓๘}

สมาน รังสิโยภฤกษ์ ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตราค่าจ้างว่า เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด^{๓๙}

เสนาะ ดิเยาว์ ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตราค่าจ้าง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะเข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ^{๔๐}

บรรยงค์ โตจินดา การทำงานจะสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้นต้องมีปัจจัยทางด้านทรัพยากรให้ครบถ้วน สิ่งที่สำคัญ คือบุคคล เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรที่ไม่หยุดนิ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องให้ความสำคัญเมื่อมีการขาดแคลนบุคคลขึ้น องค์กรจะต้องเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ความสำคัญของการวางแผนบุคลากร สรุปได้ ๓ ประการ คือ^{๔๑}

๑. การวางแผนบุคลากรเพื่อการใช้คนที่มีประสิทธิภาพองค์การที่ขาดบุคลากรที่เหมาะสมในการทำงานและการมีทรัพยากรบุคคลทำงานอยู่ในองค์กรมากเกินไป การวางแผนบุคลากรเป็นจุดแรกที่จะกำหนดประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน และบุคคลทั้งหมด

๒. การวางแผนบุคลากรให้เกิดความพอใจในการทำงานและพัฒนาบุคคล การวางแผนบุคลากรเป็นขั้นตอนแรกที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าและมีส่วนร่วมในการทำงานให้องค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกในทางสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ผลที่ได้รับ ย่อมนำไปสู่การลด อุบัติเหตุ ลดการขาดงาน ลดอัตราการเข้า – ออกจากงาน และ

^{๓๘} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๒.

^{๓๙} สมาน รังสิโยภฤกษ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

^{๔๐} เสนาะ ดิเยาว์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๓.

^{๔๑} บรรยงค์ โตจินดา, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง, ๒๕๔๓), หน้า ๘๓-๘๔.

ทำให้คุณภาพของงานสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนทางด้านกำลังคนที่เหมาะสม ควรจะเริ่มตั้งแต่การรับเข้าทำงานกระทั่งออกจากงาน

๓. การวางแผนบุคลากรให้เกิดความขัดแย้งกันในการจ้างงานการวางแผนทางด้านงานบุคคล จะเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การวางแผนทางด้านอาชีพ การฝึกอบรม และการพัฒนาค่าตอบแทน และการออกจากงาน สิ่งเหล่านี้เองที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดหาคนเข้าทำงาน

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานต้องการว่า มีจำนวนที่พอเพียงมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ

๒. การกำหนดตำแหน่ง

ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้น จะเห็นได้ว่าเมื่อรับคนเข้ามาทำงานได้แล้ว ปัญหาสำคัญก็คือ จะให้คนนั้นมีอัตราเงินเดือนเท่าใด เรื่องนี้เป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคลและเกณฑ์การพิจารณาในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน หรือค่าตอบแทนจะต้องสัมพันธ์กัน โดยมีวัตถุประสงค์คือ ใช้คนให้ถูกกับงาน และให้ความเป็นธรรมในค่าตอบแทน ดังนั้นนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แจ้งไว้ในหมวด ๓ การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือนเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งดังนี้^๒ มาตรา ๓๘ ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มี ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ตำแหน่งที่มีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

๑. ครูผู้ช่วย
๒. ครู
๓. อาจารย์
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์
๕. รองศาสตราจารย์
๖. ศาสตราจารย์

ตำแหน่งที่ ๑.๑ และ ๑.๒ จะมีในหน่วยงานทางการศึกษาใดก็ได้ส่วนตำแหน่ง ๑.๓ – ๑.๖ ให้มีในหน่วยงานทางการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

๒. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

^๒สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘), หน้า ๒๓-๒๔.

๑. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
๒. ผู้อำนวยการสถานศึกษา
๓. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
๔. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
๕. รองอธิการบดี
๖. อธิการบดี

๗. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดตำแหน่งผู้บริหารที่ ๒.๑ และ ๒.๒ ให้มีในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาตามประกาศกระทรวง ตำแหน่งผู้บริหารที่ ๒.๓ และ ๒.๔ ให้มีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารที่ ๒.๕ และ ๒.๖ ให้มีในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

๓. ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีดังต่อไปนี้

๑. ศึกษานิเทศก์

๒. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากำหนด หรือตำแหน่งของข้าราชการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานำมาใช้ กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้ การกำหนดระดับตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับโดยอนุโลม

บทบัญญัติ แนวสุข ได้กล่าวว่า การกำหนดตำแหน่งมีวิธีการดำเนินการได้ดังนี้^{๔๓}

๑. การกำหนดตำแหน่งตามตัวคน ซึ่งกระทำโดยยึดหลักต่างๆ คือ

๑. คำนึงถึงอาวุโสรับราชการนานตำแหน่งก็ต้องสูงขึ้น

๒. คำนึงถึงคุณวุฒิ คุณวุฒิมาก ประสบการณ์มาก

๓. คำนึงถึงขั้นต่อนระดับ คือ ระดับหรือขั้นเท่านั้น อัตราเงินเดือนเท่านั้น มิได้คำนึงถึงตำแหน่ง

๒. การกำหนดตำแหน่งตามงาน จะต้องอาศัยหลักการประเมินค่าของงาน (Job evaluation) ซึ่งมี ๔ วิธี คือ

^{๔๓}บทบัญญัติ แนวสุข, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสระแก้ว, ๒๕๕๘), หน้า ๑๘-๑๙.

๑. การประเมินค่าของงานโดยวิธีจัดลำดับงาน (Job ranking method) คือ การเอาตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมาเทียบกันว่า ใครมีความสำคัญ มีอัตราเงินเดือนสูงกว่ากัน วิธีนี้เป็นการประเมินที่ใช้สามัญสำนึกมากกว่าวิธีการวิเคราะห์ (analysis)

๒. การประเมินค่าของงานโดยเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (factor compare method) คือ การเอาตำแหน่งเปรียบเทียบกับที่ละคู่ แล้วหาองค์ประกอบที่จะนำมาวัดข้อแตกต่าง เช่น ความรู้ความสามารถ การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบสภาพการปฏิบัติงาน และอื่นๆ แล้วให้คะแนนจัดลำดับว่างานใดมีความสำคัญควรได้คะแนนมากที่สุด

๓. ระบบจุดหรือการให้คะแนน (position classification method) ระบบนี้เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยหน้าที่และความรับผิดชอบของงานหรือตำแหน่งเป็นหลัก มีวิธีการดำเนินการเป็นขั้นๆ คือ

- สำรวจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร

- จัดสายงานโดยการวิเคราะห์งานในตำแหน่งต่างๆ

- จัดระดับตำแหน่งในแต่ละสายงาน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงาน

- จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นการเขียนหรือการกำหนดขึ้นจากผลการวิเคราะห์โดยกำหนดรายละเอียดชื่อสายงาน ระดับตำแหน่งชื่อตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตลอดจนความรู้ความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งนั้นๆ

๔. กำหนดตำแหน่งที่มีอยู่เป็นตำแหน่งในสายงาน และระดับมาตรฐานวิธีการกำหนด ตำแหน่งที่มีอยู่ ให้เป็นตำแหน่งในสายงานและระดับต่างๆ

สรุปได้ว่า การกำหนดตำแหน่ง คือ การศึกษาวิเคราะห์ในงานขององค์การแล้วจัดให้มีตำแหน่งขึ้นมา ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของจำนวนตำแหน่ง ระดับสูงต่ำของตำแหน่ง ตลอดจนคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ซึ่งการกำหนดตำแหน่งวิเคราะห์โดยการกำหนดตำแหน่งตามตัวคน การกำหนดตำแหน่งตามงาน และการกำหนดตำแหน่งแบบผสม

๒.๒.๒ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหาและการคัดเลือกเป็นการจัดสรรรับบุคคลเข้ามาทำงาน โดยต้องผ่านขั้นตอนของตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้แล้วมีตำแหน่งว่างที่จะบรรจุได้ ซึ่งเมื่อมีการบรรจุแล้วก็จะมีการแต่งตั้งบุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย ได้มีนักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งไว้ ดังนี้

๑. การสรรหา

การสรรหาบุคลากร เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหากลุ่มบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างอยู่ขององค์การ ซึ่งอาจจะมาจากแหล่งสรรหาภายในหรือแหล่งสรรหาภายนอกขององค์การก็ได้ โดยวิธีการต่างๆ นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่ง การสรรหาบุคคลมีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

ตุลา มหาพสุธานนท์ ได้ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานมีความกระตือรือร้นซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์การเปิดรับสมัครหลักการสรรหาบุคลากรขององค์การ คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานและการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์การตามหลักการที่ว่า "บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสม กับตำแหน่งงาน" โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้^{๔๔}

สมชาย หิรัญภักดี และ สุธา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวว่า การสรรหาคน คือ การค้นหาคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการจากแหล่งต่างๆ ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของคนและดึงดูดคนที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้มาร่วมงานกับองค์กร ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพการคัดเลือกคน คือ การสรรหาคนที่ใช้ในการตรวจสอบการพิจารณาและการตัดสินใจรับคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร^{๔๕}

วิเชียร วิทยอุดม ได้กล่าวว่า วิธีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เข้ามาทำงานกับองค์การ ในการสรรหาบุคคลนั้นสามารถที่จะสรรหาจากแหล่งต่างๆ ดังต่อไปนี้^{๔๖}

^{๔๔}ตุลา มหาพสุธานนท์, **หลักการจัดการ – หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒๓.

^{๔๕}สมชาย หิรัญภักดีและสุธา สุวรรณภิรมย์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๖.

^{๔๖}วิเชียร วิทยอุดม, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์ , ๒๕๕๒), หน้า ๗๑,๑๐๖,๑๔๘,๑๙๐.

๑. การสรรหาจากบุคคลภายใน (Internal Sources)

การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร นอกจากจะประหยัดแล้วยังเป็นการให้โอกาสแก่พนักงานเก่าได้ก้าวหน้า ถือเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ อุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งยังลดเวลาการปรับตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคคลภายในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนคุ้นเคยกับระบบเป็นอย่างดี ในการสรรหาบุคคลในองค์กรนั้น สามารถปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

๑.๑ การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย องค์กรส่วนมากนิยมเลือกใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายภายในองค์กร เพื่อเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างอยู่เป็นวิธีการแรกที่เกิดความสะดวกและง่ายดีและก็ประสบผลได้ดีในระดับหนึ่ง แต่การเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรนั้นอาจเกิดผลเสียได้เช่นกัน กล่าวคือผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งหนึ่งสามารถที่จะบอกถึงผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอีกตำแหน่งหนึ่งได้ เนื่องด้วยงานในแต่ละตำแหน่งก็ต้องการทักษะของความรู้ความชำนาญที่แตกต่างกันออกไป

๑.๒ การเสนอแนะจากพนักงานคนปัจจุบัน แหล่งที่สามารถเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในการเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่าง ก็คือการเสนอแนะจากพนักงานในปัจจุบัน โดยการที่พนักงานนั้นชี้แจงถึงข้อดีของผู้สมัครและคุณสมบัติที่ดีของผู้สมัครคนนั้นมีอยู่ ให้แก่บริษัทได้รับทราบ อาจทำเป็นหนังสือแนะนำตัวและส่งเสริมให้พวกเขาเข้ามาสมัครแข่งขันชิงตำแหน่งที่ว่าง แต่ข้อเสียก็คือเกิดการไม่ยอมรับกันขึ้น เมื่อพนักงานที่รู้จักกันหรือเพื่อนต้องมาเป็นหัวหน้า

๑.๓ การรับสมัครจากพนักงานเก่าและผู้สมัครคนเก่า เป็นแหล่งภายในที่ดีอีกแหล่งหนึ่ง เพราะทั้งสองกรณีเป็นการประหยัดเวลา เนื่องจากทางองค์กรมีข้อมูลอยู่แล้วทำให้สามารถทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวของพนักงานนั้นเป็นอย่างดี และพนักงานเหล่านี้ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะของงานและนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงทำให้มีการปรับตัวในองค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมกว่า แต่ข้อเสียก็คือ ทำให้ขาดความคิดเห็นแปลกๆ ใหม่ๆ ที่อาจจะได้รับจากบุคคลภายนอก ซึ่งอาจมีความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป และดีกว่าพนักงานในองค์กรที่มีอยู่แล้วก็ได้

๒. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก (External Sources)

๒.๑ การลงโฆษณาประกาศรับสมัคร เป็นการสื่อสารความต้องการขององค์กรในการรับสมัครผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ประกาศแหล่งข่าวสาธารณะ วารสารที่เกี่ยวกับการค้าและอาชีพ วิทยุ โทรทัศน์ สำนักงานขององค์กรเองหรือตาม สถาบันการศึกษาและสถานที่ชุมชนต่างๆ ในการลงโฆษณาประกาศรับสมัครควรจะต้องมีการบอกรายละเอียดของงาน (Job Description) เช่น ชื่อตำแหน่งของงาน ข้อกำหนดของงาน หน้าที่ความ

รับผิดชอบและกำหนดคุณสมบัติของงาน(Job Specification) เช่นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ล่วงหน้าก่อนวันรับสมัคร อายุ เพศ ประสบการณ์ ฯลฯ และการโฆษณาสมัครงานก็ควรจะมีการประกาศล่วงหน้าก่อนวันรับสมัครให้นานพอสมควรอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า ๑๕ วัน

๒.๒ การใช้สำนักงานจัดหาแรงงาน เหตุผลบางประการที่องค์การอาจใช้สำนักงานจัดหาแรงงาน ในกรณีที่องค์การไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นของตนเองและไม่สามารถทำการสรรหาและกลั่นกรองพนักงานได้ หรือในอดีตที่องค์การมีความยุ่งยากในการหาคนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการและมีความต้องการตำแหน่งงานเฉพาะที่ต้องการบรรจุเข้าทำงานอย่างรวดเร็ว สำนักงานจัดหางานจะเป็นแหล่งที่เก็บรวบรวมข้อมูลแรงงานเหล่านั้นอยู่ และจัดทำการหาข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้ว่างานและติดต่อผู้ว่างานและนายจ้างได้พบกัน ส่วนผู้สมัครงานจะรู้สึกสะดวกที่จะติดต่อกับสำนักงานจัดหางานมากกว่าที่จะติดต่อกับองค์การที่ต้องการทำงานโดยตรง เมื่อผู้สมัครงานได้เข้าทำงานด้วยความช่วยเหลือของสำนักงานจัดหางาน ก็จะต้องจ่ายค่าทำเนียมให้สำนักงานจัดหางาน โดยปกติจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนหรือค่าจ้างที่คนงานจะได้รับ

๒.๓ การแนะนำของพนักงานในองค์การ วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดี เพราะบุคคลที่ได้ถูกแนะนำเข้ามาในองค์การ โดยพนักงานขององค์การส่วนใหญ่แล้วจะแนะนำคนที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติและความสามารถตรงกับลักษณะของงานในตำแหน่งที่ว่าง ให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาอบรมพนักงานใหม่ และยังมีผลดีต่อองค์การในการสรรหาพนักงานที่ดีให้เข้ามาทำงานรับใช้องค์การ เพราะเป็นการอ้างอิงจากพนักงานเก่าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ พนักงานเก่าก็ชักจูงคนที่ดีและมีความสามารถเข้ามาทำงาน ด้วยกลัวว่าถ้าชักจูงคนที่ไม่ดีและไม่สามารถเข้ามาทำงานแล้ว ก็จะทำให้ตัวเองพลอยเสียชื่อเสียงไปด้วย

๒.๔ ผู้สมัครที่เดินเข้ามาสมัครเอง ในองค์การที่นิยมจ้างลูกจ้างชั่วคราวหรือจ้างการทำงานเป็นรายชั่วโมง อาจจะมีผู้สมัครเดินเข้ามาสมัครเป็นพนักงานเองกับบริษัท ยิ่งในระยะเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำและมีการว่างงานมาก ก็อาจมีผู้มาสมัครงานด้วยตนเองมาก ทำให้องค์การสามารถที่จะคัดเลือกผู้สมัครได้ง่าย วิธีนี้องค์การจะใช้วิธีรับสมัครไว้ล่วงหน้า กำหนดให้ผู้สมัครมาเขียนแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครและรอการเรียกตัว เมื่อองค์การมีตำแหน่งงานว่างลงในตำแหน่งต่างๆ ก็สามารถที่จะเรียกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานได้ทันทีจากบัญชีรายชื่อตามแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครที่มีอยู่ก่อนหน้านี้แล้ว

๒.๕ การรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต องค์การนั้นสามารถใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องช่วยในการสรรหาบุคคล โดยการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการบนกระดานรายงานข่าว(Bulletin Board Service) บนอินเทอร์เน็ต เพื่อที่จะให้กลุ่มเป้าหมายนั้นสนใจและติดต่อเข้ามาจากนั้นบาง

บริษัทก็ต้องติดต่อผู้สมัครทาง E-Mail ในปัจจุบันไม่เพียงแต่บริษัทเท่านั้นที่จะประกาศตำแหน่งว่าง และรับใบสมัครบนอินเทอร์เน็ต แต่ก็ยังมีการสัมภาษณ์งานตามตำแหน่งงานบนอินเทอร์เน็ตได้อีกด้วย

๒.๖ การรับสมัครตามโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยอาจเป็นแหล่งที่ดีสำหรับบางองค์การที่ต้องการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความเหมาะสมขององค์การ โดยรับบัณฑิตที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทำงาน ซึ่งปัจจุบันก็เป็นที่ยอมรับในหลายองค์การ และโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยส่วนมากก็มีความยินดีเสมอที่จะเป็นตัวกลางในการสนับสนุนให้นายจ้างมาสรรหาบุคคลเข้าไปทำงานในองค์การให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

เพ็ญศรี วายวานนท์ ได้กล่าวว่า กระบวนการสรรหาจะดำเนินการได้ดีต้องอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์งานและการทำประมาณการกำลังคน การวิเคราะห์งานซึ่งให้ข้อมูลเพื่อจัดทำข้อกำหนดคุณสมบัติคน จะบอกให้ทราบถึงประเภทคนที่จะเหมาะสมในการบรรจุให้ทำงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ การวิเคราะห์จำนวนงานที่คนๆหนึ่งทำได้ และลักษณะกำลังคนปัจจุบัน ทำให้สามารถ ประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในแง่จำนวนได้ การสรรหาที่ทำอย่างชำนาญการจะได้ ผู้สมัครที่น่าพอใจเป็นจำนวนมากพอ ดังนั้นการรับประเภทคนที่ต้องการและจำนวนที่ต้องการจัดจ้าง แล้วก็จะดำเนินการเลือกสรรผู้สมัครได้ การเลือกสรรหรือการจัดจ้างนั้น โดยพื้นฐานก็เป็น กระบวนการศึกษาต่างๆ คือเป็นการพยายามค้นหาคุณสมบัติและลักษณะผู้สมัครในแต่ละขั้นตอนควร ได้ข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นควรกำหนดจุดมุ่งหมายการทำข้อมูลของแต่ละขั้นตอนจะค้นหา อะไรออกมาจากข้อมูลชนิดอื่นๆ การสัมภาษณ์เบื้องต้น อาจใช้เป็นวิธีคัดผู้ที่ไม่เหมาะสมอย่างชัดเจน ออกไป ใบสมัครสอบแบบให้ข้อมูลประเภทจริงจากเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมขึ้น การสอบถามจาก หัวหน้างานเดิมให้ข้อมูลประสบการณ์ของผู้อื่นเกี่ยวกับบุคคลนั้นการสอบจิตวิทยา วัดคุณสมบัติเช่น ความฉลาด ความถนัดตามธรรมชาติ เป็นต้น สำหรับการสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์ค่อนข้างยาก กล่าวคือ เมื่อไม่สามารถหาข้อมูลที่ต้องการได้จากวิธีอื่นก็ใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเหล่านั้น การ สัมภาษณ์โดยหัวหน้างาน มีส่วนช่วยในการคัดเลือกและการบรรจุคนประสบผลสำเร็จมากขึ้น โดยทำให้หัวหน้างานได้รู้จักผู้สมัครงานเพิ่มขึ้นในเรื่องเฉพาะทางเกี่ยวกับงานโดยตรง การตรวจสอบสุขภาพ ทำให้ได้ทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายซึ่งจำเป็นพิเศษสำหรับงานเฉพาะอย่าง การปฐมนิเทศไม่ได้อยู่ในกระบวนการด้วย แต่เป็นกระบวนการสุดท้ายในการจ้างงาน การปฐมนิเทศและการแนะนำทั่วไป เกี่ยวกับองค์การ สถานที่และสภาพการณ์ทำงานโดยเฉพาะทำให้การปรับตัวของคนทำงานเป็นไปอย่าง ราบรื่นและมีส่วนช่วยในการประหยัดต้นทุนส่วนหนึ่งขององค์กรได้^{๔๗}

^{๔๗} เพ็ญศรี วายวานนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๘๑-๘๒.

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร คือ การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์กร

๒. การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคลากร ซึ่งจะดำเนินการภายหลังจากที่องค์การได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกจนได้ตัวบุคคลตามที่ต้องการแล้ว จึงจะมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลนั้นๆ เข้าดำรงตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งนั้นๆ ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง การบรรจุแต่งตั้ง ไว้ว่า เป็นการจัดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกระบวนการสรรหาได้เข้าปฏิบัติงานและรับมอบหมายหน้าที่การงานตามตำแหน่ง วุฒิ และความรู้ความสามารถของแต่ละคน ซึ่งรวมไปถึงการโยกย้ายสับเปลี่ยน และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นต่อไป^{๔๘}

วิลาส สิงห์วิสัย กล่าวว่า การบรรจุ หมายถึง การรับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้ามาทำงานหลังจากที่บุคคลนั้นผ่านขั้นตอนของการทดลองงานตามที่กำหนดมาแล้ว ซึ่งในกรณีขององค์การข้าราชการพลเรือนไทย การบรรจุ หมายถึง การรับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เข้ารับราชการซึ่งในแง่ของหลักการมักจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตำแหน่งหนึ่งด้วย^{๔๙}

สุภาพร พิศาลบุตร ได้กล่าวไว้ว่า การบรรจุและแต่งตั้งหมายถึงการกำหนดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานใดงานหนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ ในการจ้างและได้ประกาศผลแล้ว คือ นับตั้งแต่การสมัคร การคัดเลือกจนกระทั่งการตรวจสอบประวัติภูมิหลัง โดยมากหัวหน้างานต่างๆ มักจะเป็น ผู้พิจารณาเองโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และจะต้องมีการทดลองงาน (Probation) อาจจะเป็น ๓ เดือน ๖ เดือน แต่ไม่เกิน ๑ เดือน^{๕๐}

^{๔๘}สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การบริหารงานบุคคลสำหรับ ข้าราชการครู, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรไทย, ๒๕๓๑), หน้า ๔๑.

^{๔๙}วิลาส สิงห์วิสัย, เอกสารการสอนชุดวิชา การวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการคัดเลือก, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๑), หน้า ๗๔๔.

^{๕๐}สุภาพร พิศาลบุตร, การสรรหาและบรรจุพนักงาน, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๒๖๓-๒๖๖.

สมาน รังสิโยภุชญ์ ได้กล่าวถึงการบรรจุแต่งตั้งว่า เป็นกระบวนการดำเนินการที่ต่อเนื่องจากการคัดเลือก เมื่อคัดเลือกได้ตัวบุคลากรมาแล้ว ก็จะต้องบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานต่อไป การบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่ง อาจดำเนินการได้เป็น ๒ ขั้นตอน ดังนี้^{๕๑}

๑. การบรรจุเพื่อทดลองปฏิบัติราชการ หมายถึง การบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งตามที่คัดเลือกไว้ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เพื่อจะทดสอบดูว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้ามีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสม ก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง

๒. การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง เป็นการดำเนินการต่อจากการทดลองปฏิบัติราชการ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติราชการครบกำหนดตามเวลาแล้ว เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

เสนาะ ดิยาวี กล่าวว่า การบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มักเป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงเองว่าผู้เข้าใหม่จะทำอะไร โดยปกติจะพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องงานว่าต้องการคนชนิดใด สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อัตราค่าจ้าง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าเพื่อร่วมงานและอื่นๆ ซึ่งเป็นการยากที่จะบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานเพราะเป็นผู้เข้าใหม่ ดังนั้นโดยทั่วไปมักจะถือว่าเป็นการทดลองงาน กล่าวคือ จะไม่ได้รับการบรรจุเป็นการถาวร แต่จะถือว่าเป็นการบรรจุชั่วคราวอย่างน้อยก็เพื่อดูว่าผู้เข้ามาทำงานใหม่มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้ มีความถนัดทางใด ตามปกติระยะทดลองงานมักจะเป็น ๑ เดือนถึง ๓ เดือนหรืออย่างมากที่สุดก็ ๖ เดือน ในระยะดังกล่าวผู้เข้ามาใหม่สามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐานเมื่อครบกำหนดก็จะได้รับการบรรจุเป็นการถาวร ถ้าไม่เหมาะสมก็ออกจากงานไป หรือไม่มีความถนัดก็อาจมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายให้ทำงานที่ตนถนัดต่อไป ในระยะทดลองงานนายจ้างมีอำนาจเต็มที่ ที่จะตัดสินใจว่าผู้เข้ามาใหม่เหมาะสมหรือไม่ แม้กระทั่งสมาคมแรงงานก็ไม่อาจเข้ามาแทรกแซงได้ แต่หลังจากการบรรจุเป็นการถาวรแล้ว สมาคมลูกจ้างมีอำนาจเข้ามายุ่งเกี่ยวได้ การไล่ออกจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลเท่านั้น

สรุปได้ว่า การรับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้ามาทำงานที่ได้รับการคัดเลือกจากกระบวนการสรรหาได้เข้าปฏิบัติงานและรับมอบหมายหน้าที่การงานตามตำแหน่ง วุฒิ และความรู้ความสามารถของแต่ละคน

^{๕๑}สมาน รังสิโยภุชญ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๐), หน้า ๗๒.

๒.๒.๓ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สมพร เสรีวัลลภ ได้กล่าวถึงหลักการ เหตุผล และความจำเป็นในการที่จะต้องมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรโดยสรุป ดังนี้^{๕๒}

๑. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน

๒. การพัฒนาของคนนั้น เป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การสร้างเสริมประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

๓. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

๔. จุดประสงค์ประการแรกในการสร้างเสริมประสิทธิภาพบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

๕. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้นๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

สุนันทา เลาห์นันท์ ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ **เลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler)** และ **การ์แลนด์ ดี วิกส์ (Garland D. Wiggs)** ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่อง ด้วยกัน คือการฝึกอบรม (Training) การศึกษา

^{๕๒} สมพร เสรีวัลลภ, การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙.

(Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทา เลาหนันท์ จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะจงลงไปในตัวองค์การโดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๕๓}

พนัส หันนาคินท์ ได้กล่าวว่า “การพัฒนา คือ การฝึกฝนกับการให้การศึกษา ซึ่งการฝึกฝนเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่”^{๕๔}

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอยู่ ๒ ประการ ได้แก่^{๕๕}

๑. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Institutional Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ความมุ่งหมายขององค์กรนี้ ได้แก่

๑. เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงานราชการ
๒. เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
๓. เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
๔. เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
๕. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
๖. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
๗. เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
๘. เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์กร
๙. เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือผู้มาติดต่อกับองค์กร

^{๕๓} สุนันทา เลาหนันท์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๓.

^{๕๔} พนัส หันนาคินท์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๐.

^{๕๕} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**, (กรุงเทพมหานคร : ปิเค อินเทอร์เน็ต จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔-๒๑.

๒. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ได้แก่

๑. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
๒. เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
๓. เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยทดลองปฏิบัติ
๔. เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
๕. เพื่อเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
๖. เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
๗. เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการทำงาน
๘. เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
๙. เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง การทำให้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำงานอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และทำงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจของโรงเรียน

๒.๒.๔ ด้านวินัยและการรักษาวินัย

ในสถานศึกษาหนึ่งๆ ย่อมประกอบไปด้วยคนเป็นจำนวนมาก วินัยจึงเป็นเรื่องจำเป็นยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะวินัยเป็นข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กรให้อยู่ร่วมกันด้วยความ เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้ความคุ้มครองในการปฏิบัติงาน ให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน และกำหนดถึงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการและนักศึกษาได้อธิบายวินัยและการรักษาวินัยไว้ดังนี้

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ ได้อธิบายวินัยและการรักษาวินัยไว้ ๕ ขั้นตอนดังนี้^{๕๖}

๑. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

๑. ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

^{๕๖}บรรจบ ศรีประภาพงศ์, “ศึกษการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๖-๓๘.

๒. ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งยุติเรื่อง ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่า ไม่ได้กระทำความผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

๓. รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๒. กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

๑. ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้

๒. ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณา ให้อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาลงโทษ

๓. ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

๔. รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

๓. การอุทธรณ์

๑. กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องอุทธรณ์ ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด

๒. กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

๔. การร้องทุกข์

๑. กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกละเมิดให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

๒. กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยให้ร้องทุกข์ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา

๕. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

๑. ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
๓. หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

นวทัศน์ แนวสุข ได้อธิบายขั้นตอนการรักษาวินัยไว้ ๒ ขั้นตอนดังนี้^{๕๗}

๑. การเสริมสร้างให้ข้าราชการมีวินัย ได้แก่ การกระทำในทางที่จะจูงใจให้ข้าราชการมีวินัย เป็นวิธีการรักษาวินัยแบบเสริมสร้าง (constructive discipline) หรือในทางนิธาน (positive discipline) เพื่อให้เกิดอัตวินัย (self – discipline) แนวทางในการจูงใจให้ข้าราชการมีวินัยอาจทำได้โดยการสร้างปัจจัยที่ส่งเสริมวินัย ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

๑. ความสำนึกในหน้าที่ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการต้องทำงานตามหน้าที่และต้องรักษาวินัยตามหน้าที่

๒. ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความอดสาหะ เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ อุทิศเวลาให้แก่ราชการ และรักษาความลับในราชการ

๓. ความรักเกียรติศักดิ์ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการรักษาชื่อเสียงไม่ประพฤตชั่ว ไม่ทุจริต คดโกง หรือหาประโยชน์โดยมิชอบ

๔. ความรักสภาพแวดล้อม เช่น รักงาน รักหน่วยงาน รักผู้บังคับบัญชา รักผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการตั้งใจทำงาน มีความสามัคคีประสานงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่ราชการ

๕. ขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยที่จะโน้มนำให้ข้าราชการตั้งใจทำดี ถ้าขวัญไม่ดีหรือไม่มีกำลังใจก็จะไม่ยอมทำดี ขวัญและกำลังใจจึงเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัย

๖. ความร่วมมือร่วมใจ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ข้าราชการมีความสามัคคี กลมเกลียวทำงานประสานกัน และทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจดี

๗. อุทิศตน ได้แก่ ความคิดที่บุคคลถือเอาเป็นแนวทางดำเนินชีวิตในอันที่จะให้ได้บรรลุถึงสภาพอันดีเลิศ เน้นความคิดที่จะยึดถือเอาสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิตหรือ

^{๕๗} นวทัศน์ แนวสุข, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสระแก้ว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔-๓๖.

ในการทำกิจการว่าจะทำเพื่อสิ่งนั้น เช่น เพื่อชื่อเสียง เพื่อประชาชน เพื่อชาติ เพื่อความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น อุดมคติในการทำงานเพื่อสิ่งที่ดี เป็นปัจจัยที่จะดึงดูดให้ข้าราชการตั้งใจทำงานอย่างมีวินัย อย่างซื่อสัตย์สุจริต ไม่โกง ไม่เก และทุ่มเททำงานให้สำเร็จบรรลุผลตามอุดมคตินั้น

๘. ความภูมิใจ เป็นพลังให้ข้าราชการตั้งใจทำงานให้ได้ผลดี โดยไม่หวังอะไรมากกว่า ความภูมิใจ ซึ่งจะทำให้มีวินัยในการทำงาน

๙. ความกลัว เช่น กลัวบาป กลัวถูกลงโทษ กลัวเสียชื่อเสียง กลัวตำต่อน้อยหน้าล้าหลังผู้อื่น เป็นต้น ความกลัวเป็นปัจจัยที่ทำให้ไม่กล้าทำผิด และส่งเสริมให้ตั้งใจทำงานด้วยความอุตสาหะ มุ่งมั่นเพื่อให้พ้นจากสิ่งที่น่ากลัวนั้น

๑๐. ความละอาย เป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการไม่ยอมทำในสิ่งไม่ถูกต้อง หรือไม่สมควร หรือต้องทำให้ดี เพื่อไม่ให้เป็นที่อับอายขายหน้าผู้อื่น ซึ่งจะเป็นผลให้มีวินัย

๑๑. ความบริสุทธิ์ใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา

๑๒. ความเคยชินต่อการทำในสิ่งที่ถูกที่ควร เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ ชักจูงให้ทำแต่ในสิ่งที่ถูกที่ควรเสมอ การทำในสิ่งที่ถูกที่ควรย่อมจะไม่ผิดวินัย

๒. การป้องกันข้าราชการกระทำผิดวินัย

การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ได้แก่ การกระทำในทางที่จะขจัดเหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และปกป้องคุ้มครองข้าราชการให้พ้นจากเหตุที่ทำให้กระทำผิดวินัย สาเหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ได้แก่

๑. ไม่รู้ระเบียบแบบแผน จึงกระทำผิดวินัยไปโดยไม่รู้ว่าผิด

๒. อิทธิพลบีบบังคับ จึงจำต้องกระทำผิดวินัย

๓. ความจำเป็นชักนำให้กระทำผิดวินัย

๔. ความกดดันทางอารมณ์ไม่มีทางระบายจึงกระทำผิดวินัย

แนวทางในการปฏิบัติการป้องกันการกระทำผิดวินัย คือ

๕. ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนแก่ข้าราชการให้ครบถ้วนทั่วถึง

๖. ปกป้องคุ้มครองข้าราชการให้พ้นจากอิทธิพลที่บีบบังคับให้กระทำผิดวินัย

๗. ดูแลระมัดระวังและช่วยเหลือข้าราชการให้พ้นจากสิ่งชักนำให้กระทำผิด

๘. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

๙. จัดฝึกอบรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการจงใจที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้กระทำผิดโดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ข้าราชการครุมีวินัยโดยการสร้างเงื่อนไขและปัจจัยต่างๆ ให้เกิดขึ้นในตัวครู โดยใช้วิธีการต่างๆ มีการฝึกอบรม เป็นต้น

๒.๒.๕ ด้านการออกจากราชการ

สถานศึกษาหนึ่งๆ ย่อมประกอบไปด้วยคนเป็นจำนวนมาก วินัยจึงเป็นเรื่องจำเป็นยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะวินัยเป็นข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กรให้อยู่ร่วมกันด้วยความ เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้ความคุ้มครองในการปฏิบัติงาน ให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงานและกำหนดถึงแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการและนักศึกษาได้อธิบายวินัยและการรักษาวินัยไว้ดังนี้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวว่า เมื่อมีการรับคนงานเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วเป็น เรื่องธรรมดาที่จะต้องมีการให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจางานทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น เกิดจากความบกพร่องของพนักงานเจ้าหน้าที่หรืออาจเกิดจากองค์กรนั้นๆ ไม่จำเป็นต้องใช้ กำลังคนการให้ออกจางานอาจเกิดจากกรณีใดกรณีหนึ่งซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้^{๕๘}

๑. การลาออก (Resignation) เนื่องจากความประสงค์ของพนักงานเจ้าหน้าที่เองซึ่ง อาจจะเกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่างๆ กัน เช่นได้งานที่ดีกว่า ได้รับเงินเดือนน้อย ไม่ได้รับความยุติธรรม เห็นว่างานที่ตนทำอยู่ไม่ก้าวหน้า

๒. การลดจำนวนพนักงาน (Lay off) เนื่องจากองค์กรเห็นว่าจำนวนคนงานมีมากกว่างานที่ทำอยู่ จึงลดจำนวนคนงานลงการลดจำนวนพนักงานอาจกระทำเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

๒.๑ โครงการหรืองานที่ได้กระทำสิ้นสุดลงแล้ว

๒.๒ ไม่มีงบประมาณจะจ้างอีกต่อไป

๒.๓ ได้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนแรงงานคน

๒.๔ มีการปรับปรุงระบบหน่วยงานใหม่

๓. ปลดเกษียณอายุ (Retirement) เนื่องจากองค์กรเห็นว่าพนักงานเจ้าหน้าที่มีอายุมาก และอยู่ในสภาพที่ควรออกไปพักผ่อนได้แล้วจึงให้ออกจางาน โดยทั่วไปแล้วจะเกษียณอายุเมื่ออายุได้ ๖๐ ปี แต่บางหน่วยงานอาจกำหนดเป็น ๕๕ ปี หรือ ๖๕ ปีก็มี ทั้งนี้ย่อมแล้วแต่ว่าสังคมนั้นๆ จะ กำหนดว่าอายุเท่าใดจึงจะถือว่าเข้าวัยชรา

^{๕๘}ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ พิทักษ์อักษร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๙๔-๑๙๕.

๔. การไล่ออก (Discharge) เป็นการให้ออกจากงานวิธีสุดท้ายและถือว่าเป็นวิธีรุนแรงที่สุดผู้ที่ถูกไล่ออกมักกระทำผิดระเบียบอย่างรุนแรง

๕. การตาย (Death) เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ตายก็ต้องให้ออกจากงาน เพื่อหาบุคคลอื่นมาทำหน้าที่แทน โดยทั่วไปเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การตาย องค์การนั้นๆ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อตกลงต่างๆ เช่น ต้องจ่ายเงินเดือนต่อไปอีก ๑ เดือน หรือมากกว่าจ่ายเงินสะสม เงินบำเหน็จ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในงานศพด้วย

สนธิ คงภักดี ได้จำแนกการออกจากราชการไว้ ๕ ประเภท ดังนี้^{๕๙}

๑. ตามกฎหมาย ได้แก่ ตาย และเกษียณ
๒. สมควรใจออก ได้แก่ ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น ลาออกไปดำรงตำแหน่งทางการเมือง มีผลตั้งแต่วันลาออก และสมควรใจไปปฏิบัติงานใดๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ
๓. ถูกลงโทษทางวินัย ได้แก่ ปลดออกและไล่ออก
๔. ถูกสั่งให้ออก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออก และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. พิจารณา

๕. ถูกเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ ได้แก่ แต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นและย้ายและแต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นที่หน่วยงานอื่น

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ ได้อธิบายขั้นตอนการออกจากราชการไว้ ๖ ขั้นตอนดังนี้^{๖๐}

๑. การลาออกจากราชการ
 ๑. ผู้อำนวยการสถานศึกษา พิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการ ของครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา
 ๒. รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
๒. การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มข้น
 ๑. ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มข้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

^{๕๙}สนธิ คงภักดี, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๕.

^{๖๐}บรรจบ ศรีประภาพงศ์, “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘-๔๐.

๒. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

๓. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

๔. รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๓. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

๑. ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา(เว้นแต่ได้กระทำความผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๒. รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๔. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

๑. กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

๑.๑ ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ อันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

๑.๒ ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

๑.๓ รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๒. กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

๒.๑ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

๒.๒ ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถ ไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่พิจารณา

๕. กรณีมลทินมัวหมอง

๑. ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

๒. ผู้อำนวยการสถานศึกษา เสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณา เมื่ออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้น ออกจากราชการ เพราะมลทินหรือมัวหมอง กรณีถูกสอบข้างต้นให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

๖. กรณีได้รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๑. ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ เพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือรับโทษจำคุกโดย คำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๒. รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สนิท คงักดี ได้แจ้งการออกจากราชการไว้ ๕ ประเภท ดังนี้

๑. ตามกฎหมาย ได้แก่ ตาย และเกษียณ

๒. สมัครง้อออก ได้แก่ ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น ลาออกไปดำรงตำแหน่งทางการเมืองมีผลตั้งแต่วันลาออก และสมัครง้อไปปฏิบัติงานใดๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ

๓. ถูกลงโทษทางวินัย ได้แก่ ปลดออกและไล่ออก

๔. ถูกสั่งให้ออก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออก และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. พิจารณา

๕. ถูกเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ ได้แก่ แต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นและย้าย และแต่งตั้งเป็นข้าราชการอื่นที่หน่วยงานอื่น

มานพ แก้วขาว ได้สรุปการออกจากราชการไว้ ๒ ประการดังนี้^{๖๑}

๑. การลาออกจากราชการ

๑. ต้องทำเป็นหนังสือลาออกมิใช่ออกด้วยวาจา โดยจะต้องเป็นหลักฐานที่เชื่อถือได้ คือต้องมีลายมือชื่อของผู้ลาออก

๒. ต้องยื่นหนังสือลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง เพื่อให้พิจารณาอนุญาตหรือเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุญาต

๓. ผู้ลาออกรอฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาว่าจะอนุญาตให้ออกตามที่ขอหรือทำการยับยั้งไว้ก่อน

๔. ในระหว่างที่รอคำสั่งจะหยุดราชการไม่ได้ ยกเว้นได้รับอนุญาตให้ลาป่วย หรือลา กิจจนกว่าจะได้รับอนุญาต หรือครบ ๓ เดือน นับแต่วันลาออก

๒. การให้ข้าราชการพ้นสถานภาพ การให้ข้าราชการพ้นจากสถานภาพมีวิธีปฏิบัติดังนี้

๑. การออกจากราชการเพราะตาย ก็เป็นอันพ้นจากราชการนับตั้งแต่วันที่ตาย โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องอนุญาต เพียงแต่แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

๒. การออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติ เมื่อข้าราชการพลเรือนขาดคุณสมบัติ ตามที่กำหนด ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุต้องสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ โดยไม่ต้องทำเป็นคำสั่งแบบราชการ

๓. ออกจากราชการเพราะสูงอายุ เรียกกันโดยทั่วไปว่าการเกษียณอายุมีขั้นตอนในการปฏิบัติดังนี้

๓.๑ ในทุกปี องค์กรกลางในการบริหารบุคคลขององค์กรนั้นๆต้องสำรวจ รายชื่อข้าราชการที่มีอายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ ในปีงบประมาณถัดไป แล้วแจ้งให้กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังทราบ

๓.๒ เมื่อส่วนราชการต่างๆ ได้รับแจ้งรายชื่อแล้วจะต้องรีบดำเนินการตามระเบียบต่อไป

๔. การให้ออกจากราชการเพราะมีเหตุเกี่ยวกับสมรรถภาพ หรือวินัยซึ่งมีกรณีต่างๆ ดังนี้

๑. ให้ออกจากราชการเพราะทดลองปฏิบัติหน้าที่แล้วปรากฏว่ามีความ ประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือมีความสามารถไม่เหมาะสม ผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้งสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการตามที่บัญญัติไว้ในระเบียบ

^{๖๑}มานพ แก้วขาว, “การศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง”, วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๖), หน้า ๒๕.

๒. การให้ออกจากราชการไว้มาก่อน ในระหว่างถูกสอบสวนพิจารณาผู้มีอำนาจแต่งตั้งเป็นผู้สั่ง

๓. การให้ออกจากราชการเพราะหย่อนสมรรถภาพ และประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หรือบกพร่องในหน้าที่ หรือเจ็บป่วยจนไม่อาจสามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้โดยสม่ำเสมอ ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าหากได้รับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ ก็อาจสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้

๔. การให้ออกจากราชการเพราะต้องรับโทษจำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษเมื่อได้รับโทษจำคุก หรือเพราะมีมลทินมัวหมองหรือเพราะกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยคำพิพากษาที่สุดแล้ว ผู้มีอำนาจสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้

สรุปได้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การที่บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของทางราชการ โดยไม่ได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้นๆ ต่อไปเนื่องมาจากการลาออก การลดจำนวนพนักงานล้นงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ และตาย

๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้คิดค้นการบริหารงานออกมาเป็นทฤษฎีที่เราหลายคนหลายท่านได้ศึกษาแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จมาแล้วหลายหน่วยงาน ในแต่ละท่านจะรูปแบบที่ไม่เหมือนกันและบางท่านอาจจะมีรูปแบบของทฤษฎีที่เหมือนกันดังที่ได้ศึกษามาดังนี้

๑. ทฤษฎีของ กุลลิค และเออร์วิค (Gulick L. and Urwick J.) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า “POSDCoRB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้^{๒๒}

๑. การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร

๒. การจัดการองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

^{๒๒} กุลลิค และเออร์วิค (Gulick L. and Urwick J.), *Papers on the Science of Administration*, (New York : Institute of Public Administration, 1973), pp. 18-19.

๓. การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

๔. การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕. การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖. การรายงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

๗. การงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

๒. ทฤษฎีของ อองรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารว่ามี ๕ ประการ (POCCC) ปัจจุบันเรียกว่ากระบวนการบริหารจัดการนั่นเอง กระบวนการบริหารจัดการของอองรี ฟาโยล์มีดังนี้^{๖๓}

๑. การวางแผน (Planning) คือการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

๒. การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือการจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

๓. การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) คือการสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

๔. การประสานงาน (Coordinating) คือการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้ำก่ายกัน ติด ต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ขัดแย้งกัน

๕. การควบคุม (Controlling) คือการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

^{๖๓} อองรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) อ้างใน สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, หน้า ๗๒.

นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้วองลี ฟาโยล์ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการจัดการซึ่งมี ๑๔ ข้อ^{๖๔}

๑. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority & responsibility) คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้นด้วย

๒. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command) คือ ในการกระทำใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน และระหว่างบุคคลในองค์การให้หมดไป

๓. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

๔. หลักของการอ้างไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain) สายงานอันนี้คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

๕. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นงานด้านบริหารหรือด้านเทคนิค

๖. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา

๗. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนตัวเสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด

^{๖๔} Gatewood, Robert D., Taylor, Robert., & Ferrell, O.C., **Management : Comprehension analysis, and application**, (New jersey : Richard D. Irwin, 1995), pp. 40-41.

๘. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

๙. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization) หมายถึงว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี

๑๐. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

๑๑. หลักของความเสมอภาค (equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

๑๒. หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (stability of tenure) กล่าวหาว่า ทั้งผู้ บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

๑๓. หลักของความริเริ่ม (initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความ พิจารณาจากการทำงานที่เขาได้ทำด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ใช้ความริเริ่มของตนบ้าง

๑๔. หลักของความสามัคคี (esprit de corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี

๓. ทฤษฎีของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (need — hierarchy theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการมีลำดับขั้นตามความสำคัญ ซึ่งมีขั้นตอนของความต้องการดังนี้^{๖๕}

๑. ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

^{๖๕} อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow), *Motivation and Personality*, 2nd ed, (New York : Harper & Rows Publishers, 1970), p. 121.

๒. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความคุ้มครอง การได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ มีกฎหมายที่จะช่วยคุ้มครองให้พ้นอันตรายต่างๆ

๓. ความต้องการด้านสังคม (social needs) เป็นความต้องการมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้มีส่วนร่วมในสังคม

๔. ความต้องการความภาคภูมิใจในตนเอง (esteem needs) เป็นความต้องการยกย่องเคารพนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

๕. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตหรือความนึกคิด (the needs for selfactualization) มนุษย์จะเกิดความต้องการอยากจะเป็นในสิ่งที่ตนอยากเป็น

๔. ทฤษฎีของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) พบว่า ความต้องการไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับขั้นและได้ย่อลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์เหลือเพียง ๓ อย่างเรียกว่า ทฤษฎี ERG ได้แก่^{๖๖}

๑. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs) เป็นความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีพของมนุษย์ เป็นการรวมความต้องการขั้นที่ ๑ – ๒ ของ มาสโลว์เข้าไว้ด้วยกัน

๒. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับด้านสังคมทั้งหมดเช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ ๓ ของมาสโลว์ คือต้องการมีส่วนร่วมมีเพื่อนและต้องการการยอมรับ

๓. ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ ๔ – ๕ ของมาสโลว์

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เห็นด้วยกับมาสโลว์ในแง่ที่ว่า บุคคลจะเลื่อนความต้องการที่อยู่ถัดขึ้นไป เมื่อมีความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้ว แต่เขาไม่เชื่อว่าความต้องการในขั้นหนึ่งจะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อนความต้องการในขั้นถัดไปจึงจะเกิดขึ้น ความต้องการทุกชั้นอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการทั้ง ๓ แบบนี้สามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมได้พร้อมๆกัน

^{๖๖}อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer), Harold Freed, *Public Administration in Newer Nations*, (New York : Praeger, 1969), pp. 142-175.

๕. ทฤษฎีของ วิลเลียม อุชิ (William Ouchi) ได้กล่าวทฤษฎีของการบริหาร คือ ทฤษฎี Z โดยหลังจากการศึกษาการบริหารของธุรกิจญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา และได้ทำการประสมประสานกัน โดยมีแนวคิดด้านการบริหาร ดังนี้

๑. การจ้างงานระยะยาว
๒. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
๓. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
๔. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
๕. การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ
๖. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
๗. มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว^{๖๗}

๖. ทฤษฎีของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ก่อให้เกิดทฤษฎีองค์การแบบราชการ หรือการบริหารแบบระบบราชการขึ้น ทฤษฎีประกอบด้วยหลัก ๖ ประการ คือ^{๖๘}

๑. หลักกฎหมายและเหตุผล
๒. หลักสายการบังคับบัญชา
๓. หลักระบบคุณธรรม
๔. หลักการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน
๕. หลักการฝึกอบรมและพัฒนา
๖. หลักการไม่ยึดหลักตัวบุคคล

๗. ทฤษฎีของ เฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก Frederick Herzberg ได้ศึกษาจากนักบัญชีและวิศวกร เฮอริชเบอร์กมุ่งความสนใจที่องค์ประกอบ ๒ ชุด ด้วยกัน คือ องค์ประกอบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานมีอยู่ ๒ ประการดังนี้^{๖๙}

^{๖๗}วิลเลียม อุชิ (William Ouchi), *Organization and Management*, (Eaglewood Cliffs : Prentice Hill, 1971), p. 283.

^{๖๘}แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber), *The Theory of Social and Economic Organizations*, Translated by A.M. Handerson and T. Parsons, (New York : Free Press, 1947), pp. 28-30.

^{๖๙}เฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg), *The Motivation – Hygiene Concept and Problem of Manpower : Personnel Administration*, (Clever land : World Publishing, 1964), pp. 113-115.

๑. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivate factor) มีอยู่ ๖ ประการ คือ

๑.๑ ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น

๑.๒ การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้ขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

๑.๓ ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำหาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

๑.๔ ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

๑.๕ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

๑.๖ โอกาสที่จะได้รับความเจริญรุ่งเรือง (Possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและประสบการณ์ความรุ่งเรืองในอาชีพ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทักษะวิชาชีพและมีความชำนาญขึ้น

๒. องค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เรียกว่า องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene factor) มี ๑๐ อย่าง คือ

๒.๑ เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นที่น่าสนใจของบุคลากรในหน่วยงาน

๒.๒ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possible of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

๒.๓ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation — Subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๔ ฐานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

๒.๕ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Superior) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนความสามารถทำงานร่วมกันและความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคคลทั่วไป

๒.๖ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation — Peers) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนด้วยกัน

๒.๗ เทคนิคการนิเทศ (Supervision Technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือการยึดหลักความยุติธรรมในการบริหาร

๒.๘ นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ (Management) การบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ

๒.๙ สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

๒.๑๐ ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

องค์ประกอบทั้ง ๒ ด้านนี้ เป็นความต้องการของคนงาน เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและองค์ประกอบคำจูงเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสุข เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองทั้งสองด้านคนจะเกิดความพึงพอใจ (Job Satisfaction)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคม ที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นองค์กร ที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยนำทรัพยากรมาใช้ให้ประหยัด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บุคคลต่างๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ตามลำดับขั้นตอน เป็นระบบมีการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ด้านวินัยและการรักษาวินัย การออกจากงาน ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

๒.๔ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาคนและสังคม การศึกษาเป็นบ่อเกิดแห่งปัญญา พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญา มีพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “ปัญญา โลกสมบัติ พชฺชโต” แปลว่า ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก ดังนี้ แสงสว่างที่เกิดจากสิ่งต่างๆ ย่อมมีเวลาและสถานที่อันจำกัด เช่น แสงสว่างที่เกิดจากแสงอาทิตย์ แสงจันทร์และแสงสว่างที่ไม่มีเวลา ขอบเขตสถานที่จำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงยกย่องปัญญาว่าเป็นรัตนะของนรชน^{๗๐}

๒.๔.๑ ประวัติความเป็นมาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ในสังคมไทยนั้น การบวชเณรและพระเป็นทางเลือกในการแสวงหาโอกาสทางการศึกษา และการไต่เต้าทางอาชีพของคนจนในชนบทจำนวนมาก ที่ไม่มีโอกาสรับการศึกษา และประเพณีการบวชเรียนซึ่งมีความหมายว่า บวชคู่กับเรียน เมื่อบวชก็ต้องเรียน หรือที่บวชก็เพื่อเรียน^{๗๑} ดังที่ สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโน) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษา เป็นหลักการที่สำคัญของพระพุทธศาสนา ดังที่ทราบอยู่แล้ว ทำให้ผู้นับถือพระพุทธศาสนา เกิดความรู้สึกเหมือนๆ กันว่า พระพุทธองค์ทรงมีพระพุทธานุญาต ให้ผู้นับถือพระพุทธศาสนา สว่างไสว โชติช่วงด้วยปัญญาทุกระดับชั้น หรือจะพูดอีกอย่างหนึ่งว่า พระพุทธองค์ไม่ทรงพระประสงค์ที่จะให้ผู้นับถือพระพุทธศาสนาเป็นคนมืดบอด^{๗๒}

การศึกษาสงฆ์ถูกแยกออกจากระบบการจัดการศึกษาสำหรับประชาชน โดยจัดให้อยู่ในความดูแลของกรมการศาสนาและมหาเถรสมาคม ด้วยเหตุที่ผู้เรียนอยู่ใน “ภิกษุภาวะ” แม้จะเป็นหลักสูตรเดียวกับการศึกษาสำหรับบุคคลทั่วไป เช่น หลักสูตรพระปริยัติธรรมศึกษา แผนกสามัญศึกษาก็ตาม เป็นต้น โครงสร้างการบริหารการศึกษาเช่นนี้จึงก่อให้เกิดปัญหาทางการศึกษาของคณะสงฆ์ในด้านต่างๆ เนื่องจากการจัดการศึกษามีใช้ภาระหน้าที่หลักของกรมการศาสนาและมหาเถรสมาคมเหมือนเช่นกรมอื่นๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ หากพิจารณาโครงสร้างการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จะเห็นความแตกต่างระหว่างการจัดการศึกษาของฆราวาสและการศึกษาสงฆ์อย่างชัดเจน เพราะในหน่วยงานระดับกรม ๑๔ หน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่มี

^{๗๐} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, วารสาร วันศาสนศึกษา ปีที่ ๒๑, (นนทบุรี : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๖.

^{๗๑} พระพรหมคุณณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษาของคณะสงฆ์ : ปัญหาที่รอทางออก, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๗๒} สมเด็จพระพุฒาจารย์ (เกี่ยว อุปเสโน), วารสาร วันศาสนศึกษา ปีที่ ๒๑, (นนทบุรี : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๕๔) หน้า ๘.

หน้าที่ในการจัดการศึกษาจำแนกตามระดับอย่างชัดเจน ๗ หน่วยงาน และเน้นเฉพาะการศึกษาของ
ฆราวาส^{๗๓}

การศึกษาพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ ซึ่งเรียกกันว่า การศึกษาสงฆ์ ถือว่ามีความสำคัญ
ต่อการดำรงอยู่แห่งพระพุทธศาสนาเทียบเท่าเคียงคู่กับการเผยแผ่พระพุทธศาสนา เป็นกิจหรือหน้าที่
เบื้องต้นที่ผู้เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุสามเณรในพระพุทธศาสนาจำจะต้องผ่านกระบวนการศึกษาเล่า
เรียนหลักพระธรรมวินัยให้รู้และเข้าใจโดยถ่องแท้ เพื่อดำรงตนเป็นพุทธศาสนทายาทที่ดีสืบทอดต่อ
อายุพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืนยาวนานต่อไป

ดังนั้น การศึกษาพระปริยัติธรรมจึงเปรียบเสมือนรากแก้วของพระพุทธศาสนา พระภิกษุ
สามเณรจะประพฤติปฏิบัติตนได้ถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัยและเผยแผ่หลักธรรมคำสั่งสอนของ
พระพุทธเจ้าแก่ประชาชนให้รู้จัก เข้าใจ เข้าถึงพระศาสนาได้ดี และมีประสิทธิภาพนั้น ต้องผ่าน
กระบวนการศึกษาอย่างมีคุณภาพ^{๗๔} การกิจจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมและการศึกษาอื่นๆ อันควร
แก่สมณะของคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบันมี ๔ ประเภท คือ^{๗๕}

๑. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม (ระดับประถมศึกษา) สนามหลวงแผนกธรรม มี
หลักสูตร คือนักธรรมจัดสำหรับพระภิกษุสามเณรแบ่งเป็น ๓ ชั้น คือ นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท
นักธรรมชั้นเอก และธรรมศึกษาจัดสำหรับคฤหัสถ์สำหรับ หลักสูตรแบ่งเป็น ๓ ชั้น คือธรรมศึกษาตรี
ธรรมศึกษาโท และธรรมศึกษาเอก

๒. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี (ระดับมัธยมศึกษา – อุดมศึกษา) สนามหลวง
แผนกบาลี แบ่งการศึกษา แผนกบาลี ดังนี้

๒.๑ เปรียญตรี คือ ประโยค ๑ – ๒ เปรียญธรรม ๓

๒.๒ เปรียญโท คือ เปรียญธรรม ๔ เปรียญธรรม ๕ เปรียญธรรม ๖

๒.๓ เปรียญเอก คือ เปรียญธรรม ๗ เปรียญธรรม ๘ เปรียญธรรม ๙

๓. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ (ระดับมัธยมศึกษา) เป็นโรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้น
ในวัดหรือที่ธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณร

^{๗๓} สมปอง มากแจ้ง, รายงานการวิจัยการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๒), หน้า ๒๓๙.

^{๗๔} พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา, วารสาร วันศาสนศึกษา ปีที่ ๒๑, (นนทบุรี : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๒๑.

^{๗๕} บุญศรี พานะจิตต์, และคณะ, รายงานวิจัยเรื่องความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด : ศึกษา
เฉพาะกรณีวัดสวนแก้ว อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี สกศ., (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรราช
วิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗-๑๘.

จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยกระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ และฉบับปรับปรุงใหม่ เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๕ มีทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติให้การอุปถัมภ์ เพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุและสามเณรมีความรู้ในศาสนธรรม และถ้าพระภิกษุและสามเณรมีความประสงค์จะลาสิกขาก็สามารถนำวุฒิการศึกษาที่ได้รับไปใช้ เพื่อการศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐหรือใช้สมัครงาน เพื่อประกอบอาชีพได้

๔. การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ (ระดับอุดมศึกษา)

๔.๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มหาวิทยาลัยของสงฆ์ไทยเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์มหานิกาย รับผู้สมัครที่เป็นพระภิกษุและคฤหัสถ์

๔.๒ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มหาลัยวิทยาลัยของสงฆ์ไทยเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ธรรมยุต รับผู้เรียนที่เป็นพระภิกษุและคฤหัสถ์

หลักสูตรทั้ง ๔ ประเภทสามารถจำแนกได้เป็น ๒ กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มหลักสูตรที่ศึกษาเฉพาะวิชาการพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จัดเป็น การศึกษาปริยัติธรรม กลุ่มที่ ๒ เป็นหลักสูตรที่ศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนาพร้อมกับวิชาสามัญอื่น ๆ ได้แก่ หลักสูตรมหาวิทยาลัยสงฆ์และหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญจัดเป็น การศึกษาพระปริยัติธรรมประยุกต์^{๗๖}

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้น เป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา และบาลีสามัญศึกษา กล่าวคือ ภายหลังจากที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๓๒ และ พ.ศ. ๒๔๘๙ ตามลำดับได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงได้จัดแผนกมัธยมขึ้นมาเรียกว่า โรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา กำหนดให้มีการเรียนบาลี นกธรรม และความรู้ ชั้นมัธยม โดยรับผู้ที่สำเร็จชั้นประถมปีที่ ๔ ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้แพร่ขยายออกไปยังต่างจังหวัดหลายแห่ง มีพระภิกษุและสามเณรเรียนกันมากทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่าโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด โดยมติดคณะสังฆมนตรี และกระทรวงศึกษาธิการก็ได้ออกระเบียบกระทรวงให้โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด

^{๗๖} สมปอง มากแจ้ง, รายงานการวิจัยการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์, หน้า ๒-๔.

นี้เปิดทำการสอบสมทบและเมื่อสอบได้แล้วก็ยังคงได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุและสามเณรนิยมเรียนกันมาก โรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังต่างจังหวัดต่างๆ อย่างกว้างขวาง จนทำให้ทางการคณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษารวมและบาลีจะเสื่อมลงเพราะพระภิกษุและสามเณรต่างมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากเกินไป ดังนั้น แม่กองบาลีสนามหลวง พระธรรมปัญญาบดี (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ ฟั่น ชุตินฺธโร) จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการ ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้นใหม่ มีวิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่า บาลีศึกษาสามัญศึกษา และปริทัศน์ศึกษา และได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ พร้อมกับได้ ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรี ว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามนัญศึกษา สำนักเรียนวัดเสียและกำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ แต่การณ์ ปรากฏต่อมาว่า การตั้งสำนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลีใหม่นี้มีน้อย นักเรียนก็นิยมเรียนกันน้อยเพราะพระภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะเรียนโดยได้รับ ประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการดังนั้น จึงได้พากันเข้าชื่อเป็นนักเรียนโรงเรียนราษฎร์^{๗๗}

เพื่อสนองความต้องการของพระภิกษุสามเณร โดยให้เรียนทั้งวิชาธรรมและวิชาสามัญศึกษาควบคู่กันไป การศึกษาพระปริยัติธรรม ก็จำเป็นต้องอนุวัตไปตามความเปลี่ยนแปลง ของโลกบ้าง จึงเห็นสมควรที่จะมีหลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็น ประโยชน์ได้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไปในที่สุด กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ (ปัจจุบันใช้ระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็น ประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักร และฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักรก็จะได้ศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติชอบดำรงอยู่ในสมณธรรม สมควรแก่ภาวะสามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาบทไปแล้วก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้ารับราชการสร้างประโยชน์ให้

^{๗๗} กรมการศาสนา, การศึกษาของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๑), หน้า ๗-๘.

ก้าวหน้าให้แก่ตนเอง และบ้านเมืองสืบต่อไปด้วยเช่นกัน ปัจจุบันโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัด สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ^{๗๘}

สรุปได้ว่า การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้นเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความ ประสงค์ของพระสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนวัด กล่าวคือ ภายหลังจากที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ ทั้ง ๒ แห่ง คือ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และสภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย เดิมนั้นโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสังกัดกรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการปัจจุบันสังกัดกองพุทธศาสนศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๔๔ และศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี, ธรรมวินัยและศาสนปฏิบัติ) ภายใต้อำนาจกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๔๘ ลงนามโดย นายอดิศักดิ์ โพธารามิก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๘

๒.๔.๒ การบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้พระภิกษุสามเณร ได้เรียนรู้ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งปัจจุบันสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการศึกษาของสงฆ์ประเภทนี้ภายใต้การควบคุมของสภาการศึกษาคณะสงฆ์ซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธาน และยังมีคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑. สภาการศึกษาสงฆ์

สภาการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งของมหาเถรสมาคม เมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๒ ประกอบด้วยสมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นประธาน แม่กองบาลี และแม่กองธรรมสนามหลวงเป็นรองประธาน ๒ รูป นายกสภามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อธิการบดีสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย เลขาธิการมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขาธิการสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ และผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกิน ๙ ท่าน ที่สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งตามคำกราบทูลของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ หน้าที่สำคัญของสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ คือควบคุมและส่งเสริมการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายงานโครงการต่างๆ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตร และแบบเรียนตามโครงการศึกษาทุกระดับพิจารณาปัญหา

^{๗๘} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ทำเนียบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙), หน้า ๑-๒.

เกี่ยวกับการศึกษา ตลอดจนพิจารณาเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย ทั้งนี้อำนาจแต่งตั้งกรรมการทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการศึกษา อีกด้วย^{๗๙}

๒. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ปีพุทธศักราช ๒๕๔๕ ซึ่งมีฐานะเป็นกรมขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีโดยให้อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้^{๘๐}

๑. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยคณะสงฆ์ กฎหมายว่าด้วยการกำหนดวิทยฐานะสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา รวมทั้งกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. รับสนองงาน ประสานงานและถวายการสนับสนุนกิจการของคณะสงฆ์การบริหาร การปกครอง

๓. เสนอแนวทางกำหนดนโยบายและมาตรการในการคุ้มครองพระพุทธศาสนา

๔. ส่งเสริม ดูแล รักษาและทำนุบำรุงศาสนสถานและศาสนวัตถุทางพระพุทธศาสนา

๕. ดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติกลางทางพระพุทธศาสนา

๖. พัฒนาพุทธมณฑลให้เป็นศูนย์กลางทางพระพุทธศาสนา

๗. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๘. ทำนุบำรุง ส่งเสริมการพุทธศาสนศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้คู่คุณธรรม

๙. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมายสำหรับหน่วยงานราชการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ นั้นประกอบด้วยกองกลาง กองพุทธศาสนศึกษา กองพุทธศาสนสถาน สำนักงานพุทธมณฑล สำนักงานศาสนสมบัติ สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม

๓. กองพุทธศาสนศึกษา

เป็นหน่วยงานที่สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติที่ทำหน้าดูแลการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยตรง ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้^{๘๑}

^{๗๙} กิตติ ธีรศักดิ์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ ม.ต้น-ม.ปลาย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๑๕.

^{๘๐} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ปฏิทินการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ, (ม.ป.ท., ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

^{๘๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑-๑๒.

๑. ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม ดูแลจัดการศึกษาวิชาการ พระพุทธศาสนา การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และรับผิดชอบงาน การศึกษาของคณะสงฆ์ การศึกษาสังเคราะห์ และการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศาสนา

๒. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำสื่อการเรียนการสอนด้านศาสนาวิเคราะห้ทาง วิชาการ ต่าง ๆ เกี่ยวกับพระพุทธศาสนา เป็นแหล่งความรู้ที่เป็นระบบและอ้างอิงได้

๓. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับ รวมทั้งการนิเทศติดตามและ ประเมินผลการศึกษาทุกประเภท

๔. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ ได้รับมอบหมาย

๔. คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาคณะกรรมการ

คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วยอธิบดี กรรมการศาสนาเป็นประธาน ผู้แทนกรมสามัญศึกษา ผู้แทนกรมวิชาการ ผู้แทนสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนผู้แทนกลุ่ม โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวนไม่เกิน ๔ ท่าน เป็นกรรมการและผู้อำนวยการ กองศาสนศึกษา กรมการศาสนาเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑. กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุน

๒. กำหนดนโยบายและแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน

๓. พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ครู และเจ้าหน้าที่

๔. ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาให้มีการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลักและ ป้องกันมิให้มีการเปลี่ยนแปลงพระธรรมวินัยให้ผิดไปจากพระบาลีในพระไตรปิฎก

๕. ให้คำแนะนำส่งเสริมการจัดการศึกษา

๖. ตรวจสอบการดำเนินการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตลอดจน หลักฐานเอกสารต่าง ๆ ทุกประเภท ถ้าปรากฏมีความบกพร่องให้พิจารณาเสนอกรมการศาสนาเพื่อ ขอความเห็นจากประธานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว กรมการศาสนามี อำนาจสั่งปิดโรงเรียนได้

๗. วินิจฉัย ชี้ขาด ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติตามระเบียบนี้

๘. แต่งตั้งคณะกรรมการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามอบหมาย^{๘๒}

๕. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนโรงเรียนต่างๆ โรงเรียนละ ๑ ท่าน ยกเว้นกลุ่มโรงเรียนที่มีโรงเรียนไม่เกิน ๑๐ โรงเรียน ให้มีคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

๑. ผู้จัดการโรงเรียน
๒. ผู้อำนวยการ/อาจารย์ใหญ่/ครูใหญ่
๓. ครูคฤหัสถ์จากโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนละ ๑ ท่าน

ให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเลือกประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการ สำหรับรองประธานกรรมการ กลุ่มโรงเรียนใดมีโรงเรียน ๔๐ โรงเรียน ให้เลือกรองประธานได้ ๒ รูป และให้เลือกรองประธานเพิ่มขึ้นอีก ๑ รูป ต่อ ๒๐ โรงเรียน ที่เพิ่มขึ้นจาก ๔๐ โรงเรียน ส่วนตำแหน่งกรรมการและเลขานุการ ให้ประธานกรรมการเป็นผู้เลือก การเลือกผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวให้เลือกจากบุคคลในคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน เว้นแต่ประธานกรรมการในการแต่งตั้ง กรรมการศาสนาจะแต่งตั้งเฉพาะตำแหน่งประธานกรรมการ ส่วนตำแหน่งอื่น ให้ประธานเป็นผู้แต่งตั้งแล้วรายงานกรรมการศาสนาทราบ ผู้ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ให้อยู่ในตำแหน่งคราวละ ๒ ปีงบประมาณ ถ้าผู้ได้รับเลือกพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้เลือกผู้ดำรงตำแหน่งแทนจนครบวาระ สำหรับตำแหน่งประธานกรรมการ ถ้าวาระดำรงตำแหน่งเหลือไม่ถึง ๖๐ วัน ไม่ต้องเลือกผู้ดำรงตำแหน่งแทน^{๘๓}

คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ดังนี้^{๘๔}

๑. กำหนดนโยบายการบริหารกลุ่มโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ
๒. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานโรงเรียนและงานวิชาการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นและอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน
๓. ติดตามและประเมินผลการบริหารโรงเรียน และรายงานผลการดำเนินงานให้กรรมการศาสนาทราบ

^{๘๒} วัชชัย ธรรมเจริญ, คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๒๘-๒๙.

^{๘๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓-๓๔.

^{๘๔} อ้างแล้ว, หน้า ๓๕.

๔. ดำเนินการอื่นๆเพื่อพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาให้เจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้ภิกษุสามเณรได้เรียนรู้ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ มีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการศึกษาของสงฆ์ประเภทนี้ ภายใต้การควบคุมของสภาการศึกษาคณะสงฆ์ซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธาน และยังมีคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ปรากฏว่ามีผู้ศึกษาวิจัยในกรณีนี้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัย ได้คัดสรรผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอ ดังนี้

๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาค้นคว้าทางเอกสารและผลงานการวิจัยต่างๆ ในประเทศ ผู้วิจัยพบว่ามีเอกสารงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องดังนี้

พระเส็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า ๑. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก ๒. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง^{๔๕}

^{๔๕}พระเส็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

พระสืม สงฆโมทโก (ถัจ) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง” ผลการวิจัย พบว่า ๑. การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ ๓.๗๒ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ส่วนระดับความเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ในด้านต่ำสุดคือ ด้านการออกจากราชการ ๒. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหาร ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่า (t-test) พบว่า ครูและผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๖ ด้านจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๘๖}

พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑” ผลการวิจัย พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม^{๘๗}

^{๘๖} พระสืม สงฆโมทโก (ถัจ), “การบริหารงานบุคคลตามหลักฆราวาสธรรม ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอ่างทอง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๘๗} พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน), “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

พระมหาดาวร กลยาณเมธี (บุญสอน) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า ๑. ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง ๕ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการ ๒. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศ อายุ ตำแหน่ง และ ประสบการณ์สอน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๘๘}

พระมหาขวัญยืน สุธนโต (ฟางสวัสดิ์) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า ๑. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับมาก ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับปานกลาง ๒. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลน้อยกว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุ ๕๐ ปีลงมา และผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล น้อยกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก^{๘๙}

^{๘๘} พระมหาดาวร กลยาณเมธี (บุญสอน), “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอ่างทอง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๘๙} พระมหาขวัญยืน สุธนโต (ฟางสวัสดิ์), “การบริหารงานบุคคลและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

ธีรภัฏ หนูทองแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “สภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติแผนกสามัญศึกษา ในกลุ่มที่ ๒” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่มที่ ๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวางแผนการบริหารงานบุคลากรมีการปฏิบัติสูงสุด ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ๒. สภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่มที่ ๒ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๙๐}

ประสงค์ เอี่ยมเวียง ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ๓ อันดับแรก คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมา ได้แก่ วินัย การรักษาวินัย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การออกจากราชการ^{๙๑}

บุศรินทร์ จันทมาลา ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๕ ด้าน คือด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาอัตรารักษาบุคลากร และด้านวินัย^{๙๒}

นวัศน์ แนวสุข ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง” ผลการวิจัยพบว่า ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง และด้านเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัยและด้านการลาออกจากราชการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความ

^{๙๐}ธีรภัฏ หนูทองแก้ว, “สภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติ แผนกสามัญศึกษา ในกลุ่มที่ ๒”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๔๙).

^{๙๑}ประสงค์ เอี่ยมเวียง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘).

^{๙๒}บุศรินทร์ จันทมาลา, “การบริหารงานบุคคลในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘).

คิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่าง ในขณะที่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัย และด้านการลาออก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร คือ ควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้และจัดประชุมสัมมนาเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานบุคคลของโรงเรียนให้มากขึ้น^{๙๓}

วิไลวรรณ ยะสินธ์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากร การประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากรและควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครู ด้านการดำรงรักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่

^{๙๓} นวทัศน์ แนวสุข, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๘).

ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียน ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดาเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน^{๙๔}

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมาก ด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ในระดับปานกลาง และด้านออกจากราชการ อยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งและจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน ส่วน จำแนกตามอายุราชการ ไม่แตกต่างกัน^{๙๕}

^{๙๔}วิไลวรรณ ยะสินธ์, “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓).

^{๙๕}บรรจบ ศรีประภาพงศ์, “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๕๘).

๒.๕.๑ งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษาค้นคว้าทางเอกสารและผลงานการวิจัยต่างๆ ในต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่า มีเอกสารงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับดังนี้

แบลง (Blanks) ได้ศึกษาวิจัย “รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา” พบว่า ๑. การบริหารบุคคลของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ ๒. ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน ๓. การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร ๔. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนารูปแบบ หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้^{๙๖}

สโลน (Sloane) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏและการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมแต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมจากเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะ และสามารถนำไปใช้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ^{๙๗}

สรุปได้ว่า จากผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศการบริหารงานบุคคลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าหน่วยงานต่างๆ มีการดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดของการบริหารกิจการ จึงต้องให้ความสำคัญ ในขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาบุคลากร การทำให้บุคลากรรู้สึกรักและหวงแหนในหน่วยงาน

^{๙๖}แบลง (Blank), E.B. “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System,” North Carolina, (The University of North Carolina at Greensboro, 1991), p 27.

^{๙๗}สโลน (Sloane), Etta K. “Principals and Inservice Training : Knowledge Attitude and Mainstreaming Practices”, (Dissertation Abstracts International, 1983), p. 38-A.

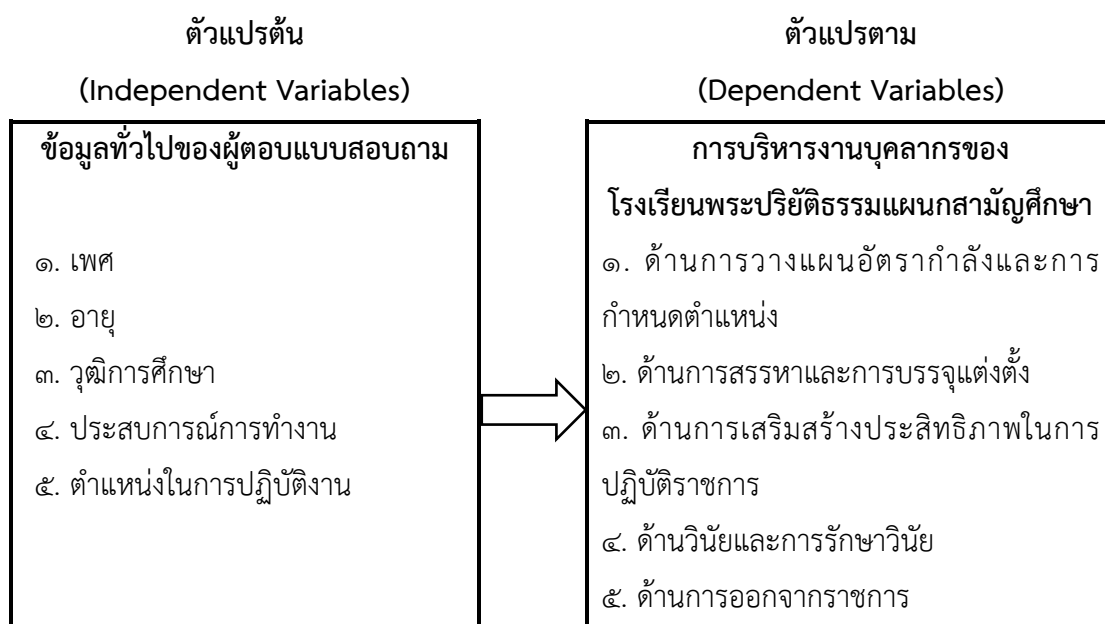
ตลอดจนพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลทั้ง ๕ ด้าน มีปัญหาในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไปโดยเฉพาะปัญหาที่พบมากที่สุด คือ บุคลากรไม่เพียงพอกับความต้องการ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ขาดประสิทธิภาพ ตลอดจนผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงใจ และไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม (dependent Variable) ได้แก่ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ๑. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ๒. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ๓. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ๔. ด้านวินัยและการรักษาวินัย ๕. ด้านการออกจากราชการ ดังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย