

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักอปรินิยธรรม ๗ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๓ หลักการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒ แนวคิดการบริหารโรงเรียน

๒.๓ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

๒.๓.๑ ด้านการสรรหาบุคคล

๒.๓.๒ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

๒.๓.๓ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

๒.๓.๔ การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

๒.๓.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

๒.๔ หลักธรรมอปรินิยธรรม ๗

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

มีนักการบริหาร และนักวิชาการหลากหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยสรุปมานำเสนอต่อไปนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต หรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพอย่างสูง^๑

สมาน รังสิโยภุชญ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน^๒

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรและ / หรือบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต^๓

พนัส หันนาคินทร์ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์กรจัดการวางแผนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการ และความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทน พัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงาน และการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้

^๑ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : หจก.เทคนิค, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^๒สมาน รังสิโยภุชญ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

^๓ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพรีนติ้ง, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถ หรือการประพฤตินี้ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เจอกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้^๕

บรรยงค์ โตจินดา ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ใ้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพ และมีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การชำระรักษาทรัพยากรบุคคล ที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์กร การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม^๕

สุภาพร พิศาลบุตร ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ชำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร^๖

เฟลิค ไนโกร Nigro, Felix. A., อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง วิธีการที่จะสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน และพัฒนาความสามารถของบุคคลเหล่านั้น รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กร เพื่อให้บุคคลนั้นทำงานได้เต็มความสามารถ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ^๗

วิลาวรรณ รพีพิศาล ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก ๗ ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา

^๕พนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : พราณนการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

^๕บรรยงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

^๖สุภาพร พิศาลบุตร, **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

^๗อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์^๕

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน ในความหมายนี้ ผู้วิจัยมุ่งเพียงความหมายของการบริหารตามหลักทั่วไป ยังไม่ได้นำไปเชื่อมโยงกับหลักการบริหารธรรม ๗

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ นักการบริหารและนักวิชาการได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงศ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ล้วนแต่เห็นได้ชัดว่ามีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคลากรต้องมีความสำคัญขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์กร คือ^๖

๑) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลง และความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากมากยิ่งขึ้น และทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับบุคลากร เพื่อให้ตามทันกับค่าครองชีพก็กลายเป็นปัญหาอันหนักที่ทุกหน่วยงานจะต้องรีบแก้ไข

^๕วิลาวรรณ รพีพิศาล, ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตรหัตถกร, ๒๕๕๔), หน้า ๒ – ๓.

^๖ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๘ – ๑๙.

๒) ปัญหาทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์กรมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมอกล และเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับ และนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น ต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าทีงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนานุคลากร ให้มีความสามารถในการช่วงเวลานั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการ จึงจะได้ผล

๓) ปัจจัยทางด้านสังคม เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมนี้ จะมีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันมีคนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนในยุคใหม่โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่จะไม่ซ้ำแบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรส่วนมากต้องพยายามมุ่งมั่นสนใจในสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคลากร

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่าย หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๑๑}

^{๑๑}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓

พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ไว้ว่า มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กรที่สามารถสร้างคุณภาพการให้แก่องค์กรอย่างมหาศาล ในอดีตมุมมองผู้บริหารมองมนุษย์ที่ปฏิบัติการในองค์กร เป็นเพียงสิ่งของ วัสดุหรือเครื่องจักร ที่ช่วยให้งานในองค์กรประสบผลสำเร็จ แต่สำหรับมุมมองในปัจจุบันนั้นมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีคุณค่าที่องค์กรต้องชำระรักษาให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี โดยผู้บริหารยุคใหม่เชื่อว่าบุคคลในองค์กรล้วนมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่องค์กรจะต้องค้นหาเพื่อนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กร นอกจากนี้ยังยอมรับว่า การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กรและได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนสมาชิก^{๑๑}

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรว่า ในการปฏิบัติงานจะมีความสำเร็จหรือล้มเหลวบุคลากรผู้ปฏิบัติเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานก้าวหน้าหรือมีประสิทธิภาพ^{๑๒}

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาว่า เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นหากขาดซึ่งบุคลากรที่ดี ก็ยากที่จะหวังความสำเร็จจากกิจการงานนั้นทั้งนี้เพราะปัจจัยอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีวิธีการ จะดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยคน^{๑๓}

^{๑๑}พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์กรและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สุภาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๕.

^{๑๒}คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **คู่มือการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : กองการเจ้าหน้าที่, ๒๕๓๘), หน้า ๒.

^{๑๓}กระทรวงศึกษาธิการ **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗**. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรไทย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๑.

สมคิด บางโม ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร หากไม่มีคนหรือไม่มีคุณภาพการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมดำเนินไปได้ด้วยความยากยิ่ง การจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นกับการบริหารบุคคลที่ดี^{๔๔}

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน องค์กรใดให้ความสำคัญ และเอาใจใส่ต่อคนอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มขึ้น เพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลมีปัจจัย ต่าง ๆ ตั้งแต่เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

๒.๑.๓ หลักการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม นับเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งมีนักการบริหารและนักวิชาการ รวมถึงนักการศึกษาหลายท่าน ได้นำเสนอถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

อิสรรัตน์ ศรีวัฒนา ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หลักในการบริหารงานบุคคลนี้เกิดขึ้นมาจากความพยายามในการจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์การบริหารกำลังพล หลักการบริหารงานบุคคลยึดหลักสำคัญ ๔ ประการ คือ^{๔๕}

๑) หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงาน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติ และพื้นฐานความรู้ที่กำหนดให้ โดยไม่กีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ สีผิว และการนับถือศาสนา

^{๔๔}สมคิด บางโม, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๕๑.

^{๔๕}อิสรรัตน์ ศรีวัฒนา, “ความคาดหวังของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘.

๒) หลักความสามารถ หมายถึง การชี้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามหาทางเลือกสรรให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้ได้มากที่สุด

๓) หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานมอบให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้โดยผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย เพื่อที่จะมิให้ถูกไล่ออกหรือถูกออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อให้ผลตอบแทนเพื่อการดำรงชีพ

๔) การพัฒนา หมายถึง การให้การศึกษอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้า

๕) ความเหมาะสม หมายถึง การให้บุคลากรได้ทำงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติความรู้ ความสามารถของเขา

๖) ความยุติธรรม หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทน และผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันก็ต้องทำ ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเป็นใคร และมีระบบในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม

๗) การให้สวัสดิการ หมายถึง การจัดให้มีสวัสดิการ และการให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ

๘) การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การเสริมสร้างบรรยากาศ และความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

๙) การเสริมสร้างและป้องกัน หมายถึง การเสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนการป้องกันมิให้บุคลากรกระทำผิดและการลงโทษผู้กระทำผิด

๑๐) ความทันสมัย หมายถึง กรนำวิทยาการสมัยใหม่ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปรับปรุงวิธีการทำงานและการบริหารงานบุคลากรให้มีความเหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

สมคิด บางโม ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การจัดการงานบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ระบบใหญ่ ๆ คือ^{๑๖}

๑) ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบความดีหรือระบบความสามารถมีหลักอยู่ ๔ ประการ ดังนี้

(๑) หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงาน ต้องอยู่บนหลักแห่งความเสมอภาค มิใช่ว่าต้องเป็นพรรคพวก เป็นญาติพี่น้องกัน ใครก็ตามถ้ามีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานนั้นต้องการ ก็ย่อมมีสิทธิสมัครสอบแข่งขันเข้าทำงานได้ และเมื่อเข้ามาเป็นพนักงานแล้ว ก็ต้องมีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง และขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ

(๒) หลักความสามารถ (Competence) คือ คนดีที่มีความรู้ความสามารถเท่านั้นที่จะเข้ามาทำงานได้ และมีโอกาสก้าวหน้า เวลาจะรับคนเข้าทำงานก็ยึดหลักว่า หากคนที่ดีที่สุด จึงต้องมีการสอบแข่งขัน เวลาบรรจุก็บรรจุคนที่สอบได้ที่ ๑ ก่อน เพราะถือว่าเป็นผู้มีความสามารถสูงกว่าผู้อื่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับ ก็ให้พิจารณาจากผู้ที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมก่อน

(๓) หลักความมั่นคง (Security on tenure) ในระบบคุณธรรมมีการให้หลักประกันว่า เมื่อเข้ามาทำงานจะไม่ถูกออกจากงานง่าย ๆ มีกฎหมายระบุเอาไว้อย่างชัดเจนว่าการเลิกจ้างจะทำได้ในกรณีใดบ้าง เช่น ตาย ลาออก เป็นต้น ความมั่นคงอาจรวมถึงการให้สวัสดิการ การให้ได้รับบำเหน็จบำนาญด้วย ทำให้ผู้ทำงานรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพ ไม่ต้องหวั่นพะวงว่าเมื่อออกจากงานแล้วจะลำบาก

(๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) งานราชการประจำ เป็นงานที่ต้องกระทำต่อเนื่องกันไป จึงต้องมีหลักประกันว่า ข้าราชการจะไม่ถูกบีบบังคับจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่อาจผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาบริหารประเทศ ถ้าให้ฝ่ายการเมืองเข้ามามีอิทธิพล คนดีมีความรู้ความสามารถก็จะหนีหายไม่อยู่รับราชการ จึงมีข้อกำหนดว่า ข้าราชการประจำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้าราชการการเมืองได้แค่ไหนอย่างไร

๒) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่มีพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม

^{๑๖} สมคิด บางโม, หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา, หน้า ๑๑๔ – ๑๑๕.

เสนาะ ดิยาวัว ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ว่า^{๑๖}

- ๑) ให้มีความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน และสภาพในที่ทำงาน
- ๒) แจ้งให้พนักงานได้รู้ข้อควรระวังความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง
- ๓) ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- ๔) มีความเป็นกันเองกับพนักงาน
- ๕) การจ่ายค่าจ้าง ค่าแรงแก่ลูกจ้าง ไม่ควรจะทำในลักษณะเป็นการ “ให้” แต่ควรจ่ายเพราะ “ความสามารถ” ของลูกจ้างเอง
- ๖) ต้องถือว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกความสามารถของพนักงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลนั้น ผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลสำคัญจะต้องรู้หลักในการบริหาร ทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษยสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กร การประสานงาน การประสานผลประโยชน์ ความมั่นคง ความเป็นกลางทางการเมือง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และช่วยให้องค์กรดำเนินไปสู่จุดหมายได้

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม นับเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งมีนักการบริหารและนักวิชาการ รวมถึงนักการศึกษาหลายท่าน ได้นำเสนอถึงทฤษฎีการบริหารงานบุคคลไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

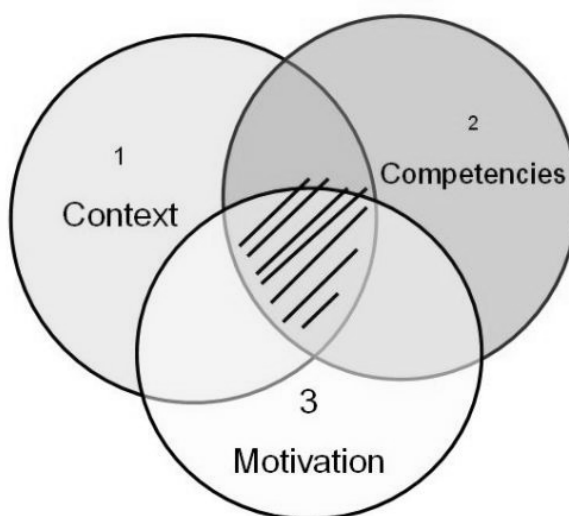
^{๑๖}เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐ – ๔๒.

จิระ หงส์दारมภ์ ได้นำเสนอถึงทฤษฎีการบริหารงานบุคคล ที่เรียกว่า ทฤษฎี ๓ วงกลม เป็นทฤษฎีที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถระบุภารกิจที่ชัดเจนได้ก่อน จึงจะนำทฤษฎี ๓ วงกลมมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้^{๑๘}

วงกลมที่ ๑ เรื่อง Context คือ บริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้สภาพแวดล้อมขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการทำงาน การจัดองค์กรให้มีความเหมาะสม คล่องตัว ใช้วิธีทำงานแบบเป็นขั้นตอน (process) ใช้ระบบสารสนเทศ หรือ IT เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

วงกลมที่ ๒ เรื่อง Competencies คือ การพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรในองค์กรให้มีความพร้อมในการทำงานอย่างเต็มที่

วงกลมที่ ๓ เรื่อง Motivation คือ การสร้างแรงจูงใจ เมื่อองค์กรนำอยู่แล้ว คนมีศักยภาพแล้ว ต้องดูว่า เขามีแรงจูงใจอยากทำงานให้เราอย่างเต็มที่หรือไม่? วงกลมที่ ๓ เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยเก็บเกี่ยว (ผลงานของทุนมนุษย์) ของเรานั้นเอง



แผนภูมิที่ ๒.๑ วงกลมแรงจูงใจ

^{๑๘}จิระ หงส์दारมภ์, ทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน, (กรุงเทพมหานคร : Chira Academy Publishing, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓ – ๑๕.

การเก็บเกี่ยว (ผลงานของทุนมนุษย์) ที่ดี ต้องประกอบด้วย

- ๑) Motivation คือ การสร้างแรงจูงใจ
- ๒) Inspiration คือ การสร้างแรงบันดาลใจ
- ๓) Empowerment คือ การมอบอำนาจ มอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ที่ท้าทายต่อ

ความสำเร็จ

อย่างไรก็ดี การทำงานเรื่องทรัพยากรมนุษย์ หรือ ทุนมนุษย์ นั้น จะสำเร็จได้ต้องทำอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง ปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จ คือ

- ๑) ผู้นำ
- ๒) HR + Non-HR + CEO
- ๓) เน้นสิ่งที่มองไม่เห็น (Intangible) เช่น ความสุข ศรัทธา และความยั่งยืน

พยายามสร้างสิ่งที่เรียกว่า “HRDS” ประกอบด้วย

H : Happiness – ความสุข

R : Respect – การยอมรับนับถือ

D : Dignity – การยกย่องให้เกียรติ

S : Sustainability – ความยั่งยืน

๔) และที่สำคัญที่สุดต้องทำให้สำเร็จ

มาสโลว์ (Abraham Maslow) อ้างในภาวดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดด้านจิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic Theory) เป็นแนวคิดที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนามนุษย์ โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า มนุษย์มีความดีและมีคุณค่าต่อการยอมรับ มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่น ๆ ในระดับที่สูงขึ้นต่อไป มาสโลว์แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้น ดังนี้^{๑๕}

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

^{๑๕}อ้างใน ภาวดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘.

๒) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

๓) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

๔) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

๕) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ที่มีความรักและศักดิ์ศรีในตน มีวินัย มีจริยธรรม และประสิทธิผลในการดำเนินชีวิต เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองแต่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

ลูเธอร์ กุลิก และเลียนดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างใน ภาวดี อนันต์นาวี ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่ง อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่^{๒๐}

๑) การวางแผน (planning) หมายถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

๒) การจัดองค์การ (organizing) หมายถึงการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์การเพื่อประสานงานหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

^{๒๐}อ้างใน ภาวดี อนันต์นาวี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕ – ๒๐.

๓) การสั่งการ (directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาโดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำ นอกจากนี้ ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กร

๔) การบรรจุ (staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีไว้

๕) การประสานงาน (co-ordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

๖) การรายงาน (reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การวิจัยและการตรวจสอบ

๗) การงบประมาณ (budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

คริส อากีริส (Chris Argyris) อ้างใน ภาวดี อนันต์นาวี ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารบุคลากร แบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ ดังนี้^{๒๑}

๑) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์กรย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ในการบริหารงานในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรแล้ว

๒) การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์กร ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลในการทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่

๓) การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กร

วิชัย ตันสิริ ได้นำเสนอถึงทฤษฎีการบริหารบุคคลของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ไว้ว่า^{๒๒} ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือน

^{๒๑}อ้างใน ภาวดี อนันต์นาวี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๕.

^{๒๒}วิชัย ตันสิริ, อุดมการณ์ทางการศึกษา: ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๕๕ – ๓๐๖.

เครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ เจ้าของตำรับ “The one best way” คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ ๓ อย่างคือ

- ๑) เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- ๒) ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- ๓) หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์ เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย ๓ หลักการดังนี้

- ๑) การแบ่งงาน (Division of Labors)
- ๒) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
- ๓) การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive payment)

ฟาโยล์ (Fayol) อังใน ภาวดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง หลักการที่ใช้ในการบริหารบุคลากรไว้ ๑๔ ประการ ดังนี้^{๒๓}

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

๒) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command) คือ ในการกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน และระหว่างบุคคลในองค์กรให้หมดไป

๓) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

^{๒๓}อังใน ภาวดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓.

๔) หลักของการสร้างไวกิ่งสายงาน (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 และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

๗) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนตัวได้เสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด

๘) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

๙) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization) หมายถึง ว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี

๑๐) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดตั้งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

๑๑) หลักของความเสมอภาค (equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

๑๒) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (stability of tenure) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

๑๓) หลักของความคิดริเริ่ม (initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะให้เปิดโอกาสให้ผู้ย่อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง

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

หลักการจัดการของ Fayol ข้างต้นนี้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะดู ก็จะเห็นว่างานบริหารขององค์กรเหล่านี้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ Fayol ได้แบ่งแยกเอาไว้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหาร หมายถึง แนวความคิด หรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนา และอธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีแนวคิดที่มีเหตุผล และสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

๒.๒ แนวคิดการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ว่ามีความรู้ความสามารถในด้านหลักการบริหารที่ดีมากน้อยอย่างไร เพราะผู้บริหารเป็นหัวหน้าหรือนายใหญ่ในสถานศึกษานั้น ๆ หลังจากได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และมีหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่างในสถานศึกษาโดยตรง มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียน ไว้ในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

นลินี ทวีสิน ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างความร่วมมือ โดยอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม^{๒๔}

^{๒๔} นลินี ทวีสิน, การศึกษาอัฟเฟรด สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD), (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๓.

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์^{๒๕} ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารโรงเรียนว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมการบริหารการศึกษาอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารการศึกษาในระดับโรงเรียนกระทำร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนา ด้านต่าง ๆ ให้เกิดกับผู้เรียนตามความมุ่งหมายของหลักสูตร^{๒๕}

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารโรงเรียนว่า ในปัจจุบันกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษา เป็นนิติบุคคลตามมาตรา ๓๔ (๒) ของระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมาตรา ๕๕ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งให้มีการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ตามมาตรา ๓๕ ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) จะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ประกาศใช้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ที่มุ่งหวังจะเห็นการจัดการศึกษาที่จะเอื้อต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน^{๒๖}

^{๒๕}ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์, หลักการบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒภาคใต้, ๒๕๔๖), หน้า ๘๑.

^{๒๖}คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กองการเจ้าหน้าที่, ๒๕๔๘), หน้า ๘.

นิพนธ์ กินาวงศ์ ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารโรงเรียนว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคลซึ่งเรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้^{๒๗}

แคมป์เบลล์ (Campbell) อ้างใน พระตรีระศักดิ์ สุเมธ ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารโรงเรียนว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการจัดการแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งผู้ที่จัดยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือ ผู้บริหารการศึกษา^{๒๘}

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถทักษะต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการกับทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพของประเทศชาติและประชาคมโลกต่อไป

๒.๓ ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะความคิดเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ ดังต่อไปนี้

^{๒๗}นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน และการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนส, ๒๕๓๓), หน้า ๑๒.

^{๒๘}อ้างใน พระตรีระศักดิ์ สุเมธ, “ศึกษากการบริหารงานบุคลากรตามหลักการบริหารนิยธรรม ๗ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒.

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้^{๒๕}

- ๑) การออกแแบ่งงาน และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
- ๒) การวางแผนกำลังคน
- ๓) การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน
- ๔) การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๕) การอบรมและพัฒนา
- ๖) การจ่ายค่าตอบแทน
- ๗) การบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์
- ๘) การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้^{๒๖}

- ๑) การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง
- ๒) การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง
- ๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในกาครปฏิบัติราชการ
- ๔) การรักษาวินัยและวินัย
- ๕) การลาออกจากราชการ

วิจิต ศรีสอ้าน และอวยชัย ชะบาง ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลทั่วไป ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก ๆ ๓ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้^{๒๗}

- ๑) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร กิจกรรมขั้นต้นของการบริหารงานบุคคล ที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้ล่วงหน้า ตามความต้องการของหน่วยงาน ในลักษณะกรอบอัตรากำลัง (Staffing Pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

^{๒๕}ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๔๑ – ๔๒.

^{๒๖}กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๑ – ๖๓.

^{๒๗}วิจิต ศรีสอ้าน และอวยชัย ชะบาง, การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมารธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๔๘.

๒) การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามต้องการโดยมีกระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสม ตามระบบคุณธรรม ทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็ว และปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

๓) การธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มโดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ นอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการ และบริการด้านการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น การลา การรักษาพยาบาล เป็นต้น

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า ประกอบด้วยขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง ๘ ขั้นตอน ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรกำลังคน, การคัดเลือก, การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง^{๓๒}

นิพนธ์ กิณางค์ ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารบุคลากรนั้น คือ การใช้คนให้ทำงานได้ดีที่สุด ภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทอง และวัสดุน้อยที่สุด และให้ทุกคนมีความสุข ความพอใจในการทำงานมากที่สุด ขอบเขตการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมี ๔ ประการ คือ^{๓๓}

^{๓๒}สมยศ นาวิการ, “สภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดชัยภูมิ”, วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐)

^{๓๓}นิพนธ์ กิณางค์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจเทรดดิ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๗๔ – ๗๖.

๑) การแสวงหาบุคคล หมายถึง วิธีการให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน โดยปกติหมายถึง กระบวนการรับสมัคร และบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ในการบริหารโรงเรียนในระบบการศึกษาไทย ครูใหญ่มีบทบาทน้อยมากในด้านการรับสมัคร หรือบรรจุแต่งตั้งบุคคล อำนาจเหล่านี้มักจะเป็นอำนาจในระดับสูง เช่น ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือระดับกรมเจ้าสังกัด ครูใหญ่ไม่มีโอกาสได้พิจารณาคัดเลือกบุคคลเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนที่มีโอกาสในการคัดเลือกบุคคล ควรมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก หลักเกณฑ์โดยทั่วไป มีดังนี้

(๑) ควรคัดเลือกบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีระเบียบ เสียสละ รักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง สนใจงานบริหารและมีความภูมิใจในโรงเรียน

(๒) ควรคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๒ อย่าง คือ ความสามารถทั่วไป และความสามารถเฉพาะ

๒) การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง สิ่งจูงใจในการบำรุงรักษาบุคลากร เช่น สิ่งจูงใจ ที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินรางวัล สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน สิ่งจูงใจในการบำรุงรักษาบุคคล มีหลายประการ ดังนี้

(๑) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ

(๒) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน

(๓) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส

(๔) สิ่งจูงใจที่เป็นการพัฒนาวิชาชีพ

๓) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานในหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร มีพลังในใจการทำงาน การพัฒนาบุคลากรทางการสอน อาจทำได้โดยการจัดส่งเสริมครูประจำการ

๔) การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสาเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การย้าย หรือโอน การให้ออก เกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เป็นต้น

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้^{๓๔}

๑) การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล

๒) การวางแผนกำลังคน

๓) การกำหนดตำแหน่ง

^{๓๔}สมาน รังสิโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการ ก.พ., ๒๕๔๑), หน้า ๒.

- ๔) การกำหนดเงินเดือน
- ๕) การสรรหาบุคลากร
- ๖) การบรรจุและแต่งตั้ง
- ๗) การจัดทะเบียนประวัติ
- ๘) การพัฒนาบุคลากร
- ๙) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ
- ๑๐) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
- ๑๑) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- ๑๒) การให้ออกจากงาน และบำเหน็จบำนาญ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เริ่มดำเนินการจากการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการคัดเลือกบุคคล การบรรจุแต่งตั้งและการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคลให้มีขวัญกำลังใจ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้บุคคลพ้นจากการทำงาน

๒.๓.๑ ด้านการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคล เป็นขั้นตอนที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการ และนักบริหารหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ดังต่อไปนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากร หมายถึง การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ในเชิงจัดการ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานขององค์กร โดยองค์กรคาดหวังว่า บุคลากรที่แสวงหามานั้น จะสามารถทำหน้าที่รับผิดชอบงานได้หลายสถานะต่างกันไป ดังนี้ ทดแทนตำแหน่งที่ว่าง รองรับงานที่ขยายการผลิต / บริการ พัฒนาหรือคิดค้นสิ่งใหม่ วางระบบการบริหารจัดการธุรกิจ ขยายตลาด เพิ่มยอดขาย และควบคุมเครื่องจักร และเทคโนโลยีสมัยใหม่^{๓๕}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวถึงการสรรหา หมายถึง การคัดเลือกการบรรจุตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร โดยองค์กรต้องวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือก รวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลือกตำแหน่งและ

^{๓๕}ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๖ – ๑๓๕.

การให้รางวัล โดยการจัดหาบุคคลจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้าง บทบาท และตำแหน่งขององค์กร^{๓๖}

พนัส หันนาคินท์ ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ มาเสนอตัวให้เลือกคนที่ดี และเหมาะสมที่สุดต่อการทำงานในองค์กร^{๓๗}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร มีการจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจ และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์กร^{๓๘}

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคคล คือ การเลือกสรรบุคคลจากหน่วยงานอื่นมาใช้ประโยชน์ โดยการเสนอแสดงหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งการสรรหาบุคคลจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคคล ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานด้วยวิธีการสอบคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้

ขั้นตอนการสรรหาบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสรรหาบุคคลมีทั้งสิ้น ๕ ขั้นตอนดังต่อไปนี้^{๓๙}

๑) องค์กรจะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน เพื่อให้บุคคลสนใจที่จะเข้าร่วมทำงานภายในองค์กร

^{๓๖}ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔๕.

^{๓๗}พนัส หันนาคินท์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร, หน้า ๒๔.

^{๓๘}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๖ – ๔๗.

^{๓๙}ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องค์การและการจัดการ, หน้า ๓๕๓.

๒) องค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการรับสมัคร โดยมีการตั้งกติกา และเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ลักษณะงาน หน้าที่ของตำแหน่งนั้น อัตราเงินเดือน และจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับสมัคร

๓) การพิจารณาจากใบขอเพิ่มพนักงาน โดยหน่วยหรือแผนกจะทำเรื่องถึงผู้บริหารเพื่อขอเพิ่มพนักงาน หรือทดแทนตำแหน่งที่ว่าง จะต้องมีการระบุเพศ อายุ จำนวนที่ต้องการ หน้าที่และความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือนขั้นแรกที่กำหนด คุณสมบัติของผู้สมัครจะต้องบ่งถึงความรู้ และประสบการณ์

๔) การประกาศรับสมัคร โดยกาครประกาศลงหนังสือพิมพ์ วารสารหรือติดประกาศตามที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงความต้องการการรับสมัครบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร อาจจะมีการระบุค่าตอบแทนพร้อมสวัสดิการ

๕) การรับสมัคร องค์กรอาจจะให้สมัครด้วยตนเองได้ที่ฝ่ายบุคคล หรือส่งประวัติมาให้ทางไปรษณีย์ โดยผู้สมัครจะต้องระบุชื่อ นามสกุล ที่อยู่ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สาเหตุที่อยากเข้าร่วมงานในองค์กร สาเหตุที่ออกจากงานเก่า และค่าตอบแทนที่ต้องการ

๖) การคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน ทดสอบความชำนาญ และการสัมภาษณ์

๗) การตรวจสอบรายละเอียดของผู้สมัครอีกครั้ง โดยการตรวจสอบที่ทำงานเก่า ถึงความประพฤติ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

๘) การตัดสินใจคัดเลือก ควรให้หัวหน้าแผนกที่ขอพนักงานเป็นคนตัดสินใจเลือกผู้สมัครเอง เพราะจะต้องเข้าร่วมกับพนักงานในแผนก

๙) การรับเข้าทำงาน เมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะรับบุคคลใดแล้ว ก็ควรจะออกจดหมายแจ้งไปยังผู้สมัครทราบผลการคัดเลือก

พนัส หันนาคินท์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้^{๔๐}

๑) กำหนดนโยบายในการสรรหา นอกจากจำนวนและคุณภาพที่ต้องการแล้ว ก็จะต้องกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่พึงรับเข้าทำงาน นโยบายจะต้องแถลงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งการกำหนดนโยบายนั้นเห็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ต้องให้มีความชัดเจนพอที่จะให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสามารถดำเนินตามนโยบายได้อย่างถูกต้อง

^{๔๐}พนัส หันนาคินท์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร, หน้า ๒๕ – ๒๗.

๒) กำหนดลักษณะงานที่ผู้สนใจจะเข้ามาทำงานทราบ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว

๓) การหาแหล่งกำลังคน ผู้ที่ทำหน้าที่ทางบุคลากรจำเป็นต้องมีลักษณะเป็นคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อจะทราบว่าหากจะหากำลังคนจากสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านั้นจะหาได้จากที่ใด บางครั้งซื้อปริญญา หรือประกาศนียบัตรที่เหมือนกัน อาจเน้นหรือมีความเชี่ยวชาญคนละอย่าง แล้วแต่ลักษณะพิเศษของแต่ละสถาบัน

๔) ช่องทางการสรรหา หลังจากองค์กรได้กำหนดคุณสมบัติของคนที่ต้องการไว้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกระจายข่าวด้วยช่องทางต่าง ๆ ให้คนที่องค์กรต้องการได้ทราบ เท่าที่ทำได้มากที่สุด คือ การประกาศทางสื่อสารมวลชน ทางสื่อสิ่งพิมพ์ที่เน้นเฉพาะการสมัครงาน

๕) แบบฟอร์มสำหรับให้ผู้มาสมัครงานกรอก การมีแบบฟอร์มทำให้ตรวจสอบได้ง่าย และตรงต่อความต้องการขององค์กร

สมาน ริงลิโยกฤษฎ์ ได้เสนอขั้นตอนการสรรหาบุคคลไว้ ๑๐ ขั้นตอน ดังนี้^{๔๑}

- ๑) การประกาศรับสมัคร
- ๒) การสัมภาษณ์เบื้องต้น
- ๓) การยื่นใบสมัคร
- ๔) การทดสอบการปฏิบัติงาน
- ๕) การสอบสัมภาษณ์
- ๖) การตรวจสอบภูมิหลัง
- ๗) การคัดเลือก ขั้นตอนของฝ่ายเจ้าหน้าที่
- ๘) การตัดสินใจขั้นสุดท้ายของหัวหน้างาน
- ๙) การตรวจร่างกาย
- ๑๐) การบรรจุแต่งตั้ง

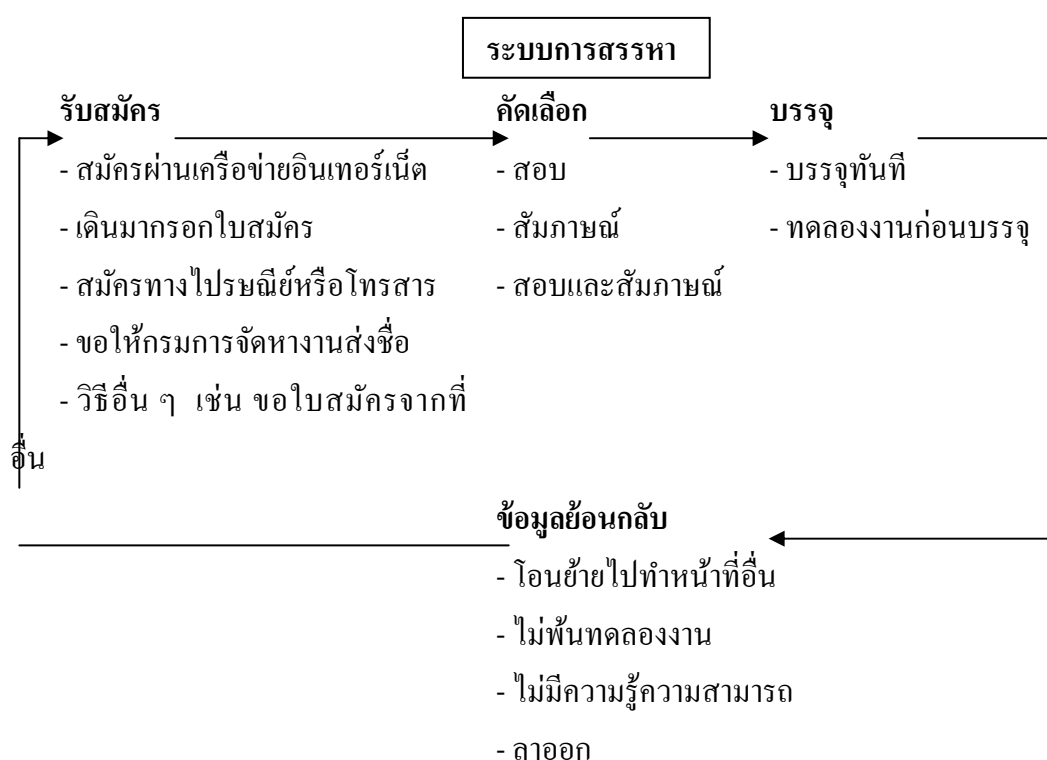
ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสรรหาบุคคล เป็นการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ผู้ที่มีหน้าที่สรรหากำลังคนต้องตระหนักอยู่เสมอว่า กำลังคนเข้ามาร่วมงาน เพื่อตอบคำถามที่อยู่เบื้องหลังการวางแผนกำลังคน คำถามที่ว่่านั้น มีดังต่อไปนี้^{๔๒}

^{๔๑}สมาน ริงลิโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๖๑ – ๖๒.

^{๔๒}ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, หน้า ๖๒.

- ๑) ทำไมต้องสรรหา
- ๒) สรรหามาเพื่อทำงานอะไร
- ๓) เมื่อใดจึงสรรหา
- ๔) สรรหาอย่างไรจึงจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน
- ๕) ถ้าสรรหาไม่ได้หรือไม่ทันต่อความต้องการ จะทำอย่างไร

ขั้นตอนในการสรรหากำลังคน โดยทั่วไปจะเริ่มต่อจากการวางแผนกำลังคน เพราะจะต้องทราบว่าจะรับสมัครพนักงานประเภทใด และเมื่อใด เมื่อเข้าใจเนื้อหาสาระกระบวนการของการสรรหากำลังคนอย่างดีแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่สรรหากำลังคนก็ต้องพิจารณาถึงช่องทางการรับสมัครบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และเลือกสื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น ถ้าต้องการผู้สมัครในหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ หรือสื่ออินเทอร์เน็ต เป็นต้น ดังภาพที่ ๒.๑



แผนภูมิที่ ๒.๒ ระบบสรรหาบุคลากร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวถึงแหล่งในการสรรหาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้^{๔๓}

การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร

การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร เป็นนโยบายอย่างหนึ่งขององค์กรที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงาน เพราะบุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน คำนึงกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้องค์กรมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า โดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่

นโยบายการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรจะกระทำได้สำเร็จขึ้นอยู่กับกิจการขององค์กร ถ้าเป็นองค์กรที่มีกิจการขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ก็ไม่สามารถจะใช้นโยบายดังกล่าวนี้ได้ ดังนั้นจะต้องเป็นองค์กรขนาดกลางขึ้นไป ที่มีบุคคลเป็นจำนวนมาก

ผลดีจากการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร มีดังนี้

๑) เป็นการให้หลักประกันในการทำงาน โดยให้โอกาสแห่งความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีความตั้งใจทำงาน มีผลงานออกมาอยู่ในระดับดี มีอายุการทำงานพอสมควร ก็จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ได้ดีขึ้น

๒) เป็นการส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร

๓) สามารถสรรหาบุคคลได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูล ประวัติการทำงานอยู่ที่ฝ่ายบุคคลอยู่แล้ว สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการสรรหาบุคลากรได้ดีกว่าการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร

๔) เป็นการจูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ และความสามารถ ได้ทราบข้อมูลว่าองค์กรให้การสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และมีความต้องการเข้ามาสมัครงานกับองค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

๕) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคล นับตั้งแต่เวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดทำการประกาศสรรหา การติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการสรรหา จนกระทั่งได้บุคคลมาตามที่ต้องการ

^{๔๓}สมาน รังสิโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๘๐ - ๘๖.

๖) องค์กรจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการได้บุคคลขององค์กรเอง เพราะเป็นบุคคลที่รู้จักคุ้นเคยกับนโยบาย รูปแบบ ระบบการบริหารอุดมการณ์ มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ ต่อองค์กร มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดี และเป็นหลักในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างได้ผลดีมาก

ผลเสียจากการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร มีดังนี้

๑) ทำให้องค์กรไม่มีโอกาสได้รับบุคคลจากภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ เป็นการปิดกั้นคนดี มีความรู้ ความสามารถหรือเป็นการ จีตวงจำกัดคัดเลือกเอาแต่บุคลากรจากภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการ พัฒนาการทำงาน เริ่มตั้งแต่เจตคติ ระบบการทำงาน การพัฒนาและการสร้างผลงานที่ดีเด่นให้แก่ องค์กร

๒) การหมุนเวียนการทำงาน หรือการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน สำหรับบุคคลจากภายในองค์กรเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรจะต้อง ใช้เวลาจำนวนหนึ่งเพื่อแนะนำงาน หรือเนืเทศให้แกบุคลากรผู้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ ย่อมทำให้องค์กรต้องสูญเสียผลประโยชน์รายได้จากการดำเนินงานของบุคคลใหม่จนกว่าจะเกิด ประสพการณ์ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

๓) การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร ถ้าไม่มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก บุคลากร เช่น คุณวุฒิการศึกษา ประสพการณ์การทำงาน ผลงาน ประวัติความประพฤติ อาจจะทำให้ การสรรหาบุคคลภายในองค์กรเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผล เสียหาย โดยเฉพาะในทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน และชื่อเสียงขององค์กร

๔) การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ย่อมทำให้ขาด กำลังทรัพยากรที่มีวิสัยทัศน์ คุณภาพการทำงาน และการสร้างสรรค์ผลงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับ ขององค์กรต่าง ๆ

การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร

การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคคลสำหรับตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ จากภายนอกองค์กร เป็นวิธีการที่นิยมปฏิบัติกันโดยทั่วไป สำหรับทุก องค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้าง ผลงาน และชื่อเสียงให้แก่องค์กร

ผลดีของการสรรหาบุคคลจากการภายนอกองค์กร มีดังนี้

๑) องค์กรได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการที่มีโอกาสสรรหา ได้บุคคลภายนอกมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ เพราะว่างค์การสามารถสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรจากบุคคลเป็นจำนวนมาก ที่มีความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน เข้ามาเป็นบุคคลใหม่ขององค์กร ทำให้้องค์การมีศักยภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นและผลกำไรในรอบปีก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

๒) เปิดโอกาส และให้ความเท่าเทียมกันให้แก่บุคคลทุกคนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่้องค์การประกาศรับสมัครบุคคลใหม่

๓) เป็นการช่วยให้บุคคลภายใน้องค์การมีโอกาส หรือช่องทางที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ โดยการไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยใช้เวลาภายหลัง จากเวลาเลิกงานประจำวัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ สำหรับใช้ในการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ของ้องค์การ

๔) ป้องกันการผูกขาดจากบุคคลภายใน้องค์การที่มีระบบการทำงานแบบล้าสมัย ขาดความสามัคคีในการการร่วมมือกันทำงาน ยึดตัวบุคคลมากกว่ายึดหลักการ และขาดการทำงานเป็นระบบ ไม่มีการประสานงานกัน ซึ่ง้องค์การมีความต้องการในการพัฒนาการทำงานทำงานอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นต้องการบุคคลที่ดีจากภายนอกมาช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทั้งทางด้านความคิดและการทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การ สามารถนำบุคคลใหม่มาพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบการทำงานที่ดีได้ง่ายกว่าบุคคลเดิม

ผลเสียของการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร มีดังนี้

๑) เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคคลภายใน้องค์การ เนื่องจากบุคลากรภายใน้องค์การมีภารกิจผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงานประจำวัน ทำให้การเตรียมตัวเพื่อการสอบเข้าตำแหน่งงานใหม่นั้น ไม่มีความพร้อมเหมือนกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะในการสรรหาบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับสูงภายใน้องค์การ ย่อมทำให้บุคลากรภายใน้องค์การขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเป็นการปิดกั้นโอกาสความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคคลภายใน้องค์การ ทำให้การสรรหาบุคคลภายนอกไม่เป็นที่ยอมรับ และทำให้เกิดการต่อต้านทุกรูปแบบในการทำงาน

๒) เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสรรหา ซึ่งจะต้องมีกระบวนการจัดทำประกาศรับสมัคร ดำเนินการรับสมัคร สอบคัดเลือก สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และประกาศผลการสอบ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการสรรหาบุคคล เริ่มดำเนินการจากการแต่งตั้งคณะกรรมการการสรรหาบุคคล จากภายในองค์กร / โรงเรียน การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร ประชาสัมพันธ์ เพื่อรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน กำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกบุคคล ดำเนินการสอบคัดเลือกบุคคล การทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงาน การพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน / ค่าตอบแทน การอนุญาตให้บุคคลโอน – ย้าย และรับย้ายบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร / โรงเรียน

๒.๓.๒ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรไว้ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานนั้นได้มาจาก ๒ แนวทาง คือ การจ้างพนักงานใหม่จากภายนอกองค์กร กับการมอบหมายงานใหม่ให้พนักงานเก่าหรือพนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน การจัดบุคคลลงไปในงานเรียกว่า “การบรรจุ” ยังรวมไปถึงการเริ่มต้นมอบหมายงานให้พนักงานใหม่ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดชั้นลดตำแหน่งพนักงาน กิจกรรมที่ต้องทำในการจัดบุคคลเข้าทำงาน มีดังนี้^{๔๔}

๑) การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการพยายามแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และรู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน

๒) การจัดให้ทำงาน การจัดบุคคลเข้าทำงานนั้นได้มาจาก ๒ แนวทางด้วยกัน ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น สำหรับบุคลากรใหม่นั้นต้องได้รับการสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศ และฝึกอบรม ส่วนบุคลากรปัจจุบันก็เช่นเดียวกันกับบุคลากรใหม่ จะต้องได้รับการสรรหา คัดเลือก และปฐมนิเทศภายในองค์กรเสียก่อนที่จะมอบหมายงานใหม่ให้ทำ ซึ่งปกติแล้วจะปฐมนิเทศเกี่ยวกับหน้าที่ใหม่ที่จะต้องทำซึ่งต่างไปจากงานเดิม

๓) การนิเทศงาน เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพโดยรู้เท่าทันสถานการณ์ สถานการณ์ นโยบายการจัดการศึกษา หลักสูตรและองค์ประกอบต่าง ๆ ทางการศึกษา การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการที่หน่วยงาน หรือองค์กรใช้ในการพยายามรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้เลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

^{๔๔} ธงชัย สันติวงษ์, การจัดการ, หน้า ๑๔๘ – ๑๕๐.

๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบการประเมินบุคคลอันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้า ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงาน เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

๕) การพิจารณาความดีความชอบ เป็นการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เกิดขึ้นเมื่อพนักงานออกจากการหนึ่งไปสู่งานอื่น ซึ่งได้รับเงินเดือนความรับผิดชอบและอยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการให้ความดีความชอบแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดี และสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งปกติอาศัยการพิจารณาจากความสำเร็จของงานและความอาวุโส

เกรียงศักดิ์ เชื้อวียง ได้กล่าวถึงการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรไว้ว่า การบรรจุผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง อันเป็นการเปลี่ยนฐานะของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นข้าราชการ และมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลในราชการพลเรือนไทย แยกได้ดังนี้^{๔๕}

๑) การบรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่สอบได้

๒) บรรจุแต่งตั้งจากผู้ได้รับการคัดเลือก ในกรณีที่มีเหตุพิเศษอาจคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการได้โดยไม่ต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังต่อไปนี้

(๑) กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาล เพื่อศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ

(๒) กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพที่ขาดแคลนที่ ก.พ. จะกำหนด

^{๔๕}เกรียงศักดิ์ เชื้อวียง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๑), หน้า ๒๐ – ๒๕.

(๓) กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ ส่วนราชการใดจัดให้มีการศึกษาขึ้น เพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้นโดยเฉพาะ

(๔) กรณีอื่นที่ ก.พ. กำหนด

๓) การบรรจุแต่งตั้งในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุผู้มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญงานสูงมาก เป็นพิเศษเข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ก็ให้บรรจุและแต่งตั้งได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด พร้อมกันนี้ ผู้มีอำนาจในการบรรจุและแต่งตั้ง ให้มีการแบ่งแยกอำนาจในการบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการไว้ดังนี้

(๑) รัฐมนตรีเจ้าสังกัด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี มีอำนาจบรรจุข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๑ และให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคม เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

(๒) ปลัดกระทรวง

- โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี มีอำนาจบรรจุข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับ ๑๐ และให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูล เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

- มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๙ โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากใคร

(๓) อธิบดี

- โดยความเห็นชอบของปลัดกระทรวง มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๘

- มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๑ – ๗ โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากใคร

(๔) ผู้ว่าราชการจังหวัด มีอำนาจบรรจุแต่งตั้งข้าราชการระดับ ๑ – ๗ ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งมีใช้ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด

สรุปได้ว่า การบรรจุและแต่งตั้ง คือ การให้เข้ารับราชการเป็นข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งประจำในหน่วยงานนั้น โดยพิจารณาจากความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เห็นช่องทางการก้าวหน้า ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต เหมาะที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ด้วย

๒.๓.๓ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นขั้นตอนในกระบวนการที่สำคัญ ที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องจากการที่ได้จัดหาบุคคลเข้าสู่หน่วยงานแล้ว เพื่อให้บุคคลได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน เป็นการบำรุงรักษาบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนให้นานที่สุดให้ทุกคนอยู่ด้วยความเต็มใจ มีความพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคลไว้ ดังต่อไปนี้

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาบุคลากรว่า ควรต้องทำความเข้าใจว่า มนุษย์ย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ความต้องการพื้นฐานในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่ อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน สำหรับในด้านการปฏิบัติงานบุคคล มีความต้องการที่คล้ายคลึงกัน การบำรุงรักษาบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคการจูงใจ อาจใช้เทคนิคทางการบริหาร เพื่อการจูงใจ เช่น วางแผนและจัดแบ่งงานในองค์กร กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม สร้างความก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากร สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน จัดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน หรืออาจจัดสิ่งจูงใจในลักษณะที่เป็นวัตถุ เงิน สิ่งของ โอกาส สภาพการทำงาน ห้องทำงานสะอาด สวยงาม มีเครื่องใช้ครบทันสมัย มีการจัดสภาพสังคม ผู้ร่วมงานให้รักใคร่สามัคคี ทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนงาน ตลอดจนจัดบริการและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการทางกายและสังคมของผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา^{๔๖}

นิพนธ์ กินาวงศ์ ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาบุคลากร ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บำรุงรักษาบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการทำงาน สิ่งที่จะใช้ในการบำรุงรักษาบุคลากร มีหลายประการดังต่อไปนี้^{๔๗}

๑) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินรางวัล สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุนี้ ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่า ควรให้ในลักษณะใด เมื่อไร และใช้หลักอะไรในการพิจารณา

๒) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน เช่น สวัสดิการของครู บรรยากาศในการทำงาน

^{๔๖}พิชัย เสงี่ยมจิตต์, การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา, (อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒๖.

^{๔๗}นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, หน้า ๗๕.

๓) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส หมายถึง การให้โอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่
การงาน

๔) สิ่งจูงใจที่เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้ไปดูงาน การอบรม
การศึกษาต่อ

สมคิด บางโม ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษาบุคคลากรว่า เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว
ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงาน
อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การบำรุงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด ที่สำคัญมี ๕
ประการ ดังนี้^{๔๘}

๑) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ครอบมอบไว้ในโอกาสอันเหมาะสม พร้อม
ทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส
เบี้ยขยัน

๒) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้
ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสไปศึกษาต่อ

๓) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงาน
ส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่าง
ๆ ตามความจำเป็น

๔) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่
ทำงาน มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า หรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ใน
ฐานะเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา

๕) การบำรุงขวัญ หรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้บุคคลทุกคนเกิดความรัก
เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียง และกำไรให้แก่หน่วยงาน เมื่อมี
ชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานหรือบุคคลก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

สรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคคล คือ การสร้างแรงจูงใจ การให้ขวัญกำลังใจ และรักษา
บุคคลให้มีกำลังใจ กำลังใจ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้เลื่อนตำแหน่ง การ
ให้สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อเป็นการบำรุงให้บุคคลอยู่กับโรงเรียนให้นานที่สุด และตลอดเวลา
ที่อยู่กับโรงเรียน ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยอาศัยสิ่งจูงใจ สิ่งที่เป็นขวัญและ

^{๔๘}สมคิด บางโม, หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา, หน้า ๑๖๖.

กำลังใจ การสร้างความรู้สึกว่าบุคคลเป็นส่วนร่วมของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานหรือโรงเรียนอยู่
ได้

๒.๓.๔ การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว
บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา
การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเอง
เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและเพื่อให้การปฏิบัติงานมี
ประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลว่าประสิทธิผลของโรงเรียน
ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่
ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคนการ
พัฒนาบุคคลเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงานถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไป
ตามวาระ^{๔๙}

สุนันtha เลานันท์ ได้อธิบายถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่วางแผน
อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การ
ให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่อง คือ การฝึกอบรม
(Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้นการพัฒนาจึงเป็นการ
เพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะ
ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่
สูงขึ้น^{๕๐}

^{๔๙}พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (พิษณุโลก : โครงการตำรามหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, ๒๕๒๖), หน้า ๑๓๓.

^{๕๐}สุนันtha เลานันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธนาคารพิมพ์, ๒๕๔๖),
หน้า ๒๒๓.

บรรยง โตจินดา ได้กล่าวถึงการพัฒนานุคลากรไว้ว่า การพัฒนานุคลากรไม่ใช่เรื่องของ การให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และสามารถรักษานุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้^{๕๐}

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ ได้ให้ความคิดแก่นักบริหารว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือแรงงานฝีมือปาน กลาง แรงงานชำนาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของ แรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่างเช่น ถ้า ผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มโนทัศน์เกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำรายวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรู้นั้นได้กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์กรที่ควร ได้รับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา และครูอาจารย์^{๕๑}

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงการพัฒนานุคลากรไว้ว่า การ พัฒนานุคลากรมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอยู่ ๒ ประการ ได้แก่^{๕๒}

๑) วัตถุประสงค์ขององค์กร (Institutional Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายของ องค์กร ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ความมุ่งหมายขององค์กรนี้ ได้แก่

- (๑) เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงานราชการ
- (๒) เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- (๓) เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
- (๔) เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- (๕) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน

^{๕๐}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์), (กรุงเทพมหานคร : อมรา การพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๑.

^{๕๑}ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์, การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา, (สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ สงขลา, ๒๕๓๑), หน้า ๔.

^{๕๒}สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนานุคลากรและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : บีเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔ – ๒๑.

- (๖) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- (๗) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
- (๘) เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์กร
- (๙) เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือผู้มาติดต่อกับ

องค์กร

๒) วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- (๑) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- (๒) เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการทำงาน
- (๓) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยทดลองปฏิบัติ
- (๔) เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- (๕) เพื่อเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- (๖) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- (๗) เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการทำงาน
- (๘) เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- (๙) เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และยังเป็นกลไกที่จะช่วยให้การบริหารงานทั้งในด้านองค์กร และด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน เพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม

๒.๓.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งส่งผลถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ดังนั้นจึงมีนักวิชาการ และการบริหารการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ดังต่อไปนี้

วรรณธ แสงมณี ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินผล สิ่งที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากบุคลากร ภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่าปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใด และแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะนำมาวินิจฉัยได้ว่า ทักษะของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้^{๕๔}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่า จะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

๒) กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๓) กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๔) การนำผลที่ประเมินได้ มาถกและพิจารณากับบุคลากร

๕) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรุปผลเป็น ๒ ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ อย่างเป็นทางการ คือ ในวิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นมักจะให้หัวหน้างานบุคลากรนั้น ๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนคืออย่างไรในการทำงาน และวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้จะมีปัจจัยเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ^{๕๕}

^{๕๔}วรรณธ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๕.

^{๕๕}ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๕๒.

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น ๆ ในด้านการบริหารงานบุคลากรในองค์กร เพื่อทุกกิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้ประเมินต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทางตรงและทางอ้อม ดังนี้^{๕๖}

๑) การประเมินโดยมีผลกลาง ๆ (Central Tendency) เกิดจากผู้ประเมินให้คะแนนผู้ถูกประเมินในระดับกลาง ๆ หรือใกล้เคียงกัน เนื่องจากปัจจัยบางอย่าง เช่น ขาดทักษะในการประเมิน การไม่มีเวลาเพียงพอในการประเมิน ส่งผลให้เกิดความผิดพลาด เช่น ส่งผลให้ผู้ที่ถูกประเมินต่ำกว่ามาตรฐานได้รับผลการประเมินสูงเกินความเป็นจริง ในทางตรงข้าม บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ได้รับการประเมินต่ำกว่าความเป็นจริงก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม อันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๒) การประเมินโดยใช้เหตุผลส่วนตัว (Recency Error) ความผิดพลาดในกรณีนี้เกิดจากผู้ประเมิน ประเมินโดยยึดถือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้น หรือเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นโดยไม่ได้อิงประเมินจากการกระทำทั้งหมดที่ผ่านมาในอดีต ส่งผลให้การประเมินไม่ถูกต้อง และอาจทำให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติงานไม่สม่ำเสมอ โดยอาจจะปฏิบัติดีในช่วงเวลาที่ใกล้ถูกประเมินเท่านั้น

๓) การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater) การกำหนดมาตรฐานที่สูงเกินไป หรือต่ำเกินไปทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และยุติธรรม หากมาตรฐานสูงเกินไป ส่งผลให้การประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง และในทางตรงกันข้ามหากมาตรฐานต่ำเกินไปก็จะส่งผลทำให้ผลการประเมินต่ำเกิน ก็จะส่งผลให้ผลการประเมินสูงกว่าความเป็นจริง

๔) การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo Effect) ความผิดพลาดนี้เกิดจากผู้ประเมินให้ความรู้สึก หรือทัศนคติของตนที่มีผลต่อพฤติกรรมบางประการมาเป็นเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมโดยรวมของบุคคล เช่น ถ้าผู้ประเมินมีความเชื่อหรือมีความคิดว่า “คนเรียบร้อย คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี” ส่งผลให้การประเมินผลงานของบุคคลนั้นเป็นไปในทิศทางที่ดี ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ถูกประเมิน มีบุคลิกที่ไม่ดีก็จะถูกประเมินว่ามีผลปฏิบัติงานไม่ดี ซึ่งอาจไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

^{๕๖}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๗๓ – ๑๗๕.

๕) การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling – Based Bias) เกิดจากผู้ประเมินใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสินผลการประเมิน เช่น ความชอบ ความลำเอียง โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน ทำให้ผลการประเมินไม่น่าเชื่อถือ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับ ความชอบพอเป็นพิเศษจากผู้ถูกประเมิน จะได้รับคะแนนของการประเมินผลดีกว่าบุคคลอื่น หรือ บุคคลที่ผู้ถูกประเมินไม่ชอบเป็นการส่วนตัวก็จะไม่ได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรม

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้^{๕๗}

๑. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

๒. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

๓. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๕๗}อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร,การประเมินผลการปฏิบัติงาน,(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ศ.ส.ท.,๒๕๔๖),หน้า ๒.

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ และขั้นตอนที่เป็นระบบ และมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของการประเมินผล การปฏิบัติงาน และต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน เพื่อไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบที่สำคัญที่สุดต่อความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร หรือโรงเรียน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานของโรงเรียนสำเร็จ

จำเป็นต้องมีหลักการบริหารทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษยสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กร การประสานงาน การประสานผล ประดษณห์ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นมนุษยธรรม ที่สำคัญหลักในการบริหารเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบาย ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน การแจ้งข่าวให้บุคลากรทราบ การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณเป็นคนสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

มีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน ด้ตรา กำลัง การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการ และเป็นระบบ อันเป็นแนวทางในการบริหารงาน บุคลากรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๒.๔ หลักธรรมอภิธานิยธรรม ๗

มหาปริณิพพานสูตร พระผู้มีพระภาครับสั่งกับท่านพระอานนท์ว่า ดูกรอานนท์ เธอจงสั่งให้ภิกษุทุกรูปซึ่งอยู่อาศัยพระนครราชคฤห์ ให้มาประชุมกันในวันอุฏฐานสาลา ท่านพระอานนท์รับพระคำรัสของพระผู้มีพระภาคแล้ว สั่งให้ภิกษุทุกรูปซึ่งอยู่อาศัยพระนครราชคฤห์ ให้มาประชุมกันในวันอุฏฐานสาลา แล้วจึงเข้าเฝ้าพระผู้มีพระภาคถึงที่ประทับ ครั้นเข้าไปเฝ้าแล้ว ถวายบังคมพระผู้มีพระภาคแล้วยืนอยู่ ณ ที่ควรข้างหนึ่ง ครั้นท่านพระอานนท์นั่งเรียบร้อยแล้วได้ทูลว่า ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญภิกษุสงฆ์ประชุมกันแล้ว ขอพระองค์ทรงทราบกาลอันควรในบัดนี้เถิดฯ ลำดับนั้นพระผู้มีพระภาคทรงลุกจากอาสนะ เสด็จเข้าไปยังอุปัฏฐานสาลา แล้วประทับนั่งบนอาสนะที่ปูลาดไว้ ครั้นประทับนั่งแล้ว รับสั่งกับภิกษุทั้งหลายว่า ดูกรภิกษุทั้งหลายเราจักแสดงอภิธานิยธรรมทั้ง ๗ แก่พวกเธอ พวกเธอจงฟัง จงใส่ใจให้ดี เราจักกล่าว ภิกษุเหล่านั้นทูลรับพระคำรัสของพระผู้มีพระภาคเจ้าแล้ว พระผู้มีพระภาคได้ตรัสว่า^{๔๔}

๑) ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุหมั่นประชุมกันเนืองๆ อยู่เพียงใดพึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น

๒) ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักพร้อมเพียงกันประชุม จักพร้อมเพียงกันเลิกประชุม และจักพร้อมเพียงกันทำกิจที่สงฆ์พึงกระทำอยู่เพียงใดพึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น

๓) ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้แล้วจักไม่ถอนสิ่งที่ได้บัญญัติไว้แล้ว จักสมาทานประพฤติดูในสิกขาบททั้งหลายตามที่ได้บัญญัติไว้แล้ว อยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น

๔) ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักสักการะ เคารพ นับถือ บูชาภิกษุผู้เป็นเถระ ผู้รัตตัญญู บวชนาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และจักเชื่อฟังถ้อยคำของท่านเหล่านั้นอยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น

๕) ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักไม่ดูอานาจแก่ตมหาอันจะก่อให้เกิดภพใหม่ซึ่งบังเกิดขึ้นแล้วอยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น

๖) ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักเป็นผู้ยินดีในเสนานะปา อยู่เพียงใดพึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น

^{๔๔}ดูรายละเอียดใน ที.ปา.อ. (ไทย) ๒/๑๘๘๘-๓๕๑๕/๓๘-๑๕๕.

ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในการบริหารจัดการองค์กรเป็นเลิศ สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือเรื่องของ “ธรรมาภิบาล” มีหลักธรรมของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าอยู่หมวดหนึ่งเป็นธรรมะในหมวดที่ ๗ เรียกว่า “อปริหานิยธรรม ๗” ธรรมะหมวดนี้ ให้ความหมายในหมวดหัวข้อธรรมว่า “ธรรมอันเป็นเหตุแห่งความไม่เสื่อม” หรือหมายความว่า “ไม่เป็นเหตุแห่งความหายนะ” (หानิยธรรม) คือ ผู้ใดประพฤติปฏิบัติแล้วก็มีแต่ความเจริญรุ่งเรืองอย่างเดียว ธรรมะหมวดดังกล่าวนี้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ทรงแสดงเป็นอุทธาหรณ์ให้แก่เหล่าพระภิกษุสงฆ์ เป็นการปรารภเหตุของการแตกความสามัคคี ซึ่งมีผลให้กษัตริย์แห่งแคว้นวัชชีต้องแตกทำลายเสียอาณาจักรให้กับพระเจ้าอชาตศัตรู กษัตริย์ผู้ยิ่งใหญ่แห่งกรุงราชคฤห์

ธรรมะอันเป็นธรรมาภิบาลที่เรียกว่า “อปริหานิยธรรม” นั้น มีอยู่ ๗ ประการ นายจิต บุรทัต กวีแห่งรัตนโกสินทร์ ได้รจนาไว้ในวรรณคดีเรื่อง สามัคคีเภทคำฉันท์ ถึงจริยวัตรของกษัตริย์ลิจนวิ ซึ่งประพฤติปฏิบัติธรรม “อปริหานิยธรรม ๗” เป็นธรรมาภิบาลขององค์กร ดังนี้^{๕๕}

หนึ่ง เมื่อมีราชกิจใด	ปรึกษากันไป
บวาชบ่หน่ายขุนนุมน	
สอง ย่อมพร้อมเล็กพร้อมประชุม	พร้อมพร้อมพรักกุม
ประกอบ ณ กิจ ควรทำ	
สาม นั้นยึดมั่นในสัม-	มาจาริตจำ
ประพฤติมีตัดคัดแปลง	
สี่ ใครเป็นใหญ่ได้แจ้ง	โอวาทศาสน์แสดง
ก็ยอมและน้อมบูชา	
ห้า นั้นอันบุตรภริยา	แห่งใครไปปรา-
รภประทุษข่มเหง	
หก ที่เจตีย์คนเกรง	มิย่ำแย่ง
ก็เช่นที่สรวบวงพลี	
เจ็ด พระอรหันต์อันมี	ในรัฐวัชชี
ก็คุ้มก็ครองป้องกัน	

^{๕๕}จิต บุรทัต, สามัคคีเภทคำฉันท์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, ๒๕๑๐), หน้า

หากจะวิเคราะห์ “อปริหานิยธรรม ๗” ซึ่งกษัตริย์แห่งแคว้นวัชชี ซึ่งรวมกันเรียกว่า กษัตริย์ลิจฉวี ใช้เป็น “ธรรมาภิบาล” ในการบริหารองค์กรแล้ว พบว่า ธรรมะทั้ง ๗ ขึ้นนั้นเป็นข้อปฏิบัติซึ่งจะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวกันอย่างมั่นคงในองค์กรใด ๆ ก็ตามที่ประพจน์ได้ อย่างสม่ำเสมอและมั่นคง^{๖๐}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายขยายความว่า อปริหานิยธรรม ๗ (ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม, เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง) พระพุทธองค์ได้ตรัสกับกษัตริย์วัชชี อยู่ใน วัชชีอปริหานิยธรรม ซึ่งจะนำมากล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดังนี้^{๖๑}

- ๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
- ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันกระทำกิจอันพึงกระทำ
- ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม
- ๔) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านเป็นสิ่งที่อันรับฟัง
- ๕) บรรดากุลสตรีกุลกุมารทั้งหลายให้อยู่ดีโดยไม่ถูกข่มเหง หรืออุคคร่าขึ้นใจ
- ๖) เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชียสถานปูชนียวัตถุ ตลอดจนอนุสาวรีย์ต่าง ๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งภายในและภายนอกไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลี ที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป
- ๗) จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังไม่ได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก

^{๖๐}วสิน อินทสระ, **หลักธรรมอันเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมดาการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒ – ๓๕.

^{๖๑}๔พระพรหมคุณาภรณ์, (ป. อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอถึงหลักอภิธานิธรรม ๗ โดยแยกออกเป็นในแต่ละข้อเพื่อทำความเข้าใจให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

๒.๔.๑ หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์

พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์) ได้กล่าวถึง อภิธานิธรรม ๗ ประการนี้ ถือเป็นธรรมที่ปฏิบัติแล้วจักไม่นำไปสู่ความเสื่อม จักไม่เกิดความหายนะแห่งองค์กร คือ จะมีแต่ความเจริญ ในหัวข้อเรื่องการประชุม ในหนังสือ การคณะสงฆ์และการพระศาสนา ซึ่งน่าจะได้นำมาเป็นความรู้ และเพื่อเป็นข้อสนับสนุน อภิธานิธรรม ๗ ประการ ในข้อที่ ๑ หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ไว้ดังนี้^{๖๒}

การประชุมนั้น แม้จะมีมากก็ตาม แต่พอสรุปโดยลักษณะเป็น ๖ ข้อ

- ๑) การประชุมปรึกษาหารือหรือพิจารณาหรือเพื่อรับทราบ
- ๒) ประชุมชี้แจง สั่งการ มอบงานหรือนโยบาย
- ๓) ประชุมอบรมหรือประชุมเชิงวิชาการ หรือเชิงปฏิบัติการ
- ๔) ประชุมสัมมนา
- ๕) ประชุมปฏิบัติการกิจ
- ๖) ประชุมสังสรรค์หรือสร้างสรรค์ความสามัคคี

๑. ลักษณะที่ ๒ หมายถึง การประชุมที่จัดขึ้น

- ๑) เพื่อแนะนำชี้แจงเรื่องที่ต้องแนะนำชี้แจง
- ๒) เพื่อสั่งการในเรื่องที่ต้องสั่งการ
- ๓) เพื่อบอกงานใด ๆ ให้รับไปปฏิบัติ
- ๔) เพื่อให้รับทราบนโยบาย

๒. ลักษณะที่ ๓ หมายถึง การประชุมผู้ได้บังคับบัญชาหรือกลุ่มชนอื่น

- ๑) เพื่ออบรมให้ได้รับความรู้ในเชิงวิชาการ
- ๒) เพื่อฝึกอบรมให้เกิดทักษะในการปฏิบัติการ

๓. ลักษณะที่ ๔ หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งที่อยู่ในงานรับผิดชอบหรือเรื่องโดยทั่วไปเพื่อหาข้อสรุป แต่ผลของการประชุมเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องจะปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้รับทราบนโยบาย

^{๖๒}พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : มหาเถรสมาคม, ๒๕๔๘), หน้า ๒๓.

๔. **ลักษณะที่ ๕** หมายถึง การประชุมที่ร่วมกันกระทำกรณียกิจ ทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบ ทั้งในกรณียกิจทั่วไป

๕. **ลักษณะที่ ๖** หมายถึง การประชุมพบปะสังสรรค์ เพื่อ

- ๑) เพื่อให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวกัน
- ๒) เพื่อให้เกิดพลังแห่งความสมัครสมานสามัคคี

การประชุมทุกลักษณะ ย่อมมีวัตถุประสงค์เป็น ๖ คือ

- ๑) เพื่อยุติหรือชี้ขาดปัญหาใด ๆ
- ๒) เพื่อให้รับทราบนโยบาย คำชี้แจง คำสั่ง หรือแนวการปฏิบัติ
- ๓) เพื่อพัฒนาทางวิชาการและการปฏิบัติ
- ๔) เพื่อวิจัยข้อมูลและหาข้อสรุป
- ๕) เพื่อดำเนินการกิจในความรับผิดชอบ
- ๖) เพื่อสร้างสรรค์ความสามัคคี

แต่เมื่อย่นให้สั้นลง คงได้ ๒ คือ

- ๑) เพื่อป้องกันความเสื่อม
- ๒) เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า

“อุปหานิยธรรม” คือ ป้องกันความเสื่อม และเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า จึงนับว่าอุปหานิยธรรมนั้นควรค่าแก่การที่จะเป็นที่สนใจ ในการนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ยึดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรที่ทรงคุณค่ายิ่ง

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และ ดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์ ได้นำเสนอถึงหลักการประชุมกันอย่างเนืองนิตย์ไว้ว่า การหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ คือธรรมเนียมข้อแรกในหลัก อุปหานิยธรรม ๗ ที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ให้ไว้ และดูเหมือนคนทำงานในยุคสมัยนี้ก็นิยมการประชุมกันเป็นนิตย์ เพราะเป็นการได้พูดคุยกันบ่อย ๆ งานก็จะก้าวหน้าไปด้วยดี นอกจากนี้การประชุมกันเนืองนิตย์ยังเป็นการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้ ระดมสติปัญญาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือเพื่อหาทางแก้ไขปัญหายาก ๆ^{๖๓}

^{๖๓}ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และ ดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์, การประชุมอย่างสร้างสรรค์, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์ พรินตติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๔๕.

พระภวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว) ได้กล่าวถึงการประชุมกันเนื่องในศักราชว่า การประชุมรวมหมู่คณะเป็นเนื่องในศักราช ถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำรงรักษาราชการ ให้มีอุดมการณ์ร่วมกันในระยะยาว ทั้งนี้เพราะการรวมกันอย่างพร้อมหน้าพร้อมตา จะทำให้ สมาชิกขององค์กร เกิดความรู้สึกที่ดีในการอยู่ร่วมกันอย่างน้อย ๓ ประการ คือ

๑. รู้สึกว่าตนเป็นเจ้าขององค์กร
๒. รู้สึกว่าตนมีโอกาสในการสร้างสรรค์องค์กร
๓. รู้สึกว่าตนเป็นผู้รับผิดชอบองค์กร

องค์กรใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีทั้ง ๓ ประการนี้ ย่อมจะนำไปสู่ความมีอุดมการณ์ เป็นหนึ่งเดียวกัน และพร้อมที่จะพิทักษ์ปกป้องรักษาราชการ อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ แม้แต่ชีวิตก็อุทิศให้กับองค์กรได้ นี่คือนิยามของการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ของหมู่สงฆ์ ซึ่งทำให้พระพุทธศาสนา มีความมั่นคงอยู่ในโลกนี้ ยาวนานกว่าสองพันห้าร้อยปีแล้ว^{๖๔}

สรุปได้ว่า การหมั่นประชุมกันเนื่องในศักราช ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการได้พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และโดยเฉพาะการประชุมนั้นจะต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ไม่นำมาซึ่งมาเบื้อหน่ายหรือร้ายฉาน

๒.๔.๒ พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม

พระภวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว) ได้กล่าวถึง อปริหานิยธรรมข้อที่ ๒ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่จะพึงทำ ความพร้อมเพรียงกันของหมู่คณะทั้ง ๓ วาระนี้ คือการแสดงออกถึงเอกภาพของหมู่คณะ หรือความพร้อมใจเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกทั้งหมู่คณะ ยินดีเต็มใจที่จะร่วมเป็นร่วมตายกันทั้งในยามทุกข์และในยามสุข เพื่อแบกรับภารกิจ ของหมู่คณะให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายและกำหนดเวลา ขณะเดียวกัน หากในยามใด ที่มีภัยอันตรายมากล้ากราย สมาชิกทั้งหมดต่างก็พร้อมใจกันพิทักษ์รักษาราชการให้ผ่านพ้น อุปสรรคและวิกฤตอันตรายไปได้อย่างปลอดภัยและสง่างาม โดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก ลำบากใด ๆ ทั้งสิ้น นี่คือนิยามแห่งความเป็นเอกภาพของหมู่คณะ ซึ่งทำให้องค์กร มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่นยืนยาวมาจนถึงปัจจุบัน^{๖๕}

^{๖๔}พระภวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว), ความรู้ประมาณ ฐานรากของพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : พีพี พรินต์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕.

^{๖๕}พระภวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว), ความรู้ประมาณ ฐานรากของพระพุทธศาสนา, หน้า ๒๐.

วสิน อินทสระ ได้กล่าวถึงการพร้อมกันประชุมและพร้อมกันเลิกประชุมไว้ดังนี้ เมื่อมีการประชุมก็ควรร่วมกันประชุมพร้อมกัน เลิกประชุมก็เลิกพร้อมกัน ไม่หนีประชุม รับเบี้ยประชุมก็อยู่จนเลิก ไม่ใช้รับเบี้ยประชุมเสร็จก็หายไป จะได้ว่าเขาประชุมกันเรื่องอะไร มอบหมายภารกิจอะไร ให้ใครบ้าง จะได้ติดตามงานกันได้ถูกต้อง ข้อนี้ทำได้ (แต่ยาก) องค์กรไหน ๆ ก็เข้มแข็ง^{๖๖}

พระเทพคุณาภรณ์ (โสภณ โสภณจิตฺโต) ได้กล่าวถึงการประชุมพร้อมเพรียงกันไว้ว่า พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันปฏิบัติกิจของหมู่คณะ มีความรับผิดชอบร่วมกัน ดำเนินไปอย่างพร้อมเพรียง และเมื่อถึงตอนทำงานก็ต้องทำงานของส่วนรวมให้ดี^{๖๗}

สรุปได้ว่า การพร้อมเพรียงกันประชุมและพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม นั้นผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเข้าให้ตรงเวลา อยู่ร่วมประชุมจนครบกำหนดเวลา ร่วมรับผิดชอบในหน้าที่ในการประชุมร่วมกัน ไม่หนีหายเอาความสบายใส่ตน

๒.๔.๓ ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม

พระเทพวิสุทธิญาณ (อุบล นนฺทโก) ได้อธิบายการไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิมไว้ว่า สิกขาบททุกข้อที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว ใคร ๆ ไม่ฟังถอน คือไม่ตัดออก ไม่ยกเลิก แม้บางข้ออาจไม่เหมาะแก่กาลสถานที่ ก็มีพระพุทธานุญาตพิเศษไว้แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องถอนสิกขาบทใด ๆ ทั้งสิ้น เหมือนกฎหมายทางพระราชอาณาจักร ใคร ๆ ไม่ฟังถอน เพราะถ้าต่างคนต่างเลิกถอน สิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้ตามความต้องการของคน ๆ ผลสุดท้ายไม่มีอะไรเหลือเป็นหลักไว้ควบคุมหมู่คณะ พระศาสนาก็ย่อมตั้งอยู่ไม่ได้ เหมือนกฎหมาย ถ้าต่างคนต่างถอนที่ละมาตรา ไม่ซ้าก็หมด ประเทศชาติบ้านเมืองไม่มีกฎหมาย ก็เหมือนบ้านเรือนไม่มีข้อ ไม่มีแป ก็มีแต่พินาศ^{๖๘}

พระภวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว) ได้กล่าวถึงการไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติ ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นตามสิกขาบทที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้ว่า สำหรับข้อนี้ ถือเป็นการมั่นคงสูงสุดของพระพุทธศาสนา เปรียบเหมือนประเทศชาติ จะมั่นคงสูงสุดก็ต้องมีบทบัญญัติที่เรียกว่า รัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นแม่บทกฎหมายสูงสุดที่ทุกคน ต้องยึดถือปฏิบัติตามนั้น ใครจะละเมิดมิได้ จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามใจชอบมิได้ เพราะรัฐธรรมนูญคือโครงสร้างของระบอบการ

^{๖๖}วสิน อินทสระ, หลักธรรมอันเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา, หน้า ๓๒ – ๓๕.

^{๖๗}พระเทพคุณาภรณ์ (โสภณ โสภณจิตฺโต), อปฺริหานิยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : หจก. ดวงกมล ปรีณดี, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐.

^{๖๘}พระเทพวิสุทธิญาณ (อุบล นนฺทโก), อธิบายธรรมวิภาค, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๔ – ๑๘๕.

ปกครองประเทศ การแก้ไขรัฐธรรมนูญตามใจชอบ ก็คือการทำลายโครงสร้างระบอบการปกครองของประเทศโดยตรง ซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ไร้ระเบียบวินัยขึ้นในสังคมและประเทศชาติ อันจะนำพาบ้านเมืองไปสู่ ความล่มสลายในที่สุด พระธรรมวินัยที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ทรงมอบไว้ให้เป็นศาสดาแทนพระองค์ก็เปรียบ ได้กับรัฐธรรมนูญของพระพุทธศาสนา การแก้ไขเปลี่ยนแปลงพระธรรมคำสอนตามใจชอบ ย่อมเป็นการทำลายโครงสร้าง ความมั่นคงของพระพุทธศาสนาโดยตรง เป็นเหตุให้เกิดการ ปฏิบัติผิด ๆ ขึ้นในหมู่สงฆ์ ซึ่งจะยังผลให้พุทธบริษัททั้งหลาย ลื่นไถลทลายในพระพุทธศาสนา แล้วเกิดสิ่งเลวร้ายตามมาอีกมากมาย จนกระทั่งทำให้พระพุทธศาสนา ต้องสูญหายไปจากโลกนี้โดยปริยาย ดังนั้น หมู่สงฆ์ทั้งหมดจำเป็นต้องตั้งใจศึกษา และปฏิบัติตามพระธรรมวินัยให้ครบถ้วน ทั้ง ๓ ประการ คือ ปรีชาปฏิบัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ ชนิดอุทิศชีวิตเป็นเดิมพัน เพื่อให้ประจักษ์แจ้งในอริยมรรค อริยผล ระดับต่าง ๆ ในพระพุทธศาสนาด้วยตนเอง แม้เพียงระดับต้นก็ตาม ซึ่งย่อมจะสามารถค้ำจุนพระพุทธศาสนาให้ยืนยงมั่นคงต่อไปได้ โดยไม่อันตรธานหายไปจากโลก นี่คือ อานุภาพของการรักษาพระธรรมวินัยไว้ด้วยการศึกษาและปฏิบัติของ หมู่สงฆ์พร้อมกันทั้งแผ่นดิน ซึ่งจะยังผลให้พระพุทธศาสนา มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่นจากการ ทำหน้าที่เผยแผ่อย่างบริสุทธิ์บริบูรณ์ของหมู่สงฆ์^{๖๕}

วสิน อินทสระ ได้กล่าวถึง การไม่บัญญัติสิ่งที่ขัดต่อบัญญัติเดิมไว้ว่า ข้อนี้สำคัญ เพราะพูดถึงวัฒนธรรมขององค์กร ว่าสิ่งไหนดีงาม วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมที่ดีของบ้านเมือง ของชาติขององค์กร ซึ่งสืบทอดกันมานั้น เป็นสิ่งสำคัญ เพราะนั่นคือความเป็นชาติ เป็นเอกลักษณ์ หรือสัญลักษณ์ ถือเป็นธรรมาภิบาลอันสำคัญยิ่ง องค์กรนั้นย่อมเข้มแข็งและแกร่งได้นาน^{๖๖}

สรุปได้ว่า การไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิมนั้น จะต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจจะต้องไม่ทำการยกเลิก หรือตั้งบัญญัติอื่นให้ขัดต่อของเดิม แต่หากการตั้งกฎใหม่ขึ้นมาแล้วเอื้อต่อของเดิมก็สามารถกระทำได้

^{๖๕} พระภาวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว), ความรู้ประมาณ ฐานรากของพระพุทธศาสนา, หน้า ๒๐ – ๒๑.

^{๖๖} วสิน อินทสระ, หลักธรรมอันเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา, หน้า ๓๒ – ๓๕.

๒.๔.๔ มีความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา

วสิน อินทสระ ได้กล่าวถึง การให้ความเคารพนับถือต่อบังคับบัญชา ไว้ว่า องค์กรใด ๆ ย่อมมีผู้นำหากเราให้เกียรติผู้นำ เชื่อฟังกัน ปฏิบัติตามความคิด (ที่ดีที่ถูกต้อง) ของผู้นำ เดินไปในกรอบในทิศทางเดียวกัน ไม่หลบหลู่ผู้นำ ความมั่นคงในองค์กรก็เกิดขึ้น^{๓๐}

พระภวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว) ได้กล่าวถึงการให้ความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชาไว้ว่า อปริหานิยธรรมข้อที่ ๔ ให้ความเคารพภิกษุที่เป็นประธานสงฆ์ และรับฟังถ้อยคำของท่าน สำหรับข้อนี้ มุ่งใช้การเคารพนับถือซึ่งกันและกันเป็นหัวใจในการปกครองสงฆ์ กล่าวคือ ในพระภิกษุสงฆ์หมู่หนึ่ง ๆ ที่บวชกันมานาน จะประกอบด้วยสมาชิก ๔ ประเภท คือ ๑) พระเถระผู้บวชมานานและมีอายุมาก ๒) พระเถระผู้มีพรรษามาก ๓) พระอุปัชฌาย์ ผู้เป็นสังฆบิดร ๔) สังฆปริณายกผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้า และมีอำนาจในการปกครองสงฆ์หมู่หนึ่ง การที่สงฆ์ยังปกครองกันอยู่ได้ ก็เพราะอาศัยความเคารพอยู่ ๒ สถานะ คือ ๑) ในด้านการปกครอง ก็อาศัยความเคารพนับถือเชื่อฟังตามฐานะของท่านผู้มีอำนาจที่ได้รับการ แต่งตั้งนั้น ๒) ในด้านความประพฤติ ก็อาศัยความเคารพเชื่อฟังท่านผู้มีอายุพรรษามากกว่า ผู้สามารถเป็นต้นแบบความประพฤติให้กับเราได้ ดังนั้น การปฏิบัติด้วยความเคารพนับถือ และเชื่อฟังถ้อยคำของพระเถระผู้ใหญ่เช่นนี้ ย่อมทำให้การปกครองสงฆ์มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง เพราะมีพระเถระผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ เป็นต้นแบบด้านความประพฤติ เป็นผู้ชี้แนะ และเป็นต้นแบบด้านการปฏิบัติธรรม เพื่อการบรรลุมรรคผลนิพพาน นี่คือนิยามของการปฏิบัติต่อกัน ด้วยความเคารพ และให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้พระพุทธศาสนามีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น

นันทรัตน์ จำปาแดง ได้กล่าวถึงการให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชาไว้ว่า เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยอาจส่งไปอบรม สัมมนา กันคว้าวิจัย สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมแก่ตนทั้งด้านความสามารถ และบุคลิกภาพ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดี และมีความสุขในงาน สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เมื่อต้องการให้ทำงานใด หรือปฏิบัติอย่างไร และหลีกเลี่ยงการสื่อสาร ทางเดียวให้มากที่สุด รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนอยู่ได้อย่างไม่ลำบาก และเป็นสุข ซึ่งจะเป็แรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียสละ และทำประโยชน์ให้ หน่วยงานเพิ่มขึ้นยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรากฏ

^{๓๐}วสิน อินทสระ, หลักธรรมอันเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา, หน้า ๓๒ – ๓๕.

แก่ผู้อื่นเมื่อเขาทำดี แต่เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นควรเชิญเข้าพบ พูดคุยกันเป็น การส่วนตัว ในบรรยากาศของความจริงใจ^{๑๒}

สรุปได้ว่า ดังนั้นการทำงานในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ หากพบปัญหาใด ๆ ก็ยังมีบุคคลอื่นๆภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถความถนัดที่แตกต่างกันไป การวางตนให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ของตนเองย่อมทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันย่อมทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพเป็นองค์กรที่ดีและมีความสุขในการทำงาน

๒.๔.๕ ให้ความเคารพต่อเพศสตรี

วสิน อินทสระ ได้กล่าวถึง การให้ความเคารพต่อเพศสตรีไว้ว่า ข้อนี้สำคัญมิใช่น้อย เพราะเตือนเพราะห้ามมิให้ล่วงเกินบุตรภริยาของใคร เรื่องบุตรภริยาของผู้ร่วมงาน ของคนอื่น ควรให้เกียรติกัน ไม่นินทาว่าร้าย หรือพูดถึงกันในทางไม่ดี เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ เป็นเรื่องสำคัญในองค์กรใด ๆ ก็ตาม หากเว้น หากละ ไม่ปฏิบัติเช่นนี้เสียได้ ย่อมมีแต่ความสงบ ย่อมมีแต่ความสามัคคี อย่าลืมนะ ลูกเมีย มีอิทธิพลต่อจิตใจของทุกคน การให้ร้าย การนินทาว่ากล่าว มีผลกระทบต่อนั้ และบุคลากรในองค์กร องค์กรใดมีเรื่องเช่นนี้มาก ๆ ย่อมขาดความมั่นคง^{๑๓}

พระเทพวิสุทธิญาณ (อุบล นนฺโทโก) ได้อธิบายการให้ความเคารพต่อเพศสตรี ไว้ว่า ไม่ทำ ไม่พูด ไม่คิดอะไรตามอำนาจของความอยาก อันธรรมาปัญญาทุกคนยังมีค้นหา คือ ความอยาก จึงจำเป็นต้องระวังตน คอยข่มจิตตน อดทนต่อความอยาก ไม่ปล่อยจิตให้ตกอยู่ภายใต้อำนาจความอยากนั้นเมื่อควบคุมจิตได้ ก็ไม่ทำ ไม่พูด ไม่คิดด้วยอำนาจความอยาก ก็ชื่อว่าไม่ลู่อำนาจแก่ความอยาก ก็มีแต่ความเจริญ^{๑๔}

สรุปได้ว่า ทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันจะต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการให้เกียรติต่อเพศสตรี โดยการไม่ทำร้าย ไม่ประพฤตินในทางชั่วสาว ไม่ก่อกบฏทางเพศซึ่งจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียต่อองค์กร

^{๑๒} นันทรัตน์ จำปาแดง, การเป็นลูกน้องที่ดี, (กรุงเทพมหานคร : วังอักษร, ๒๕๔๘), หน้า ๒๓.

^{๑๓} วสิน อินทสระ, หลักธรรมอันเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา, หน้า ๓๒ – ๓๕.

^{๑๔} พระเทพวิสุทธิญาณ (อุบล นนฺโทโก), อธิบายธรรมวิภาค, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๖.

๒.๔.๖ ให้ความเคารพต่อสถานที่

วสิน อินทสระ ได้กล่าวถึงการให้ความเคารพต่อสถานที่สำคัญของหน่วยงานไว้ว่า คนไทยส่วนใหญ่นับถือถึงความสำคัญของสถานที่ที่อยู่ไม่ว่าจะเป็นบ้าน หรือที่ทำงาน หากใครไม่เชื่อถือ ใครดูถูกของของคนอื่นในองค์กรเขาเชื่อถือ หรือเช่นไหว้ บูชากราบไหว้อยู่ก็ต้องเกิดอาการจิตใจกัน องค์กรก็อยู่ไม่ได้ ข้อนี้หมายรวมไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณี และศาสนา ซึ่งคนในองค์กรจักต้องให้เกียรติกัน ไม่หลบหลู่ของของใคร ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ต้องใช้จิตวิทยาเข้ามาช่วยเป็นอย่างยิ่ง^{๖๕}

สรุปได้ว่า ทุกสถานที่ที่มีสิ่งที่สำคัญและเป็นที่เคารพบูชาของคนในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นทุกคนจะต้องให้ความเคารพ ไม่ดูหมิ่น หรือหลบหลู่

๒.๔.๗ ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

วสิน อินทสระ ได้กล่าวถึง การให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือนไว้ว่า ในองค์กรแต่ละแห่งในบ้านเมืองในชาติ แต่ละชาติย่อมมีคนดี คนอาวโส มีคนสำคัญ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรนั้น ๆ บุคคลเหล่านี้ถือเป็นหลักขององค์กร ซึ่งเป็นขุมความคิด ขุมประสบการณ์เป็นสิ่งอันทรงคุณค่าขององค์กร ซึ่งถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ก่อให้เกิดรากฐานอันมั่นคงขององค์กร^{๖๖}

สมศรี มงคลชัย ได้อธิบายถึงการต้อนรับและสร้างความประทับใจและคำนึงแก่ผู้ที่มาเยือนไว้ว่า ควรจัดสถานที่ให้เหมาะสม ให้ความเอาใจใส่ต่อผู้มาติดต่อ การเตรียมการล่วงหน้าสำหรับผู้มาติดต่อ ควรเตรียมเอกสารให้พร้อม การต้อนรับผู้มาติดต่อที่นัดหมายไว้ล่วงหน้า ควรเอ่ยชื่อได้อย่างถูกต้อง การสนทนากับผู้มาติดต่อ ควรสนทนาในเรื่องทั่ว ๆ ไป การแนะนำ (Introductions) การขัดจังหวะ ควรใช้วิธีการขัดจังหวะที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ การรักษาเวลานัดหมายไม่ให้ล่วงเลยเวลาจนเกินไป การขอเข้าพบของพนักงานในหน่วยงาน หากผู้บังคับบัญชาไม่ว่าง ควรบอกให้เขากลับไปยังแผนกของตนเองก่อน เมื่อผู้บังคับบัญชาว่างแล้วจึงโทรเรียก การต้อนรับผู้มาติดต่อที่มีนัดหมายไว้ล่วงหน้า ควรแสดงความเป็นมิตรเสมอ การปฏิเสธการขอเข้าพบ โดยการปฏิเสธอย่างสุภาพ การปฏิบัติเมื่อผู้มาติดต่อกลับ ควรจัดทำสมุดทะเบียนผู้มาติดต่อให้เรียบร้อย เพื่อเป็นหลักฐานประจำวัน^{๖๗}

^{๖๕}วสิน อินทสระ, *หลักธรรมอันเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา*, หน้า ๓๒ – ๓๕.

^{๖๖}วสิน อินทสระ, *อ้างแล้ว*

^{๖๗}สมศรี มงคลชัย, *การบริการที่ดี*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วังอักษร, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

สรุปได้ว่า การให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือนนั้น จะต้องให้ความเคารพอย่างจริงจัง มีการปฏิสัมพันธ์ พร้อมทั้งเชื้อฟังคำแนะนำจากท่านผู้รู้เหล่านั้น ที่ได้มาเยือนถึงองค์กรของเรา

จากการศึกษาหลักอปริหานิยธรรมทั้ง ๗ ข้อ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า หลักธรรมอปริหานิยธรรม ๗ เป็นธรรมที่ป้องกันความเสื่อม และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับทุกคน โดยเฉพาะองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหลักเอาหลักธรรมอปริหานิยธรรม ๗ มาปรับใช้กับการบริหารงาน โดยจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้ได้ครบทั้ง ๗ ข้อ

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาต่าง ๆ พบว่ามีงานวิจัยที่น่าสนใจ ควรแก่การพิจารณาเพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา การบริหารงานบุคลากรดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมและนำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

สนธิ คงภักดี ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ยกเว้นด้านการวางแผน และกำหนดตำแหน่งด้านการบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ^{๙๙}

สมพร ใจคำปัน ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอยดาว จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล ในเรื่อง การวางแผน ใช้บุคลากรได้ประโยชน์สูงสุด การใช้แผน ปฏิบัติ ควบคู่กับการทำงาน การมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน การประชุมชี้แจง แก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ

^{๙๙}สนธิ คงภักดี, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘.

การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนในการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ขาดงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร^{๗๕}

สุรินทร์ ทองเกลี้ยง ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนการสรรหา และการใช้บุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ และพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโรงเรียนประถมขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๗๖}

สนธิ สายปิ่นตา ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ได้มีการปฏิบัติงานทุกงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร สำหรับปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากรทำให้การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผน ที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงาน ไม่มีประสิทธิภาพมีข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ ผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงใจ และไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และขาดการวางแผนการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า ควรวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรศึกษา

^{๗๕}สมพร ใจคำปัน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสอยดาว จังหวัดเชิงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชิงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗.

^{๗๖}สุรินทร์ ทองเกลี้ยง, “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗.

ขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ และผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง^{๔๑}

พระวิไลสอน อาจารย์สิริ ได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การใช้หลักพุทธธรรม (อปริหานิยธรรม) ของผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหารและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนวิถีพุทธอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือ บรรดากุลสตรี กุลกุมารี ให้อยู่ดีโดยไม่ถูกข่มเหงขึ้นใจ เคารพสักการบูชาเจดีย์ ภายในและภายนอก จัดให้มีการอารักขา คุ่มครอง ป้องกันอันชอบธรรม และด้านปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนวิถีพุทธ พบว่า โรงเรียนวิถีพุทธมีปัญหาการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับปัญหาจากด้านที่มีปัญหามากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น^{๔๒}

พระครูอาทรนวกิจ (ฉันทสิริกุล) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาชีวิตและงานในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระครูพิศาลธรรมภาณี (สมดี สุวณฺโณ) วัดสันตวนาราม ตำบลบ้านเชียง อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ วิธีการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และผลการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระครูพิศาลธรรมภาณี วิทยานิพนธ์นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเน้นวิจัยทางด้านเอกสาร และรวบรวมข้อมูลในพื้นที่การวิจัย แล้วนำข้อมูลที่ปรากฏในเอกสาร และข้อมูลจากภาคสนามมาวิเคราะห์หาข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาพบว่า พระครูพิศาลธรรมภาณี (สมดี สุวณฺโณ) ได้สร้างสรรค์ผลงานเพื่อจรรโลงพระพุทธศาสนาเป็นจำนวนมาก ผลงานที่สำคัญ คือ ๑) งานบริหารงานกิจการคณะสงฆ์ ประกอบด้วยภารกิจ ๖ ด้าน ได้แก่ งานด้านการปกครอง ด้านการศึกษา ด้านการเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ และด้านการศึกษาสงเคราะห์ ๒) การประพันธ์หนังสือ ๓) งานเทศน์ ๔) งานศึกษาดูงานต่างประเทศ และ ๕) งานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แต่งงานด้านการเผยแผ่

^{๔๑}สนธิ์ สายปิ่นดา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘.

^{๔๒}พระวิไลสอน อาจารย์สิริ, “ศึกษาหลักพุทธธรรมกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒.

และสาธารณสงเคราะห์ปรากฏผลงานเชิงประจักษ์ชัดเป็นพิเศษ ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จเกิดจากท่านเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี ฉลาดเลือกธรรมชาติเหมาะสมแก่ผู้ฟัง ใช้สื่อประกอบการสอนอย่างชำนาญ เจริญรอยตามแบบอย่างคณาจารย์ผู้เป็นปราชญ์ ตั้งใจเผยแผ่ธรรมจนได้รับเกียรติคุณ และการยอมรับจากสังคม

ด้านวิธีการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ท่านได้สอนจากเรื่องง่าย ๆ อยู่ใกล้ตัวไปสู่เรื่องยาก และลุ่มลึกไปตามลำดับ ด้วยวิธีการยกอุทาหรณ์ และเล่านิทาน เปรียบเทียบด้วยอุปมาอุปไมย ยกพุทธศาสนสุภาษิต สุภาษิต คำคม โคลงและคำกลอนและใช้ภาษาง่าย ๆ เหมาะแก่ผู้ฟังตามโอกาส นอกจากนั้นยังได้อาศัยสื่อการสอน เช่น ภาพเคลื่อนไหว ประกอบการเผยแผ่ และการประพันธ์หนังสือ ทำให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากพระนักเผยแผ่รูปอื่น

ผลการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของท่าน เกิดประโยชน์ ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ได้นำความรู้ทางพระพุทธศาสนาไปสู่ภาคประชาชน อันเป็นผลนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ความคิด พฤติกรรมในเชิงลบเป็นไปในเชิงบวก ด้านสังคมได้ปลุกฝังความศรัทธา และความเชื่อมั่นในหลักธรรมของพระพุทธศาสนา โดยเริ่มจากการพัฒนาที่บุคคลและครอบครัวไปสู่การพัฒนาของสังคมใหญ่ รู้จักนำความเจริญทางด้านวัตถุมาเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางด้านจิตใจ รู้จักการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและการปกครอง สร้างความมั่นคงและสันติสุขแก่สังคมมนุษย์ และด้านศาสนา ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาด้วยการนำหลักธรรมไปเผยแผ่ให้กว้างขวางขึ้น อันเป็นการประดิษฐานพระพุทธศาสนาให้อยู่คู่กับสังคมตลอดไป^{๔๓}

วิไลวรรณ ยะสินธุ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มีการนิเทศ กำกับ

^{๔๓}พระครูอาทรวณกิจ (ฉันทสิริกุล), “ศึกษาชีวิตและงานในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระครูพิศาลธรรมภาณี”, ปริญญานุพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๕๗ – ๑๐๒.

ติดตามอย่างต่อเนื่อง และควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ^{๔๔}

ด้านการสรรหา หรือการคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของ คณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากร การประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

ด้านการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู และบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากร และดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของ คณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ระบบการพิจารณาความ ดีความชอบ ยังไม่โปร่งใส ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

บรรจบ ศรีประภาพงศ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต ๒” กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๑๘ คน และครู จำนวน ๓๑๗ คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการ

^{๔๔}“วิไลวรรณ ยะสินธุ์, “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไป สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, (บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๑ – ๑๐๕.

วางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมาก ด้านวินัยและการรักษาวินัยอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการออกจากราชการอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งและจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามอายุราชการไม่แตกต่างกัน^{๔๕}

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหาร จำนวน ๖๑ คน และครูผู้สอน จำนวน ๒๒๗ คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับมาก^{๔๖}

แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร คือ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม และระเบียบปฏิบัติ และในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการของสถานศึกษาเป็นหลัก

นพทัศน์ แนวสุข ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๔๐๐ คน แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้แทนฝ่ายบริหาร จำนวน ๑๘๐

^{๔๕}บรรจบ ศรีประภาพงศ์, “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๕๖.

^{๔๖}พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๘๘ – ๘๙.

คน และกลุ่มผู้แทนฝ่ายชุมชน จำนวน ๒๒๐ คน ผลการวิจัยพบว่า^{๔๗} ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง และด้านเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัย และด้านการลาออกจากราชการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่าง ในขณะที่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหา ด้านการรักษาวินัย และด้านการลาออก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร คือ ควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ และจัดประชุมสัมมนาเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานบุคคลของโรงเรียนให้มากขึ้น

กฤษฎา สมวธา ได้ทำการศึกษา “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา ในจังหวัดเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า สภาพการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ในการสรรหาบุคลากรยึดหลักความรู้ความสามารถ โดยยึดนโยบายส่งเสริมบุคลากรภายใน และให้โอกาสบุคลากรทุกคนมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่าง มีการวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน โดยปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์ ด้านการกำหนดลักษณะงาน การระบุตำแหน่งงานเกิดจากข้อตกลงร่วมกันของฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร มีการวิเคราะห์งาน แต่ไม่เป็นระบบและไม่ครอบคลุม สำหรับคุณสมบัติหรือเงื่อนไขสำคัญที่กำหนดไว้สำหรับการสรรหา คือ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ คุณวุฒิตรงตามความต้องการทัศนคติต่องาน และโรงเรียน ความศรัทธาในวิชาชีพและความชำนาญพิเศษ ด้านการกำหนดวิธีการสรรหา พบว่า ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดำเนินการสรรหาโดยสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง ด้านการคัดเลือกผู้สมัคร พบว่า มีการทดลองปฏิบัติ การตรวจภูมิหลังและประวัติโดยละเอียด ด้านการบรรจุแต่งตั้ง พบว่า มีการบรรจุแต่งตั้งทุกตำแหน่งหากผ่านการทดลองปฏิบัติงานอย่างน้อย ๓ เดือน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำสัญญาระหว่างโรงเรียนกับผู้ที่ได้รับการคัดเลือก ส่วนปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่สำคัญที่พบลำดับแรก ได้แก่ ปัญหาคุณสมบัติของผู้สมัครมักไม่ตรง

^{๔๗} นวทัศน์ แนวสุข, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสระแก้ว, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๒.

กับคุณลักษณะที่ต้องการ การแก้ไขคือ โรงเรียนควรมีการวางแผนของฝ่ายบุคลากรอย่างเป็นระบบ^{๘๘}

สนิท คงักดี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า^{๘๙} ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ยกเว้นด้านการวางแผนและกำหนดตำแหน่งด้านการบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปแนวคิดจากผลการวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักอปริหานิยธรรม ๗ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำหลักทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีประมวลและคัดเลือกตัวแปรที่สำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ด้านหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ด้านพร้อมเพียงกันประชุมฯ ด้านไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบของโรงเรียน ด้านมีความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา ด้านให้ความเคารพต่อเพศสตรี ด้านมีความเคารพต่อภายในโรงเรียน ด้านให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

^{๘๘} กฤษฎา สมวธา, “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔), หน้า ๕๓ – ๕๕.

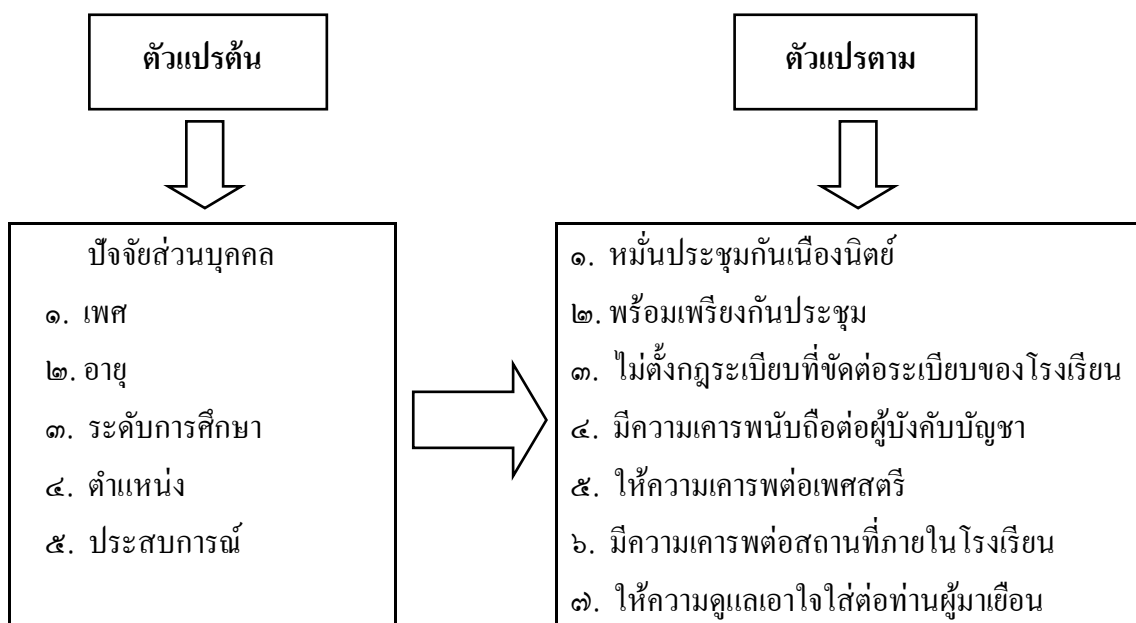
^{๘๙} สนิท คงักดี, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๕), หน้า ๘๘.

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาโดยมีสาระเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ในการใช้หลักการบริหารนิยธรรม ๗ ในการบริหารงานบุคลากรภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิิตย์ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม ๓) ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบของโรงเรียน ๔) มีความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา ๕) ให้ความเคารพต่อเพศสตรี ๖) มีความเคารพต่อสถานที่ภายในโรงเรียน และ ๗) ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน โดยกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การบริหารงานบุคลากร ในการใช้หลักการบริหารนิยธรรม ๗ ในการบริหารงานบุคลากรภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ตามขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วยหลักการบริหารนิยธรรม ๗ ประการ ได้แก่ หมั่นประชุมกันเนื่องนิิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบของโรงเรียน มีความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพต่อเพศสตรี มีความเคารพต่อสถานที่ภายในโรงเรียน และให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน



แผนภูมิที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย