



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาคำราชของนักวิชาการต่าง ๆ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะกล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคล ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่ใช้ในการวิจัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

นักการศึกษา และนักวิชาการทางด้านบริหาร ได้ให้ความหมายไว้ในหลายทัศนะ โดยส่วนใหญ่จะมีส่วนสำคัญที่คล้ายคลึงกัน มีแตกต่างอยู่บ้างในส่วนของรายละเอียด พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

Flippo (1984) กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลคือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การรวมพลังบุคลากร การธำรงรักษา และการให้พ้นจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุเป้าหมายตามเจตนาของทั้งบุคคล องค์การและของสังคม

Koontz and Wehrich (1988) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึงการจัดคนเข้าสู่ตำแหน่งและรักษาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่ในตำแหน่งตามโครงสร้างขององค์การโดยการจำแนกแรงงานที่ต้องการจัดทำเป็นรายการของตำแหน่งต่าง ๆ รับผิดชอบคัดเลือก บรรจุเลื่อนตำแหน่ง ประเมินผลงาน วางแผนเส้นทางอาชีพ การจัดค่าตอบแทน และการฝึกอบรม หรือการพัฒนาทั้งผู้อ่านการคัดเลือกเข้าทำงาน และผู้ที่ทำงานในองค์การอยู่แล้วเพื่อให้พวกเขา

ทำงานของตนเองให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สุกิจ จุลละนันท์ (2505) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนการวางแผน ใครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) มีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"

สุเมธ เด็ชวิเศษ (2529) สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล นั้น เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีขอบข่ายของการบริหารตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบำรุงขวัญ และการให้พ้นจากงาน เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคคลที่มี ความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และทำให้เขามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย เมื่องานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมายสำเร็จแล้ว

วิจิตร (ธีระกุล) วุฒบางกูร และคนอื่น ๆ (2521) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหน้าที่ที่วางไว้ รวมทั้งการบำรุงรักษาและให้ความปลอดภัย เมื่อจะออกจากงานก็อำนวยความสะดวก และให้ยี่บ่าเห็นใจบำนาญตามควรแก่โอกาส

จากแนวคิดดังกล่าวแล้ว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายการบริหารตั้งแต่การวางแผนและการสรรหาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการดำเนินงาน การให้พ้นจากงาน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

บุคคลในหน่วยงานเป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การที่จะให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

ภิญโญ สาร (2523) ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคาร สถานที่ ครุภัณฑ์ และเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใด จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญ ขาดกำลังใจ ที่จะร่วมมือกับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน

สุเมธ เตียวิเศษ (2529) กล่าวว่า

การบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานของหน่วยงานประเภทใด หน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องได้รับความร่วมมือของบุคคลทุกคนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าการบริหารงานบุคคลไม่ดีเท่าที่ควร หรือบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล โดยอ้างถึงคำกล่าวของ (Joseph B. Kingsbury) ว่า "พิจารณาในทุกแง่มุมแล้ว ก็จะประจักษ์ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร"

สมาน ริงลิโฆกฤษณ์ (2522) ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า "ในการบริหารใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า เรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยากที่สุด"

Kingsbury (1963) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างสั้น และรัดกุมว่า เมื่อพิจารณาในทุกแง่ทุกมุมแล้วก็ประจักษ์ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร

French (1963) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลไม่ควรเป็นเพียงการบริหารเกี่ยวกับคนของหัวหน้างาน หรือไม่ควรเป็นเพียงงานด้านที่มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น หากแต่ควรจะมีฐานะเป็น "ระบบงานย่อยที่สำคัญที่สุด" (a major subsystem) ที่ครอบคลุมและมีอยู่ทุกส่วนขององค์การ

Meggison (อ้างใน วิจิตร ศรีสีอาน 2526) กล่าวว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นเรื่องที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่า เช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นใด แต่ก็ยังถือว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงาน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะถ้า "คน" ในหน่วยงานมีความสามารถ มีขวัญ กำลังใจ งานทุกอย่างก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็ว

สำหรับหน่วยงานด้านการศึกษา เช่น โรงเรียน มีภารกิจหลักในการให้การศึกษาแก่เยาวชน การที่โรงเรียนจะกระทำภารกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจำเป็นจะต้องมีบุคคลหรือบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา

ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง ที่เรีอกย่อ ๆ ว่า "4 M's" ซึ่งได้แก่ บุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) นั้น บุคคลได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้เพราะบุคคลเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ หน่วยงานใดก็ตาม ถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคคลที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้ว ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะต้องตามมาเอง

ความสำคัญของบุคคลในฐานะทรัพยากรการบริหาร มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะกิจกรรมการเรียนการสอนและการให้บริการการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้บุคคลหรือบุคลากรทางการศึกษา คือ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่การศึกษาอื่น ๆ เป็นปัจจัยสำคัญจนอาจกล่าวได้ว่า "ไม่มีครูก็ไม่มีโรงเรียน" ดังนั้น งบประมาณการศึกษาประจำปีของประเทศไทย ในระดับประถมและมีธยมศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จึงเป็นค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและค่าจ้างของบุคคลหรือบุคลากรทางการศึกษา ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าบุคลากรทางการศึกษามีความสำคัญ และความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล

กรอบแนวคิดในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ หรือในสถานศึกษานั้น ได้มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้หลายท่าน โดยแต่ละท่านได้ให้แนวคิดและขอบข่ายในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ คือ

Castetter (1981) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลามี 11 ประการ คือ

1. การวางแผนในการบริหารบุคคล
2. การสรรหาบุคลากร
3. การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การจัดประโยชน์แก่ลูก

8. การวิจัยเกี่ยวกับทะเบียนประวัติของบุคลากร
9. การบรรจุใจเข้าสู่หน่วยงาน
10. การเจรจาต่อรอง
11. การจัดทำเกี่ยวกับทะเบียนประวัติของบุคลากร

Armstrong (1995) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การแสวงหาบุคคล
2. การจ่ายค่าตอบแทน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคคล
5. การให้บริการกับบุคคล
6. การให้พ้นจากงาน
7. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

Mondy and Noe (1987) กล่าวถึงหน้าที่ 5 ประการในการบริหารงานบุคคล คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection)
2. การฝึกงานและการพัฒนา (Training and Development)
3. การตอบแทนและอำนวยการประโยชน์ (Compensation and Benefits)
4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

Chung (1987) กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรแบบดั้งเดิม ประกอบด้วยหน้าที่ 6 ประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection)
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development)

5. การประเมินการทำงาน (Performance appraisal)
6. การให้รางวัล (Rewarding)

Cascio (1992) ระบุกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 6 กิจกรรม คือ

1. การสร้างความสนใจ (Selection)
2. การคัดเลือก (Selection)
3. การบำรุงรักษา (Retention)
4. การพัฒนา (Development)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assesment)
6. การปรับปรุงแก้ไข (Adjustment)

Flippo (1984) ได้เป็นงานสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 2 ประการ คือ งานในหน้าที่บริหาร และงานในหน้าที่ปฏิบัติการ มีดังนี้

1. งานในหน้าที่บริหาร
 - 1.1 การวางแผน
 - 1.2 การจัดองค์การ
 - 1.3 การอำนวยความสะดวกหรือการสื่อสาร
 - 1.4 การควบคุม
2. งานในหน้าที่ปฏิบัติการ
 - 2.1 การสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน
 - 2.2 การพัฒนา
 - 2.3 การจ่ายค่าตอบแทน
 - 2.4 การรวมพลังบุคลากร
 - 2.5 การบำรุงรักษา
 - 2.6 การให้พ้นจากงาน

วจิตร (ธีระกุล) วุฒิบางอร (2521) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
ไว้ดังนี้

1. การจัดหาบุคลากร
2. การจัดบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน



นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมี 4 ประการ ดังนี้

1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

วจิตร ศรีสยาม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2526) ได้กล่าวถึง กระบวนการ
บริหารบุคคลสำหรับข้าราชการครูว่า ก็เหมือนกับกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการ
ฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 กระบวนการหลัก คือ

1. การสรรหาบุคลากร
2. การใช้บุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การธำรงรักษาบุคลากร

Beach (ข้างถึงใน ภาณุโฆ สาธิต, 2517) ได้กำหนดขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารงาน
บุคคลไว้ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน

9. การนำกฎระเบียบต่าง ๆ ออกใช้และดูแลให้เป็นไปตามกฎและระเบียบนั้น
10. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทราบ
12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงาน
13. การจัดสวัสดิการ และหลักประกันในการทำงาน

กองการมัธยม กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้สถานศึกษา ถือเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 29 ข้อ คือ

1. จัดทำแผนเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ศึกษาวิธีการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ศึกษาปรับปรุงและกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพ

ของงานบุคลากรในสถานศึกษา

4. สืบรวจ และประเมินความรู้ ความสามารถของบุคลากรเพื่อพิจารณามอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้-ความสามารถ ความถนัด
5. จัดอบรมสัมมนา พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น
6. ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษเพื่อจ้างเป็นครูพิเศษ

หรือขอกำหนดตำแหน่งเป็นข้าราชการ

7. ศึกษาให้ครู-อาจารย์ได้ไปศึกษา ฝึกอบรมดูงาน ทั้งในและนอกประเทศ
8. ศึกษาให้ครู-อาจารย์ ไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์
9. ดำเนินการเกี่ยวกับการทำสัญญาค่าประกัน เงินการไปศึกษาต่อของครู-อาจารย์

ทั้งใน-นอกประเทศ

10. วิเคราะห์ขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู จาก ป เป็น ส ในสถานศึกษา
11. ขอปรับปรุงและกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของข้าราชการครูให้ได้รับสูงขึ้น
12. คำเนิการเกี่ยวกับการเป็นการเป็นกรรมการออกข้อสอบ ทำข้อสอบ ตรวจข้อสอบ และจัดทำผลการสอบตามที่จังหวัดมอบ
13. คำเนิการเกี่ยวกับการลาออกจากราชการ การสั่งให้ออกจากราชการ กรณี ครู-อาจารย์ไปรับราชการทหาร ตามกฎหมาย หรือถูกลงโทษทางวินัย
14. นิจารณาความดีความชอบ ครู-อาจารย์ ในสถานศึกษา เพื่อเลื่อนขั้นและระดับให้สูงขึ้น
15. คำเนิการเกี่ยวกับการโอน ย้ายสับเปลี่ยน การลาออกจากราชการ ของครู-อาจารย์ ลูกจ้างประจำในสถานศึกษา
16. นิจารณาตรวจสอบความรู้ความสามารถของข้าราชการวิสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการสามัญ
17. จัดทำคำสั่ง หนังสือและแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการตรวจสอบคุณสมบัติประวัติของครู-อาจารย์และลูกจ้างประจำ
18. คำเนิการเกี่ยวกับการขออนุราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้แก่ครู-อาจารย์ในโรงเรียน
19. คำเนิการสืบสวนเรื่องราวร้องทุกข์ กล่าวโทษ ครู-อาจารย์ และลูกจ้างประจำในสถานศึกษา
20. นิจารณาผลการสอบสวน ครู-อาจารย์ และลูกจ้างประจำ ที่ต้องหาว่ากระทำผิดวินัย เสนอตามลำดับขั้นจนถึงที่สุด
21. นิจารณาผลการสอบสวนลงโทษทางวินัยของครูอาจารย์ให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม
22. สดับรับฟังความคิดเห็น ความประพฤติของครู-อาจารย์, ลูกจ้าง และหาทางป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย
23. ให้ความเห็นและทำการประนีประนอมคู่กรณีพิพาทซึ่งถูกร้องเรียนว่ากระทำผิดวินัย
24. รวบรวมข้อเท็จจริง และหลักฐานในกรณีที่มีผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย

25. ตรวจสอบและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เมื่อมีการแต่งตั้งกรรมการสอบ ส่วนและผลการสอบส่วนว่ากระทำผิดวินัย
26. ตรวจสอบเรื่องเกี่ยวกับวินัย ครู อาจารย์ ลูกจ้าง ในสถานศึกษาที่ขอลาออกจากราชการ ขอโอน, ย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง
27. เผยแพร่ความรู้เรื่องวินัยและดำเนินการทางวินัย
28. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
29. จัดปฐมนิเทศครูที่บรรจุใหม่ หรือมาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน และนิเทศครูประจำการ

จากขอบข่ายการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และจากขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้นำมาสังเคราะห์เป็นขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในการวิจัยครั้งนี้ 4 ด้าน คือ

1. การวางแผนและสรรหาบุคลากร
2. การชำระรักษาบุคลากร
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. การดำเนินการให้พ้นจากงาน

โดยมีการดำเนินการในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การวางแผนและการสรรหาบุคลากร

เป็นการดำเนินการจัดคนให้เหมาะกับงาน พร้อมทั้งสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติ และมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนและสรรหาบุคลากร เริ่มตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคลและการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวางแผนกำลังคน ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ปัญหาเกี่ยวกับการใช้กำลังคนเป็นปัญหาที่มักเกิดขึ้นในแทบทุกหน่วยงาน เช่น ปัญหาคนล้นงาน การขาดแคลนกำลังคนในบางหน่วยงาน หรือปัญหาการขาดแคลนผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรง



ตำแหน่งสูง ๆ เป็นต้น ความพยายามในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการใช้กำลังคนประการหนึ่ง คือ การให้มีการวางแผนกำลังคนขึ้นในหน่วยงาน จำเป็นต้องระบุดวงหน้าว่าจะต้องการบุคคลที่มี คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์อย่างไร ตลอดจนปริมาณของ บุคคลแต่ละประเภท ซึ่งต้องทำทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกำลังคนนี้จะเป็นแม่บทของ การสรรหา การธำรงรักษา การฝึกอบรมการพัฒนาและการให้พ้นจากงาน

ความหมายของการวางแผนกำลังคน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "แผนงานบุคคลเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่เน้นในเรื่องบุคคล เพื่อสนองความต้องการขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ"

สมาน รัชสิโยกฤษฎ์ (2533) กล่าวว่า "การวางแผนกำลังคนเป็นการ คาดคะเน (Forecast) ถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการ กำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่ง กำลังคนที่ต้องการ เป็นการล่วงหน้า ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้ กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ทัศนีย์ ธรรมลิขิต (2522) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนว่า "การวางแผนกำลังคน หรือการคาดคะเน ความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยวิเคราะห์ในด้าน ความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ของกำลังคนแล้ว จะนำไปสู่การมีกำลังคนในจำนวนที่ต้องการ มีคนประเภทที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และเวลาที่ต้องการ"

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนบุคคล เป็นการดำเนินงานขององค์การ เกี่ยวกับการคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การ เป็นการล่วงหน้า และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคน การใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการควบคุมบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

Werther and Davis (1989) ให้ความหมายการวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนอย่างมีระบบถึงอุปสงค์และอุปทานของกำลังคนในอนาคต โดยการคาดคะเนถึงจำนวน ประเภทของกำลังคนที่ต้องการ ซึ่งฝ่ายบุคคลจะต้องมีการวางแผนในด้านสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ รองรับ

ขั้นตอนในการวางแผนกำลังคน

Castetter (1980) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนกำลังคนไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. เตรียมการสันนิษฐานการวางแผนกำลังคน
2. จัดทำโครงการคาดคะเนโครงสร้างองค์การและความต้องการกำลังคนในอนาคต
3. ตระเตรียมข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่
4. คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของกำลังคนในปัจจุบัน
5. การปฏิบัติตามแผนกำลังคน
6. การควบคุมแผนกำลังคน

Fischer (1972 อ้างถึงใน อุทัย ศิริวัฒน์, 2531) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนกำลังคนว่ามี 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคน คือ การเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนในปัจจุบัน ทั้งในรูปปริมาณและคุณภาพ
2. การคาดคะเนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนถึงกำลังคนในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต
3. แผนกำลังคน เป็นปฏิบัติการเฉพาะหรือทำโครงการ เพื่อเชื่อมโยงระหว่างการคาดคะเนกำลังคนและการจัดทำรายละเอียด เกี่ยวกับกำลังคนเข้าด้วยกัน

หัตถิย์ ธรรมลิขิ (2522 : 5) กล่าวถึง ขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนว่า มีอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. คาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต ครอบคลุมถึงประเภท ความสามารถของคนที่ต้องการ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างของ หน่วยงาน

2. ประเมินประสิทธิภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และหาว่ามี ข้อนกพร่องในเรื่องใด ก็จะต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงแก้ไข เช่น อาจมีแผนการจัดฝึกอบรม หรือ พัฒนากำลังคนในปัจจุบัน

3. กำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างขวัญ และกำลังใจ เป็นต้น

4. ติดตามประเมินผลว่าแผนที่กำหนดไว้มี วัตถุประสงค์และข้อบกพร่อง ในทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง และแผนดังกล่าวจะสามารถแก้ปัญหาของการใช้กำลังคนตรงตาม วัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการวางแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ฉะนั้น จึงพอสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกำลังคนควรประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ขึ้นเตรียมการและวางแผนกำลังคน ซึ่งควรมีกิจกรรมสำคัญ ตั้งแต่ การกำหนดปัญหา การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต การเก็บข้อมูลกำลังคนในปัจจุบันวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดวิธีการตลอดจนระยะเวลา

2. ขึ้นปฏิบัติการตามแผน เป็นการนำแผนที่ทำไว้ไปปฏิบัติ เช่น แผนการ สรรหา การคัดเลือก การสับเปลี่ยน การเจตย้ายอัตราจ้าง

3. ขึ้นประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการวางแผนกำลังคนเพื่อศึกษา ดูว่า สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ที่จะทำให้การวางแผนกำลังคนมี วัตถุประสงค์และเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

Flippo (1961) ให้ความหมายว่า การสรรหามนุษย์ คือ กระบวนการ ค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และ เร่งเร้าให้เขามาสมัครทำงานในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง การ ค่าเงินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะดึงดูดผู้สมัครที่มีความรู้ ความ สามารถ และมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงาน ในขั้นที่จะช่วยให้องค์การ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การเสาะแสวงหาชักจูงและจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถทำงานได้มาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ๆ

ในการสรรหาบุคคล Dunn and Stephens (1972 อ้างถึงใน กิติมา ปริดีลลิก, 2532) ได้เสนอแนะวิธีการสรรหาบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. การสรรหาโดยตรง เป็นวิธีการสรรหาจากโรงเรียนหรือวิทยาลัย
2. การสรรหาโดยทางอ้อม เป็นการใช้สื่อสารมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ วารสาร
3. การสรรหาโดยจากบุคคลภายนอก เป็นการติดต่อไปยังวงการค้าหรือวงการธุรกิจเอกชน หน่วยงานของรัฐ สำนักจัดหางานของโรงเรียน วิทยาลัย บริษัทจัดหางาน กรมแรงงานและสังคมเครือข่าย

สมพงษ์ เกษมจีน (2526) ได้กล่าวถึงการสรรหาที่จะให้มีความสอดคล้องกับแผนบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ว่า อาจจะจำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคคลได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. สรรหาบุคคลจากภายในองค์การ ได้แก่ การเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนขั้นบุคคลในองค์การ โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสม เป็นการทำนุบำรุงและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
2. สรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ เช่น การรับโอนข้าราชการจากหน่วยสังกัดอื่นที่มีความรู้ ความสามารถดี เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การหรือเลือกสรรจากแหล่งกำลังคนที่สำคัญ ได้แก่ สถานศึกษา โดยการจัดหาค่าโฆษณาเกี่ยวกับหน้าที่การงาน และโอกาสก้าวหน้าของงานส่งไปยังแหล่งนั้น ๆ หรือไปติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในแหล่งนั้นโดยตรง

โดยทั่วไปแล้ว การสรรหาบุคคลมีแหล่งสรรหาอยู่ 2 ทาง คือ การสรรหาภายในองค์การในกรณีที่มีตำแหน่งสูงชันว่างลง อีกทางหนึ่งเป็นการสรรหาภายนอกองค์การ เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ความสามารถหรือการรับบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา มาอบรมเพิ่มเติม หรือเป็นการสรรหาคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่เลย (อุทัย หิรัญโค, 2531)

1.3 การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

เป็นการจัดบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น คนที่เรียนจบทางวิชาเอกคณิตศาสตร์ก็จัดให้สอนคณิตศาสตร์ จะให้คนไปทำหน้าที่ทางการเงินก็ต้องหาคนที่รับผิดชอบดี มีความละเอียด ซื่อสัตย์สุจริต และมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการใช้จ่ายเงิน เป็นต้น ดังนั้น การจัดบุคคลให้ทำงานจึงต้องจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เป็นสำคัญ

ขั้นตอนในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้น ผู้บริหารควรจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษา แผนงาน งานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่างงานใดที่ยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้าน ให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานว่างงานใดควรจะทำก่อนหลัง

ขั้นที่ 2 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรว่า มีความรู้ ความถนัด หรือประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้ เพื่อดูความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

ขั้นที่ 3 มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะต้องแจ้งให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานทราบ คือ ผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการทั้งในค่านิยมและคุณภาพของงาน

ขั้นที่ 4 ขั้นปฐมนิเทศ สำหรับในการปฐมนิเทศกับการมอบหมายงานอาจสลับขั้นตอนกันได้ กล่าวคือ อาจจะทำการปฐมนิเทศก่อนแล้วจึงมอบหมายงาน หรือมอบหมายงานแล้วจึงทำการปฐมนิเทศก็ได้ สำหรับสาระสำคัญของการปฐมนิเทศควรประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกัน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติทั่ว ๆ ไป ของโรงเรียนที่ทุกคนควรรู้และปฏิบัติ เช่น การมาปฏิบัติงาน การลงเวลา การเบิกจ่ายวัสดุ การลา เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติเฉพาะงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น ครูสอนในกลุ่มทักษะมีขอบข่ายความรับผิดชอบเพียงไร เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลงาน ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ดำเนินการต่อจาก การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นขั้นที่จะพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดบุคลากรต่อไป

กล่าวโดยสรุป การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียน อาจจะมีวิธีการจัดได้หลายวิธีตามสภาพของโรงเรียนและการจัดควรจะมีขั้นตอนหนึ่งคือ การที่ บุคลากรที่ถูกจัดได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของคน และผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการจะได้จากคน เมื่อจัดเสร็จแล้วผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้มีการติดตามประเมินผล เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง การดำเนินงานให้เหมาะสมต่อไป

2. การสร้างรักษาบุคลากร

สมบุรณ์ ศาลาฮาซีวิน (2530) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานใน โรงเรียนให้ได้งานที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความ พึงพอใจหรือสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งขวัญกำลังใจเป็นลักษณะสภาพของจิตที่ปกติสุข ผู้ที่ ขวัญกำลังใจดี คือ ผู้ที่มีความสุข รู้สึกปลอดภัย รู้สึกมั่นใจ มั่นคง มีพลังใจเข้มแข็งพร้อมที่จะ ต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อุตัส นิรัญโต (2531) ที่กล่าวว่า ขวัญเป็น สภาพะจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานหรือแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

(Davis, 1967) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการสร้างความ พึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วย งานซึ่งเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่น และศรัทธาในหน่วยงานนั้น ๆ แล้ว หน่วยงานนั้นย่อมได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้ในที่สุด

การบริหารงานบุคลากรครูในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น เป็นหน้าที่ของผู้ บริหารที่จะต้องควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน ให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่ จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยผู้บริหารต้องกระทำด้วยการจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความหมายการจูงใจ หมายถึง ความ พยายามที่จะชักจูงใจให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและ ภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ

เสนาะ คิเยวาร์, สุปราณี ศรีจันตราภิมุข และนิยะดา ชูณหางศ์ (2525)

กล่าวว่า ความต้องการที่บุคคลหวังจะได้รับจากองค์การ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ความมั่นคงในการทำงาน การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจ เชื่อใจในการทำงาน ลักษณะงานที่มีความหมาย โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ปลอดภัย และผู้ที่มีความยุติธรรมและความสามารถ

ภิญโญ สาธร (2526) ได้เสนอถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาในการบำรุงขวัญ หรือ ก้ำกึ่งใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน

1. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอ ถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้ก้ำกึ่งใจที่จะทำงานให้ได้ผลดี
2. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการก็พอไปได้ สวัสดิการโดยรวมทั้งที่ทำงานห้องพักครู ความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษ เล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำรงชีวิต หรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ฯลฯ
3. ความภูมิใจในโรงเรียน คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วโรงเรียนประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ครูก็มีก้ำกึ่งใจที่จะทำงานต่อไป ความสำเร็จของโรงเรียนจะอยู่ที่โรงเรียนรู้จักสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าทางวิชาการ ระบบการทำงานทุกอย่างไม่สิ่งจนเกินไป หรือหย่อนจนเกินไป และโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในสังคมจะทำให้สังคมรู้จักโรงเรียนอย่างกว้างขวางนั้น ครูก็พลอยมีค่านิยมรู้จักไปด้วย สิ่งเหล่านี้ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีก้ำกึ่งใจในการทำงานทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาและการรุ่งเรืองบุคลากร เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อจากการที่ได้จัดหาบุคลากร เข้าสู่หน่วยงานแล้ว และเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารบุคลากร การธำรงรักษาและการรุ่งเรืองบุคลากรก็เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจและเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน

กิจกรรมในการธำรงรักษาและรุ่งเรืองบุคลากร ได้แก่ การบำรุงนิเทศ การนิเทศงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การดำเนินการทางวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ขวัญและก้ำกึ่งใจในการทำงาน สภาพการปฏิบัติงานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คือ

2.1 การประมณิเทศ เป็นการชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้เข้าใจเกี่ยวกับผู้ร่วมงานอาคาร สถานที่และอื่น ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการจัดบุคคลเข้าทำงาน เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสบายใจพึงพอใจและมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน สำหรับสิ่งที่ควรชี้แจงแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ก็คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน อาคารสถานที่ เช่น ห้องพัก ห้องสมุด โรงอาหาร และอื่น ๆ เป็นต้น

2.2 การนิเทศงาน

การนิเทศงาน เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการบริหารงาน จะแยกพิจารณาให้เห็นความแตกต่างไปจากการบริหารงาน โดยการพิจารณาการปฏิบัติงานบนกระทำไต่ยาก เพราะมีบางส่วนบางขั้นตอนที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติอย่างเดียวกันบางเรื่องอาจเรียกว่าเป็นการนิเทศงานก็ได้ จะเรียกเป็นการบริหารก็ได้ สุดแล้วแต่ผู้ปฏิบัติจะมีเหตุผลหรือเจตนาไปในทางใด การบริหารงานมีลักษณะเป็นการใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนการนิเทศงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน เป็นลักษณะการสนับสนุนระบบการบริหารงาน ผู้บริหารงานได้รับแต่งตั้งโดยนิติบัญญัติเป็นผู้ควบคุมดูแลหน่วยงานมีอำนาจบังคับบัญชาตามสายงาน กำหนดนโยบาย วางแผน จัดองค์กร รับผิดชอบ ก่อสร้างภาวะผู้นำประสานงานและควบคุมงาน แต่โดยพฤตินัยผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศแนะนำผู้บังคับบัญชา การนิเทศมีช่วยชี้แจงนโยบาย และแผนงานของหน่วยงานเกิดผล

ผู้นิเทศงานในการนิเทศงาน ในวงการศึกษาคือผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา อาจได้แก่ ศึกษานิเทศก์ ครูฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้าฝ่าย ครูหัวหน้าหมวด ผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากร และผู้บริหารทุกระดับ

สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ โดยทั่วไปนั้น ผู้นิเทศงานอาจได้แก่ ผู้ตรวจราชการ ภัทวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาระดับต้น

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

(Beach, 1980) ให้ทัศนะว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับบุคคล โดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคล

Szilagy (1984) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล

การปฏิบัติงาน คือ กระบวนการของการกำหนดการวัดและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลใน
องค์การ สรุปได้ว่า การประเมินผลการทำงาน หมายถึง การสำรวจ ตรวจสอบ

เปรียบเทียบผลงานที่บุคลากรปฏิบัติกับมาตรฐานที่วางไว้ สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ก่อนที่จะทำการ
ประเมินผล ก็จะต้องมีการวัดผลกันเสียก่อน ฉะนั้นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้อง
คิดค้นหาวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงาน และวางแผนการไว้เป็นการแน่นอน วัดดูประสงค์
ของการวัดผลดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามมาตรฐานที่
กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด
2. ผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ จะนำไปสู่จุดหมายที่วางไว้หรือไม่
3. เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของบุคลากรเองว่ามีข้อบกพร่อง
จุดอ่อน จุดแข็ง ตรงไหน มีข้อบกพร่องอย่างไร เพื่อผู้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้ชิดจะได้ให้คำแนะนำ
ตักเตือน เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
4. เพื่อนำผลไปพิจารณาความดี ความชอบ หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ
ที่หนึ่งมีเช่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน

ข้อที่น่าสังเกตในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่สำคัญ
ก็คือนอกจากจะต้องทำการต่อเนื่องแล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลจะต้องมีความเที่ยงตรง
และเชื่อถือได้ และจะต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติมากที่สุด ในการวัดผลและ
ประเมินผลไม่ควรใช้ความรู้สึกส่วนตัว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล
ลักษณะของการประเมินผลที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเชื่อถือได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมิน
การปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นในใครวัด และวัดเมื่อใด ผลที่ได้จะต้องออกมาเหมือน ๆ กัน
ผล ผลการปฏิบัติงานของบุคคลใดปรากฏผลออกมาว่าดีก็ต้องดีจริง ๆ เช่น ครูคนหนึ่งได้รับการ
ประเมินผลว่าเป็นครูดี คำราครูดีหมายถึงอย่างไร ทำการสอนได้ดี มีความรู้ดี มีความประพฤติดี
 ฯลฯ ซึ่งพฤติกรรมของครูที่แสดงออกสามารถวัดได้ชัดเจนและแน่นอน

3. เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในคัมภีร์หมายถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลใด ๆ ก็ตามต้องอาศัยเกณฑ์เป็นสำคัญ ไม่มีเกณฑ์ก็ไม่สามารถจะประเมินได้ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ควรมีสถักระดังนี้

3.1 เกณฑ์มาตรฐานต้องไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำได้

3.2 เกณฑ์มาตรฐาน ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเหมาะสม ทันสมัย และยืดหยุ่นได้

3.3 ต้องเป็น เกณฑ์ที่เกิดจากการกำหนดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ

3.4 เกณฑ์มาตรฐานต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหลักฐานที่จะนำไปปฏิบัติได้

2.4 การพิจารณาความดีความชอบ

การพิจารณาความดีความชอบ ดังที่ได้กล่าวถึงในเรื่องการประเมินผล การปฏิบัติงานแล้วว่า ความมุ่งหมายประการหนึ่งของการประเมินผลการทำงานของครู คือ การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครู กล่าวคือ ผลของการประเมินความสามารถใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาผลงานของครูแต่ละคนแล้วนำไป เปรียบเทียบว่าครูคนใดเหมาะสมที่จะได้เลื่อนหรือปรับเงินเดือนกรณีพิเศษประจำปี การตัดสินใจพิจารณาว่าเห็นใจความชอบ สมควรที่จะเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล มีระบบและระเบียบแบบแผนใช้กับบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน โดยเสมอหน้า นั่นคือ การมีเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการประเมิน เช่น บุคคลใดปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ก็ไม่น่าจะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ถ้าบุคคลใดปฏิบัติถึงเกณฑ์ก็จะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ และถ้าบุคคลใดปฏิบัติงานได้สูงกว่าเกณฑ์ก็ เข่าขึ้นที่จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ดังนั้นการพิจารณาความดีความชอบด้วยการมี เกณฑ์มาตรฐานดังกล่าว เป็นการป้องกันการ เล่นพรรคเล่นพวก และ เป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ทำให้การพิจารณาความดีความชอบของครู เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และเป็นไปตามระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์

2.5 การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไปกว่าเดิม ทั้งนี้ได้หมายความรวมถึงการเลื่อนอันดับเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นการนำเห็ใจความดีความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งจึงหมายถึงการเลื่อนระดับโดยเฉพาะ

หลักทั่วไป เกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชา มีดังนี้

1. ควรเลื่อนจากผู้ที่เหมาะสมที่สุดก่อน
2. ควรจัดให้มีการอบรมหรือทดลองปฏิบัติหน้าที่สำหรับตำแหน่งสูงขึ้น
3. เปิดโอกาสให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างทั่วถึง
4. หากจะมีการจำกัดขอบเขตของการเลื่อนตำแหน่งก็ควร เป็นไปใน

ทางที่ก่อให้เกิดผลดีแก่ราชการ เป็นสำคัญ

5. ควรมีวิธีการหรือมาตรการที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้ เท่าที่จะกระทำได้
6. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ควรสร้างระบบและวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับการบันทึกประวัติข้าราชการไว้ เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของข้าราชการที่จะสามารถก้าวไปรับตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม และช่วยนำเสนอหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้มีอำนาจพิจารณา

นอกจากนี้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ควรมีดังนี้

1. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน
2. ความมีอาวุโสในราชการ
3. ผลการสอบ
4. การให้ทดลองปฏิบัติราชการ
5. ตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูง ควรจะถือเป็นหลักว่า ควรบรรจุคนจาก

ภายใน

6. ควรให้มีการเตรียมคน หรือให้ทดลองปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งสูง ๆ
7. ควรมีขอบเขตจำกัดและให้มีการเลื่อนตำแหน่งโดยคำร้องถึง

ผลประโยชน์ของหน่วยงานจริง



8. ควรคำนึงถึงหลักความเสมอภาค คือ ให้สิทธิแก่ทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วน
9. ไม่มีหลัก เกณฑ์ใดหลัก เกณฑ์เดียวที่จะนำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ควรจะให้มีการยึดหยุ่น เท่าที่จะทำได้
10. หัวหน้างานขั้นต้น ควร เป็นผู้มีความสามารถพิจารณาว่าใครควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

นอกจากนี้องค์ประกอบหลายอย่างในการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งแล้ว ข้อที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ความยุติธรรม เพราะถ้าขาดความยุติธรรมแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย เพราะเขาจะรู้สึกว่าถูกกีดกันจากการมีสิทธิ เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น จึง เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาการ เลื่อนตำแหน่งด้วยความรอบคอบ

2.6 การจัดทำทะเบียนประวัติ

การจัดทำทะเบียนประวัติของบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การบันทึก ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นของบุคลากรในโรงเรียน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติ การศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการรับราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน บุคคลในโรงเรียน

2.7 การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์

วินัย (Discipline) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์การ โดยเฉพาะในด้านการบริหารบุคคล "วินัยคือ ระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ เป็นแนวทางของ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น"

วินัย เปรียบเทียบเสมือนกรอบ เป็นขอบข่ายในการร่วมกันปฏิบัติราชการ เป็น เครื่องมือในการควบคุมความประพฤติของข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การดำเนินการทางวินัย

เนื่องจากข้าราชการมีอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมาก เป็นการยากที่จะให้ทุกคนอยู่ในระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน เมื่อมีผู้กระทำผิดผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับความผิดนั้นอย่างรวดเร็วและถูกต้องยุติธรรม ปัญหาอยู่ที่การลงโทษไม่เท่าเทียมกัน จึงก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการอย่างถูกต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เพื่อความยุติธรรมรวดเร็วจึงมีขั้นตอนในการพิจารณา ดังนี้

1. ศึกษาถึงความผิดที่เกิดขึ้น เมื่อมีผู้กระทำผิดวินัยเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนให้มีหลักเกณฑ์
2. การพิจารณาถึงข้อเท็จจริง เรื่องนี้พบว่าสำคัญมากเพื่อเกิดความระมัดระวังรอบรอบในการลงโทษไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน
3. ศึกษาลำดับขั้นของการลงโทษ เมื่อได้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ในการกระทำผิดแล้วสามารถกำหนดโทษได้ตามแต่กรณี ซึ่งมีอยู่ 6 ระดับ คือ
 1. ภาคทัณฑ์
 2. ตัดเงินเดือน
 3. ลดขั้นเงินเดือน
 4. ให้ออก
 5. ปลดออก
 6. ไล่ออก
4. การดำเนินการพิจารณาลงโทษ ในการลงโทษนั้นควรพิจารณาโทษให้เท่ากับโทษกรณีเดียวกันที่เคยมีผู้กระทำผิดมาก่อน ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมและไม่ก่อให้เกิดปัญหาอีกด้วย
5. การติดตามผล การลงโทษนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดเกิดขึ้นอีก เมื่อลงโทษแล้วควรบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อติดตามผลในการประพฤติต่อไปอีกด้วย

การลงโทษทางวินัยจะให้ผลสมความมุ่งหมายควรมีข้อถือหลักดังนี้

คือ

1. ความยุติธรรม กล่าวคือ การลงโทษทางวินัยจะต้องให้ความ เป็นธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาโดยมีโอกาสได้ต่อสู้ในข้อเท็จจริงการสอบสวนจึงต้องห้คนที่ไว้ใจ ว่ามีความยุติธรรม เป็นที่เชื่อถือได้ การสอบสวนต้องเที่ยงตรงมีประจักษ์พยาน มีเหตุผลชัดเจนจึง ลงโทษควรวามีสิทธิอุทธรณ์ได้
2. ความเป็นธรรม กล่าวคือ การลงโทษต้องเป็นไปโดย เสมอหน้ามีลำดับขั้นของการลงโทษเท่าเทียมกัน เพราะจะทำให้เป็น เหตุแห่งการเสียขวัญได้
3. ความทั่วถ้วน กล่าวคือ การลงโทษจะต้องพยายามนำตัว ผู้กระทำความผิดมาลงโทษโดยถ้วนทั่วเสมอหน้ากัน
4. ความยับยั้ง การลงโทษจะต้องกระทำโดยมิชักช้า เพื่อห้ ผู้กระทำความผิดมีความสำนึกผิด ผู้รู้เห็นได้ตระหนักถึงผลการกระทำความผิด เห็นความศักดิ์สิทธิ์ ของกฎหมาย หรือผู้กระทำความผิดจะได้กลับตัวประพฤติดีในทางที่ดีขึ้นต่อไป

2.8 สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล

สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล หมายถึงผลประโยชน์ตอบแทนและ บริการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติ ทั้งนี้ เพื่อ เป็น เครื่องจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหารทำอาหารนอกเวลา เงินช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบ้านอายุ ฯลฯ
2. ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลากรณีต่าง ๆ เครื่อง อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

ความระ เียบยของข้าราชการจะมีสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลให้ตาม สิทธิอยู่แล้ว แต่ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น ผู้บริหารควรดูแลในเรื่อง เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่

1. เครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน เช่น แผนที่ หนังสือ ประกอบการสอน เครื่องฉายภาพยนตร์ ฟิล์มภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ และสไลด์ เป็นต้น

2. เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องสื่อสารภายใน โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโรเนียว พาหนะรถยนต์ เป็นต้น

3. เครื่องอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน เช่น ไม้ค้ำม ผู้เขียน พัดลม ห้องอาบป่า เป็นต้น

2.9 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญ (Morale) เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่อุทิศเวลา และร่างกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 341)

ขวัญในการทำงาน หมายถึงองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึก ที่สะท้อนให้เห็นสภาพการปฏิบัติงาน มีทั้งขวัญในทางบวก (Positive Morale) ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความหวัง อารมณ์ ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ เป็นต้น และขวัญในทางลบ (Negative Morale) ได้แก่ ความหมกหมอง ท้อแท้ หมกมั่วสับสน ไม่มีความมั่นใจ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานย่อมเกิดขวัญขึ้นได้ทั้ง 2 ประการ คือขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ซึ่งทั้งสองประการนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก คือถ้าขวัญของสมาชิกของแต่ละคนดี ก็จะทำให้ขวัญของหมู่คณะดีตามไปด้วย และทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จไปได้อย่างดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้เสนอแนะวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะทัศนคติที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สิ่งนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่สุดควรจะได้รับการเสริมสร้างให้เกิดแก่บุคลากรในหน่วยงาน

2. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การที่จะจัดให้มีระบบการประเมินผลงาน (Job evaluation) ที่เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การงาน การสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ จะสามารถป้องกันความลำเอียงและอคติ ซึ่งจะนำไปสู่การเลื่อนขั้นเงินเดือนในการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง บุคลากรที่ปฏิบัติงานย่อมมีความหวังจะได้รับค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพ เพราะฉะนั้นเงินเดือน และค่าจ้างจึงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริงอยู่อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น มิใช่เป็นเครื่องประกันว่าตัวของคนจะดีเสมอไป เพราะยังมีสาเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อม แต่อย่างไรก็ตามค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้คนขวัญดี
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้าถึงงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความศรัทธาเริ่มของคนมากเท่าไรคนจะยิ่งพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผลงานที่ทำงานมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผลงานที่ทำได้ด้วยใจรักย่อมจะเกิดผลและมีประสิทธิภาพมากกว่างานที่ทำได้ด้วยความจำใจหรือถูกบังคับ
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้น เช่น กลุ่มสนใจต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มใดก็อยากเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น ต้องการการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม แม้จะไม่สนใจงานมากสัก ก็อาจทำให้ขวัญดี เมื่อขวัญของกลุ่มดี จะเป็นผลกระจายให้ขวัญส่วนรวมขององค์การหรือหน่วยงานดี
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญดีขึ้น ความสัมพันธ์นี้ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพซึ่งกันและกัน และกัน รักและเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความปรารถนาดีต่อกัน จะช่วยสร้างขวัญในองค์การได้เป็นอย่างดี
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยกันทั้งนี้ ทั้งนั้นการสำรวจดูแลสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงานก็จะช่วยให้บุคลากรมีขวัญดีได้
8. การจัดสวัสดิการดี การที่จะทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้นอีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ การให้สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งหมายถึงผลประโยชน์ที่ได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะทำให้ความเอาใจใส่
ดูแลอยู่เสมอมิใช่เพียงแค่ว่าจะรักษา และบำรุงขวัญเพียงอย่างเดียว ยังต้องตรวจสอบอยู่เสมอว่า
กำลังใจของบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น อยู่ในระดับน่าพอใจเพียงใด ต้องศึกษาปัจจัย
ในขั้นที่จะทำให้ เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานอยู่เสมอ และต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ขวัญ
และกำลังใจของบุคลากร เป็นสิ่งผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือ
หน่วยงานที่สำคัญมาก

2.10 สภาพการปฏิบัติงานและความปลอดภัย

สภาพการปฏิบัติงาน (Working condition) หมายถึง การจัดสภาพ
แวดล้อมต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก และความปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการ
ออกแบบและการจัดสถานที่ปฏิบัติงาน การติดตั้ง เครื่องมือ เครื่องใช้ การเก็บวัสดุและ เครื่องใช้
 ตลอดจนการติดต่อสื่อสารซึ่งการนี้จะต้องอาศัย เทคนิคต่าง ๆ หลายประการในการจัดสภาพการ
ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดบริการต่าง ๆ อันจำเป็น และช่วยให้เกิดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีและ
ปลอดภัย

สภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยจูงใจให้
บุคลากรปฏิบัติงานให้แก่องค์กรโดยเต็มกำลังความสามารถ ถ้าสภาพการปฏิบัติงานไม่ดี มีสภาพ
เสี่ยงอันตราย หรือมีสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยและ เสริมสร้างความปลอดภัยในการ
ปฏิบัติงานแล้ว ย่อมไม่ เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานด้วย

สภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นประโยชน์ต่อองค์กร กล่าวได้คือ

1. ช่วยลดอัตราการเข้าออกของบุคลากรในองค์กร
2. ทำให้การเสียเวลาในการทำงานลดน้อย
3. ช่วยรายจ่ายในการดำเนินงาน
4. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงาน

ความปลอดภัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดสภาพ การปฏิบัติงานที่สามารถป้องกันอันตรายอันเกิดจากอุบัติเหตุได้เป็นอย่างดี อุบัติเหตุเป็นสิ่งที่เป็อันตราย ต่อองค์กรเป็นอย่างมากหากการปฏิบัติงานมีอุบัติเหตุบ่อย ๆ ก็จะทำให้หน่วยงานเสียค่าใช้จ่ายสูง การปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการฝึกอบรม

Dale Yoder (1959) ให้ความหมายของการฝึกอบรม คือ กระบวนการใน อันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความชำนาญและหน้าที่ต่าง ๆ

William F. Glueck (1978) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงานและความสามารถในการทำงานของคน อุตัส หนีญโค ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมคือ การเพิ่มพูนความรู้ ความ ชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนทัศนคติทำที่ความรู้สึของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน ปัจจุบัน ตลอดจนเตรียมตัวคนให้พร้อมเพรียง เพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

สรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการ ทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความชำนาญ ข้อบกพร่องในการ ทำงานในปัจจุบันได้

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมาน รังสีไทภฤกษ์ (2535) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะใน การทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนา บุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ ทำงาน

ภคินา ปรีติฉิลก (2532) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้บุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ทัศนคติ และประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งในที่นี้หมายถึงครูนั่นเอง แคสเทตเตอร์ (Castetter, 1976 อ้างถึงใน เมธี ปิสันธนานนท์, 2529) ได้ให้ความหมายของ "พัฒนาบุคลากรในวงการศึกษา" ว่าหมายถึง การจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระดมโรงเรียนให้จัดทำขึ้นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

นอกจากนี้ ยนต์ ชุมจิต (2535) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครู คือ การดำเนินงานที่พยายามจะเสริมสร้างให้ครูมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาการศึกษาดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางการพัฒนาครู อาจารย์ที่ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะด้านต่าง ๆ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน จะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพศึกษาของชาติ หากครู อาจารย์มีคุณภาพก็จะทำให้การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร

หลักการจัดการพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ที่มีหน้าที่จัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรต้องยึดหลักในการจัด ซึ่งมีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้แสดงทัศนะไว้หลายประการ ดังนี้

กุลธน ธนาพงศธร (2535) กล่าวไว้ว่า การจัดการพัฒนาบุคลากรนั้นมี
หลักการสำคัญ คือ

1. หลักการ เสริมสร้าง ความ เชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการ พัฒนา
2. หลักการ รักษา ระดับความสนใจของผู้เข้ารับการ พัฒนาให้อยู่ในระดับสูง

อยู่เสมอ

3. หลักการ เสริมสร้างภาวะสมอง

สำหรับบุคลากรในโรงเรียนแม่ ปีสันธนาชน (2529) กล่าวไว้ว่า
การพัฒนาบุคลากรจะมุ่งที่ความพอใจและความคาดหวัง 2 ชนิดด้วยกัน คือ ความคาดหวังของบุคคล
ที่ระบบโรงเรียนต้องการ และความคาดหวังที่บุคคลจะได้วัดดูหรือรางวัลทางอารมณ์ ซึ่งจะสร้าง
ความรู้สึกที่ดี เป็นการตอบแทน

สรุปได้ว่าหลักการจัดการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรยึดหลักความพึงพอใจ ความ
เชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการ พัฒนา และในระหว่างดำเนินการพัฒนา ก็ควรกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการ
พัฒนา ความสนใจ รวมทั้ง การจัดการพัฒนาบุคลากรนั้นควรสนองตอบความคาดหวังของหน่วยงาน
และผู้เข้ารับการ พัฒนาไปพร้อมกัน

สำหรับวิธีการดำเนินการจัดกิจกรรม มีนักวิชาการและนักการศึกษาเสนอ
แนวทางไว้หลายแนวคิด คือ

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลวิธีแรกมีจัด เป็นกรณีฝึก
อบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ (Pre -
Service Training) การพัฒนาบุคคลอีกอย่างคือ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-
Service Training) และการพัฒนาบุคคลวิธีที่สาม คือ การฝึกฝนตนเองของบุคคลที่ทำงาน
อยู่หรือยังอยู่ในระหว่างการทำงานตามปกติโดยการ เรียนทางไปรษณีย์ การซื้อหนังสือมาอ่านเอง
หรือการได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิ จัดเป็นการพัฒนาบุคคลด้วยเหมือนกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลมี 3 แนวทางในการ
พัฒนา 2 แบบ คือ

1. การพัฒนาบุคคลก่อนปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมบุคคลสำหรับที่จะเข้าทำงานโดยมีสถานการศึกษาต่าง ๆ หรือหน่วยงานฝึกอบรมทางวิชาชีพ เป็นผู้ให้การศึกษาก่อนที่บุคคลจะจบการศึกษาออกไปปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ

2. การพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคคลเมื่อบุคคลได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานแล้ว การพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติงานอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การให้การศึกษาคือ การส่งไปเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้อาจารย์ต่าง ๆ เป็นต้น

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมี 2 วิธี คือ

1. การพัฒนาบุคคลก่อนปฏิบัติงาน (Pre-Service Training) เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะฝึกอบรมวิชาชีพต่าง ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ออกไปปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้

2. การพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติงาน (In - Service Training) เป็นการพัฒนาบุคคลเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงานแล้ว

ขั้นตอนในการฝึกอบรมและการพัฒนา

ฉะรินทร์ คุปรัตน์ (2538) ได้ปรับปรุงลำดับขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรม/การพัฒนาของ Harris เป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม/การพัฒนา
2. การกำหนดโครงการหลักสูตรและกิจกรรมการฝึกอบรม/การพัฒนา
3. การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม/การพัฒนา
4. การดำเนินโครงการฝึกอบรม/การพัฒนา
5. การประเมินผลการฝึกอบรม/การพัฒนา
6. การให้รางวัลและข้อมูลย้อนกลับ/การพัฒนา

Castetter (1992) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการการพัฒนาคุลากรไว้

4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคุลากร
2. การวางแผนการพัฒนาคุลากร
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาคุลากร

สรุปว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาคุลากร มีขั้นตอนดังนี้ การกำหนดความจำเป็นและความต้องการ กำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน วางแผนฝึกอบรมและพัฒนาคุลากร ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผน ประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาคุลากร

รูปแบบหรือกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาคุลากร

การฝึกอบรมและการพัฒนาคุลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจจะมีได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น

1. พื้นฐานเดิมของบุคลากร
 2. ความต้องการของโรงเรียน
 3. ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา
 4. กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- รูปแบบทั่วไปของการฝึกอบรมและการพัฒนาคุลากร อาจจะมีได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

1. การจัดการอบรมเพิ่มเติม ในการพัฒนาคุลากรที่จัดได้ค่อนข้างง่าย และไม่คอยสิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงานมากนัก ในการจัดการอบรมนั้นอาจจะทำการอบรมเฉพาะเรื่อง เช่น การอบรมเกี่ยวกับการวัดผล การอบรมจัดทำสื่อการสอน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะจำเป็นในการดำเนินการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาการจัดการอบรม อาจจะจัดทำในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนก็ได้ แต่เพื่อความสะดวกในการดำเนินงานและงบประมาณ การจัดการอบรม ควรจะจัดทำในระดับกลุ่มโรงเรียนมากกว่าในระดับโรงเรียน นอกจากโรงเรียนที่มีจำนวนครูมาก

การจัดการอบรมมีจุดคิดในการไม่สิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงาน
ดังกล่าว และนอกจากนี้ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการอบรมในเฉพาะ เรื่องที่ต้องการ
ได้ส่วนจุดอ่อนอาจจะมีได้ในเรื่องของความศรัทธาของผู้ที่เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรในการ
ดำเนินการ ถ้าหากเป็นการจัดในระดัโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนจะต้องใช้วิทยากรท้องถิ่น เป็น
ส่วนใหญ่ อาจจะทำให้ศรัทธาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรไม่มาก เหมือนกับวิทยากรที่มา
จากที่อื่น

2. การศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีนี้ เป็นการ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้
ศึกษาดูงานการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึง
กัน เช่น การศึกษาดูงานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการยกย่องว่าดี เค้นในการจัดการอาคารสถานที่
ดี เค้นในการจัดการเรียนการสอน หรืออื่น ๆ ได้ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้

3. การสัมมนา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจ
จะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ซึ่งได้แก่ บัณฑิต
มาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้เช่นกัน ดังนั้น การสัมมนาจึงเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่งที่ทำให้
ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อนแบ่งกลุ่มศึกษา
เรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรให้ความรู้พื้นฐานที่วิทยากรได้ศึกษาค้นคว้ามาอย่างดี ดังนั้น
การพัฒนาบุคคลประเภทการสัมมนาจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้
ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์งานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหา
นั้นร่วมกัน การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจะมีการจะมีการเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์ เป็นผู้ให้
การอบรมและดำเนินการ ในระหว่างประชุมเชิงปฏิบัติการก็จะมีมีการลงมือกระทำ เพื่อแก้ปัญหา
หรือมีการปฏิบัติจริง ๆ ด้วย ดังนั้นจึงถือว่าการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาบุคคล
อีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้บุคคลได้รับความรู้และประสบการณ์ ทั้งจากฟังการบรรยายจากวิทยากร และ
การลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือได้ปฏิบัติจริง

5. การศึกษาค้นคว้า การศึกษาค้นคว้าได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่
ผู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้ามีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มพูนทางการ
ศึกษาค้นคว้า ถ้าหากมีโอกาสและไมเป็นการขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหาร
โรงเรียนควรวางหาทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสค้นคว้า ซึ่งรูปแบบของการศึกษา

ต่อไปนี้อาจจะทำให้หลายทาง เช่น การเรียนการสอนโดยระบบทางไกล การเข้าโครงการอบรมบุคลากรประจำการ เป็นต้น

6. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราวในการดำเนินการวิสัยผู้บริหารเชิงผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็น ในการจัดอาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ เช่น การบรรยายหรืออภิปรายในเวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง หรืออาจจะจัดเป็นช่วงเวลาหนึ่ง เช่น สัมมนาแห่งการประเมินผล แล้วเชิญวิทยากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลมาให้ความรู้ในรูปของการอภิปราย บรรยาย หรือจัดนิทรรศการ

ประโยชน์ของฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา กล่าวได้คือ

1. ช่วยทำให้ระบบ วิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานกันดี ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีใจรักงานและทำงานให้ได้ผลมากขึ้น
2. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องถึงงบประมาณ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วความผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดความเสียหายสิ้นเปลืองก็จะลดน้อยลง
3. เป็นการกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน เพราะบุคลากรที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการขององค์การ
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้บริหารควรจะพยายามหาโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน การพัฒนาแต่ละจุดแต่ละบุคคลนั้น ย่อมได้รับผลน้อยกว่าการพัฒนาในทุก ด้านให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความรู้ ความสามารถ และความทันสมัยของหน่วยงานแต่เพียงจุดใดจุดหนึ่งแต่เพียงจุดเดียว จะสร้างความเจริญให้แก่โรงเรียนโดยส่วนรวมทั้งหมดไม่ได้ ในทางที่ถูกต้องแล้ว ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกสายและทุกจุดควรจะมีความรู้ความ

สามารถและความทันสมัยที่สอดคล้องกัน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ
ด้วย ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงควรจะทำให้ทุก ๆ ฝ่ายได้มีโอกาส
เข้ารวมในการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน

4. การดำเนินการให้คืนจากงาน เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นสุดท้าย

เพราะเป็นการที่บุคคลในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงาน และส่วนใหญ่มักจะหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินเดือน
ของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคคล
ส่งงาน การเกษียณอายุ ทูตพลภาพ และถึงแก่กรรม เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การโอนย้าย สำหรับการโอนย้ายเป็นการมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้แก่

บุคลากร โดยบุคลากรยังคงรับเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่าเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบใน
งานเท่าเดิม แต่ในส่วนราชการของไทยได้แยกการโอนออกจากการย้าย สำหรับการโอนเป็นการ
เปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนสังกัด โดยให้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าที่เคยได้รับในสังกัดเดิม
ส่วน การย้าย เป็นการส่งให้ข้าราชการเปลี่ยนความรับผิดชอบ จากที่เคยทำอยู่ในหน่วยงานหรือ
ตำแหน่งหนึ่ง ไปยังหน่วยงานหรืออีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งยังมีฐานะในทางราชการเท่าเดิม และยังคงอยู่
ในสังกัดเดิม ดังนั้นบุคลากร จะถูกส่งให้โอนหรือย้ายก็เพราะความจำเป็นของหน่วยงานหรือ
เพราะตัวบุคลากรมีความประสงค์ที่จะขอโอนหรือขอย้าย จึงเห็นได้ว่า การโอนย้ายเป็นการพ้น
จากงานประเภทหนึ่ง

4.2 การลงโทษทางวินัย เป็นมาตรการอันหนึ่งที่ใช้ในการรักษาวินัยซึ่งเป็น

มาตรการในทางปราบปราม คือ ใช้สำหรับปราบปรามข้าราชการผู้กระทำความผิดวินัยและ
ปราบปรามไว้ให้ข้าราชการไม่กล้ากระทำความผิดวินัย เพราะกลัวถูกลงโทษ แม้ว่าการลงโทษจะเป็น
มาตรการที่พึงใช้ เป็นอันดับสุดท้ายในการรักษาวินัยข้าราชการ แต่ก็ เป็นมาตรการที่สำคัญและ
จำเป็นต้องใช้ตราบเท่าที่ยังมีข้าราชการกระทำความผิดวินัย สำหรับโทษวินัยตามพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มี 6 สถาน คือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้น
เงินเดือน ให้ออก ปลดออก และไล่ออก ดังนั้น การพ้นจากงานเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย
ก็คือ ให้ออก ปลดออก และไล่ออกนั่นเอง ซึ่งโทษดังกล่าวเป็นโทษสำหรับความผิดวินัยอย่าง
ร้ายแรงทั้งสิ้น สำหรับโทษไล่ออกอาจจะลดหย่อนลงเป็นปลดออกก็ได้ หรือลดจาก ปลดออกเป็น
ให้ออกก็ได้แต่จะลดลงต่ำกว่าให้ออกไม่ได้

4.3 การลาออก พนักงาน หรือข้าราชการมีสิทธิจะลาออกจากหน้าที่การงาน ได้โดยใจสมัครทุกโอกาส เว้นแต่กรณีที่อยู่เป็นอยู่ในระหว่างปฏิบัติงานสำคัญหรือการสอบสวนคดียังไม่เสร็จสิ้น กับในกรณีที่อยู่นั้นได้รับผลประโยชน์จากรัฐบาล และมีข้อผูกพันอยู่ เช่น ได้รับทุนไปศึกษา และทำงานในต่างประเทศ เป็นต้น สำหรับการลาออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนอาจจะกระทำได้โดยยื่นหนังสือขอลาออก ก็จะต้องเสนอเรื่องราวต่อผู้บังคับบัญชาของคนที่ขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง และถ้าผู้ได้หนังสือขอลาออกนั้นไม่มีอำนาจในการส่งอนุญาตการลาออก ก็จะต้องเสนอเรื่องราวการลาออกนั้นต่อผู้บังคับบัญชารับขึ้นไปตามลำดับชั้น และเมื่อได้รับคำสั่งอนุญาตให้ลาออกจากอำนาจแล้ว ให้ถือว่าออกจากราชการตามคำสั่งได้ ดังนั้น การลาออกจึงเป็นการพ้นจากงานของบุคลากรอย่างหนึ่ง ซึ่งบุคคลแต่ละคนย่อมมีเหตุผลแตกต่างกัน เช่น ต้องการอยู่กับครอบครัว เจ็บป่วย ทำงานไม่ได้ หรือต้องการเปลี่ยนงานใหม่ เป็นต้น (หวน คินธุพันธ์, 2528)

4.4 การลดจำนวนบุคคลล้นงาน หมายถึง การที่มีบุคคลมากเกินไป แต่งานมีน้อย เช่น บางโรงเรียนมีนักเรียนลดลง เพราะประชาชนคุมกำเนิดคนมากขึ้น จึงทำให้จำนวนนักเรียนลดลง ครูจึงมีชั่วโมงสอนน้อยลงด้วย ในกรณีเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องลดจำนวนบุคคลลง นอกจากนี้การลดจำนวนบุคคลล้นงานอาจจะมีสาเหตุอื่น ๆ เช่น โครงการที่ดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว ไม่มีงบประมาณที่จะดำเนินงาน มีการปรับปรุงงานและจัดส่วนราชการใหม่ จัดวิธีการทำงานใหม่อันเป็นผลทำให้ลดคำสั่งงานลงได้ บทบาทการจัดการสมัยใหม่และเครื่องจักร เครื่องทุ่นแรง มาใช้ สาเหตุดังกล่าวอมจะทำให้มีการลดจำนวนบุคคลล้นงานได้ ซึ่งอาจจะทำได้ด้วยการย้ายไปหน่วยงานอื่นที่มีงานล้นคน ซึ่งไม่รุนแรงมากนัก แต่ถ้าหากหน่วยงานก็ไม่มีงานล้นคน ก็จำเป็นต้องปลดออก แต่ก็ควรพิจารณาด้วยการใช้ระบบคุณธรรม และหาทางช่วยเหลือด้วย

4.5 เกษียณอายุ เมื่อบุคคลอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ จะต้องมีการเกษียณอายุ คือ ต้องออกจากราชการ หรือหน่วยงาน ในระบบราชการบุคคลที่เกษียณอายุมักจะได้บำเหน็จบำนาญ อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรยกย่องชมเชย หรือถ้าเป็นไปได้อาจจัดงานมุทิตาจิตให้แก่บุคคลที่เกษียณอายุด้วยจะดีมาก (หวน คินธุพันธ์, 2528)

4.6 ทูพพลภาพ หมายถึง การที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพียงพอ เพราะความพิการหรือเจ็บป่วยเป็นระยะเวลายาวนาน จึงจำเป็นต้องพ้นจากงานไปในระบบราชการก็มีแก่จะให้บำเหน็จบำนาญ อย่างไรก็ตาม ทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานก็ควรให้ความช่วยเหลือบ้างพอสมควร

4.7 ถึงแก่กรรม การที่บุคคลถึงแก่กรรมถือว่าเป็นการพ้นจากงานอย่างแน่นอน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานควรร่วมกัน เป็นเจ้าภาพพิธีสวดในงานศพ ไปในงานฌาปนกิจศพ ช่วยเหลือทางการเงินแก่ครอบครัว นอกจากนี้อาจจะดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาทางการเงินของบุคคลที่ถึงแก่กรรมด้วย เช่น เงินเดือน เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

เท่าที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นการพ้นจากงานของบุคคลในกรณีต่าง ๆ กับในโรงเรียน ย่อมมีการพ้นจากงานของบุคคล ทั้งครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่และคนงานภารโรง ซึ่งย่อมจะมีทั้ง การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคลากรสั่งงาน การเกษียณอายุ ทุกพลภาพ และถึงแก่กรรม อย่างไรก็ตามผู้ที่ เป็นผู้บริหารจะพิจารณาให้พ้นจากงานได้หรือไม่ หรือจะตัดสินใจอย่างไรนั้น ควรใช้ระบบคุณธรรมเป็นสำคัญ เช่น การโอนย้าย ก็ควรพิจารณา ด้วยความเป็นธรรม หรือการที่บุคคลเกษียณอายุ ทุกพลภาพและถึงแก่กรรม ก็ให้ความช่วยเหลือ ด้วย ความเป็นธรรม เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบัติ จันทร์ภูมิ (2514) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากร ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" ซึ่งใช้โรงเรียนส่วนกลางเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการ วิจัยสรุปได้ว่า ครูใหญ่ยังไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง ไม่สามารถสนับสนุนให้ครูมีโอกาส เข้าศึกษาต่อได้ เพราะขาดแคลนครู ในการอนุรักษ์รักษา การพัฒนา การโอน การย้าย การ เลื่อนตำแหน่งและการรักษากฎเกณฑ์ การทำงานอยู่ในระดับกลาง งานของครูใหญ่ที่ทำได้ว่าอยู่ ในเกณฑ์ระดับค่า คือ การประเมินความสามารถของตนเอง

ธิต ปุริโสคม (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครู ในประเทศไทย" ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลากรไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาไม่ตรงกับสาขาที่จำเป็น ส่วนการโอน การย้ายออกไปใช้ระบบอุปถัมภ์

มงคล มีสมภพ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้า หน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของกรมสามัญศึกษา" ผลจากการวิจัยพบว่า มีปัญหาและ อุปสรรคในการบริหารงานบุคคล พอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการสรรหาบุคลากรล่าช้า เนื่องจากกระบวนการสรรหาใช้เวลายาวนานเกินไป ไม่ทันกับความต้องการใช้ของโรงเรียน บุคลากรไม่ค่อยมีคุณภาพ และมีความประพฤติไม่เหมาะสมกับความเป็นครู
2. ด้านการใช้และธำรงรักษามูลค่าครู ขาดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดี ความชอบและไม่ยุติธรรมพอ
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ยังทำไม่ได้ไม่เพียงพอ และขาดงบประมาณเพื่อการอบรม
4. ด้านให้ทุนจากงาน เห็นว่าการย้ายไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการ

สมพงษ์ พลสูงเนิน (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาในการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ที่รับนักเรียนได้ต่ำกว่าเป้าหมาย" ผลจากการวิจัยพบว่า กรมสามัญศึกษาไม่สามารถจัดสรรครุ-อาจารย์ ให้ตรงตามที่โรงเรียนต้องการ โดยเฉพาะครู-อาจารย์ที่สอนวิชาอาชีพ ขาดแคลนงบประมาณ การจัดวัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดให้โรงเรียนล่าช้า และไม่เพียงพอ

วิระชัย จิวะชาติ (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาของระบบบริหารงานมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา" ผลจากการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาของทรัพยากรด้านบุคคลซึ่งพบว่า กรมสามัญศึกษาเป็นผู้จัดสรรให้ทั้งหมดนับ เป็นลักษณะของการบริหารงานบุคคลแบบรวมอำนาจ (Centralized) ซึ่งหน่วยงานส่วนกลางจะเป็นผู้จัดสรรให้ ซึ่งวิธีการดังกล่าว ก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงานบุคคลมากมาย เช่น สมพงษ์ พลสูงเนิน (2530) พบว่า กรมสามัญศึกษาจัดสรรครูอาจารย์ ให้ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

มงคล มีสมภพ(2528) พบว่า การสรรหายาราคาครูให้กับโรงเรียนล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการใช้ของโรงเรียน จากปัญหาดังกล่าวโรงเรียนจำเป็นต้องช่วยตนเองด้วยการจัดจ้างครู-อาจารย์ จากภายนอกมาช่วยสอน ทั้งจากเงินบริจาค เงินบำรุงการศึกษา ส่งข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่า มีจำนวนโรงเรียนประมาณ ร้อยละ 18 ที่ต้องจ้างครู - อาจารย์ จากภายนอกมาช่วยสอน ซึ่งจากสภาพดังกล่าว กรมสามัญศึกษาควรที่จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว"

ลัทธินัย ลีวเวหา (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" ผลจากการวิจัยพบว่า ในด้านการจัดหาโรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้มาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นส่วนใหญ่ และได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8" ผลจากการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ ศึกษาค้นคว้า การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินแผน/โครงการพัฒนาบุคลากรหลังสิ้นสุดการดำเนินงานและปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้ว ไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน