



เอกสาร วรรมคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลคือการบริหารที่เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานให้เพียงพอ เพื่อให้เกิดประโยชน์เต็มที่ และรักษาแรงงาน บำรุงรักษาส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังความหมายดังนี้

กัญญา สาร (2519 : 155) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การใช้คนทำงานให้ได้อย่างดีที่สุด โดยใช้เวลาและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานที่ผู้บริหารต้องการ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519 : 8) เสนอความเห็นว่าการบริหารบุคคลหมายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนที่มีคุณค่าและมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (2520 : 52) เห็นว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง การเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหน้าที่ที่วางไว้ รวมทั้งการทำนุบำรุงและดูแลใหม่ปฏิบัติในหน่วยงานให้ทำงานใหม่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และการงานมีการบำรุงรักษาและให้ความปลอดภัย เมื่อจะออกจากงานก็อำนวยความสะดวก และให้มีบำเหน็จบำนาญตามควรแก่โอกาส

อุทัย หิรัญโค (2523 : 2-4) ให้นิยามของการบริหารงานบุคคลว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาแล้วขององค์การใดองค์การหนึ่ง

นับตั้งแต่การสรรหามุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำนาญบำนาญ เมื่อออกจากงานไปแล้ว

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 507) มีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลากรหมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ"

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 4-7) ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารบุคคลหมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การ เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ

ไพเกอร์ส และ ไมเออร์ส (Pigors and Myers 1961:13) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลากรคือ ศิลปะในการแสวงหา พัฒนาและรักษามุคคลนั้นไว้ให้ดี และสามารถที่จะใช้คนเหล่านั้นทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประหยัดและบรรลุเป้าหมายขององค์การ"

นิโกร (Nigro 1973 : 37) ได้อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและคุณภาพ

บีช (Beach 1965 : 54) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลคือ การทำเนื้องานต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การให้การศึกษาอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

เคสเตเตอร์ (Casterter 1976 : 4) กล่าวว่า ความสำเร็จทางการศึกษาส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลและประสิทธิภาพ ในความรับผิดชอบให้แก่บุคคลและกลุ่มบุคคล ตัวโรงเรียน จุดมุ่งหมาย เงิน โครงการที่ดี ความเป็นผู้นำล้วนมีความจำเป็น คนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเด็กและเยาวชนให้เป็นคนที่พึงปรารถนา

จากการศึกษาคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พอจะสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลกร หมายถึง กระบวนการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด กระบวนการดังกล่าว เริ่มตั้งแต่การวางแผน การวางแผน การแสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน การชำระรักษาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

เสนาะ ตีเขาว (2516 : 3) ให้ความเห็นว่า การบริหารบุคคลนั้นเป็นกฎเกณฑ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือเป็นหัวใจของการบริการ ทั้งนี้เพราะการบริหารบุคคลนั้นได้แก่ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด อันจะทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบในด้านการแข่งขันและได้รับผลมากที่สุด

นิพนธ์ ศศิธร (2521 : 2) เห็นว่า คนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปโดยดี

เมกกินสัน (อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เพียงตรง 2519 : 5) ใ้ยืนยันถึงความสำคัญของบุคคลไว้ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้คุณค่าของมนุษย์เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถชี้วัดกำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่นได้ แต่มนุษย์ก็ถือว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และขณะเดียวกันก็มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ

คิงสเบอรี ( Kingsbury 1963 : 7) ใ้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลไว้อย่างสั้นและรัดกุมว่า พิจารณาในทุกแง่ทุกมุมแล้วก็ประจักษ์ว่า การบริหารบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร

คนมีความสำคัญกว่าทรัพยากรต่าง ๆ ของการบริหาร ถ้าขาดคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว การทำเป็นงานก็จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ถิฎุโฎุ สำนัร (2519 : 157) มั้ความเห็นว่า การบริหารบุคคลฝ่ายครู นั้นเมืออยู่ 4 ชั้ตอนคือ

1. การให้ไ้ไ้มา
2. การทำนุบำรุงรักษั
3. การพัฒนา
4. การให้พนจางงาน

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (2521 : 45) กล่าวว้า ขอบข่ายของ การบริหารบุคคลในโรงเรียนเมืออยู่ 4 ประการคือ

1. การจั้คหาบุคคลากร
2. การจั้คบุคคลากร
3. การพัฒนาบุคคลากร
4. การให้พนจางงาน

สมพงศ์ เอมมลิ้น (2521 : 5) เห็นว้ากระบวนการบริหารบุคคลน่าจะ ประกอบทวย

1. การวางแผนเกือวกับการบริหารบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่างจาง
4. การปกครองบังคับบัญชา
5. การประเมินผลการทำงานและการปุ่นบำเหน็จ
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจั้คประโยชน์เกือกฏลอื่น ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2514 : 212-213) ได้สรุปขอบข่ายการบริหารงาน บุคคลากรไว้ว้า "ควรประกอบทวยการวางแผนกำลังคนสำหรับองค์การ การเสาะหา

ตัวบุคคล การคัดเลือกตัวบุคคล การอบรมและพัฒนาคน การโยกย้ายและเลื่อนชั้น  
ตัวบุคคลไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น"

คิงสเบอรี (Kingsbury 1963 : 19-20) ได้จำแนกกระบวนการ  
บริหารบุคคลไว้ 22 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองให้ปฏิบัติราชการ
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายและการโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

แกสเทตเตอร์ (Gastetter 1976 : 42-43) เห็นว่าบทบาทของ  
การบริหารบุคคลฝ่ายครุต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ  
(Organizing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Con-  
trolling) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการในการปฏิบัติ 11 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การบรรจุ (Induction)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. การให้ค่าตอบแทน (Compensation)
7. การพัฒนา (Development)
8. การปฏิบัติต่อเนื่อง (Continuity)
9. การให้ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
10. การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
11. การให้ข่าวสาร (Information)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงได้กำหนดขอบเขตของการบริหารงานบุคคลากรเป็น 4  
ด้านดังนี้คือ การสรรหาบุคคลากร การชำระรักษามูลค่าบุคคลากร การพัฒนาบุคคลากร และ  
การให้บุคคลากรพ้นจากงาน ซึ่งขอแยกรายละเอียดให้ชัดเจนดังนี้

#### การสรรหาบุคคลากร

การสรรหาบุคคลากร หมายถึง กระบวนการค้นหามูลค่าบุคคลากรจากภายในและ  
ภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ได้คนดี มีความเหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการ  
การที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามา  
ทำงานในตำแหน่งอะไร การสรรหาบุคคลากรประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ

1. การสรรหา
2. การเลือกสรร
3. การบรรจุแต่งตั้ง

1. การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานในหน่วยงาน การสรรหาจะต้องเตรียมการและกระทำอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้ประสงค์จะสมัครงานได้ทราบโดยทั่วกัน และได้ข้อมูลโดยละเอียดเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ การสรรหาบุคคลของหน่วยราชการเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะผู้ที่รับราชการย่อมมีค่าอาชีพรับราชการเป็นหลัก หากสรรหาได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ผลเสียย่อมเกิดแก่ประชากรและประเทศชาติเป็นอย่างมาก และได้สรุปไว้ว่า การเลือกสรรบุคคลควรกระทำด้วยความยุติธรรม พินิจพิเคราะห์ให้รอบคอบด้วยวิจาร์ณญาณอันถ่องแท้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 63)

ลีมา ลีมานันท์ (2522 : 14-15) ได้กำหนดวิธีการในการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. เสาะแสวงหาแหล่งผู้มีความรู้ เช่น ในสถานศึกษาต่าง ๆ ในบริษัท ห้างร้าน ในรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนในกระทรวง ทบวง กรม อื่นแล้วรวบรวมทำบัญชีชื่อไว้
  2. ชักจูงให้มาสมัครโดยวิธีต่าง ๆ เช่น ส่งคนไปชักชวน ปักประกาศไว้ในที่ชุมนุมชน ที่สถานศึกษา โฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ จดหมายส่งประกาศรับสมัครงาน ไปยังผู้ที่มีความรู้ตามที่รวบรวมรายชื่อไว้ในข้อที่ 1
- โดยวิธีการสรรหาดังกล่าวข้างต้น จะทำให้เป็นแนวทางเปิดวงเลือกให้กว้างอันเป็นหลักสำคัญของการสรรหา จะทำให้ได้คนดีมาสมัครมาก ๆ เพื่อจะได้พิจารณาเลือกเอาคนที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ในขั้นต่อไป

2. การเลือกสรร เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการจัดหาบุคลากร เพราะการได้คนดีไปร่วมงาน งานจะบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์ ระบบเลือกสรรที่ใช้อยู่มี 2 ระบบ คือ

2.1 ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) การสรรหาบุคคลโดยระบบนี้ เป็นการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มิได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการให้พ้นจากตำแหน่ง ก็จะกระทำตามแต่ผู้มีอำนาจเห็นสมควร โดยมีได้ระเบียบแบบ



แผนแก้อย่างใด ระบบนี้ยังรวมถึงระบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ระบบเครือข่าย และ ระบบเลนพรรคเลนพวก

2.2 ระบบคุณธรรม (Merit System) การสรรหาบุคคลโดยระบบนี้ ดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานโดยการสอบแข่งขันในระหว่างบุคคลที่มีความสามารถครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นสำคัญ สมาน ริงสิโยกฤษณ์ (2521 : 9-11) ไท่กล่าวหลักการของระบบคุณธรรม มีรากฐานที่สำคัญ 4 ประการคือ

(1) การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานโดยสอบแข่งขัน เพื่อเลือกเฟ้นคนที่มีความรู้ความสามารถ (Competence) ส่วนหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นก็พิจารณาจากคุณมีความรู้ความสามารถและมีผลปฏิบัติงานดีเกิน

(2) ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) หมายถึงเสรีภาพในการสมัครเข้าทำงานมิใช่มีขอบเขตจำกัด หากบุคคลมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะนับถือศาสนา ฐานะ เพศ ฯลฯ ก็มีสิทธิที่จะสมัครเข้าทำงานได้

(3) ทดักประกันความมั่นคง (Security or tenurs) หมายถึงหลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะไม่ให้ถูกออกจากงานโดยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง

(4) ความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ไม่ถูกแทรกแซงจากนิกการเมือง แต่มีได้หมายความว่า ข้าราชการประจำจะไม่มีสิทธิในการออกเสียงเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือไม่มีสิทธิเป็นสมาชิกพรรคการเมือง

จำแนก สมประสงค์ (2514 : 173) กล่าวว่ กระบวนการคัดเลือกบุคคลากรนั้นมี 11 ขั้นตอนคือ

1. ประกาศรับสมัคร
2. สัมภาษณ์เบื้องต้น
3. ยื่นใบสมัคร



4. สอบคัดเลือก
5. สอบสัมภาษณ์
6. ตรวจสอบภูมิลำเนา
7. ตรวจร่างกาย
8. ตรวจสอบหลักฐานคุณสมบัติ
9. บรรจุ
10. การทดลองปฏิบัติราชการ
11. แต่งตั้ง

วิจารณ์ (ธีระกุล) วรุษบางกูร (2521 : 57) กล่าวว่า เพื่อให้การเลือกสรรมีประสิทธิภาพ และได้บุคคลากรตามต้องการ ผู้บริหารควรยึดหลักดังนี้คือ

1. การเลือกสรรจากคนจำนวนมาก
2. เลือกสรรโดยคณะกรรมการ
3. มีเกณฑ์ในการคัดเลือก
4. สร้างความพอใจให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่าย

3. การบรรจุแต่งตั้ง การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานจะต้องให้มีการทดลองปฏิบัติราชการเสียก่อน ในระยะหกเดือนถึงหนึ่งปี หากผลงานเป็นที่น่าพอใจจึงจะบรรจุแต่งตั้ง

เสนา รังสิโยภตัญญี (2521 : 56-68) ได้กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในราชการพลเรือนไทยมีอยู่ 3 วิธีคือ

1. บรรจุและแต่งตั้งจากผู้ที่สอบแข่งขันได้ โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ที่สอบได้
2. บรรจุและแต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับคัดเลือก ในกรณีที่มีเหตุพิเศษอาจคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขันซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังนี้

2.1 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้ที่ได้รับทุนรัฐบาลเพื่อศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ

2.2 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพ  
ที่ขาดแคลนที่ ก.พ. จะกำหนด

2.3 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาดามหลักสูตร  
ที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการใดจัดให้มีการศึกษาขึ้น เพื่อเข้ารับราชการในส่วนการ  
ศึกษานั้นโดยเฉพาะกรณีอื่นที่ ก.พ. กำหนด

3. บรรจุและแต่งตั้งในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีที่มีเหตุผลและความ  
จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุผู้มีความรู้ความสามารถและความ  
ชำนาญงานสูงมากเป็นพิเศษ เข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิก็ให้บรรจุและแต่งตั้ง  
ได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

สำหรับข้าราชการครู พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523  
มาตรา 43 กำหนดไว้ว่า "ผู้ใดได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและ  
ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตามมาตรา 36 หรือมาตรา 40 ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่  
ในตำแหน่งนั้นเป็นเวลาตามที่กำหนดในกฎ ก.ค. ถ้าในระหว่างเวลาที่ทดลองปฏิบัติ  
หน้าที่นั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นั้นมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มี ความ  
สามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเมื่อครบกำหนดเวลา  
ทดลองปฏิบัติหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาทำรายงานผลการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นั้นเสนอ  
ความสำคัญจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 ตามวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.

เมื่อได้รับรายงานจากผู้บังคับบัญชาตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตาม  
มาตรา 42 พิจารณาว่า ผู้นั้นมีความประพฤติ ความรู้ และความสามารถเหมาะสมที่จะ  
ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่ ถ้าเห็นว่าไม่ควรได้รับราชการต่อไป ให้  
สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ ถ้าเห็นว่าควรให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ต่อไปอีกระยะหนึ่ง ภาย  
ในกำหนดเวลาดทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง จะสั่งให้ผู้นั้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ต่อไป  
ก็ได้ โดยให้ผู้บังคับบัญชาตามวรรคหนึ่ง ถ้าเห็นว่าควรให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปได้ เมื่อครบ  
กำหนดเวลาดทดลองปฏิบัติหน้าที่ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 รายงานให้ ก.ค.  
ทราบตามวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค. (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู 2523 :

### การขำรงรักษามุคตากร

การขำรงรักษามุคตากรเป็นการสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่มุคตากร เพื่อให้มุคตากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน ( Davic 1967 : 212-213) ซึ่งเมื่อมุคตากรมีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานนั้น ๆ แล้ว หน่วยงานนั้นย่อมจะได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้ในที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การที่บุคคลจะทำงานให้กับองค์กรหรือหน่วยงานไ้ยาวนานและมีประสิทธิภาพได้นั้น ภิญญู สาร (2517 : 212-213) ได้กล่าวว่าจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจดังนี้

1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งของ ซึ่งถ้าผู้ให้ได้สรรเสริญความดีความชอบประกอบแล้ว จะช่วยให้ผู้รับมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานยิ่งขึ้น ถ้าหากเป็นกรณีผู้รับหลาย ๆ คนได้รับสิ่งจูงใจนี้ไม่เท่ากัน ผู้บริหารจะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบโดยทั่วกัน

1.2 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดี มีเกียรติยศ มีอำนาจมากขึ้น มีโอกาสได้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจในลักษณะนี้จะได้ประโยชน์มากสำหรับคนที่อยู่ในสภาพที่อึดอัดทางวัตถุ โดยให้เกียรติหรือตำแหน่งงานแทน แทนที่จะให้เงินหรือสิ่งของ เว้นแต่เงินหรือสิ่งของจะมีปริมาณมากจริง ๆ

1.3 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้นั่งทำงานที่ มีห้องทำงานส่วนตัว ถ้าเป็นหัวหน้าก็มีโต๊ะทำงานที่มีขนาดใหญ่กว่าบุคคลอื่น ๆ มีพัดลมส่วนตัว เฉพาะตำแหน่ง มีเสมียนพิมพ์ดีด มีรถยนต์ประจำตำแหน่ง หรือมีอำนาจใช้คนหรือสั่งรถโรงเรียนได้ รวมทั้งการลดชั่วโมงสอน และการให้สวัสดิการ เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราภุศลย์ (2525 : 21) กล่าวว่า "การสร้างแรงจูงใจที่จะให้มุคตากรทำงานอยู่ไ้ยาวนาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งประสิทธิภาพนั้นต้องใช้สิ่งจูงใจ เพื่อ

1. ให้เขาทำงานให้ไ้ผลดีที่สุด

2. ให้เขามีความพอใจกับงานและตำแหน่งใหม่ของเขา
3. ให้มีส่วนเป็นเจ้าของในหน่วยงาน
4. ให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในหน่วยงาน
5. ให้เห็นว่าตนมีความสำคัญในหน่วยงาน

การจูงใจที่กล่าวมาเป็นการจูงใจแบบปฏิฐาน (Positive Motivation) ส่วนการจูงใจแบบมิเสข (Negative Motivation) นั้น เป็นการจูงใจโดยอาศัยการเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโอน ย้าย เป็นต้น

2. ประโยชน์ที่ได้รับเมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรในหน่วยงานหรือในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจ มีขวัญในการทำงานแล้ว ย่อมจะนำประโยชน์มาให้กับหน่วยงานนั้น ๆ หลายประการ อุทัย หิรัญโค (2520 : 181-182) ได้กล่าวว่า

- 2.1 ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใส่ใจศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
- 2.2 เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้าน การควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน
- 2.3 ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
- 2.4 เกื้อหนุนและจูงใจให้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
- 2.5 ทำให้เกิดความเพื่อกันเห็นใจกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานหรือโรงเรียน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 341) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร"

เหตุผลที่ทำให้การบริหารเกี่ยวข้องกับขวัญก็คือ ขวัญทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ การที่บุคลากรมีขวัญดีมีผลดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
  2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
  3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติ
  4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังงาน
  5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
  6. เกื้อหนุนจงใจให้สมาชิกในหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
  7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่
- (ชลิกา ศรีมณี, พูนศรี สงวนชีพ 2523 : 94)

หลักการจ้กประโยชน์เกื้อกูลควรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่บุคลากรจะให้กันหน่วย งานด้วย นั่นคือ ค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการควรจะคุ้มกับประโยชน์ที่บุคลากรให้กับ หน่วยงาน มีหลักใหญ่ 5 ประการคือ

1. จัดให้สนองความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง
2. จัดให้สนองความต้องการของบุคลากรส่วนมาก
3. การจัดต้องมีขอบเขตกว้างขวางที่ทุกคนมีสิทธิและโอกาสได้รับผลจาก ประโยชน์เกื้อกูลนั้น
4. ควรมีแบบอย่างอันเดียวกันแก่ทุกคน และให้เสมอภาคกัน
5. ควรคำนวณต้นทุนของบริการที่ให้แก่บุคลากรได้ถูกต้อง เพื่อควบคุมและ ตัดทอนงบว่าคุ้มค่าหรือไม่ (เสนาะ ตีเขาว 2516 : 392)

#### การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคล มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น

ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปลิขัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (มัย สุขเยี่ยม 2522 : 23)

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2521 : 73) เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย

กัญญา สาทร (2519 : 161) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะเพชรพลอยที่ยังไม่ได้เจียรระไน ไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นภัยต่อสังคมที่สุด

ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2522 : 202-203) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ก็เพื่อผลงานของสถาบันเอง และทั้งเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานอื่นถือได้ว่า เป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาทางใหญ่ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถของเขาจะอำนวยให้เป็นไปได้"

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมีมากมายในเรื่องนี้ ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2522 : 203-204) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ทำคำสั่ง่าฟัง ได้แก่
  - 1.1 การอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
  - 1.2 การฟังปาฐกถาทางวิชาการ
  - 1.3 การทดลอง การวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
  - 1.4 การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ในหมู่ที่สนใจร่วมกัน

- 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือกิจกรรมทางวิชาการในโรงเรียนนั้น
- 1.6 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
- 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการโรงเรียน
- 1.8 การลาไปศึกษาต่อหลังจากไปปฏิบัติงานมาแล้วระยะหนึ่ง
- 1.9 การพยายามติดตามและปรับปรุงความเจริญของตนเอง

## 2. กิจกรรมที่ทำเป็นหมู่คณะ ได้แก่

- 2.1 การประชุมคณะครูเพื่อช่วยกันพิจารณาแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน หรือปัญหาทางด้านการบริหารงานโรงเรียน
- 2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมพบปะหารือ เพื่อหาทางแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างปฏิบัติปฏิบัติงานนั้นมาแล้ว
- 2.3 การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน (Pre-School Conference) เช่น การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การชักชวนความเข้าใจ การพิจารณาปัญหาที่คัดค้านมาตลอดปีการศึกษา การชี้แจงนโยบาย ฯลฯ
- 2.4 การจัดคณะทำงานในรูปคณะกรรมการ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานร่วมกัน รู้จักวางนโยบาย แผนงาน ตลอดจนการปฏิบัติให้เกิดผล กิจกรรมนี้จะช่วยเสริมสมรรถภาพการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

จากการศึกษาคำจำกัดความเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พอจะสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะจะเป็นการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถและวิธีการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนกออกได้ ดังนี้

1. การให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2522 : 30) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ฟิลิปโป (Filippo 1971 : 194) ได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Entry Training) เป็นการฝึกอบรมบุคคลก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้รู้ถึงงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งสร้างทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงานใหม่ ใหม่นี้คือองค์การ

2. การฝึกอบรมปฐมบท (Orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อแนะนำให้ผู้ทำงานใหม่รู้จักหน่วยงาน รู้วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร และแนะนำให้รู้จักหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร

3. การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว (Post-Entry Training) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

2. การให้ศึกษาต่อและทำงาน ควรมีการสนับสนุน กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้อย่างแน่นอน การให้การศึกษาคือและงาน อาจทำได้โดยอนุญาตให้ลาศึกษา คือ ส่งไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ พาไปทำงานในประเทศหรือต่างประเทศ

3. การให้ข่าวสารความรู้ เนื่องจากวิทยาการทั้งหลายในปัจจุบันนี้ ได้มีการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้รับทราบอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เป็นครู ความรู้ใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ทั้งนี้เพราะว่าครูจะต้องนำเอาความรู้ไปถ่ายทอดให้กับลูกศิษย์อีกต่อหนึ่ง ถ้าหากครูขาดการชวนชวยหาความรู้ อาจทำให้ลูกศิษย์ต้องได้รับความรู้ที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ทันกับเหตุการณ์

การให้ข่าวสารความรู้แก่บุคลากรของหน่วยงานนั้น สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การเรียกประชุมเพื่อชี้แจงสิ่งใหม่ ๆ ให้ทราบการหาเป็นเอกสารเผยแพร่ข่าวสารของหน่วยงาน จัดทำวารสาร จัดบริการทางคานห้องสมุดเพื่อให้บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ได้ตลอดเวลา



## การให้พินจากงาน

กฎกระทรวง (2517 : 453) ได้ให้ความหมายของการพินจากงานไว้ว่าหมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พินจากหน้าที่การงาน และหมกฉลิตที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป และการที่พนักงานเจ้าหน้าที่จะพินจากงาน อาจเกิดได้จากสาเหตุหลายประการดังนี้

### 1. การย้ายและการโอน

การย้าย เป็นการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในส่วนราชการเดียวกัน โดยมีหลักการว่า ถ้าเป็นตำแหน่งในระดับเดียวกัน ก็โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ แต่เพื่อให้เป็นไปตามหลัก "การให้คนให้ถูกกับงาน" ก็จะต้องมีคุณสมบัติตรงกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งด้วย การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในกรณีอื่น ๆ ต้องได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ก่อน

การโอน เป็นการโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในต่างส่วนราชการ โดยมีหลักการ ดังนี้

1. ในกรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม จะกระทำได้โดยผู้บังคับบัญชาของทั้งสองฝ่ายตกลงยินยอม เว้นแต่กรณีต่อไปนี้ไม่ต้องได้รับการยินยอมจากผู้บังคับบัญชา คือ

1.1 กรณีเป็นการโอนย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในกระทรวงเดียวกันหรือต่างกระทรวง

1.2 กรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกโคหรือผู้ได้รับคัดเลือก

2. ในกรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนที่มีชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะกระทำได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.พ.

3. ในกรณีเป็นการโอนพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการอื่นมาบรรจุ และแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ อาจกระทำได้ตามเจ้าตัวสมัครใจ โดย ส่วนราชการที่จะรับโอนหากความตกลงกับเจ้าสังกัด แล้วเสนอเรื่องให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ

2. การออกจากงาน อาจเนื่องมาจากความสมัครใจลาออกเอง การครบ เกษียณอายุ หรือจากการกระทำผิดวินัย

สำนักงาน ก.พ. (2522 : 42) ได้กำหนดขั้นตอนในการพิจารณาเพื่อ ดำเนินการทางวินัย เมื่อมีการกระทำผิดวินัยขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณา ดังนี้

1. พิจารณาข้อเท็จจริง หลักฐานและสภาพแวดล้อม
2. พิจารณาถึงเจตนาของผู้กระทำผิด
3. พิจารณาถึงระดับของการลงโทษซึ่งมีอยู่ 6 ระดับคือ

3.1 ภาษทัณฑ์

3.2 ตักเงินเคียน

3.3 ลดขั้นเงินเดือน

3.4 ไล่ออก

3.5 ปลดออก

3.6 ไล่ออก

4. พิจารณาดำเนินการลงโทษ

5. การพิจารณาติดตามผลเป็นการพิจารณาว่า การลงโทษนั้นเป็น ไปตามวัตถุประสงค์ของการลงโทษหรือไม่

การดำเนินการลงโทษในราชการพลเรือนไทยมีขั้นตอนดังนี้

1. ตั้งกรรมการสอบสวน
2. แจ้งคำสั่งตั้งกรรมการสอบสวนให้กรรมการทุกคนทราบ
3. ส่งเรื่องกล่าวหาให้ประธานกรรมการทราบ
4. แจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบคำสั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวน

5. ประธานกรรมการต้องบันทึกวันที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวนไว้
6. รวบรวมพยานหลักฐาน รวมทั้งสอบปากคำ
7. ให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาแก้ชกกล่าวหา

สำนักงาน ก.พ. (2522 : 186-187) ได้วางหลักในการพิจารณาการลงโทษไว้ดังนี้

1. ยุติธรรม ให้ผู้ถูกกล่าวหามีโอกาสต่อสู้แก้ชกกล่าวหา และสอบสวนพยานหลักฐานประกอบเรื่อง เพื่อให้ได้ความจริง ไม่ลงโทษผู้บริสุทธิ์
2. เป็นธรรม คือ การลงโทษนั้นจะต้องเป็นไปโดยเสมอหน้ากัน
3. ฉับพลัน คือ เมื่อมีผู้กระทำผิดขึ้น ต้องดำเนินการพิจารณาลงโทษโดยไม่ชักช้า เพื่อให้ผู้นั้นสำนึกในความผิดและผู้อื่นจะได้ไม่เอาเยี่ยงอย่าง

3. การให้ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนสำหรับผู้พ้นจากงานที่เป็นข้าราชการนั้นคือ เงินบำเหน็จและบำนาญ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 239) กล่าวว่า บำเหน็จบำนาญ เป็นประโยชน์ที่ถือฤด (Fringe-benefits) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นรายได้นอกเหนือไปจากค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำตามปกติ โดยไม่ต้องออกแรงทำเพิ่มมากขึ้น บำเหน็จบำนาญนี้ องค์การธุรกิจหรือรัฐบาลจะจ่ายให้พนักงานเมื่อออกจากงานตามสาเหตุที่ระบุไว้

นพพงษ์ บุญจิตราศุสย์ (2525 : 23-25) กล่าวถึง การให้พ้นจากงาน มีหลายกรณี เช่น การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุ การตาย ซึ่งจะได้อัตราในรายละเอียดดังนี้

ก. การย้าย การโอน (Transfer) คือ การแต่งตั้งให้บุคลากรทำหน้าที่ใหม่ที่มีเงินเดือน สถานภาพ และความรับผิดชอบกว่าเดิม หรืออาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย

ข. การลาออก (Resignation) เป็นการออกตามเหตุผลของบุคลากรเองมากกว่าขององค์การ การลาออกย่อมมีผลกระทบต่องค์การ

ค. การพ้นจากงานเพราะเจ็บป่วย (Disability) บุคลากรที่เจ็บป่วยไม่สามารถทำงานได้เกินเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน

ง. การให้ออกชั่วคราว (Layoff) หมายถึง การให้พ้นจากหน้าที่ของบุคลากรอย่างไม่มีกำหนดเวลา และไม่ได้รับเงินเดือน

จ. การไล่ออก (Dismissal) หมายถึง การสูญเสียกำลังคน เวลา เงิน และความพยายาม ตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร แต่การจัดบุคลากรที่ไม่เหมาะสมก็เป็นสิ่งจำเป็น

ฉ. การเกษียณอายุ หมายถึง การให้บุคลากรพ้นจากงานตามอายุที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์กรจะต้องรับผิดชอบ มีการวางแผนการเกษียณอายุ เพื่อให้สอดคล้องกับการดึงดูดบุคลากรให้ทำงาน การบำรุงรักษา และความพึงพอใจ

ช. การพ้นจากงานเนื่องจากการตายของบุคลากร ควรรายงานการตายให้บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องทราบ และบริการที่จำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์และเรื่องอื่น ๆ

การพ้นจากงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์เป็นแนวทางปฏิบัติ และจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ มิให้เสียหายแก่ทั้งฝ่ายบุคลากรและองค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ตลอด จรุงรัตน์ (2514 : บทคัดย่อ) ใ้วิจัยเรื่อง การบริหารบุคคลของเทศบาลนครกรุงเทพ โดยมุ่งศึกษาในสองประเด็นคือ การจัดหน่วยงานบริหารบุคคลเป็นอย่างไร และมีปัญหาอย่างไร พบว่า ในประเด็นแรกมีหน่วยงานบริหารบุคคลที่ควบคุมเทศบาลมากเกินไปคือ ระดับส่วนกลางสองหน่วย และส่วนภูมิภาคหนึ่งหน่วย ซึ่งแต่ละหน่วยจัดเป็นรูปคณะกรรมการ ประกอบด้วยบุคคลมากเกินไป และมีจำนวนมากที่ไม่มีความรู้ทั้งในเรื่องเทศบาลและการบริหารบุคคลสมัยใหม่ องค์การบริหารงานบุคคลระดับเทศบาล มีองค์ประกอบที่มีคุณลักษณะสูงใกล้เคียงกับองค์การบริหารงานบุคคล

แต่กฎหมายมอบอำนาจให้น้อยเกินไป และต้องอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ  
ปฏิบัติงานบุคคลระดับเทศบาลจังหวัด ที่มีคุณลักษณะต่ำกว่า แต่มีอำนาจเหนือกว่าทุก  
ประการ จึงทำให้การบริหารบุคคลของเทศบาลนครกรุงเทพมหานครขาดความคล่องตัวและ  
ทำให้เกิดความล่าช้า ในประเด็นที่สอง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบุคคลโดย  
เฉพาะผู้วิจัยได้เสนอให้มีกฎหมายบริหารงานบุคคลของเทศบาลกรุงเทพมหานครโดย  
เฉพาะ และกำหนดวิชาชีพทางการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะตำแหน่งในกองการ  
เจ้าหน้าที่ ซึ่งต่อมาเป็นกรุงเทพมหานคร หน่วยงานบริหารบุคคลก็เป็นไปตามข้อเสนอ

สุวิธ แก้วเกษ (2518 : 59-60) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า มีปัญหาใน  
ด้านสวัสดิการต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบของครู ต้องการให้จัดในรูปแบบ  
กรรมกร ไม่ควรให้ครูใหญ่ตัดสินใจเพียงผู้เดียว หน่วยงานชั้นสูงควรเลิกใช้วิธีการ  
เรียกครูไปทำงานที่เขตหรือกรม กอง เพราะทำให้โรงเรียนขาดครูปีละจำนวนมาก  
กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการมีความเห็นว่าความก้าวหน้าในเรื่องขั้นและตำแหน่งมีน้อย  
มาก ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

สมบัติ หนูไฟโรจน์ (2518 : 200-201) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งาน  
บริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้"  
ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคคลในโรงเรียนมีการปฏิบัติมากด้านการ  
ประเมินผล การปฏิบัติงานของครูกระทำได้ดีและยุติธรรม แต่ด้านการจัดสวัสดิการ  
ให้แก่ครูได้น้อย

พิชญ์ สุจริตธรรม (2518 : 143-144) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหาร  
การศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ" ผลการวิจัย  
สรุปได้ว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา มีการบริหารบุคลากร  
ดีเยี่ยม มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างมีหลักเกณฑ์ มีความยุติธรรมดี  
ด้านสวัสดิการทำให้มากขึ้น

คง โพธิ์บัณฑิต (2519 : 195-196) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหาร การศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครูยังขาดการบำรุงขวัญที่ดี การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูขาดหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม ผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับครูคือครูใหญ่ไม่มีอิสระ ในการพิจารณาความดีความชอบ

วีระ คำวิเศษณ์ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหาร บุคคลฝ่ายครูในประเทศไทย ได้สรุปผลของการวิจัยออกมาว่า วิวัฒนาการของระบบ บริหารบุคคลฝ่ายครูในประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ยุคคือ

### 1. ระบบบริหารบุคคลฝ่ายครูบุกเบิก (พ.ศ. 2435 - 2475)

ยุคนี้กรมศึกษาธิการทำหน้าที่เป็นองค์การกลางบริหารบุคคลฝ่ายครู ส่วนครูประจำภาคเป็นไปตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา 2464 การพัฒนาครูเป็นหน้าที่ ของกรมศึกษาธิการร่วมกับสมาคมอาจารย์สมาคม

### 2. ระบบบริหารบุคคลฝ่ายครูยุคประชาธิปไตย (พ.ศ. 2475 - 2515)

มีการจัดตั้งครูสภาขึ้นในปี 2488 เป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูแทน ก.พ. ปี 2491 รัฐบาลยกฐานะครูประจำภาคขึ้นเป็นข้าราชการ ครู มีการตั้งองค์การกลางบริหารบุคคลของท้องถิ่นขึ้นคือ คณะกรรมการข้าราชการส่วน จังหวัด (ก.จ.) สำหรับตำแหน่งครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก.จ. ให้ครูสภาปฏิบัติ แทน ส่วนครูเทศบาลมีคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ทำหน้าที่บริหารบุคคล

### 3. ระบบบริหารบุคคลยุคปฏิรูป (พ.ศ. 2515 - 2519)

ในปี 2516 มีการจัดตั้งองค์การท้องถิ่นรูปแบบใหม่ขึ้นคือ กรุงเทพมหานคร (กทม.) มีคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) ทำหน้าที่บริหารงาน บุคคลของ กทม. รวมทั้งข้าราชการ กทม. ตำแหน่งครูด้วย

ในปี 2518 ได้มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 นำเอาระบบจำแนกตำแหน่งมาใช้กับข้าราชการพลเรือนทุกสายงาน สายงานครูยังคง ใช้คุณวุฒิทางการศึกษาเป็นหลัก จึงมีการตราพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู

พ.ศ. 2520 ขึ้น เป็นการเฉพาะในการนี้ กจ. กท. และ กก. ก็ปรับปรุงตัวเอง เข้ากับกฎหมายใหม่ แต่ก็เกิดความเหลื่อมล้ำกันในสายงานของครูต่างสังกัด ในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างครูสภา ก.พ. กจ. กท. และ กก. นั้น ก.พ. เป็น สถาบันบริหารบุคคลระดับชาติ เมื่อมีการจัดตั้งองค์การปกครองท้องถิ่น จึงได้มี กจ. กท. และ กก. ขึ้นมาบริหารบุคคลในสังกัดของตน

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2519 : 194-199) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารบุคคลของกรุงเทพมหานคร ศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์งาน ในปี พ.ศ. 2518 พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความเป็นอิสระในการใช้ดุลพินิจตัดสินใจวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักวิชาและตามสภาพความเป็นจริงต่าง ๆ เนื่องจากมักจะถูกผู้บังคับบัญชาระดับสูง ทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและไม่โดยตรง ใช้อิทธิพลบังคับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล พิจารณาวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ให้เป็นไปตามต้องการ โดยที่เจ้าหน้าที่ไม่อาจขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยจะยอมรับความสำคัญของการวิเคราะห์งาน และขาดความริเริ่มที่จะนำประโยชน์ของการวิเคราะห์งานไปใช้ ผู้บริหารระดับสูงเชื่อวิธีการวางแผนแต่เพียงรูปแบบ ไม่ซาบซึ้งในศาสตร์ของการวางแผน ละเลยไม่ใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์งานเต็มที่ ทำให้การบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ ทำไปโดยขาดการประสานงานที่ติดต่อกัน งานทำเนียบไปด้าช้าไม่มีประสิทธิภาพและสิ้นเปลือง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2521 : 89-110) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนในเทศบาลในภาคต่าง ๆ ในปี 2518 ผลการวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลพบว่า ครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมช่วยในการวางแผน การคัดเลือก แต่งตั้ง โอนย้ายบุคลากรในโรงเรียน การวางระเบียบข้อบังคับให้ครูให้โทษบุคลากรในโรงเรียน การมีสิทธิร่วมในการพิจารณาคัดเลือกและบรรจุครูหน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นของผู้บริหารระดับสูง เช่น หัวหน้าส่วน การศึกษา นายอำเภอ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด แต่อย่างไรก็ตาม ครูส่วนใหญ่มีบทบาทน้อยในการวางแผนและวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการคัดเลือกบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย ให้ครูให้โทษบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียน ครูใหญ่ทำ

หน้าที่ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่ครูภายในโรงเรียน ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องในการทำงานของครู ส่วนในด้านการให้ความดีความชอบนั้น นักวิชาการยังมีความเห็นว่าครูมีโอกาสดที่จะแสดงความคิดเห็นหรือแนะนำแก่ครูใหญ่ในการบริหารโรงเรียนไม่มากนัก

ขณะ สนสมบูรณ์ (2526 : 85-93) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านการให้ค่าบุคลากรมา การชำรงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน บุคคลทั้ง 4 ด้านโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านการชำรงรักษาบุคลากรผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

วอเตอร์ส (waters 1977-A-5524-A) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารบุคลากรครูในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย ในปี ค.ศ. 1976 โดยศึกษาถึงบทบาทในการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนรัฐบาลส่วนท้องถิ่นของรัฐแคลิฟอร์เนีย กับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารบุคลากรที่เกิดขึ้นในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ผลของการศึกษาพบว่า

1. ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ความต้องการผู้นำหน้าที่บริหารบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างมาก (ซึ่งการเพิ่มที่มากที่สุดมาในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง)
2. ร้อยละ 16 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ไขที่ปรึกษาจากภายนอกเป็นตัวแทนในการประชุมและให้คำปรึกษา
3. ร้อยละ 93 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากร เกี่ยวข้องอยู่กับเรื่องการประชุมและการให้คำปรึกษา สามในสี่ของกลุ่มนี้มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในหน่วยงานตามโอกาส



4. ร้อยละ 54 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคคลากรต้องทำหน้าที่อย่างอื่นนอกเหนือไปจากการบริหารบุคคลากร
5. หน้าที่สามประการที่ต้องการให้ผู้บริหารบุคคลากรทำคือตัวแทนของครู ประเมินผลงานของครู และเป็นผู้ออกใบรับรองให้ครู
6. ร้อยละ 63 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ควรดำเนินการบริหารบุคคลากรไปตามมติของส่วนรวม
7. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องพัฒนาในอนาคต
8. มีความต้องการอย่างมากที่จะให้มีการฝึกผู้ทำหน้าที่บริหารบุคคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เทคนิคการบริหารบุคคล แบบใหม่ ความรู้เรื่องกฎหมายแรงงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

โรสเก ( Roeske 1977 : 582-A-583-A) ได้ศึกษาถึงแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารบุคคลากรของครูในโรงเรียนรัฐบาล โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะประเมินวิเคราะห์ และวิธีการเตรียมให้ประกาศนียบัตร การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคคลากรในโรงเรียนรัฐบาลระดับอาชีวศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งศึกษาข้อมูลที่จะตอบคำถาม 8 ข้อคือ

1. มีการเตรียมผู้บริหารบุคคลากรครูของโรงเรียนรัฐบาลอย่างไร
2. การเตรียมผู้บริหารบุคคลากรครูของโรงเรียนรัฐบาลรวมอยู่ในการเตรียมผู้บริหารบุคคลากรของหน่วยงานหรือไม่
3. ในการเตรียมผู้บริหารบุคคลากรครู อะไรเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันชั้นสูงของสหรัฐอเมริกาเน้น
4. จำนวนผู้บริหารบุคคลากรครูในโรงเรียนของท้องถิ่นที่ได้รับประกาศนียบัตรสัมพันธ์กับผู้บริหารบุคคลากรในหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารบุคคลากรหรือไม่
5. ผู้บริหารบุคคลากรครูของโรงเรียนรัฐบาลต้องรับผิดชอบและให้บริการอะไรบ้าง
6. คุณสมบัติอะไรบ้างที่บังคับสำหรับผู้ทำหน้าที่บริหารบุคคลากรครู



7. การเตรียม การกำหนดหน้าที่ การกำหนดความรับผิดชอบ และการให้ประกาศนียบัตรในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

8. ผู้บริหารบุคลากรครู ต้องมีคุณลักษณะความทะเยอทะยานในอาชีพและความคล่องแคล่วอย่างไร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษา คณบดี บัณฑิตวิทยาลัย และสมาชิกของสมาคมผู้บริหารบุคลากรแห่งอเมริกา หัวหน้าสถานศึกษาตอบคำถามการให้ประกาศนียบัตรแก่ผู้บริหารบุคลากร ได้รับแบบสอบถามคืนมาร้อยละ 100 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยตอบคำถามการเตรียมผู้บริหารบุคลากร ได้รับแบบสอบถามคืนร้อยละ 94 ผู้บริหารบุคลากรของโรงเรียนรัฐบาลตอบคำถามการเตรียม การกำหนดความรับผิดชอบ การให้ประกาศนียบัตร การกำหนดลักษณะและความทะเยอทะยานในอาชีพของผู้บริหารบุคลากร ได้รับแบบสอบถามคืนร้อยละ 63 ผลของการศึกษาพบว่า

1. มีอยู่เพียง 11 รัฐ เท่านั้นที่บังคับว่าผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรของโรงเรียนรัฐบาลต้องได้รับประกาศนียบัตรเฉพาะด้าน

2. ตำแหน่งที่บังคับว่า ต้องได้รับประกาศนียบัตรเฉพาะด้านการบริหารบุคลากรคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ

3. บัณฑิตวิทยาลัย จำนวนร้อยละ 69 มีรายวิชา การจัดสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับผู้บริหารบุคลากร

4. โรงเรียนและกรมกองต่าง ๆ ต้องการให้บัณฑิตที่สอนด้านการบริหาร การศึกษาเปิดรายวิชาด้านการบริหารบุคลากร

5. ร้อยละ 72 ของผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารบุคลากร ปฏิบัติงานเต็มเวลา

6. เกือบสี่ในห้าของหัวหน้าหน่วยงานบริหารบุคลากรต้องรับผิดชอบทั้งการให้ประกาศนียบัตร และการบริหารบุคลากร

7. ร้อยละ 74 ของผู้ทำหน้าที่บุคลากรเกิดขึ้นภายในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา

8. ร้อยละ 55 ของผู้บริหารบุคลากรอยู่ในตำแหน่งนี้มา 5 ปี หรือน้อยกว่า อีกร้อยละ 45 อยู่ในตำแหน่งนี้มาแล้ว 10 ปี หรือน้อยกว่านั้น
9. ร้อยละ 92 ของผู้บริหารบุคลากร เป็นเพศชาย อีกร้อยละ 8 เป็นเพศหญิง เกือบครึ่งหนึ่งของเพศชาย มีอายุระหว่าง 46 - 50 ปี
10. ผู้บริหารบุคลากรเกือบทั้งหมดได้ทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท มีอยู่ร้อยละ 22 ที่ได้รับปริญญาเอก
11. ร้อยละ 73 ของผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากร ได้เคยเรียนวิชาบริหารบุคลากรมาแล้วหนึ่งวิชาหรือมากกว่านั้น
12. ร้อยละ 62 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การเตรียมผู้ทำหน้าที่บริหารบุคลากรยังมีไม่พอกับความต้องการ จำนวนร้อยละ 43 เห็นว่าการให้วิทยาดุษฎีและมหาวิทยาดุษฎีเพิ่มรายวิชาด้านการบริหารบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น
13. ร้อยละ 73 ของผู้บริหารบุคลากรเห็นว่า ผู้บริหารบุคลากรของโรงเรียนรัฐบาล ต้องมีอาชีพมาก่อนและ/หรือเคยทำหน้าที่ด้านบริหารอยู่ในโรงเรียน
14. ร้อยละ 95 ของผู้บริหารบุคลากร สมควรปรับปรุงงานที่ทำอยู่
15. ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน นำไปสู่การเป็นผู้บริหารบุคลากรและการเป็นผู้บริหารในตำแหน่งอื่นอีกด้วย
16. ร้อยละ 64 ของผู้บริหารบุคลากรเห็นว่า ผู้บริหารบุคลากรครูของโรงเรียนรัฐบาล ไม่จำเป็นและไม่บังคับว่าจะต้องได้รับประกาศนียบัตรด้านการบริหารบุคลากรมาโดยเฉพาะ