

บทที่ 2

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการรวบรวมหลักการและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้แก่ ความหมายของการบริหารงานบุคคล การกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงานบุคคล ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารงานบุคคล รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ซึ่งจะเสนอไปตามลำดับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวทางของ ดร. ภิญโญ สาทร มาศึกษาและวิเคราะห์ ค่อมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน อันได้แก่ การให้ใบปลุกดากรมา การ ขำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ภิญโญ สาทร กล่าวไว้ว่า

"การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ดีที่สุด โดยใช้เวลา น้อยที่สุด และสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ใน ขณะเดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจ ที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารให้บริหาร ต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์ตามความ

<sup>1</sup> ภิญโญ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ:พจนานุกรม: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 157.

มุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ทำงานให้  
เหมาะสม และ เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้ความรู้ความ  
สามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้น  
มีความเจริญก้าวหน้าและให้ได้ผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการ  
ทำงาน"<sup>1</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจั  
งานเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไป  
จากการปฏิบัติงาน"<sup>2</sup>

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป ( Edwin D. Flippo )

สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า "การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การ  
จัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการณ์ให้โตมาการัดสนา การให้ค่าตอบแทน  
การประสานประโยชน์ และการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์การ  
บรรลุความสำเร็จ"<sup>3</sup>

วิลเลียม บี. เคสเตเตอร์ ( William B. Castetter )

กล่าวว่าความสำเร็จทางการศึกษาส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับคุณ..... ประสิทธิภาพใน

<sup>1</sup> ภาณุ โสธร, การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช,  
2517), หน้า 7.

<sup>2</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแบบใหม่. (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนา  
พานิช, 2516.) หน้า 4.

<sup>3</sup> Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management  
3d ed., (New York : McGraw - Hill Book Co., 1971), p.3.

ความรับผิดชอบให้แก่บุคคล และกลุ่มบุคคล ตัวโรงเรียน จุดมุ่งหมาย เงิน โครงการที่  
ความเป็นผู้นำล้วนมีความจำเป็น และสำคัญ แดงค้ประกอบอย่างเดีวที่สำคัญที่สุดในกระบวนการ  
การศึกษาคือ คนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงาน เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง เด็กและเยาวชนให้เป็น  
คนที่พึงปรารถนา"<sup>1</sup>

สรุปการบริหารบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ  
เพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนิน  
การ เกี่ยวกับบุคคลในองค์การมีขอบข่ายรวมถึงนโยบายและแผนการที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงาน  
การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อบรรจุ แต่งตั้งให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากร  
ตลอดจนการ ขำรงรักษามูลค่ากร เอาไว้ให้คุ้มค่าขององค์การ และเมื่อบุคลากรพ้นจากหน้าที่ไป  
แล้ว ก็ยังจัดบำเหน็จบำนาญให้เป็นรางวัลแก่บุคลากรตามสมควรอีกด้วย

#### ภารกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคล

เป้าหมายของการบริหารก็คือ การประสานความพยายามของคนให้สัมฤทธิ์  
ผลของงานตามเป้าหมายที่วางไว้

กิจกรรมที่จะช่วยให้อการประสานความพยายามของคนในหน่วยงานบรรลุ  
เป้าหมาย คือ การบริหารงานบุคคล เพราะฉะนั้นภารกิจสำคัญของการบริหารงานบุคคล ก็คือ  
การสรรหา การขำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้  
ความสามารถ ตามความต้องการเข้ามาปฏิบัติงานได้เพียงพอ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ  
เพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อ  
ความเจริญมั่นคงของหน่วยงาน และของบุคลากรควบคู่กันไป เสริมสร้างบรรยากาศในการ  
ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคลากร สหิประโยชน์ เกื้อกูลและสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อให้  
ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน จะได้อุทิศตนให้กับหน่วยงานได้เต็มที่ รวมทั้งมี

<sup>1</sup>William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration (New York : Macmillan Publishing Co., 1976), p. 4.

ความภาคภูมิใจและผูกพันกับหน่วยงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขอ  
โดยส่วนรวม เป้าประสงค์ของภารกิจของการบริหารงานบุคคลก็คือ การดำเนินก  
ตัวบุคคลเพื่อผลของงานนั่นเอง

ภารกิจในการบริหารบุคคลมีอยู่ 3 ประการ คือ

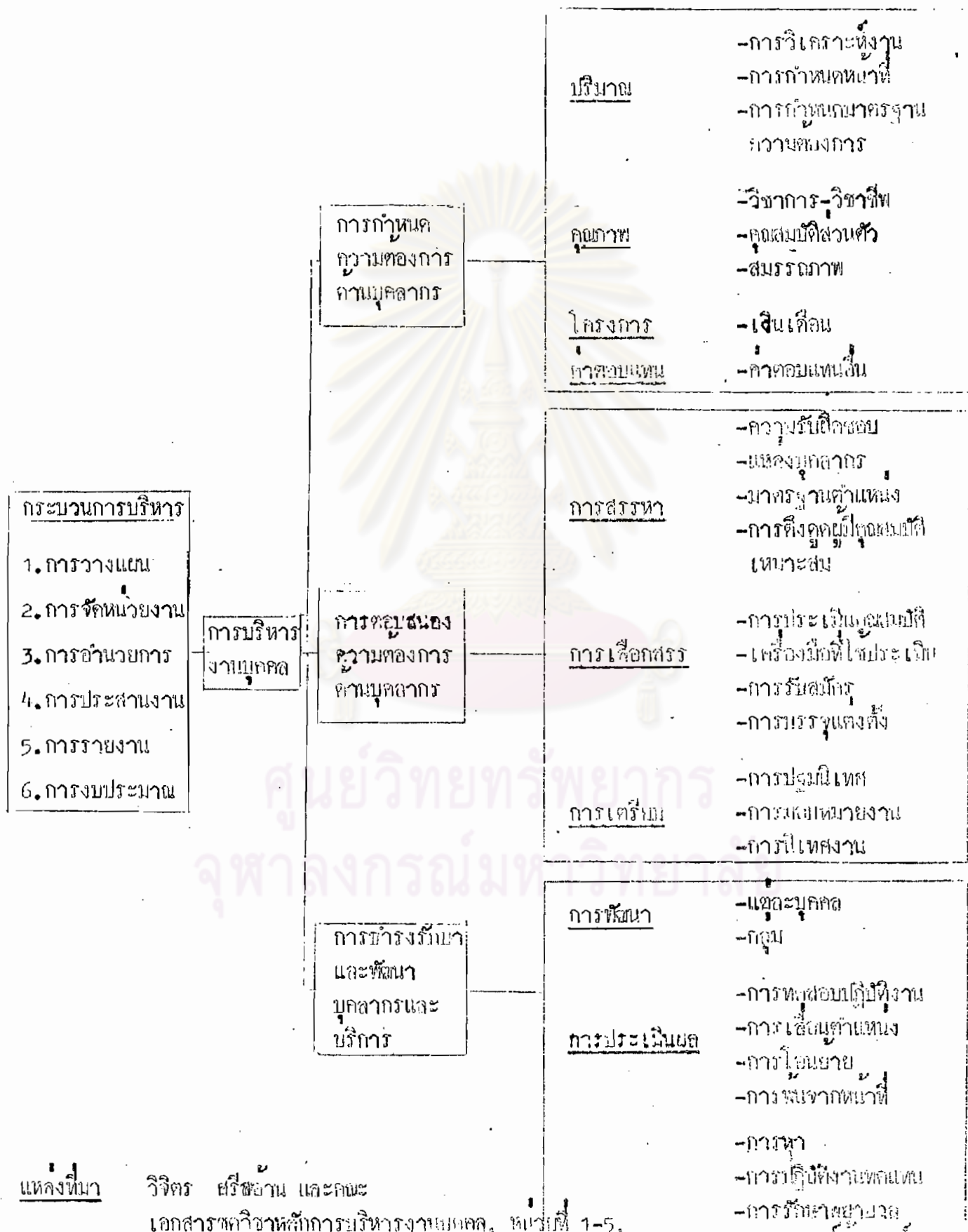
1. กำหนดความต้องการการดำเนินงานของหน่วยงาน
2. สรรหา และเลือกสรรบุคคลากรตามความต้องการของท
3. ขำรงรักษา และพัฒนาบุคคลากร

สรุปภารกิจของการบริหารงานบุคคล คือความพยายามให้ใ้คนที  
ความสามารถแล้วจะต้องขำรงรักษาและพัฒนาใ้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงาน  
เพื่อให้หน่วยงานทำงานใ้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

เมื่อพิจารณาภารกิจ ในการบริหารงานบุคคลใ้เชิงความสัมพันธ์  
กระบวนการบริหารแล้ว สามารถแสดง เป็นแผนภูมิใ้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิแสดงภารกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคล



แหล่งที่มา

วิจิตร ศรีสุขาน และคณะ  
 เอกสารวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล, ฉบับที่ 1-5,

จากแผนภูมิข้างต้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน เป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า ตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกองอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็น รวมทั้งโครงสร้างของภาคสมแผน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างด้วย

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรณีอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกสรรบรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม รวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน และการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น มั่นใจสามารถปรับตัวได้เร็ว และปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำทั้งบุคคลแต่ละคนและกระทำ เป็นกลุ่มโดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อให้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาด้านบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการ ด้านการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น หลักเกณฑ์การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น<sup>1</sup>

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลในโรงเรียน. (กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิศัลย์ เพชรเจ็ดพี่น้องจำกัด, 2525) หน้า 24.

ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง คือ การให้พินจากงานที่แม้ว่าในแผนภูมิข้างต้น ได้กล่าวรวมไว้ในเรื่อง การดำรงรักษาและการพัฒนา แต่เนื่องด้วยการให้พินจากงานเป็นขั้นตอนสำคัญมากที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในขณะเดียวกันก็มีผลกระทบต่อระบบบริหารที่จะต้องจัดการกันต่าง ๆ ให้กิจการของหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือสามารถที่จะให้ผลจากองค์ประกอบของการบริหารคือ คน เงิน วัสดุ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ประหยัดที่สุด

การให้พินจากงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์เป็นแนวทางการปฏิบัติ และจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ มิให้เสียหายแก่ทั้งฝ่ายบุคลากรและองค์การ

นพพงษ์ บุญจิตร รุขย ได้กล่าวถึงการให้พินจากงานไว้ว่ามีหลายกรณี เช่น การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุ และการตาย ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดดังนี้

ก) การย้ายการโอน (Transfer) คือ การแต่งตั้งให้บุคลากรทำหน้าที่ใหม่ ที่มีเงินเดือน สถานภาพ และความรับผิดชอบเท่าเดิม หรืออาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย

ข) การลาออก (Resignation) เป็นการออกตามเหตุผลของบุคลากรเองมากกว่าขององค์การ การลาออกย่อมมีผลกระทบต่อองค์การ

ค) การพินจากงานเพราะเจ็บป่วย (Disability) บุคลากรที่เจ็บป่วยไม่สามารถทำงานได้เกินเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับการให้พินจากงาน

ง) การให้ออกชั่วคราว (Layoff) หมายถึง การให้พินจากหน้าที่ของบุคลากรอย่างไม่มีกำหนดเวลาและไม่ได้รับเงินเดือน

จ) การไล่ออก (Dismissal) หมายถึง การสูญเสียกำลังคน เวลา เงิน และความพยายาม ตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ แต่การขจัดบุคลากรที่ไม่เหมาะสมสมควรเป็นสิ่งจำเป็น

ฉ) การเกษียณอายุ หมายถึง การให้บุคคลลากรทงานตามอายุที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์การจะต้องรับผิดชอบ มีการวางแผนการเกษียณอายุ เพื่อให้สอดคล้องกับการตั้งบุคคลากรให้ทำงาน การบำรุงรักษา และความพึงพอใจ

ง) การพ้นจากงานเนื่องจากการตายของบุคคลากร ควรรายงานการตายให้บุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องทราบและบริการที่จำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์และเรื่องอื่น ๆ<sup>1</sup>

### 1.3 ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปใช้ระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบทั้งสองนี้มีหลักและวิสัยปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ในลักษณะตรงข้าม สาระสำคัญของระบบทั้งสองสรุปได้ดังนี้

1. ระบบอุปถัมภ์ ระบบนี้หรือเรียกหลายอย่าง นอกเหนือจากคำ Patronage System แล้ว อาจใช้คำอื่นที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เช่น ระบบขโมย (Spoil System) ระบบเสนพวัก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานานทั้งในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา

ระบบอุปถัมภ์ ถึงแม้จะสื่อความหมายไปในทางที่ดูเหมือนจะขาดความยุติธรรมและขาดหลักการคัดเลือกที่ถูกต้อง แต่ในการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ก็ยังเป็นระบบที่ทุกประเทศจำเป็นต้องใช้ควบคู่กันไปกับระบบคุณธรรม ทั้งนี้ เพราะมีลักษณะงานบางอย่างที่ไม่อาจเลือกสรรบุคคลเข้าทำหน้าที่ โดยอาศัยระบบคุณธรรมได้ เป็นต้นว่า ตำแหน่งทางการเมือง เช่น ตำแหน่งเลขานุการรัฐมนตรี โฆษกรัฐบาล และตำแหน่งที่ต้องทำงาน

<sup>1</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. เอ็ม. เอ็ม. จำกัด, 2525), หน้า 23-25.



ราชการลับ เป็นต้น ในระบบราชการไทยได้ยึดหลักการบริหารงานบุคคลโดยแยกข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมืองออกจากกัน ข้าราชการการเมืองเป็นฝ่ายควบคุมนโยบาย ส่วนข้าราชการประจำเป็นฝ่ายนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยหลักการบริหารงานบุคคลแล้ว ได้มีการแยกความสัมพันธ์ระหว่างระบบอุปถัมภ์กับระบบคุณธรรมไว้ โดยกำหนดอัตราตำแหน่งตามลักษณะงานไว้เป็นการแน่นอนว่า ตำแหน่งใดควรจะเป็นตำแหน่งที่จะเลือกสรรบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งโดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่ทางการเมือง หรือตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจสูง และมักจะเป็นตำแหน่งที่มีวาระการพ้นจากตำแหน่งตามหัวหน้าฝ่ายบริหารที่ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ส่วนข้าราชการประจำนั้นยึดระบบคุณธรรมเป็นหลัก

2. ระบบคุณธรรม ระบบคุณธรรมเป็นคำที่ถอดความมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Merit System โดยมีคำในภาษาไทยอยู่หลายคำ เช่น "ระบบคุณวุฒิ" "ระบบคุณความดี" "ระบบความรู้ความสามารถ" และ "ระบบความดีและความสามารถ" เป็นต้น ไม่ว่าจะใช้คำใด ต่างก็มีความหมายไปในทำนองเดียวกันคือ วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบ เป็นการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ตามต้องการโดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ<sup>1</sup>

ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการกำจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้กันมาตั้งแต่เดิม เช่น เกี่ยวกับการเกิดระบบอุปถัมภ์ประเทศจีนโบราณ เป็นประเทศแรกที่ได้พัฒนาระบบคุณธรรมมาใช้ในสมัยราชวงศ์ซัน ปรังตูกเมซซีที่ไคมีส่วนอย่างสำคัญในการวางรากฐานความคิดของระบบคุณธรรมคือ ขงจื้อ (551-478 ก่อนคริสตกักราช) ซึ่งได้วางหลักในการเลือกสรรข้าราชการโดยเน้นหลักของความสามารถ ความซื่อสัตย์ และความเสียสละ ประเทศจีนโบราณได้อาศัยหลักการดังกล่าว จัดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนขึ้น เป็นประเทศแรกในโลก

<sup>1</sup> Marjorie Fallman, Dictionary of Civics and Government (New York : Philos. Lib. Inc., 1953), p. 165.

ในประเทศตะวันตก เช่น อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา เพิ่งจะนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เมื่อประมาณปลายทศวรรษที่ 19 นี้เอง สำหรับประเทศไทยแม้จะเริ่มมีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาระบบคุณธรรมมาตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 แต่การนำระบบคุณธรรมเข้ามาใช้จริง ๆ เกิดขึ้นใน พ.ศ. 2471 ซึ่งเป็นปีที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นฉบับแรก ในปัจจุบันที่ช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด เป้าหมายสำคัญของระบบคุณธรรมก็คือ การขจัดระบบอุปถัมภ์ออกไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความเป็นธรรมในระบบบริหารงานบุคคลโดยมุ่งให้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานมาปฏิบัติงานให้มากที่สุด<sup>1</sup>

งานบุคคลแผนใหม่ ยึดหลักสำคัญ 12 ประการในการจัดระบบบริหาร คือ

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความสมบัตินั้น ตามที่ความต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันเรื่อง ฐานะ เพศ นิกาย และศาสนา เป็นการรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิ เป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำทุกองไม่ยกไปทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลและในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออุปถัมภ์โดยอิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารชุดวิชาการบริหารบุคคลกรณีในโรงเรียน, เรื่องเดิม, หน้า 15.

5. หลีกเลี่ยงการพัฒนา โค้ดแก่การจัดให้มีการ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรโดยการศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดี ความชอบและการ เลื่อนตำแหน่งอย่าง เป็นธรรม

6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ คุณวุฒิความรู้ความสามารถและความถนัดของตน

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละ เว้นจากการ เลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของ งานที่ได้รับมอบหมายโดยยึดหลักงาน เท่ากัน เงิน เท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ โค้ดแก่การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะ เอื้ออำนวยให้ "ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานใน "ห้องสุขาสถานะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการส่งเสริมสถานต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้างได้แก่ การเสริมสร้าง จริยธรรมและคุณธรรม ทั้ง ในทางป้องกัน และการกระทำดีและประพฤติตนของบุคลากร และการกวดขันลงโทษผู้ กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของ บุคลากรแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตย ในการทำงาน โดยการสร้างเสริมบรรยากาศ และสัมพันธ์ภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการกระทำใด ๆ จะต้องพยายามทำให้ เกิดผลดีที่สุดโดยใช้เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะทำได้เช่นนี้ก็จะต้องมีการวาง แผนงาน การประสานงาน และการจัดแบ่งหน้าที่ร่วม ทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการ ปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัย ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิธีการกรกว่างหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงาน บุคคลให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

การจัดระบบบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะ เมือของทางราชการ หรือของ  
กิจการเอกชนในปัจจุบันนี้ได้ยี่หลัก 12 ประการดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ เฉพาะอย่างยิ่ง  
ระบบบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในประเทศไทย<sup>1</sup>

### ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารงานบุคคล

สุชาติ ประสาทกุล ได้ให้รายละเอียดไว้ว่า ประกอบด้วย การกำหนด  
นโยบายและการวางแผนเกี่ยวกับการจัดสรรอัตรากำลัง การสรรหา การสอบ การคัดเลือก  
การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำและการเก็บรักษาทะเบียน การย้าย โอน การเลื่อนขั้น เลื่อน  
ตำแหน่ง การประเมินผลการทำงาน การพิจารณาความดีความชอบ การจัดทำตำแหน่งตาม  
ปริมาณของงานในหน้าที่อันสำคัญและความรับผิดชอบ การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าใช้จ่าย  
จ่าย การให้การศึกษาและการฝึกอบรม การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน  
การปกครองบังคับบัญชา การรักษาระเบียบวินัย การให้ทุนจากงาน การจัดสวัสดิการ และ  
บริการช่วยเหลือ และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ปฏิบัติงาน การให้ทุนแก่  
บำนาญหรือรางวัลทดแทน เมื่อออกจากงานไปแล้ว ตลอดจนการวิจัยค้นคว้า เพื่อนำมา  
ประกอบการปรับปรุงหรือแก้ไขเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้น

บรรณสิทธิ์ สลับแสง ได้กล่าวถึงหน้าที่ของงานบริหารงานบุคคลที่สำคัญ  
และมีลักษณะทำนองเดียวกันกับ การวางแผนนโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลัง  
การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ทำงาน การจัดขั้นตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและ  
ค่าจ้าง การสรรหาหรือการรับสมัคร การสอบ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การทดลอง  
ปฏิบัติราชการ การจัดทำและการเก็บรักษาทะเบียนประวัติการฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน

<sup>1</sup> สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคล", หลักบริหาร (พระนคร:  
โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 113-115.

<sup>2</sup> สุชาติ ประสาทกุล, หลักการบริหารแผนใหม่, (พระนคร: เจริญธรรม,  
2521), หน้า 231.

ปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ การรักษาสุขภาพและความปลอดภัย การปกครองบังคับบัญชา การพิจารณาโทษทางวินัย การพ้นจากงาน การให้รางวัลบำเหน็จบำนาญ และสิ่งตอบแทน และการวินิจฉัยบุคคล<sup>1</sup>

บุญใหญ่ สาธิต กล่าวถึงขอบข่ายของงานบริหารบุคคล ในทำนองเดียวกัน แต่มีต่างออกไปบ้างคือ การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน การควบคุมและการมีโทษ การจัดอัตราคนทำงานและการฝึกอบรม ก่อนเข้าปฏิบัติงานและระหว่างปฏิบัติงาน<sup>2</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราภุคย์ ได้กล่าวว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลโดยตรง มีความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ในเรื่อง ภาวะสิ่งแวดล้อม ระเบียบข้อบังคับขององค์การ สิทธิต่าง ๆ และสิทธิพิเศษ
3. การฝึกงาน
4. การสร้างภาวะผู้นำแบบตัวต่อตัว
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ให้คำแนะนำ ( Coach ) และแก้ไขข้อบกพร่อง
7. ให้คำปรึกษาหารือ ( Counsel )
8. ให้คำสนับสนุนในการขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้น และตำแหน่ง
9. ใ้ดูแลรักษาระเบียบข้อบังคับและวินัยในก ฎปฏิบัติงาน

<sup>1</sup> บรรณสิทธิ์ สร้อยแสง, คู่มือนักบริหาร, (กรุงเทพฯ: ส.พวงพจน์, 2509), หน้า 103-104.

<sup>2</sup> บุญใหญ่ สาธิต, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 10.

10. จัดการเรื่องคำร้องทุกข์และข้อขัดแย้งให้สงบ
11. ตีความหมายและสื่อสารนโยบายทางการบริหาร และคำสั่งอำนาจการให้บุคลากรทราบ
12. ตีความหมายและสื่อสารคำแนะนำ และคำวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้บริหาร  
เบื้องบนทราบ
13. กระตุ้น จูงใจและให้รางวัลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาปฏิบัติงาน  
และมีความประพฤติดี
14. กำจัดสิ่งที่เป็นอันตรายและระงับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน  
จากหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดนี้ ถ้าจะสรุปเป็นหลักการสำคัญ ๆ  
ในการบริหารงานบุคคลแล้ว พอจะสรุป เป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ 4 ประการ คือ
  1. การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร
  2. การบำรุงรักษามูลค่า
  3. การพัฒนามูลค่า
  4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่ผู้  
วิจัยได้ศึกษาค้นคว้านี้ ได้นำมาสรุป เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
( ดูภาคผนวก )

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของหลายท่านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลแต่เนื่องจาก  
การวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนศึกษาลึกยังไม่มียุติวิจัยไว้ จึงขอนำแนวคิดในการวิจัยด้านการบริหาร

<sup>1</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร:  
บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็ม. จำกัด, 2525), หน้า 19-20.

งานบุคคลในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนราษฎร์ที่ได้ทำการศึกษามาแล้วดังต่อไปนี้

จันทรานี สงวนนาม ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคกลาง" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะครูใหญ่หรือผู้บริหารงานบุคคลที่มีความยุติธรรม มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แต่ผู้บริหารในระดับสูงมักใช้เกณฑ์ต่างไปจากของโรงเรียน ไม่ถือเอาความเห็นของครูใหญ่เป็นสำคัญ มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องการพิจารณาความดีความชอบต่างไปจากของโรงเรียน ทำให้ครูมอง เห็นความสำคัญของครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของสถานศึกษา

จากผลการวิจัยทำให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ไม่มีเกณฑ์แน่นอนและขาดความสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างครูใหญ่หรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำให้บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูส่วนจังหวัดขาดความมั่นใจในกระบวนการปฏิบัติงานที่กระทำซึ่งได้รับมอบหมาย และเป็นเหตุให้เสียขวัญ ไม่มีกำลังใจในการทำงานไม่เกิดผลดีต่อการเรียนการสอน

สมิคร หนูไฟโรจน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคคลในโรงเรียนมีการปฏิบัติตามกฏเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของครูกระทำได้ดีและยุติธรรม แต่การจูงใจให้แก่วิทยากรให้แก่วิทยากร



สงวนนาม, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคกลาง" อ้างโดย ชัยปรีโสทัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาด้านการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 179.

<sup>2</sup> สมิคร หนูไฟโรจน์, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาด้านการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 200-201.

จากผลการวิจัยเห็นได้ว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูส่วนจังหวัดขาดสวัสดิการ ได้รับการบำรุงรักษาน้อย บุคลากรควรได้รับการบำรุงรักษาโดยการเพิ่มค่าสวัสดิการให้มากขึ้น ให้เกิดความเท่าเทียมกับข้าราชการหน่วยงานอื่น จะเป็นการรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้โยกย้ายไปยังหน่วยงานอื่นได้

คง โปธิบัณฑิต ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลการวิจัยสรุปได้ว่าครูยังขาดการบำรุงขวัญที่ดี การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูขาดหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม ผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับครู คือ ครูใหญ่ไม่มีอิสระในการพิจารณาความดีความชอบ

จากผลการวิจัยให้เห็นว่า บุคลากรขาดการบำรุงรักษา เป็นเหตุให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการเรียนการสอนด้วย

พิษณุ สุจริตธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา มีการบริหารบุคลากรดีที่สมควร มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างมีหลักเกณฑ์ มีความยุติธรรมดี ค่าสวัสดิการทำให้เพิ่มขึ้น<sup>2</sup>

ผลการวิจัยเห็นได้ว่า บุคลากรได้รับการเอาใจใส่อยู่เสมอ ผู้บริหารมีความสนใจในงานบุคลากร บุคลากรจะมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับการบำรุงรักษา ผลดีจะเกิดขึ้นในการเรียนการสอนด้วย

<sup>1</sup> คง โปธิบัณฑิต, "งานบริหารงานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 175-176.

<sup>2</sup> พิษณุ สุจริตธรรม, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 143-144.



วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรของโรงเรียน  
กองทัพกบฏกัมภีในภาคกลาง" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรเกี่ยวกับกา  
รสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้  
ทุนจากงานปฏิบัติ  
ได้น้อยและยังไม่น่าพอใจ จากผลการวิจัยทราบว่าผู้บริหารไม่สนใจในการบริหาร  
บุคลากรไม่ได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาหน่วยงานจะต้องประสบอุปสรรคในการ  
ดำเนินงาน อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เป็น  
สิ่งที่ยุติบริหารต้องรีบหาทางแก้ไข

สมบัติ จันทภูมิ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของ  
ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครูใหญ่ยัง  
ไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง ครูใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนให้ครูมี  
โอกาสเข้าศึกษาต่อได้เพราะขาดแคลนครู  
ในการบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรปฏิบัติได้ในเกณฑ์ปานกลาง

พ. ไชยเดช ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน  
ราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์  
ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกับเหตุผลทางการบริหาร คือในเรื่องการบริหารการควบคุม  
การบังคับบัญชา การพัฒนา การบำรุงรักษาบุคลากร แต่ผู้บริหารยังไม่ได้นำมา  
ปฏิบัติ จากผลการวิจัยทราบว่า การบริหารบุคลากรของ  
ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กระทำได้น้อยแม้ว่าผู้บริหารจะเห็นความสำคัญ

<sup>1</sup> วิโรจน์ สุวรรณวงศ์, "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพกบฏกัมภีใน  
ภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 77.

<sup>2</sup> สมบัติ จันทภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ของรัฐบาล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 174.

<sup>3</sup> พ. ไชยเดช, "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียน  
ราษฎร์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 186-187.

และยอมรับหลักการบริหารงานบุคคลากรก็ตาม

สุบรรณ จันทร์คุงา ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคเหนือ" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคลากร มีความยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมีหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม แต่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาโดยไม่ยึดหลักเกณฑ์จากผู้บริหารในโรงเรียน ไม่ให้ความยุติธรรม ผู้บริหารระดับสูง เรียกครูไปทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากงานสอน โดยไม่เห็นความสำคัญของงานสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของครู จากผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัญหาการบริหารงานบุคคลอื่น เนื่องมาจากการขาดหลักเกณฑ์ยุติธรรมของผู้บริหารระดับสูงในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

อุดม หนูประคิษฐ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของหัวหน้าหมวดการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของหัวหน้าหมวดการศึกษาคือ ปัญหาในการบริหารงานบุคคลซึ่งมีมากที่สุด เพราะ หัวหน้าหมวดการศึกษาไม่มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ<sup>2</sup> จากผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัญหาใหญ่ในการบริหารงาน ได้แก่ การบริหารงานบุคคล ซึ่งเกิดจากโครงสร้าง การแบ่งงาน และการมอบอำนาจหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

<sup>1</sup> สุบรรณ จันทร์คุงา, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 336.

<sup>2</sup> อุดม หนูประคิษฐ์, "บทบาทของหัวหน้าหมวดการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2521), หน้า 9.

จากผลการวิจัย พอจะสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากร มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูอยู่เป็นอันมาก ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นคือ ครูใหญ่ กับผู้บังคับบัญชาระดับ เห็นขึ้นไป ใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งการที่ครูใหญ่ไม่มีอำนาจตัดสินใจในส่วนที่เป็นการบริหารภายในโรงเรียน จะทำให้ครูขาดความมั่นใจ ขาดขวัญ และกำลังใจในการทำงานซึ่งเป็นผลกระทบถึงการเรียนการสอนด้วย ในด้านสวัสดิการก็เช่นเดียวกันถ้าโรงเรียนได้มีสวัสดิการดี มีความเอาใจในตัวบุคลากรและในกิจการที่เขากระทำก็เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกไปจากนั้นครูยังต้องการความยุติธรรมในการบังคับบัญชานั้นด้วยระดับต้นไปจนถึงระดับสูงด้วย จึงเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะสร้างเอกภาพ ( Unity ) ในการบริหารโรงเรียนและเป็นหนทางนำไปสู่การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย