



วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนมีฐานะเป็นสถาบันองค์การหรือหน่วยงานทางการศึกษา มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข ในการบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการของสังคมและของแต่ละบุคคลประกอบกัน พฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนย่อมมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน โรงเรียนจะทำหน้าที่ของคนให้เหมาะสมเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ จำต้องอาศัยบุคลากรเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นการทำความเข้าใจและการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรจึงนับเป็นเรื่องจำเป็นแม้ในทางทฤษฎีของการบริหารการศึกษา การบริหารงานวิชาการจะมาอันดับหนึ่ง แต่ในทางปฏิบัติการบริหารบุคลากรสำคัญที่สุด เพราะการบริหารบุคลากรเป็นเรื่องของการสร้างพลังในหน่วยงาน เป็นการหาวิธีให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาทำงาน และใช้บุคลากรที่มีอยู่แล้วให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ในวงการศึกษามักมีปัญหาเกี่ยวกับบุคคล ทั้งนี้เพราะมีบุคคลเพียงจำนวนจำกัดอยู่ในวงการนี้ และผู้บริหารขาดความรู้ ขาดความเข้าใจในเรื่องการบริหาร บุคลากรทำให้การควบคุมให้คนทำงานเป็นกลุ่มดำเนินไปได้ยาก เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการต่าง ๆ กัน พอใจก็ทำงานดี ไม่พอใจก็ทำงานได้ล่าช้าหรือทำให้เสียงานได้ เกรียง เอี่ยมสกุล (2509) ได้ศึกษาถึงการบริหารงานบุคลากรในทางการศึกษาว่า "ในวงงานของโรงเรียน เรื่องของบุคลากรเป็นอุปสรรคแก่ความก้าวหน้าของงาน เป็นอุปสรรคแก่จิตใจ ทำลายอารมณ์ของผู้ร่วมงาน หากแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลได้ทั้งหมดหรือได้มาก งานก็จะต้องดี" การบริหารงานบุคลากร หมายถึง งานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้ต่าง ๆ กัน ดังเช่น

นิโกร (Nigro, 1958) ให้ความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลคือ ศิลปะของการเลือกคนเข้าทำงานและการใช้คนที่มีอยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลงานมากที่สุด"

ไซมอน, สมิธเบิร์ก และ ทอมสัน (Simon, Smithburg and Thomson, 1960) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินการ

เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ"

ไพเกอร์ และ ไมเยอร์ (Pigors and Mayers, 1961) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลคือ ศิลปะในการแสวงหา พัฒนา และรักษาบุคคลนั้นไว้ให้ดีและสามารถที่จะใช้คนเหล่านั้นทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประหยัดและบรรลุเป้าหมายขององค์การ"

สตาห์ล (Stahl, 1962) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล คือผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคลในองค์การ"

สวอลล์ (Swoll, 1964) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นกิจกรรมเฉพาะที่ซับซ้อนโดยมุ่งที่จะใช้ความพยายามให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดตามจุดประสงค์ของสถาบัน"

จูเชียส (Jucius, 1972) ได้ให้นิยามว่า "การบริหารงานบุคคลคือ สาขาการบริหารที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมหน้าที่การให้ได้มา การพัฒนา การบำรุงรักษา และการใช้บุคคล"

ภิญโญ สาทร (2523) กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคลคือ การใช้คนให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน คนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการหรืออีกนัยหนึ่งคือ การบริหาร ให้บรรดาบริการต่าง ๆ ของผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์สมความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคของการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน"

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519) ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะมาทำงานด้วยความสนใจ พยายาม อย่างมีประสิทธิภาพ"

สุกิจ จุลละนันท์ (2510) "การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2527) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลากร คือ กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคคล ในองค์การ ตลอดจนการให้คุณโทษแก่บุคคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด"

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531) ให้ความหมายว่า "การจัดการหรือการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานและให้บุคคลได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด"

ประทีป ศรีพรหม (2522) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลหรือการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาจนถึงการให้พ้นจากงาน เพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

ชิต ปุริโสคม (2523) ให้ความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคล หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บุคคลากรมาทำงาน บำรุงรักษาและพัฒนาให้มีความพึงพอใจและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้พ้นจากงานด้วยความยุติธรรม"

ฉวีลย์ ทองมี (2524) สรุปความหมายไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลหมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน โดยมุ่งที่จะให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยความพึงพอใจและมีความสุข"

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หลักการที่นักวิชาการได้ให้นิยามไว้ในเรื่องงานการบริหารบุคคลานั้นตรงกัน จะต่างกันก็เฉพาะประเด็นปลีกย่อยเท่านั้น สรุปได้ว่า "การบริหารงานบุคคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน ตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การธำรงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงานอย่างยุติธรรม"

ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

เนื่องจากบุคคลในหน่วยงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จและนอกจากนั้น บุคคลยังเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ ในการทำงาน ถ้าขาดบุคคลเสียแล้ว ปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงานก็ไม่อาจก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน งานก็จะสำเร็จไม่ได้ ในการทำงานให้สำเร็จ บรรลุผล จำเป็นที่จะต้อง มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน มีระบบการใช้บุคคลดี การบริหารงานบุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอันจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ **เสนาะ ดิเยาว์ (2516)** ได้ให้ความสำคัญเรื่องการบริหารงานบุคลากรว่า "เป็นกุญแจดอกสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จเป็นหัวใจของการบริหาร" **ภิญโญ สาธร (2525)** ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ไว้เหมือนกันว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารเพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน" ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นพิเศษ ต้องเอาใจใส่และช่วยเหลือบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด"

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การแต่งตั้งโยกย้าย การพัฒนาและบำรุงรักษา รวมไปถึงงานกระทั่งการให้บุคคลพ้นไปจากหน่วยงาน นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้.-

คาสเตอร์ (Castetter, 1972) มีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคลากรเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุม ประกอบด้วยกระบวนการ 11 ประการ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ
5. การประเมินผล
6. การพัฒนา
7. การให้คำตอบแทน

8. การกระทำต่อเนื่อง
9. การให้ความมั่นคงปลอดภัย
10. การเจรจาต่อรอง
11. การให้ข่าวสาร

บีชี (Beach, 1940) ได้กำหนดขอบข่ายไว้ดังนี้.-

1. การคัดบุคลากรเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง โอนย้ายและให้ออกจากงาน
9. การนำกฎระเบียบต่าง ๆ ออกใช้และการรักษากฎระเบียบนั้น
10. การแจ้งและการชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติทราบ
11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร
13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

วิจิตร วรุตยางกูร (2521) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน มีดังนี้.-

1. การจัดหาบุคลากร
2. การจัดบุคลากรเข้าทำงาน
3. การพัฒนา
4. การให้พ้นจากงาน

ภิญโญ สาร (2523) และ **นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529)** ได้ให้ความเห็น

เช่นเดียวกัน คือ การบริหารบุคลากรทางการศึกษา สรุปได้ 4 ประการคือ

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

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารงานบุคลากรให้ได้ผลดีไว้ดังนี้.-

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การจัดประโยชน์แก่ลูกน้อง ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคลากรในโรงเรียนจึงเป็นกระบวนการ ที่เป็นระบบ ถ้างานบกพร่องในจุดใดจุดหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบถึงองค์การนั้น ๆ

กระบวนการในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน

ก. การให้ได้มาซึ่งบุคลากร (Procurement) การบริหารงานในโรงเรียนเป็นหน้าที่ของ ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ซึ่งไม่สามารถจะทำงานแต่เพียงลำพังคนเดียวได้ จำต้องอาศัยทีมงานที่จะมาช่วยงานการที่จะได้มาซึ่งทีมในการช่วยให้งานสำเร็จจะต้องหาวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากร ชนิดที่ถูกต้องเหมาะสมกับงานและมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงานจนกระทั่งการนำเข้าสู่หน่วยงานหรือการบรรจุแต่งตั้ง

การวางแผนเกี่ยวกับบุคลากร เป็นการเตรียมการเกี่ยวกับความต้องการอัตรา

กำลังคน การมอบหมายงานหรือการใช้คนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อสถาบันโรงเรียนให้มากที่สุด การพัฒนาให้คนมีความก้าวหน้าและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีความเจริญยิ่งขึ้น ลักษณะในการวางแผนด้านอัตราากำลังคน **เสนาะ ศิเยาว์ (2522)** ได้กล่าวไว้ว่า **"เป็นวิธีการที่เกี่ยวกับความต้องการแรงงานเพิ่มเติมสองวิธี วิธีแรกวางแผนถึงจำนวนคนงานที่ต้องการ ล่วงหน้าอย่างมีหลักเกณฑ์ วิธีนี้เหมาะสำหรับสถาบันใหญ่ องค์การขนาดใหญ่ วิธีที่สอง ไม่ต้องการวางแผนล่วงหน้าเมื่อเกิดความจำเป็นต้องจ้างแรงงานใหม่ก็ทำการคัดเลือกเข้ามา วิธีที่สองนี้เหมาะสำหรับองค์การขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งมีคนงานไม่มากนักตำแหน่งงานมีน้อย อัตราหมุนเวียนของการจ้างแรงงานต่ำ"** **เจ.ดี.วิลเลียม (J.D. Williams, 1980)** กล่าวถึงการวางแผนว่า **"การวางแผนคือ การคิดหาทางเลือกล่วงหน้าที่ดีที่สุด ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้"**

การวางแผน จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหาร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ การสรรหาและการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง บุคลากรในโรงเรียนมีหลายตำแหน่ง ซึ่งแต่ละตำแหน่งจะมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษาที่โรงเรียนเปิดสอน การสรรหาบุคคล เข้าสู่ตำแหน่ง ก็เพื่อจะได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน **สตาห์ล (Stahl, 1962)** ให้ความเห็นว่า **"การสรรหาเป็นกระบวนการหาบุคคลจากแหล่งบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งรวมหมายถึงการดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมมาทำงาน ตั้งแต่กระบวนการรับสมัคร ประชาสัมพันธ์การใช้สอย และการดำเนินการสอบ ตลอดจนรวมไปถึงการบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและติดตามผลการทดลองปฏิบัติด้วย"**

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า **"การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการสรรหาบุคลากรภายนอกหรือการคัดเลือกบุคลากรภายในให้เข้ามารับตำแหน่งงาน โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้.-"**

1. การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร
2. ประกาศรับสมัคร
3. ประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง
4. การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก หรือการวางแผนทางสัมภาษณ์

5. การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และภายนอกหน่วยงาน

6. การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ จัดสรรให้เหมาะสมกับงาน

7. การปฐมมิเทศให้ระบบ หลักเกณฑ์ สถานที่ และบุคลากร ตลอดจนชุมชน

8. ติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน"

วิธีการเลือกสรรที่นิยมมากที่สุดคือ การสอบแข่งขัน แต่บางกรณีก็ใช้วิธีอื่นแล้ว แต่ความเหมาะสมและข้อจำกัดของหน่วยงาน บางหน่วยงานใช้การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่บางหน่วยงานใช้การเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในที่มีอยู่แล้ว ให้มารับตำแหน่งที่ว่างลง ในการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน หากใช้ระบบคุณธรรมนำอุปถัมภ์ จะได้ทั้งความสามารถของคนและผลงาน อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นขั้นตอนที่ส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสเข้าทำงานเท่าเทียมกันตามระบบคุณวุฒิมากที่สุด โรงเรียนควรดำเนินการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ในตอนต้นปีการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้.-

1. เตรียมการ

1.1 ออกแบบสอบถาม แจกความจำเป็นในการปฏิบัติงานในปีการศึกษาต่อไป ควรดำเนินการในเดือนมกราคม ของปีการศึกษานั้น

1.2 ประชุมคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อพิจารณาตำแหน่ง ครูที่จะรับเพิ่มในปีต่อไป

1.3 กำหนดลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่ง ตามที่โรงเรียนต้องการ

2. ดำเนินการ

2.1 ประกาศรับบุคลากร ภายในเดือนมีนาคมหรือระหว่างปีฤดูร้อน

2.2 คัดเลือก โดยให้คณะกรรมการเป็นผู้สัมภาษณ์

3. การสอน

3.1 ข้อสอบแบบปรนัยและอัตนัยเกี่ยวกับเรื่องทักษะวิชา เฉพาะวิชานั้นและความรู้ทั่วไป

3.2 แบบเขียนบรรยายเกี่ยวกับเรื่องประสบการณ์ในชีวิตหรือในการทำงาน

ทำอย่างไรจึงจะเป็นครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะคติต่อการเป็นครูและอื่น ๆ ที่เห็นว่ามี ความจำเป็น

4. การทดลองให้ปฏิบัติงานและการบรรจุ ให้มีระยะเวลาทดลองงานไม่เกิน 90 วัน สำหรับการทำสัญญาว่าจ้าง แล้วประเมินผลพิจารณาบรรจุเป็นบุคลากรประจำการ

ข. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) เป็นกระบวนการที่ต้อง เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาสู่หน่วยงาน เมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ผู้ บริหารจะต้องช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน สร้าง ขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน อยู่ปฏิบัติงานนานที่สุด

ภิญโญ สาร (2523) กล่าวว่า "การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการดำเนินการที่ทำให้บุคลากรอยู่กับโรงเรียนนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มากที่สุด บุคลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานให้โรงเรียนได้นานต้องอาศัยสิ่ง จูงใจ หลายชนิดด้วยกัน สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียง มีเกียรติยศ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุ เป็นหลัก เช่น ให้อำนาจ ให้งานดี มีห้องทำงานส่วนตัว สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน ซึ่งไม่ เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพของครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียนช่วยให้อยู่ ครูทุกคนรักใคร่ คบหากันอย่างฉันท์มิตรและการบำรุงขวัญหรือการสร้างความรู้สึกร่วมกันกับครูทั้งหลายว่าควรมี ส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน รวมความว่าครูควรมีความรู้สึกร่วมกัน มีส่วนเป็นเจ้าของโรงเรียนด้วยคนหนึ่ง เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเพื่อให้ ครูใหม่มีความมั่นใจในการทำงาน ควรจัดอบรมหรือปฐมนิเทศครูใหม่ ให้เอกสารข้อมูลสำคัญ ๆ และระเบียบปฏิบัติ ให้ครูใหม่ได้พบกับหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าระดับต่าง ๆ จัดครูพี่เลี้ยง ให้เพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน จัดการประชุมสัมมนาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วย ฝ่ายต่าง ๆ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องและครูใหม่ สำคัญของการประชุมให้เป็นเรื่อง ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาซึ่งควรให้บุคลากรหลักทั้ง หมครวมทั้งครูใหม่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างความเป็นกันเองให้มากที่สุด"

การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องคอยตรวจสอบท่าทีขวัญของบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อรักษาพลังภายในของบุคลากรให้อยู่ในระดับสูง อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของงาน การเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน อาจเสริมความรู้สึกพึงพอใจที่มีอยู่เดิมให้มากขึ้นหรือสร้างความพึงพอใจในส่วนที่ขาดให้มีขึ้นก็ได้

เสนาะ คิเยวี่ (2522) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสรุปว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นขวัญและกำลังใจยังช่วยให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ในตัวบุคลากรและบรรยากาศในการปฏิบัติงานอีกด้วย.-

1. บุคลากรใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มกำลัง ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. ก่อให้เกิดระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน
3. ทำให้เกิดความสามัคคีและความซื่อตรง
4. มีความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและแนวนโยบายของโรงเรียน
5. เกื้อหนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวเองและหน่วยงาน

การใช้ระบบบริหารของโรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจ

1. เงินเดือน ตามปกติกำหนดให้ตามวุฒิ และสามารถเลื่อนขั้นไปตามความสามารถ
2. สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล ควรกำหนดให้มีค่าตอบแทน เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนและให้หลักความมั่นคงแก่บุคลากร
3. ตำแหน่ง ให้บุคลากรสามารถปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่และให้เงินเดือนในตำแหน่งนั้น ๆ
4. ความก้าวหน้า ให้ได้รับการฝึกอบรมดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การให้โอกาสศึกษาต่อ

5. ความมั่นคง การให้หลักประกันด้านรายได้ ความมั่นคงในอาชีพ และหลักประกันเมื่อพ้นจากงานไปแล้ว

6. บำเหน็จความชอบ คือการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ให้บำเหน็จบำนาญเงินทำขวัญในกรณีได้รับอันตรายหรือเจ็บป่วย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ ประกาศเกียรติคุณหรือบำเหน็จความชอบอื่น ๆ

การใช้เทคนิคการบริหารสร้างขวัญและกำลังใจ

1. ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้รู้ว่า มีขวัญลักษณะเป็นอย่างไร โดยการออกแบบสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต ประชุม ฯลฯ
2. วิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับสภาพขวัญเพื่อจะได้ลักษณะของปัญหา และพิจารณาหาสาเหตุ เพื่อหาทางแก้ไข
3. สร้างความเข้าใจ โดยการประชาสัมพันธ์ให้ทราบข่าวสารของหน่วยงาน มีการจัดประชุมเป็นประจำ แจกเอกสาร มีคำแนะนำเป็นการเฉพาะ และมีการบรรยายให้ความรู้พิเศษ
4. สนใจและเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพทั้งกายและใจของบุคลากร
5. ให้คำชม เมื่อปฏิบัติงานได้ผล พิจารณากรณีขัดแย้งอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม
6. ผู้บริหารรู้จักรับผิดชอบในการบริหารงาน

การจูงใจ (Motivation) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรควรได้กระทำควบคู่ไปกับการจูงใจ หรือการกระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า "การจูงใจ หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือแสดงออกในทางที่ต้องการ สิ่งจูงใจอาจเป็นโอกาสหรือเป็นวัตถุประสงค์ได้"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ได้กำหนดเรื่องการจูงใจไว้ 8 ประการดังนี้.-

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุประสงค์
2. เป็นโอกาสของบุคคล

3. สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. ความดีใจในสังคม
6. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัยและตรงกับทัศนคติของบุคลากร
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
8. สภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการจูงใจ ล้วนมีอิทธิพลทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความจงรักภักดีและมีความซื่อสัตย์ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ก. การพัฒนาบุคลากร (Development) เมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่ในหน่วยงานได้รับความเอาใจใส่ดูแลรักษาอย่างดี จำต้องเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถให้เข้ากับเหตุการณ์และทันสมัยอยู่เสมอ โลก เศรษฐกิจ และสังคม เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง การพัฒนาบุคลากรให้ก้าวไปให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ย่อมเกิดความก้าวหน้าและความทันสมัยของหน่วยงาน บุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งครู ซึ่งทำหน้าที่สอนถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปสู่นักเรียน เมื่อทำงานเป็นเวลานาน ๆ ควรได้รับความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ให้มากขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการทำงานของคุณครู

ภิญโญ สาธร (2523) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า "เป็นการดำเนินการช่วยให้ครูทำงานได้ถูกต้องและมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในวิชาการของคุณครูแต่ละคน โดยมุ่งผลเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแก่โรงเรียนการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียน ครูหรือบุคลากร ถึงแม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนก็เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ ความรู้ความชำนาญย่อมจะลดลงหรือบางที่การทำงานจำเจอยู่อาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว โดยทางโรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอน จะเป็นการช่วยกระตุ้นครูได้เป็นอย่างมาก การจัดทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียน การสนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงานจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร งานที่ทำหลังจากจัดกิจกรรมนั้น ๆ น่าจะได้ผลดีขึ้น"

ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ สามารถพัฒนาครูในโรงเรียนด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. จัดการฝึกอบรม
2. ส่งไปศึกษา หรือดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. จัดและส่งเสริม ให้พัฒนาตนเอง โดยโรงเรียนอำนวยความสะดวกเรื่องเอกสาร
คู่มือ ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า ประกอบการสอน การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ
4. ใช้กระบวนการปฏิบัติงาน เช่น ประชุมชี้แจง ให้คำแนะนำ จัดสัมมนา มอบ
หมายหน้าที่ให้ทำ และมอบหมายให้เป็นวิทยากร
5. ใช้กระบวนการบริหาร คือการที่โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาโดยใช้ระบบใด
ระบบหนึ่ง เช่น ระบบ Q.C.C ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

จากการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเป็นเวลา 5 ปีของ The Far West Laboratory
for Research and Development โดยใช้เวลานาน 1,100 ชั่วโมง ในการสังเกต
และสัมภาษณ์ครู นักเรียน และครูใหญ่ แมคเอวี (Mc. Avey : 1987) ได้นำข้อมูลมา
วิเคราะห์พบว่าครูใหญ่ได้ใช้ความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนพัฒนาผู้ร่วมงาน และบุคลากร
ภายในโรงเรียน 6 วิธีด้วยกันคือ.-

1. การแจ้งข่าวสารโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพแก่ครู
2. เผยแพร่เอกสารวิชาชีพและหลักสูตร
3. การเน้นความมติดใจความคิดหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ปีการศึกษานี้จะเน้น
"ความเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์" เป็นต้น
4. การรับฟังความคิดเห็นของครู เยี่ยมเยียนถึงหน่วยงาน/ที่ทำงาน
5. การสนับสนุนการทดลองเกี่ยวกับการเรียนการสอน
6. การชมเชยความสำเร็จส่วนตัวของครู

วิจารณ์ ศรีสอ้าน (2518) ได้สรุปประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า.-

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครู ช่วยผู้มีประสบการณ์น้อย กระตุ้น ความก้าวหน้า
ทางด้านวิชาชีพ และช่วยพัฒนาสังคม
2. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญก้าวหน้า เช่น
การศึกษาทางไปรษณีย์ การศึกษาภาคฤดูร้อน และการประชุมปฏิบัติการ
3. ทำให้ความรู้ขยายไปอย่างรวดเร็ว

ง. การให้พ้นจากงาน (Withdrawal) การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นการดำเนินงานให้บุคลากรในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่ตำแหน่งการงานนั้น ๆ มีหลายกรณีด้วยกัน เช่น การย้าย โอน การลาออก การเจ็บป่วย การไล่ออก การเกษียณอายุ และการตาย เป็นต้น การให้บุคลากรที่ไม่พยายามปรับปรุงตนเองและงานให้ดีขึ้นพ้นจากงานเป็นเรื่องใหญ่มากในประเทศไทย **เจริญ ไวรวัจนกุล (2528)** ได้เสนอทางออกเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการเอาคนออกจากงานว่า "ให้ทางโรงเรียนทำสัญญากับบุคลากรที่จะบรรจุให้ทำงานเพียง 1 ปี ในขั้นต้นและให้ต่อสัญญาและเพิ่มจำนวนปีในสัญญาฉบับหลัง ๆ เพราะเมื่อสัญญาหมดลงนายจ้างย่อมมีสิทธิที่จะตัดสินใจต่อหรือบอกเลิกสัญญาได้"

การโอนหรือการย้าย ในกรณีที่บุคลากรใฝ่อยากเปลี่ยนหน่วยงานโดยไม่ประสงค์จะทำงานในที่เดิมก็อาจมีการโอนหรือการย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นได้ ถ้าหน่วยงานนั้น ๆ มีความเต็มใจที่จะรับและมีตำแหน่งให้ ก็ถือได้ว่าบุคลากรนั้นพ้นจากงานในหน่วยงานเดิม การโอนย้าย อาจเกิดขึ้นเพราะความต้องการขององค์การหรือไม่ก็เพราะความต้องการของบุคลากรเอง **บทพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529)** ได้ให้เหตุผลไว้ดังนี้.-

เหตุผลขององค์การที่ต้องย้ายหรือโอนบุคลากร

1. มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
2. มีการเพิ่มหรือลดหน่วยงานหลัก
3. มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เหตุผลของบุคลากรที่ต้องการโอนย้าย

1. ไม่ชอบสถานการณ์ทำงานในปัจจุบัน
2. หน่วยงานอื่นมีความก้าวหน้ากว่า

การลาออก เมื่อบุคลากรไม่พอใจหรือไม่สมัครที่จะปฏิบัติงานอีกต่อไปก็มีสิทธิที่จะยื่นขอลาออกจากหน่วยงานได้ เมื่อผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจอนุมัติให้ออกได้แล้ว ถือว่าหมดสภาพการเป็นบุคลากรในหน่วยงานนั้น อย่างไรก็ตามการลาออกย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อองค์การมาก เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการสรรหา การพัฒนาและการนำเข้าสู่หน่วยงาน ตลอดจนความไม่ต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน กิจกรรมที่ควรปฏิบัติเมื่อบุคลากรลาออกคือ

1. สัมภาษณ์เพื่อหาสาเหตุของการลาออก
2. วิเคราะห์จำนวนเกี่ยวกับการลาออก ตามอายุ หน่วยงานและตำแหน่ง

3. เปรียบเทียบระหว่างผู้ลาออก
4. วิเคราะห์หน่วยงานที่มีการลาออกมาก

การเจ็บป่วย เมื่อบุคลากรเจ็บป่วย พิกการ หรือทุพพลภาพเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามปกติ จำต้องให้บุคลากรนั้นพ้นจากงานไป ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวกับความเจ็บป่วยที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ได้แก่

1. พิจารณาตัดสินใจว่า ใครบ้างที่ไม่สามารถปฏิบัติงานหน้าที่ได้ เนื่องจากความเจ็บป่วย หรือได้รับบาดเจ็บ
2. กำหนดระยะเวลาที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่ยังคงได้รับเงินเดือน
3. กำหนดเวลาในการกลับเข้าทำงาน
4. กำหนดเงื่อนไขในการบรรเทาผลกระทบทางการเงิน

การไล่ออก เป็นกรณีที่ทำให้ความยุ่งยากให้แก่การบริหารงานบุคลากรมากเพราะไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะชี้แจงจกลงไปได้ว่า ความเหมาะสมนั้นคืออะไรและเพียงไร การไล่ออกเป็นการสูญเสียเวลา เงินและความพยายาม ตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหรือองค์การ แต่การขจัดบุคลากรที่ไม่เหมาะสมก็เป็นสิ่งจำเป็น หน่วยงานควรจะได้ป้องกันโดยเริ่มจากการคัดเลือก เพราะการคัดเลือกจะพบบุคลากรที่ไม่มีความสามารถก่อนเข้าทำงาน โครงการประเมินผลความสามารถของบุคลากรช่วยป้องกันปัญหาที่จะนำไปสู่การไล่ออก

การประเมินผลความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นมี 2 ประการคือ

1. การประเมินผลต่อเนื่อง เป็นการค้นหาจุดดีและจุดอ่อนของการปฏิบัติงาน มีการแนะแนวและให้คำปรึกษาเพื่อขจัดข้อบกพร่อง การประเมินผลต่อเนื่องมีความจำเป็นสำหรับบันทึกการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจเป็นหลักฐานยืนยันในการพิจารณาไล่ออก
2. การประเมินผลในการไล่ออก เพื่อให้ทราบว่าถูกไล่ออกด้วยเหตุผลใด จำเป็นหรือไม่ มีผลกระทบอย่างไรบ้าง เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการไล่ออก

การเกษียณอายุ คือการให้บุคลากรที่พ้นจากงานตามอายุกำหนด ซึ่งองค์การจะต้องรับผิดชอบ 3 ประการ

1. มีการวางแผนเกษียณอายุเพื่อให้สอดคล้องกับการตั้งคชบุคลากรเข้าทำงาน

การบำรุงรักษา และความพึงพอใจ

2. ให้บริการแนะแนวแก่บุคลากรทั้งก่อนและหลังเกษียณอายุ
3. เชื่อมแผนการเกษียณอายุกับการปรับปรุงบุคลากร

เกณฑ์ของแผนการเกษียณที่ดี 3 ประการ

1. ผลประโยชน์เนื่องจากการเกษียณรวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติ
งานของบุคลากรต้องให้ทันทีและเต็มที่
2. อัตราการให้ผลประโยชน์ต้องเพียงพอ ผลประโยชน์ที่หักภาษีและอื่น ๆ
แล้ว ควรจะอยู่ในอัตราส่วน 2 ใน 3 ของรายได้ก่อนที่จะเกษียณอายุ
3. แผนการเกษียณอายุต้องมีวิธีช่วยคุ้มครองอำนาจซื้อของเงินระหว่างเกษียณ
อายุในภาวะต่าง ๆ เช่น เงินฝืด เงินเฟ้อ และระยะเวลาของความมั่นคง

การตาย เมื่อบุคลากรตายถือว่าพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของ
องค์กร หน้าที่ขององค์กรเกี่ยวกับการตายของบุคลากรคือ

1. รายงานการตายให้บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งเตรียมการ
เกี่ยวกับข่าวสารต่าง ๆ
2. ติดต่อญาติใกล้ชิดเพื่อให้ข่าวสารหรือบริการที่จำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับผล
ประโยชน์และเรื่องอื่น ๆ
3. ด้านการเงิน แม้ว่าวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องเงินได้กำหนดไว้แล้วก็ตามอาจ
มีปัญหาด้านกฎหมายเกี่ยวกับการเบิกเงินได้ ในกรณีที่ผู้ตายมิได้ระบุผู้รับไว้

สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานบุคลากรดังนี้.-

1. จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรให้เป็นระบบ
 - 1.1 ด้านอัตรากำลังคน กำหนดและคาดการณ์ กำหนดตำแหน่งที่
ต้องการ
 - 1.2 การสรรหาและการคัดเลือก หาข้อมูลจากแหล่งที่จะได้บุคลากร
กำหนดเกณฑ์รับสมัคร ประเมินผล เพื่อคัดเลือก
 - 1.3 การนำเข้าสู่หน่วยงาน จัดปฐมนิเทศ กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละ
คนให้ชัดเจน มอบหมายงาน และบรรจุแต่งตั้ง

2. การบำรุงรักษา ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ
ดูแลดำเนินงานสวัสดิการ

3. การพัฒนา ส่งเสริมพัฒนาการเพิ่มพูนความรู้ กำหนดแผนพัฒนาโครงการ
กิจกรรม ฯลฯ ประเมินผลเป็นระยะ ๆ จัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ให้ข่าวสารการปฏิบัติ
งาน เก็บรวบรวมเรื่องราวประวัติการทำงาน จักรเย็บสื่อสารให้ทราบความเคลื่อนไหว

4. คำแนะนำเข้าและออก ให้ความมั่นคงในอาชีพ มีอิสระในการสอบบรรจุเป็น
พนักงานประจำการ จัดเรื่องการโอน การย้าย การเกษียณ และการให้พ้นจากงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประทีป ศรีพรหม (2522) ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลของหัวหน้า
ส่วนการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด" พบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหาร
บุคลากรดังนี้.-

1. ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ไม่สามารถรับบุคลากรที่มีวุฒิตรงตามที่
โรงเรียนต้องการ เพราะขาดงบประมาณ คณะกรรมการสอบคัดเลือกบุคลากรส่วนใหญ่มาจาก
บุคคลที่อยู่นอกวงการศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษาขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน

2. ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ขาดงบประมาณดำเนินการจัดสวัสดิการ
ขาดยานพาหนะในการปฏิบัติงาน หัวหน้าส่วนการศึกษาขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน การโอน
ย้ายและการพิจารณาความชอบของเกณฑ์การประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบ มี
การปฏิบัติไม่ยุติธรรม

3. ในด้านการพัฒนาบุคลากร ขาดงบประมาณดำเนินการฝึกอบรมบุคลากร

4. ในด้านการให้พ้นจากงาน บุคลากรลาออกและขอโอนย้ายไปสังกัดหน่วยงาน
อื่นมาก ทำให้กระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอน บุคลากรที่พ้นจากงานไปแล้ว รู้สึกว่าตนเอง
ถูกทอดทิ้งจากหน่วยงาน

ถวัลย์ ทองมี (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคลากรภายใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม" ได้สรุปปัญหาเกี่ยวกับ
บุคลากรไว้ดังนี้.-

1. บุคลากรไม่สมัครใจที่จะทำงานอยู่ในโรงเรียนเดิม และมีความต้องการที่จะ
ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนอื่นหรือสังกัดอื่น หรือลาออกไปประกอบอาชีพอื่นเป็นจำนวนมากปัญหานี้

อาจเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงาน หรือเนื่องมาจากเกิดปัญหาขึ้นในตัวบุคคลเองจึงต้องคืนรถเพื่อบรรเทาปัญหาของตน หากโรงเรียนในใหม่บุคลากรย้าย โอน หรือลาออก ก็จะเกิดปัญหากระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนในช่วงที่รอการบรรจุใหม่ หรือบางที่อัตรากำลังก็ขาดหายไปเลย เนื่องจากถูกตัดไปให้โรงเรียนอื่น ทำให้เกิดผลเสียหายต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

2. ปัญหาเกี่ยวกับการร้องเรียน เนื่องมาจากความไม่พอใจเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ภายในโรงเรียนเองก็แตกความสามัคคี ทำให้เกิดผลเสียหายต่อการศึกษา ของนักเรียน

3. การลาศึกษาต่อ มีผลกระทบต่อการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะว่าผู้ที่ไปศึกษาต่อจำนวนมากใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา จึงต้องทิ้งห้องเรียนไป ถึงแม้จะมีคนทำงานแทนก็ทำแบบขอไปที นอกจากนี้จะต้องทำรายงานเตรียมตัวสอบ บางคนก็เบียดบังเวลาของนักเรียนสำหรับผู้ลาศึกษาต่อเต็มเวลาจึงจะต้องเสียอัตรากำลังไปเลย หากไม่ได้อัตรามาแทนก็กระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก

4. ปัญหาในด้านอื่น ๆ เช่น ขาดครูสอนวิชาพิเศษ ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ มีความคับข้องใจในการปฏิบัติงาน ชักแ้งกับผู้บริหาร มองไม่เห็นทิศทางของความก้าวหน้า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

วีระ สุเมธาพันธ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร" สรุปปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่กว่า

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร โรงเรียนไม่สามารถทำได้ บุคลากรใหม่มีประสบการณ์น้อย ขาดคุณธรรมของความเป็นครู โรงเรียนขาดบุคลากรด้านแนะแนว ดนตรี บรรณารักษ์ เป็นต้น

2. การธำรงรักษาบุคลากร ขาดการติดตามผลงานที่มอบหมายให้ทำ การย้ายติดตามคู่สมรสทำให้โรงเรียนขาดบุคลากรกระชั้นชิด และการย้ายเข้ามาทำให้ บางหมวดวิชาบุคลากรเกิน บางหมวดขาด การพิจารณาความดีความชอบประจำปีไม่ยุติธรรม สวัสดิการ คำนวณหักไม่เพียงพอและกิจกรรมนันทนาการมีน้อย

3. การพัฒนาบุคลากร ไม่มีการวางโครงการพัฒนาบุคลากร การประชุมพิเศษ

บุคลากรใหม่ทำไม่สม่ำเสมอ การส่งบุคลากรเข้าอบรมมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ การลาศึกษา
ต้องพิจารณาจากอายุราชการมากกว่าความต้องการของโรงเรียน การสังเกตการสอนมีน้อย
ขาดการหมุนเวียนหน้าที่ในหมู่บุคลากร และขาดการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4. การให้พ้นจากงาน การสอบสวนบุคลากรที่มีความผิดล่าช้า บุคลากรใกล้เกษียณ
อายุยังไม่กระตือรือร้นในการทำงาน โรงเรียนมักละเลยที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่พ้น
จากราชการออกไป"

สมบุญ ฤๅณาการ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและ
ครูเกี่ยวกับ ปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลาม เขต 2" พบว่ามี
ปัญหาสำคัญดังต่อไปนี้.-

ก. ปัญหาด้านการให้ค่าซึ่งบุคลากร ผู้บริหารและครูเห็นว่า การขาดประจำ
สัมพันธ์ในการสรรหาบุคลากรมีปัญหามากที่สุด ครูมีปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าในการบรรจุ
บุคลากร

ข. ปัญหาด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ครูเห็นว่า การขาดการจูงใจให้บุคลากรมี
กำลังใจทำงานมีปัญหามากที่สุด ส่วนผู้บริหารเห็นว่าการไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อน
เงินเดือนกรณีพิเศษ 2 ชั้น เป็นปัญหามากที่สุด

ค. ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่า การที่
ผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหารเป็นปัญหามากที่สุด

ง. ปัญหาด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่า
การที่ผู้บริหารไม่เป็นที่พึ่ง ของบุคลากรเป็นปัญหามากที่สุดและบุคลากรที่พ้นจากงานแล้ว ไม่มี
ความผูกพันกับโรงเรียน

ชนะ ธนสมบุญ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" พบปัญหาและอุปสรรค
ของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนคาทอลิก ดังนี้.-

1. ปัญหาด้านการได้บุคลากรมา ผู้บริหารเห็นว่า การสรรหาบุคลากรไม่ได้คนที่
มีคุณสมบัติครบทุกด้านตามที่ต้องการและบุคลากรบางประเภทหายาก เช่น ครูสอนภาษาอังกฤษ,
ดนตรี, ศิลปะ และวิชาชีพ ส่วนครูเห็นว่า การที่ได้บุคลากรมาขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหาร
เพียงคนเดียว ไม่มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการและไม่มีการประกาศรับสมัครให้บุคลากรภายใน

นอกทราบ รู้กันแต่ภายในเท่านั้น

2. ปัญหาด้านการชำระรักษาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไปเข้าโรงเรียนรัฐบาลหรือประกอบอาชีพอื่น ๆ และเมื่อทำงานไปนาน ๆ ไม่มีการปรับขึ้นเงินเดือนเหมือนโรงเรียนรัฐบาล ทำให้รายได้ของครูไม่พอ ส่วนครูมีความเห็นเหมือนผู้บริหารในประการแรกและครูได้รับความสนใจจากผู้บริหารน้อยไป ทำให้ครูขาดกำลังใจ

3. ปัญหาทางด้านพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า ขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการและส่งครูไปดูงาน กับครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม ส่วนครูเห็นว่า ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมเช่นเดียวกับผู้บริหาร และครูมุ่งหารายได้ไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง

4. ปัญหาด้านการพ้นจากงาน ผู้บริหารเห็นว่า ครูลาออกอย่างกระทันหันเมื่อสอบเข้ารับราชการได้ และครูลาออกได้ทันที แต่ทางโรงเรียนไม่สามารถให้ครูลาออกได้ตามความต้องการ ส่วนครูเห็นว่า การพิจารณาให้ครูลาออกจากงานขาดหลักเกณฑ์ตายตัวที่แน่นอน และครูให้ออกจากงานกลับได้รับเงินทดแทน แต่ครูที่ลาออกเองกลับไม่ได้อะไร"

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2527) ได้รวบรวมปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้ดังนี้

ก. ปัญหาการวางแผน

1. ขาดเกณฑ์มาตรฐานในการกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรในโรงเรียน
2. การแบ่งส่วนราชการภายในโรงเรียน ยังไม่มีรูปแบบมาตรฐาน
3. ผู้บริหารโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนบุคลากร
4. ขาดกำลังงบประมาณ สำหรับอัตรากำลังในการบรรจุบุคลากรในโรงเรียน

ข. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

1. ไม่สามารถจัดคนเข้าปฏิบัติงานตามที่ตั้งใจได้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีโอกาสเลือกบุคลากรที่ต้องการ และปัญหาจะมากขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานมาก บางคนต้องรับผิดชอบ 2 ชั้นเรียน มีปัญหามากในโรงเรียนขนาดเล็กและเล็กมาก
3. การกระจายของบุคลากรมีอยู่ในโรงเรียนในเมืองหรือชุมชนที่เจริญแล้ว แต่โรงเรียนในชนบทไม่สามารถจะทำได้ตามความต้องการ

ค. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร

1. งบประมาณไม่พอ เพราะโรงเรียนประถมศึกษาที่มีจำนวนมากและครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนก็มีจำนวนมาก
2. ภารกิจที่รับผิดชอบมีมากเกินไป การที่จะให้คนใดคนหนึ่งไปศึกษาอบรม หรือศึกษาคู่จะทำให้ครูอื่น ๆ ต้องรับภาระเพิ่มขึ้น จึงทำให้ครูได้รับการศึกษาต่อค่อนข้างน้อย
3. ครูประถมศึกษาไม่เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาตนเอง และบางคนพอใจในการปฏิบัติงานของตนแล้ว
4. ขาดแคลนวิทยากรให้การอบรมหรือพัฒนาในระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน
5. โรงเรียนตั้งอยู่ห่างไกล ทำให้บุคลากรที่จะได้รับการพัฒนาค่อนข้างน้อย

อมรชัย คันติเมธ (2528) ได้เสนอปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้.-

- ก. ปัญหาด้านการได้มาบุคลากร การไม่ประสานงานกันระหว่างรัฐและเอกชนในการรับบุคลากร เป็นเหตุให้สถานศึกษาเอกชนขาดบุคลากร
- ข. ปัญหาด้านการบำรุงรักษา รัฐเข้าควบคุมในเรื่องสวัสดิการและระเบียบวินัยของครูในสถานศึกษาเอกชนมากเกินไป
- ค. ปัญหาด้านการพัฒนา ครูขาดคุณภาพ ส่วนใหญ่มีวุฒิค่า และไม่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในด้านการเรียนการสอน

วิทยา คู่รัตน์ (2529) ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ" พบปัญหาในการบริหารงานบุคลากรสรุปได้ดังนี้ "ปัญหาในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรพบว่า บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงกับที่ได้รับมอบหมาย การบำรุงรักษา มีปัญหาเรื่องค่าตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ การพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่เต็มใจไปรับการอบรมสัมมนา การให้บุคลากรพ้นจากงาน โรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ครูสภาและของโรงเรียน"