

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล
  - 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 1.3 หลักการในการบริหารงานบุคคล
  - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคคล
2. ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล
  - 2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
  - 2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - 2.4 วินัยและการรักษาวินัย
  - 2.5 การออกจากราชการ
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบความคิดของการวิจัย

#### การบริหารงานบุคคล

##### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า การบริหารงานบุคคลมาจากภาษาอังกฤษที่ว่า Personnel Administration หรือ Personnel Management ซึ่งมีนักการศึกษาให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายท่านดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลกร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน รวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุอื่นใด สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข กิติมา ปรีดีคิลก (2542 : 117) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหาร เพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไป บรรดาความรู้ต่างๆ ก็ล่น้อยลง ประกอบกับวิทยาการต่างๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2542 : 18) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ ทำงานด้วยความสนใจ มีความพึงพอใจงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 3) ได้ให้ความหมายของงานบริหารบุคคลว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคคลโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

สมเดช สีแสง (2545 : 475) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ไนโกร (Nigro : 1992 ; อ้างถึงใน กรมวิชาการ 2546 : 20) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

จากแนวคิดของนักการศึกษาพอสรุปได้ว่าการบริหารบุคคลหมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการ เกี่ยวกับบุคลากร ในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน เข้ามาทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยองค์กรสามารถดึงดูดรักษาและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การสรรหาคคนเข้ามาทำงานจนกระทั่งให้พ้นจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเท่าที่ควร ต่างมุ่งสนใจทางด้านเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า ต่อมาจึงเกิดปัญหาในการทำงานนั้นๆ ทั้งๆที่มีเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารจึงได้หันมาสนใจและให้ความสนใจกับคนมากขึ้น แล้วก็พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมากองค์การใดที่ให้ความสำคัญแล้วเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์การจะเพิ่มขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงมีนักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลดังนี้

พิเชษฐ์ สุทธิวิรัตน์ (2540 : 15) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้บุคลากร ได้รับความรู้ ความชำนาญเพิ่ม สามารถคิดค้นวิทยาการใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้ทันทั่วทั้ง นอกจากจะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลืองที่จะเกิดขึ้น ได้เป็นอย่างมากซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกๆหน่วยงาน

กิตติมา ปรีคิติก (2542 : 117) กล่าวว่า งานบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารเพราะเมื่อเวลาผ่านไป บรรดาความรู้ต่างๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่างๆเจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 4) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับคนของผู้บริหารไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีนั้นย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้เกิดผลสำเร็จลงได้และได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่าสภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลโดยตรง การเปลี่ยนแปลงเท่าที่เห็นอยู่ในปัจจุบันทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจเทคนิควิทยาการและสภาพสังคมล้วนแต่เห็น ได้ชัดว่าจะมีผลกระทบ จึงทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 17) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วมกิจกรรมขององค์การ ได้อย่างเต็มที่และขณะเดียวกันองค์การจะเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลเหล่านั้นได้ตามต้องการด้วย การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนว่า เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ประชุม รอคประเสริฐ (2547 : 59) กล่าวว่าคนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่นๆ เพราะคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกเป็นผู้สร้าง เป็นผู้ใช้ปัจจัยและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การ โดยในการใช้ทรัพยากรอื่นๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ หรือเป็นการทำลายย่อมเป็นไปได้ทั้งสองทางฉะนั้น คนในองค์การจึงเป็นได้ทั้งผู้สร้างองค์การให้ก้าวหน้าหรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์การหากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล องค์กรจะประสบผลสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้น สิ่งที่สำคัญคือการบริหารงานบุคคลซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์รู้หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้น มีการวางแผนที่เหมาะสม มีการใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์การ เพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์กรซึ่งจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

## หลักการในการบริหารงานบุคคล

หลักการบริหารงานบุคคล ได้มีผู้ให้แนวคิดและความหมายไว้ดังนี้

เมธี ปิณฑนานนท์ (2539 : 107-108) ได้ให้หลักการการบริหารงานบุคคล ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป
3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากร ได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ในหลายๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน
4. โปรแกรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรจัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง
5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของ โปรแกรมพัฒนาเพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุ เป้าประสงค์โดยที่มุ่งการเรียนรู้ของบุคลากร ในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของคนเพียงงานที่ได้รับมอบหมาย
6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจให้บุคคลให้ทราบว่า การพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ
7. โปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวกับการทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงานและบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่จนไปถึงบทบาทในอนาคตด้วย
8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
9. ระบบงานโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่และบุคลากรที่หามาใหม่

สมาน อิศวภูมิ (2541 : 11) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการเป็นกระบวนการในการทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสรรหาและผสมผสานทรัพยากรบุคคลกับทรัพยากรต่างๆเข้าด้วยกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2543 : 4) ได้กล่าวว่า กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้านนับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้ค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงอยู่

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 113-114) ได้ให้หลักการในการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนานิสัยสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนถึงตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ
3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งรูปเป็นคณะ และทั้งเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้นๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้น โดยตรง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 174 - 176) ได้เสนอหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา ในการจัดการโครงการพัฒนาบุคลากรใดๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธาเสียแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ ความคิดใหม่ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้โดยง่าย ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบผล

สำเร็จได้ตามเป้าหมายผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร จะต้องพยายามสร้างความ เชื่อถือศรัทธาในบรรดาผู้เข้ารับการพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนาโดยการชี้แจง ชักจูงหรือ โน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนากเกิดความสนใจ มีความต้องการเข้าใจและตอบรับประ โยชน์ของ การพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนากเกิดความเชื่อถือศรัทธาแล้วยอมให้การสนับสนุน โครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป

2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้วในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากร ผู้เข้ารับการพัฒนารายใหญ่จะมีความ กระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่างๆที่จะได้รับจากการพัฒนา แต่หลังจากที่ได้จากการดำเนินการ พัฒนาแล้ว ระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ ถ้าหาก โครงการพัฒนาบุคลากรนั้นมีระยะเวลายาวนานมาก ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพ เช่นนี้ขึ้น จึงต้องการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้ สามารถกระทำได้หลายวิธีการด้วยกัน เช่น

2.1 โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อจะ ได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย

2.2 โดยการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าถึงประ โยชน์ที่ แต่ละคนจะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร

2.3 โดยการสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นอย่างฉันทันมิตร เป็นกันเองและสนุกครึกครื้นพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึมตึงเครียดจนเกิดความอึดอัดใจ ในที่สุด

3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาบุคลากรที่จะถือได้ว่าจะประสบผล สำเร็จได้นั้น จะต้องเป็น โครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนารายทุกคน ได้แสดงความคิดเห็น พุดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนา ไม่ว่าจะ โดยรูปแบบหรือวิธีการอย่างไรก็ตามจะต้องสร้าง สถานการณ์ที่ชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนารายทุกคน ได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใดๆ ที่จะต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่ามีการใช้กันโดยทั่วไป เช่น

3.1 โดยการป้อนคำถามหรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาต้องหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะๆ ตลอดการพัฒนา

3.2 โดยการสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

3.3 โดยการสร้างกลุ่มสัมพันธ์โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนารายแต่ละคน เข้ามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่างๆที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนาในประเด็นหัวข้อหนึ่งหัวข้อใดก็ตาม ควรที่จะทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้นๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะว่าการกระทำเช่นนั้น นอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาจะสามารถจินตนาการในเรื่องนั้นๆ ได้ล่วงหน้า และกระตือรือร้นเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรใดที่ได้สร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ย่อมเท่ากับว่าโครงการนั้นประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ส่วนวิธีการที่จะสร้างภาพพจน์ดีนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น โดยการแจกเอกสาร แนะนำแนวทาง หรืออธิบายถึงขอบเขตหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือ โดยการอธิบายสรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญๆ ของหัวข้อเรื่องนั้นๆ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจดียิ่งขึ้น เป็นต้น

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา โครงการพัฒนาบุคลากรที่ประสบความสำเร็จส่วนมาก ส่วนใหญ่เนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนมากไม่เข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา หรือแต่ละคนมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ไปกันคนละทางทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายทั้งในการจัดการพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละข้อ ดังนั้น การสร้างความเข้าใจในทุกๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้โครงการพัฒนาบุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละประเด็นจะต้องระลึกถึงและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ วิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้น มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

5.1 โดยการอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวเรื่องที่นำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะได้ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเล็งเห็นถึงความสำคัญเกิดความสนใจ และพยายามทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเสียก่อนที่จะเข้าถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่างๆ ต่อไป

5.2 โดยการอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้นๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใดๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

6. หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวหรือเน้นย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเท่ากับเป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญสมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้นการเน้นหรือย้ำจึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม การเน้นนั้นจะต้องไม่เป็นไปอย่างพร่ำเพรื่อ ทุกวรรค



ทุกคน จนทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ส่วนวิธีการเน้นนั้น นอกจากกระทำโดยการอธิบายซ้ำถึงประเด็นนั้นหลายครั้งหลายหนเพื่อชี้ถึงความสำคัญของเรื่อง ดังเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้ว ยังอาจกระทำได้โดยการใช้โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ เข้าช่วยได้อีกด้วย เช่น ใช้แผนภูมิ รูปภาพ ภาพยนตร์ แผ่น โปร่งใส เป็นต้น ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถจดจำได้โดยง่ายและเข้าใจได้อย่างถ่องแท้

กล่าวโดยสรุปหลักการในการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดการบุคลากร ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเน้นการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงและให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการบริหารการศึกษาซึ่งบุคลากรเป็นแรงขับเคลื่อนให้การศึกษาประสบผลสำเร็จ

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้มีผู้ให้แนวคิดและความหมายไว้ดังนี้

ธรร สุทธิราชูท (2551 : 302) มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร (Human Resource Management : HRM) ได้รับความสนใจจากทั้งนักวิชาการและผู้นำไปปฏิบัติใช้จริงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 นักวิชาการในขณะนั้นค่อนข้างจะเคลือบแคลงใจเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดและจริยธรรมของการบริหารงานบุคคล ส่วนกลุ่มผู้นำไปปฏิบัติจริงกลับยอมรับและนำปรัชญาของการบริหารบุคคลไปใช้และประสบความสำเร็จแตกต่างกันไป ด้วยเหตุและผลทั้งด้านบวกและด้านลบดังตัวอย่างเช่น

1. ความเชื่อมั่นว่า นี่คือนโยบายหรือแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับบริหารบุคคล
2. สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกาแข่งขันนั้นคือ ความต้องการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการเพิ่มคุณค่า และในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นเพียงแนวคิดใหม่ที่เจาะจงเขียนขึ้นให้สวยงาม โดยนักเขียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแม้ว่าจะยอมรับแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่ก็ตาม แต่ผู้ที่ลงมือปฏิบัติมักจะเรียกตนเองว่า ผู้อำนวยการทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการหรือที่ปรึกษา ซึ่งเรียกดังกล่าวถูกจัดเข้าไว้ในหมวดคำศัพท์ด้านการบริหาร แทนคำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management : SHRM) มีรากฐานมาจากปรัชญาที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นธรรมชาติของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และความต้องการที่จะบูรณาการกลยุทธ์ที่ใช้กับทรัพยากรบุคคล และกลยุทธ์ด้านธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โบบทนี้ไม่เพียงแต่จะกล่าวถึงว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลคืออะไร (หรือควรเป็นอย่างไร) เท่านั้น แต่ยังกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ที่

เกี่ยวข้องกับด้วย เช่น ประเด็นคุณธรรม ประเด็นด้านความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติและใช้งานจริง เป็นต้น หัวข้อที่นำเสนอประกอบด้วย

1. คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นรูปธรรม นามธรรม เจริญปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. จุดมุ่งหมายของแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. พัฒนาการของแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. คุณลักษณะของแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. ข้อสังเกตเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
7. การบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานบุคคล
8. ปฏิกริยาที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคล
9. กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล
10. ภูเขาหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล
11. บทสรุป

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์และกระบวนการที่ผสมผสานใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีค่าสูงสุดขององค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงานตามลำพังและทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์สทอริ (Storey.1989) ได้อธิบายความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) ของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) ไว้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม เน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลในเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณได้ และคำนึงถึงกลยุทธ์ธุรกิจ ใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในลักษณะเดียวกับตัวแปรด้านเศรษฐศาสตร์อื่นๆ ประสิทธิภาพพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านนี้เน้นที่การบริหารจัดการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันกับองค์กรอื่น บุคลากรในองค์กรคือ “ทุนมนุษย์” ที่จะสามารถทำ “กำไร” ให้กับองค์กรได้ หากองค์กรลงทุนในการพัฒนาคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมฟอมบรัน (Fombrun.1984) ได้อธิบายว่า บุคลากร คือทรัพยากรที่เป็นปัจจัยหลัก ซึ่งผู้บริหารมีสิทธิจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรดังที่เกสท์ (Guest.1999) อธิบายไว้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลสะท้อนแนวคิดของพวกทุนนิยมซึ่งยึดถือมานานแล้วว่า คนงานเป็นเพียงวัตถุดิบหรือปัจจัยในการผลิตเท่านั้น ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมจึงให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1.1 ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหาร

1.2 ยอมรับแนวคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งต้องบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ

1.3 ทำให้บุคลากรมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ด้วยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.4 ความต้องการวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งที่สะท้อนให้ได้จากข้อความพันธกิจและค่านิยม โดยมีกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรม และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมนั้น มีรากฐานจากการยอมรับเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสื่อสาร แรงจูงใจ และความเป็นผู้นำ สทอรี่ (Storey, 1989) ได้เคยกล่าวไว้ว่า “แนวคิดนี้มองลูกจ้างว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กร” ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันจากการขอมอูทิศตน การปรับตัวและคุณภาพ (ด้านทักษะการปฏิบัติงานเป็นต้น) ดังนั้น ตามความหมายของ เกสท์ (Guest, 1999) ลูกจ้างจะถูกมองว่าเป็นสื่อกลางมิใช่เป็นเพียงแค่วัตถุดิบหนึ่ง

การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม จึงเน้นการทำให้ลูกจ้างรู้สึกผูกพันและขอมอูทิศตนทั้ง “หัวใจและวิญญาณ” ซึ่งจะทำให้สำเร็จถ้ามีกระบวนการที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความไว้วางใจ ผูกพัน และขอมอูทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งนี้กุญแจสำคัญก็คือ วัฒนธรรมองค์กร การทำให้เกิด “การร่วมใจร่วมใจซึ่งกันและกัน” ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่าผลประโยชน์ทั้งของฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างต้องเคียงคู่กันไป หรือถือเป็นเรื่องเดียวกัน เจนนาร์ด และจูด (Gennard and Judge, 1997) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการประสาน และบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวกัน ลูกจ้างทุกคนทำงานร่วมกันในฐานะสมาชิกของทีมที่ช่วยนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

3. เป้าหมายของการบริหารงานบุคคล

จุดมุ่งหมายโดยรวมของการบริหารงานบุคคล ก็เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า บุคลากรในองค์กรเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ อัลลิสซ์ และเลค (Ulrich and Lake, 1990) ได้ให้ข้อสังเกตว่า “ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะก่อให้เกิดแหล่งส่งเสริมความสามารถ ความเชี่ยวชาญต่างๆ ที่องค์กรจะได้เรียนรู้และใช้สิ่งต่างๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น” เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังต่อไปนี้

3.1 ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึกผูกพันและขอมอูทิศตนเพื่อองค์กร ไว้ได้

3.2 เพิ่มพูนและพัฒนาขีดความสามารถซึ่งฝังอยู่ในตัวของบุคลากร ความสามารถที่บุคลากรจะ “ให้” แก่องค์กรศักยภาพและการจ้างงาน โดยให้ออกสาในการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา

3.3 พัฒนาระบบงานที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูงโดยมีกระบวนการ “สรรหาและคัดเลือกระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาการบริหารและกิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ” เบคเคอร์ (Becker, 1997)

3.4 พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพัน และการมีข้อผูกมัดร่วมกัน โดยยึดถือว่าลูกจ้างคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในองค์กร และต้องสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าจะต้องร่วมแรงร่วมใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.5 สร้างบรรยากาศที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่กลมกลืน ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างที่ต่างรับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนของกันและกัน

3.6 พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้มีการทำงานเป็นทีมและยืดหยุ่น

3.7 ช่วยให้องค์กรสร้างสมดุล และสนองตอบต่อความต้องการของผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (เจ้าของ รัฐบาล ฝ่ายบริหาร ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ และสาธารณชนทั่วไป)

3.8 ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า บุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รางวัลตอบแทนในงานที่ตนทำ และสิ่งที่ดีที่ตนได้ทำสำเร็จ

3.9 สามารถบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่ม ตามความต้องการในการจ้างงาน ลักษณะการทำงาน และความปรารถนา

3.10 ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน

3.11 บริหารจัดการลูกจ้าง โดยยึดหลักด้านจริยธรรมตามกรอบของความเป็นมนุษย์ ความยุติธรรม และความโปร่งใส

3.12 ธำรงรักษาและพัฒนาลูกจ้างทั้งด้านจิตใจและร่างกาย

เป้าหมายดังกล่าวดูเหมือนจะเป็นได้เพียงความฝันที่อยู่ห่างไกลความเป็นจริง จากผลงานวิจัยของ กรัททอน (Gratton, 1999) พบว่ามีช่องว่างระหว่างความฝันและความเป็นจริงอยู่มากแม้ฝ่ายบริหารจะเริ่มค้นด้วยเจตนารมณ์ที่ดีที่จะปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายดังกล่าว แต่ในที่สุดก็พบว่า การนำ “ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ” นั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเกิดปัญหาจากบริบทและวิธีการ: มีเรื่องของธุรกิจอื่นที่เร่งด่วนกว่า การหวังผลระยะสั้น ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารตามสายงาน ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมกับกระบวนการ ขาดทรัพยากร เกิดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและลูกจ้างไม่ไว้วางใจฝ่ายบริหาร และอื่นๆ อีกมาก

#### 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ภูมิหลังของพัฒนาการของแนวคิดการบริหารงานบุคคล มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ทริส (Truss.1999) กล่าวว่า หากจะศึกษาปรัชญาของการบริหารงานบุคคลด้านนามธรรมก็สามารถย้อนกลับไปศึกษาจากงานเขียนของ แมคเกรเกอร์ (McGregor.1960) ซึ่งเขาใช้คำว่า “นามธรรม (Soft)” และ “รูปธรรม (Hand)” เหมือนที่ทริส (Truss) ใช้เพื่ออธิบายรูปแบบของการควบคุมการบริหาร วอลทอน (Walton. 1985) กล่าวถึง ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการและทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์

แนวคิดการบริหารบุคคลเต็มรูปแบบเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 ท่ามกลางนักเขียนที่มีชื่อจำนวนมากที่เขียนเรื่องการบริหาร เช่น พาสกาล และอาร์ธอส (Pascale and Athos.1981) และปีเตอร์ และวอเตอร์ – แมน (Peters and Water - man. 1982) นักเขียนเหล่านี้ได้อธิบายและจำแนกคุณสมบัติต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ งานเขียนของกลุ่มนักเขียนนี้ได้สมญานามว่า “เชิษฐาณูเป็นเลิศ” มีอิทธิพลต่อความคิดด้านการบริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และการสร้างข้อผูกพันร่วมกัน (ซึ่งเป็น 2 ลักษณะที่สำคัญของการบริหารบุคคล) แต่ เควสท์ (Quest. 1993) กลับมองว่านักเขียนกลุ่มนี้นำเสนอแนวคิดทั้งที่ถูกและผิดแนวคิดการบริหารบุคคลพัฒนาเป็น 3 ระยะ คือ

1. นักเขียนอเมริกันเป็นผู้เริ่มสนใจความคิดดังกล่าว เมื่อปลายทศวรรษ 1980
2. นักเขียนอังกฤษเริ่มสนใจความคิดดังกล่าว เมื่อปลายทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 พวกเขาไม่แน่ใจว่า จากคำกล่าวที่ดูดีจะเป็นจริงได้มากน้อยเพียงใดและยังตั้งข้อสังเกตเรื่องจริยธรรมด้วย
3. การซึมซับเอาการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าไปไว้ในการบริหารงานบุคคลที่เคยทำกันอยู่ก่อน

ในระยะเริ่มแรกแนวคิดการบริหารบุคคลมีอยู่ 2 ด้านซึ่งบอกซ์เชล (Boxall. 1992) เรียกแนวคิดการบริหารบุคคลว่า “รูปแบบสอดคล้องประสาน” และ “โครงสร้างแบบฮาร์วาร์ด”

จากแนวคิดการบริหารงานบุคคลสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่น และมันจะกลายเป็นเพียงเรื่องของการบริหารงานคนให้ดีที่สุดตามความสนใจขององค์กร ถ้าผู้บริหารเชื่อแนวความคิดเรื่องการบูรณาการกลยุทธ์ การบริหารวัฒนธรรมการบริหารข้อผูกมัดและคุณภาพรวมและปรัชญาการรวมเป็นหนึ่งเดียวจะเหมาะสมอย่างยิ่งกับแบบจำลองการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารคน

ที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคล ยึดกลยุทธ์ของการบริหารงานบุคคลเป็นหลักเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

### ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล

คนเป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและยอมรับกันทั่วไป เรียกย่อๆ ว่า 4 M'S อันประกอบด้วย บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคน ก็จะไม่มีความเคลื่อนไหวปัจจัยอื่นๆ นั่นเองเพราะฉะนั้นในแต่ละองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันคือ การบริหารงานบุคคล (วิจิตร ศรีสอาน. 2539 : 39)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2538 : 18- 19) ได้ให้ความหมายขอบข่ายและการบริหารงานบุคคลหน้าที่ของงานบุคลากรไว้ดังนี้

ขอบข่ายงานบุคลากรในโรงเรียนจะประกอบด้วยภาระงานหลัก 4 ประการ คือ

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาและชำระรักษาบุคลากร
3. การรักษาระเบียบวินัย
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

บทบาทหน้าที่โดยทั่วไปของงานบุคลากรมีดังต่อไปนี้

1. จัดโครงสร้าง การบริหารบุคลากรให้เป็นระบบ
2. ปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน
4. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร
5. ควบคุม กำกับติดตามและนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไป

ตามจุดประสงค์ของโรงเรียน

6. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบ
8. ดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร
9. ดำเนินการประเมินผลเป็นระยะๆ ตามลักษณะของงาน
10. ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการของบุคลากรในโรงเรียน

ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 18) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วยกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ พร้อมทั้งจะทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ช่วยให้สมาชิกผู้พ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดที่เกี่ยวกับงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการกำหนดนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม ตลอดจนมีการพัฒนา บำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอในอันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

สุนันทา เลานันท์ (2542 : 15 - 18) การบริหารทรัพยากร ในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นองค์กร ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจะมีภารกิจหลัก 6 ด้าน และกิจกรรมสำคัญ ดังนี้

### 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนเงื่อนไขของความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่เพียงพอเมื่อถึงเวลาที่ต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากแหล่งต่างๆ ให้มาสมัครงานและการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ความสำเร็จของกิจกรรมทั้ง 3 ประการ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ

#### 1.1 วิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานพยากรณ์ความต้องการ

ด้านงานบริหารบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

#### 1.2 จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้

#### 1.3 สรรหาบุคคลตามที่องค์กรต้องการ

#### 1.4 คัดเลือกและดำเนินการจ้างพนักงานเพื่อบรรจุในงานต่างๆ

### 2. การพัฒนางานบริหารบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะส่วนบุคคล งานและองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์กรสามารถสู้กับ

คู่แข่งได้กระบวนการพัฒนาจะเริ่มต้นตั้งแต่บุคคลเริ่มทำงาน และจะดำเนินต่อไปจนกระทั่งออกจากงาน โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

- 2.1 ปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน
- 2.2 ออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์การและการบริหาร
- 2.3 ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.4 ช่วยเหลือพนักงานในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ

### 3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นการจัดหารางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนจะกำหนดในรูปของตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้างและยังรวมถึงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ซึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลประโยชน์เพิ่มเติม มิใช่เกิดเนื่องจากการปฏิบัติงาน โดยตรง แต่เป็นการให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

3.1 ออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับพนักงาน

3.2 ตรวจสอบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลให้มีความยุติธรรมเสมอภาคและพอเพียง

### 4. ความปลอดภัยและสุขภาพ

ความปลอดภัยเป็นการป้องกันอันตรายต่างๆ ที่มีสาเหตุเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วยก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีความปลอดภัยในชีวิต ส่วนสุขภาพหมายถึงสภาพที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและจิตใจ องค์การจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้พนักงานมีสุขภาพที่ดี มีความสุขใจพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว โดยมีกิจกรรมสำคัญคือ

4.1 ออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

4.2 ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัวซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน



## 5. พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์

เป็นการจัดกิจกรรมต่างๆที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หรือระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับนายจ้าง โดยมีกิจกรรมสำคัญคือ

5.1 ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์การและสหภาพ

5.2 ออกแบบระบบการปฏิบัติงานตามระเบียบ วินัยและการร้องทุกข์

## 6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเพราะผลการวิจัยมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

6.1 จัดทำสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

6.2 ออกแบบระบบการสื่อสารของพนักงานและนำระบบไปปฏิบัติ

การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยตรง ผู้บริหารที่ดีคือผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51 - 64) ได้กล่าวถึง การบริหารงานในสถานศึกษาไว้ว่า เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งชีวิต

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาสภาพการบริหารบุคคลในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายและภารกิจของงานบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ตามแนวการบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจำนวน 5 ด้าน กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51 - 64) ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการซึ่งขอบข่ายและภารกิจทั้ง 5 ด้านดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นตัวแปรตามที่ต้องการวิจัยค้นคว้าครั้งนี้และให้ทราบถึงรายละเอียดของขอบข่ายและภารกิจของงานในแต่ละด้านรวมทั้งแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายและภารกิจดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### 1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

##### 1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

##### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา
- 2) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด
- 3) นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
- 4) นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

##### 1.2 การกำหนดตำแหน่ง

##### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

##### 1.3 การเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

### แนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

สุนันทา เลานันทน์ (2542 : 15 - 16) องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ตรงตามเวลาที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์การ ได้มาซึ่งบุคลากรดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนเงื่อนไขของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่ต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากแหล่งต่างๆ ให้มาสมัครงาน การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างความสำเร็จของกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลิตหรือการดำเนินกิจการของหน่วยงาน การที่จะได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพจำเป็นต้องมีการวางแผน ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถที่จะพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคตไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีซึ่งถ้าได้มีการคาดการณ์ ก็จะได้มีการเตรียมการเตรียมมาตรการเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต ด้านกำลังคนลดความรุนแรงลงได้ ยังผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. ทำให้องค์กรสามารถที่จะจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

ที่กำหนดให้ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์การและบุคลากรมีการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยได้รับผลประโยชน์สูงสุดใน  
ระยะยาว

3. ทำให้องค์การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในแต่ละกลุ่ม  
งาน และในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ทำให้องค์การทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่  
ในปัจจุบัน ทำให้มีการปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

5. เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกระบวนการ  
วางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ แผนทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์เปรียบเสมือนเข็มทิศชี้ทางการปฏิบัติ  
ให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

## 2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

### แนวทางการปฏิบัติ

1) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุ  
พิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตาม  
หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

(1) ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอน  
ของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความช่วยเหลือชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่  
การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

(2) เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งใน  
ตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.2 การจ้างประจำและถูกจ้างชั่วคราว

### แนวทางการปฏิบัติ

1) กรณีการจ้างถูกจ้างประจำและถูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้  
ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษา สามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของ สถานสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

### 2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น

#### แนวทางการปฏิบัติ

1) เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอ ก.ค.ศ.การศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้าย และผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษา หรือในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา

3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัว ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

### 2.3.2 การ โอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

#### แนวทางการปฏิบัติ

1) เสนอคำร้องขอ โอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปยังเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษากำหนด

### 2.3.3 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่า ด้วยการรักษาพยาบาล (มาตรา 66) และ ลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

#### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการ ไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่งข้าราชการ

ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการเพื่อขอรับราชการทหารตามกฎหมายว่า ด้วยการบริหารราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการทหารภายในกำหนด 180 วันนับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีลาออกจากราชการส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

#### 2.3.4 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

##### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทนถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทนถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการ ในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

กรณีตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาคำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตาม (มาตรา 53) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68) แห่งกฎหมายว่า ด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

### 3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

#### 3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### 1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงานมาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

(3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม.79)

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

(4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

(5) รายงานผลการดำเนินงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม.80)

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงาน ตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

(3) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (ม.55)

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(2) รายงานผลการดำเนินงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ

กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงความตายเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(4) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ  
แนวทางการปฏิบัติ

(1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

(2) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำนาญ

(3) รายงานผลการดำเนินงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อดำเนินงานต่อไป

3.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณี ไปศึกษาต่อฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฯลฯ

(2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(3) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(4) รายงานผลการดำเนินการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว



### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดกรณีการเพิ่มค่าจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

#### 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน

### แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

#### 3.6 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น

### แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

#### 3.7 งานทะเบียนประวัติ

1) จัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและ

ลูกจ้าง

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จำนวน 2 ฉบับ

(2) สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1 ฉบับ

(3) เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

2) การแก้ไข วัน เดือน ปี เกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปี เกิด ขึ้นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สูติบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

(2) ตรวจสอบความถูกต้อง

(3) นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

(4) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

(5) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 3.8 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

#### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควร ได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 2) ดำเนินการแก้ไขในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
- 3) จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

### 3.9 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

#### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
- 2) ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง
- 3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้
- 4) ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.10 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการ ไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒนา และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

## 4. วินัยและการรักษาวินัย

### 4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

#### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งคดีเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรง ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

##### แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

3) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4.3 การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย

1) การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย

##### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่เขตการศึกษาภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 4.4 การร้องทุกข์

##### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

#### 4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา
- 2) คำเนิการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจการจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3) หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

### 5. งานออกจากราชการ

#### 5.1 การลาออกจากราชการ

##### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น
  - 2) รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พินการทดลองงานปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

##### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) คำเนิการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด
  - 2) คำเนิการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
  - 3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ
  - 4) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ
- 5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

##### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น
- 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

### แนวทางการปฏิบัติ

1) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่า กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

2) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน คำเนิมนการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากคำเนิมนการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถคำเนิมนการได้ ดังต่อไปนี้คือ

1) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ โดยสม่ำเสมอ

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย  
(2) ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของราชการ

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะ ไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

(2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(3) กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม. 30 (1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (ม. 30 (4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. (ม. 30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (ม. 30 (5)) 7)

3) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (ม. 30 (8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (ม. 30 (9))

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติใน มาตรา (ม.30 (1) (4) (5) (7) (8) หรือ (9) แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ 1 ออกจากราชการ

(3) รายงานการส่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ม.30 (3))

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป (ม.30 (3))

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษามีมติเห็นว่าเห็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตาม มาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งให้ออกจากราชการ

5) กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติคนไม่เหมาะสม

### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครู ผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติคนไม่เหมาะสม

(2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครู ผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นหย่อนความสามารถ ไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติคนเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติคนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษามีมติให้ผู้พ้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการ โรงเรียนส่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

## 5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง

### แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดังคณะกรรมการสอบวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างชัดเจนว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินมัวหมองกรณีที่ถูกสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

### แนวทางการปฏิบัติ

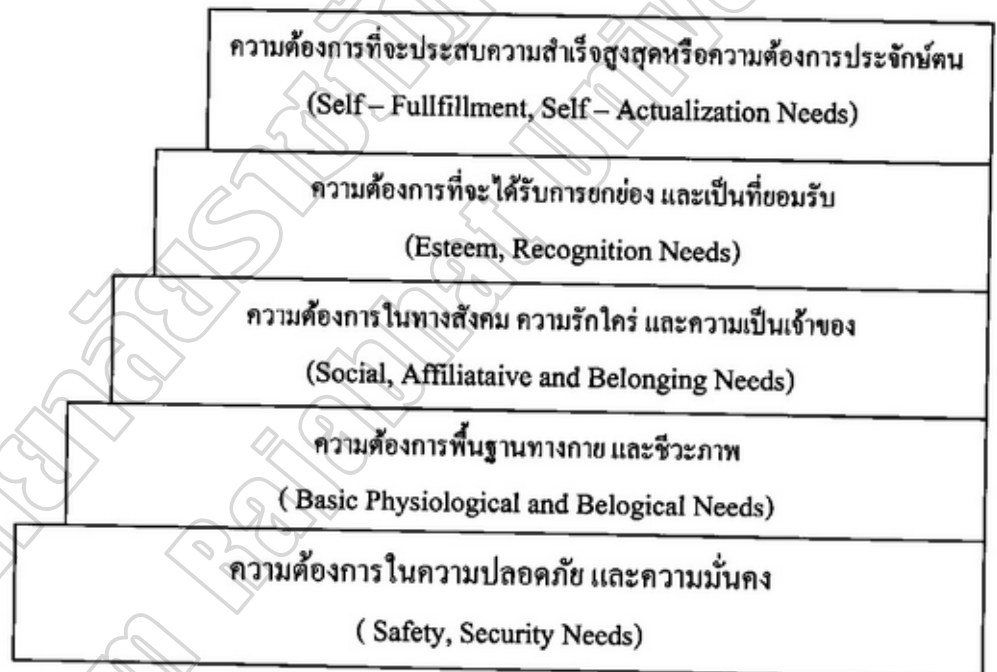
1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ เหตุทดแทนปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2) รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กล่าวโดยสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตาม คือ การวางแผนอัตรากำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ ซึ่งการวางแผนอัตรากำลังคนและการกำหนดตำแหน่งนั้นจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและการวางแผนที่ดีก็จะทำให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการของสถานศึกษา และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีระเบียบวินัย

## ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ทฤษฎีนี้นับเป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับการจูงใจที่ มาสโลว์ (Maslow, 1970 ; อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ. 2551 : 302) ได้เสนอไว้ว่า การเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นลำดับขั้นความต้องการระดับขั้นที่ต่ำที่สุดก็คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Belogical Needs) และระดับสูงที่สุดก็คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self- Fullfillment หรือ Self - Actualization Needs) ความต้องการต่าง ๆ จัดตามลำดับขั้นจากต่ำไม่หาสูงได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2.1 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow

แต่ละความต้องการตามลำดับขั้นดังแผนภาพนั้น จะมีบทบาทหรือมีอิทธิพลก็ต่อเมื่อมีสภาพ 2 ประการ คือ

1. เมื่อความต้องการนั้น ได้เกิดขึ้นเพียงพอถึงระดับของความอยาก (Wanting)
2. เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว และคงมีอยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ และทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งนี้ยกเว้นความต้องการพื้นฐานเริ่มแรก คือ ความต้องการทางกายภาพและชีวภาพ



### ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1995 ; อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, 2551 : 303) ได้ทำการศึกษาเรื่องเดียวกัน โดยพิจารณาปัจจัย หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เฮิร์ซเบิร์ก กระทำโดยการเก็บข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน ในเขตเมืองพิทส์เบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pensylvania) โดยแนวทางการสัมภาษณ์โดยขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงเวลาการทำงานที่เขามีความรู้สึกเป็นพิเศษ โดยอาจจะเป็นที่ทำงานปัจจุบัน หรือเคยทำงานมาก่อนอาจจะเป็นการทำงานในสถานการณ์ที่ยาวนานหรือสั้น ๆ ก็ได้

จากข้อมูลที่ได้พบความรู้สึกที่คั่น โดยทั่วไปมักควบคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (Job Content) ส่วนความรู้สึกที่ไม่คั่นนั้นจะควบคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะเนื้องานหรือบริบท ของงาน (Job Context) ที่สุดเฮิร์ซเบิร์ก ได้สรุปว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfiers) นั้น จะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เฮิร์ซเบิร์ก เรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่าปัจจัยจูงใจ (Motivative Factors) ปัจจัยจูงใจนี้คือความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work Itself) ความเป็นไปได้เจริญเติบโต (Possibility of Growth) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) นั้น จะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเนื้องานและ เฮิร์ซเบิร์ก เรียกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยความคงอยู่ (Maintenance Factors) ปัจจัยสุขอนามัยนี้มีหลายประการคือ สถานภาพ (Status) สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับ (Relations with Supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer Relations) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with Subordinates) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of Supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) ความมั่นคงในงาน (Job Security) สภาพการทำงาน (Work Conditions) ค่าจ้าง (Pay) เมื่อนำเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมารวมกัน จึงเรียกทฤษฎีสองปัจจัย (Two - Factor Theory)

ตาราง 2.1 รายการปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยของ Herzberg

ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อความคงอยู่	ปัจจัยจูงใจ
ลักษณะนอกเนื้องาน ตัวจูงใจภายนอก	ลักษณะเนื้อใน ตัวจูงใจภายใน
สถานภาพ	ความสำเร็จ
นโยบายและการบริหารงานของบริษัท	การได้รับการยอมรับ
คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา	ความก้าวหน้า
สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา	ตัวงานเอง
สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	ความเป็นไปได้ที่จะเจริญเติบโต
สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ความรับผิดชอบ
ความมั่นคงในงาน	
สภาพการทำงาน	
ค่าจ้าง	

### ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จ McClelland

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1985 ; อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 307) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) โดยศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ โดยมีที่มาจากความต้องการสำคัญ 3 ประการคือ

- 1) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- 2) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ
- 3) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แมคคลีแลนด์ ได้ให้ความสนใจอย่างมาก ในความต้องการ ที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High Achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควรแต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไปและก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้ จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้นมีความรับผิดชอบสูง และจะฉลาดในการวางเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ได้อย่างเหมาะสม และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วย และแน่นอนว่าเขาผู้นั้น จะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานและเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้นซึ่งเป็นการพึงพอใจในเนื้องานเองเขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องได้เป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัล

เช่น เงินนั้น ไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงาน จึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุด เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ในขณะที่เดียวกันด้วยความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวและเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันทั่วถึง

ทฤษฎีที่กล่าวมานั้น นับเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ช่วยทำให้บุคคลได้เห็นสาเหตุหรือที่มาของพฤติกรรมในการงูใจ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการงูใจดังกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้ยังไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของเรื่อง การงูใจได้อย่างแจ่มแจ้งเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อนของมนุษย์ นั้น มิได้เกิดความต้องการ ซึ่งอยู่ภายในมนุษย์เท่านั้น แต่พฤติกรรมของมนุษย์ จะอยู่ใต้อิทธิพลของปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย ดังนั้น จึงเกิดกลุ่มทฤษฎีอื่น ๆ ขึ้นตามมาภายหลัง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

เฉลิมเกียรติ ภัทราบุญญากุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครู โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดครูเข้าสอนตรงตามความถนัดหรือความรู้ความสามารถ ด้านครูได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องที่ใช้สอนและด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครู ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

นันทนา จิตมุสิก (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดการประถมศึกษาจังหวัดระนอง พบว่า ระดับการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบ พบว่า การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง เมื่อจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงานพบว่า เป็นปัญหาที่ไม่แตกต่างกัน

บริสุทธิ์ สังชาติ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาการบริหารงานบุคคล พบว่า อยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูต่อสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับแตกต่างกันมีสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เทิดศักดิ์ ประการแก้ว (2547 : 82) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 - 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่าระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาอยู่มาก ด้านการออกจากราชการ สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านที่เหลือ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 3 ขนาด และผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีปัญหาการบริหารงานบุคลากรไม่แตกต่างกัน

กิตติมา สัมฤทธิ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนเทศบาล จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าระดับการปฏิบัติการบริหารงานบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนเทศบาล จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและอาจารย์ พบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติของการบริหารงานบุคลากร โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

มานพ ไตรโยธี (2552 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน

วิชัย สวัสดิ์ (2552 : บทคัดย่อ) การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรพันธ์ เพชรราษฎร์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง และอันดับสุดท้ายคือ การออกจากราชการ เมื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ และจำแนกตามขนาดของ โรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิทยา ศรีจันทร์หล้า (2553 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งรองลงมา คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการลาออกจากราชการ สำหรับปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมา คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ส่วนด้านที่มีปัญหาค่ำสุด คือ ด้านการลาออกจากราชการ

วิบูลย์ สิงห์คราม (2553 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสูงกว่าครูผู้สอนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลภายใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร

เขต 3 ที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล สูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก มีประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ปิยะวัฒน์ ศรีไสว (2554 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 กรณีรายด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ รองลงมาคือด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เมื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การออกจากราชการ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัยและด้านการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เมอร์ริสัน (Murison. 1987) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ 7 เขตการศึกษา (School Districts) พบว่า 6 เขต ใช้เฉพาะระบบแบ่งเวลา (Time Share System) ไม่ใช่ที่ปรึกษาจากต่างเขต มีปัญหาสำคัญเกี่ยวกับขาดการฝึกอบรม การต่อต้านจากผู้ร่วมงาน ผู้วิจัยเสนอแนะให้ฝึกอบรมผู้ร่วมงาน วางแผนและแก้ปัญหาเรื่องการยอมรับ

แมรี (Mary. 1989 : 201-A) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู ระหว่างบุคลากรในการจัดการศึกษาเฉพาะอย่างและภาวะผู้นำของบุคลากรครูในมลรัฐยูทาห์ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรครูมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถพิเศษที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่อย่างน้อยหนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่างและให้ได้มาของบุคลากร

คลาร์ค (Clark. 1990 : 2767-A) ได้วิจัยเรื่อง ประเมินผลการคัดเลือกวิธีจัดอบรมส่งเสริมครูประจำการ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการอบรมส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และขอบเขตที่เหมาะสม โดยเสนอว่า การวางแผนปรับปรุงคุณภาพครูประจำการควรเริ่มต้นจากปัญหาความต้องการของครู วิธีการต่างๆ ที่จัดส่งเสริมให้ครูประจำการ

ที่ได้มีกำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่างและจำเป็นต้องการวางแผนในการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

คริสตี (Christy. 1991 : 160) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผู้นำทางด้านการศึกษาและการบริหารที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจเกี่ยวกับยุทธวิธีการวางแผนและการเตรียมการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทรัพยากรและกรณีตัวอย่างที่จะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและควบคุมดูแลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหา 5 บท เป็นงานวิจัยแนวโน้มการประยุกต์และการเลือกทางเลือกที่ควรปฏิบัติ

แบลนส์ (Blanks. 1991 : 2766 - A) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนในมลรัฐแคลิฟอร์เนียสหรัฐอเมริกา พบว่า

- 1) การบริหาร งานบุคคลของโรงเรียนอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังไม่ดีเท่าการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ
- 2) ถึงแม้บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตามแต่ในด้านวิชาการแล้วเขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมด้านการบริการงานบุคคล จึงต้องใช้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการหรือการศึกษานอกระบบ
- 3) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงานหรือตำแหน่งบุคลากร
- 4) ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนาองค์การหรือบุคลากรของภาครัฐกิจเอกชนเป็นตัวอย่งการบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

สแตนตัน (Stanton. 1994 : Abstract) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของประธานของคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจากระดับความแตกต่างของคุณลักษณะด้าน อายุประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษา และวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรในการศึกษา และพิจารณาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน 3 ด้าน ประกอบด้วยด้านการจัดการคือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) การตัดสินใจ 4) การจัดองค์การ 5) แรงจูงใจ 6) การควบคุมการทำงาน ด้านคุณธรรมเฉพาะ คือ 1) การสื่อสาร 2) กระบวนการสรรหา 3) การอบรม 4) การประเมิน 5) วินัย 6) การเจรจาต่อรอง ด้านทักษะการบริหาร 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความคิดรวบยอด 3) ด้านเทคนิค พบว่าประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษาและวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นในการทำงานและสมรรถนะในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) มีความเข้าใจในการทำงานทั้ง 3 ด้านส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันส่วนด้านการสื่อสารและด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความแตกต่างในความเข้าใจ 2) มีการยอมรับความเข้าใจความสัมพันธ์ที่แสดงถึงสมรรถนะของบุคคล ในการทำงานและคุณค่าในการทำงานบนพื้นฐานที่ไม่แตกต่างกัน 3) กลุ่มประชากรที่ศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะ

หรือลักษณะทั่วไปในการทำงาน

ไลนเนอร์ (Lindner. 2001 : Abstract) ได้ศึกษาค่าสหสัมพันธ์ตามความคิดของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง County Chair ในมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในเรื่องสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่ในการจ้างงานพบว่า สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสหสัมพันธ์สูง โดยชี้วัดจากการพัฒนา และการบำรุงรักษา สภาพแวดล้อมที่ดี การบริหารการจ้างงาน และผลประโยชน์ความมั่นคง ความปลอดภัย สุขภาพในการทำงาน การเลือก และการจ้างงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลรวมของสมรรถนะและคะแนนกิจกรรมมีนัยสำคัญที่ .01

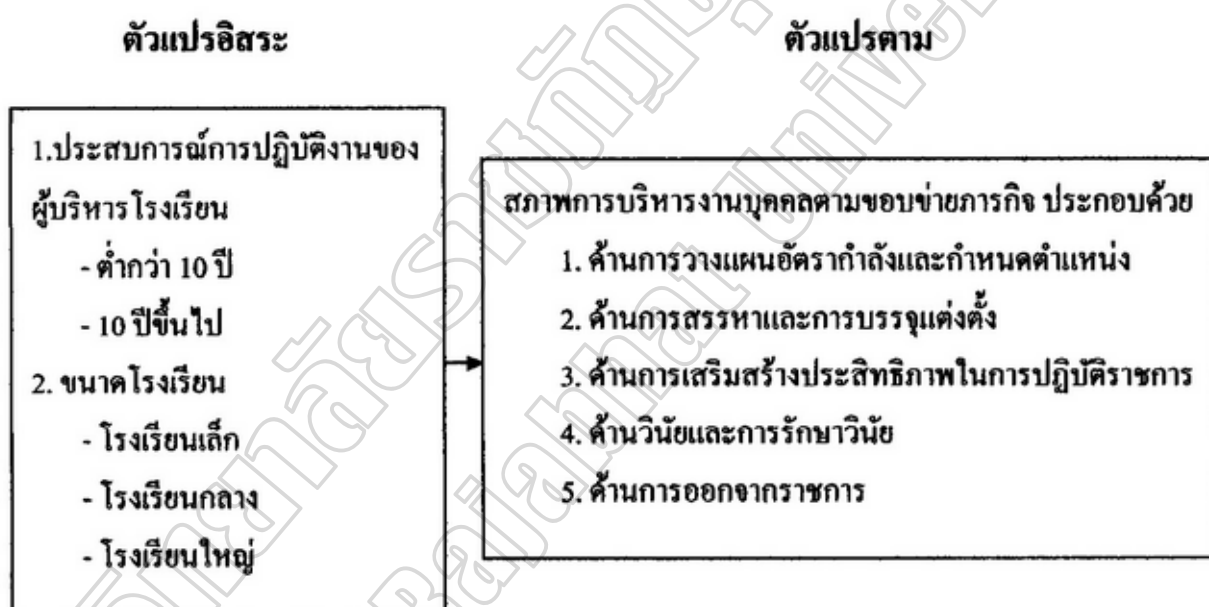
ไอวี (Ivey. 2002 : Abstract) ได้ศึกษาสมรรถนะในการทำงานจากการปฏิบัติงานและรายงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อศึกษาทรัพยากรมนุษย์กับความสัมพันธ์ของงานที่ปฏิบัติ พบว่า 1) การจ้างลูกจ้างขึ้นอยู่กับระดับของการศึกษาและทักษะ 2) การศึกษาในระดับที่เพิ่มขึ้นทำให้สมรรถนะในการทำงานสูง มีผลให้ค่าจ้างงานสูง 3) การประเมินการทำงาน ไม่มีผลแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับทักษะ อย่างไรก็ตามข่าวสารข้อมูลมีเฉพาะทางกับเทคนิคการทำงาน 4) องค์กรรวบรวมวิธีประเมินการทำงานเพิ่มขึ้นในการพิจารณาการทำงาน 5) ลูกจ้างเชื่อว่าหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นๆจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญและมีประโยชน์ต่อโรงเรียนและมีความสำคัญการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานบุคคลมีผลต่อจิตใจของบุคลากรในองค์กรอาจถึงขั้นทำให้องค์กรล่มสลายผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เพื่อนำผลการวิจัยเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมสนับสนุนหรือนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนให้มีคุณภาพต่อไป



### กรอบความคิดของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดตามขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของ กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) ที่เป็นนิติบุคคล ภายใต้ขอบข่ายภารกิจ 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ โดยใช้ประสบการณ์ปฏิบัติงานของ ผู้บริหาร โรงเรียนและขนาด โรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 กรอบความคิดของการวิจัย