

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาในทัศนะของข้าราชการครูในเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยผู้ศึกษาวิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล

- 1.1 แนวคิดในการบริหารและการจัดการที่ดี
- 1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร
- 1.3 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
- 1.4 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
- 1.5 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในราชการไทย
- 1.6 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
- 1.7 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคล
- 1.8 หลักการในการบริหารงานบุคคล
- 1.9 ระบบการบริหารงานบุคคล
- 1.10 กระบวนการบริหารงานบุคคล
- 1.11 บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการเรียนรู้
- 1.12 บทบาทและหน้าที่ของครู
- 1.13 การจัดการเรียนการสอน
- 1.14 การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

2. การวางแผนบุคลากร

- 2.1 การวางแผนบุคลากรของโรงเรียน
- 2.2 การวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน
- 2.3 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาบุคลากร

- 3.1 รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร
- 3.2 สภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน
- 3.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร
- 3.4 ยุทธศาสตร์การปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา

4. การธำรงรักษามูลค่า

- 4.1 หลักการจัดสวัสดิการ
- 4.2 วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ
- 4.3 การจัดสวัสดิการในสถานศึกษา

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารบุคลากร

การบริหาร(Administration)ใช้เป็นคำกลางในการบริหารกิจการที่เป็นสาธารณประโยชน์ หรือการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น การบริหารรัฐศาสตร์ (Public Administration) การบริหาร การศึกษา (Educational Administration) การจัดการ (Management) มักจะใช้ในการบริหารธุรกิจของ เอกชน ดังนั้นคำว่า “ผู้บริหาร” หรือ “ผู้จัดการ” จึงใช้เรียกผู้ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ของกิจการ ที่เป็นของรัฐและเอกชนดังกล่าว การบริหาร หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บุคคลได้ร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่าง มีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

การบริหารในฐานะที่เป็นศาสตร์ หมายถึง หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ เทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่ กำหนดไว้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, อ้างถึงใน พัทธรา ของศิริกุล 2546:15) การบริหารมีองค์ประกอบที่ สำคัญ 4 ประการคือ คน หรือ บุคคล หรือ บุคลากร (Man) เงิน หรือ ทุน หรือ งบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ (Material) การจัดการ หรือเทคนิคในการบริหาร (Management) สมยศ นาวิการ (อ้างถึงใน พัทธรา ของศิริกุล, 2546:7) สรุปไว้ว่าความหมายของการบริหารคือการชี้นำให้ถึงลักษณะที่สำคัญอื่น ๆ ของการบริหารคือกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลัง ความพยายามขององค์การที่กำหนดไว้ ความหมายของ กระบวนการคือ แนวทางของการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีระบบ การวางแผน หมายความว่า การ

กระทำการต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้า การกระทำต่าง ๆ จะอยู่บนพื้นฐานของวิธีการหรือแผนงานบางอย่าง การจัดองค์การหมายความว่า ผู้บริหารต้องประสานทรัพยากรเหล่านี้มาใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย เราจะเห็นได้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการประสานงานขององค์การเป็นสิ่งที่กำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์การ การสั่งการหมายความว่า ผู้บริหารต้องทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามความต้องการ ไม่เพียงแต่ผู้บริหารจะออกคำสั่งเท่านั้น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาทำงานได้ดีที่สุด การควบคุมหมายความว่า ผู้บริหารต้องการความแน่ใจขององค์การกำลังไปสู่เป้าหมายที่ต้องการกลุ่มบริหารงานบุคคล ดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2 (2549:234) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยตรงผู้บริหาร ที่ดีคือผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด กล่าวคือ

1. บรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้งหมด “คน” ถือว่าเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด
2. การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีความรู้

ความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล

3. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จะมีส่วนทำให้ บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตือรือร้นพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น
5. การบริหารงานบุคคลเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาการ

ปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและการพิจารณาความดีความชอบ

ความสำคัญของงานจะขึ้นอยู่กับหลักการบริหารที่เป็นองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 ประการคือ

1. การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาปฏิบัติในหน่วยงาน
2. หน่วยงานหรือผู้บริหารของหน่วยงานสามารถใช้คนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

1.1 แนวคิดในการบริหารและการจัดการที่ดี

แนวคิดในการบริหารและการจัดการเป็นการบูรณาการส่วนที่ดีของแนวคิดต่าง ๆ ทางการบริหาร เพื่อมาปรับใช้ในบริบทขององค์การทางการศึกษาโดยกำหนดกรอบในการนำเสนอให้ครอบคลุมประเด็น 5 ประเด็นคือ

1. การกำหนดจุดหมาย ผลที่คาดว่าจะ หรือภาพความสำเร็จของการบริหาร และการจัดการที่ดี (Goal /Expected Output)

2. กระบวนการบริหารและการจัดการที่ดี (Process)

3. ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการที่ดี (Input / Resource)

4. ระบบควบคุม (Feedback / Control System)

5. ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ

แนวคิดเชิงระบบที่นำมาใช้ในการบริหารคือในขณะที่รูปแบบเชิงระบบโดยทั่วไป

แสดงเส้นทางของความคิดที่ว่าเมื่อใส่ปัจจัยเข้าหรือทรัพยากรเข้าไปในระบบ จะผ่านกระบวนการ จัดกระทำแล้วกลายเป็นผลผลิต แต่ในกระบวนการคิดเชิงบริหารจะเริ่มจากความคิด ที่ว่าจะบริหาร เพื่อให้เกิดผลอะไรขึ้น เพื่อให้เกิดผลตามที่คาดหวัง จะใช้กระบวนการใดก็ทางเลือกและถ้าใช้ ทางเลือกแต่ละทางจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรซึ่งความเป็นไปได้หรือความจำกัดของทรัพยากรเป็น สิ่งที่ต้องคิดควบคู่ไปกับทางเลือกในการดำเนินงาน ในกรณีทางเลือกซึ่งคาดว่าจะได้ผลมากที่สุดไม่ มีความเป็นไปได้ในเชิงทรัพยากรก็จะต้องเลือกทางเลือกในระดับรอง ๆ ลงมา ในขณะเดียวกันจะ ทราบได้อย่างไรว่าเกิดผลตามที่คาดหวังหรือไม่เพียงใดก็จะต้องมีการออกแบบระบบควบคุมเพื่อหา ข้อมูลป้อนกลับ อาจใช้ระบบการกำกับ ติดตาม ประเมิน นอกจากนี้บริบทภายนอกก็เป็นส่วนหนึ่ง ของปัจจัยที่ส่งผลที่อาจจะเป็นในทางเกื้อหนุน หรืออุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2525:375) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารเป็น 2 ด้านคือ มองการบริหารในด้านที่เป็นภารกิจและในด้านที่เป็นกระบวนการในการมองบริหารในฐานะที่เป็น ภารกิจ(Task) นั้นส่วนใหญ่จะแบ่งงานออกเป็น 6 งานใหญ่ด้วยกันคือ การบริหารงานวิชาการ การ บริหารงานธุรการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานอาคาร สถานที่และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนถ้าหากมองการบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการแล้ว ส่วนมากจะยอมรับกระบวนการในการบริหารซึ่ง กุลลิก (Gulick อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีร์ปกรณ 2525:375)กล่าวไว้ 7 ประการที่รวมเรียกกันว่า พอสด์คอร์บ (POSDCORB) ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการและแผนการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างสายงาน การแบ่ง ส่วนในองค์การเพื่อดำเนินงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. จัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างสายงาน การแบ่งส่วนใน องค์การเพื่อดำเนินงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและดูแลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Co – ordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานต่อไป

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายเงินและทรัพยากรในการดำเนินงานของแผนงานและโครงการ

จากที่ยกมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ เงิน อุปกรณ์ ข่าวสารและคนเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การและคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ

สมยศ นาวิการ (อ้างถึงใน พัทธรา จงศิริกุล 2546:7) ได้สรุปหลักการบริหารว่าควรเน้นหลักของฟาโยล (Fayol) ซึ่งมี 14 ข้อ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ตามความคิดของฟาโยล (Fayol)
2. การแบ่งงานกันทำเป็นแนวทางหนึ่งที่น่าไปใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิตและการทำงานที่ดีกว่าด้วยการใช้กำลังความพยายามเดิม โดยไม่ต้องเปลี่ยนงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง เหตุผลที่ว่าต้องการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง และเพิ่มทักษะของการทำงานให้มากขึ้น
3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นว่าต้องมีความสัมพันธ์อย่างระหว่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ที่ต้องการคืออำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบการป้องกันไม่ให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิดขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่.
4. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) แสดงถึงการยอมรับข้อตกลง หรือนโยบายต่างๆขององค์การ ความมีระเบียบจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการตกลงระหว่างผู้บริหารกับฝ่ายคนงานต้องมีความยุติธรรมมากที่สุด
5. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) ฟาโยล (Fayol) เชื่อว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาสองคนเป็นการทำลายอำนาจหน้าที่และระเบียบวินัยได้
6. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of direction) งานควรมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้แผนงานและผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

7. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of Individual Interest of the Common Good) บุคคลและกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของเขาต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์การ

8. การให้ผลตอบแทน (Remuneration) การให้ผลตอบแทนมีข้อสมมุติฐานอยู่ว่า ค่าจ้างที่จ่าย ให้กับบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การควรยึดถือแนวความคิดของความยุติธรรม และต้องเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

9. การรวมอำนาจ (Centralization) กระบวนการลดและกระบวนการเพิ่มอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

10. สายการบังคับบัญชา (The Hierarchy) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

11. ความมีระเบียบ (Order) เป็นหลักการที่มีขอบเขตกว้างมาก การจัดหาที่ตั้งของวัตถุและเครื่องมือต่าง ๆ ควรมีวิธีการรักษาอย่างรอบคอบ

12. ความเสมอภาค (Equity) ความแตกต่างและความยุติธรรม ความเสมอภาคเป็นสิ่งที่มุ่งเน้นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พวกเขาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละและความจงรักภักดี

13. ความมั่นคงของงาน (Stability of Staff) คนต้องการความมั่นคงของงานในขณะที่กำลังเรียน งานอยู่

14. ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึงการให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคือการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่มต่าง ๆ

15. ความสามัคคี (Esprit de Corps) ผู้บริหารต้องทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การมีลักษณะเป็นทีมงาน

1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร

พัชรา จงศิริกุล (2546:9) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ข้อเท็จจริงโดยทั่วไป การแสดงออกหรือการกระทำใดๆ ของแต่ละคน และรูปแบบของการปฏิบัติที่เป็นไปในทางนั้นย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมุติฐานหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน (Basic Assumption) ของผู้บริหารแต่ละคนเสมอ ในทำนองเดียวกันกับเรื่องการบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติในเรื่องนี้ของผู้บริหารแต่ละคนจะเป็นไปอย่างไรในแนวทางใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของเขาในส่วนที่เกี่ยวกับ “คน”

ปรัชญาของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารแต่ละคนที่มีอยู่นั้นจะเป็นไปในทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ หลายประการ คือ

1. ประสบการณ์ การศึกษาและพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลนั้นได้ เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจและมีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับคนเหล่านี้ล้วนเป็นความเชื่อที่พัฒนา และสร้างสมขึ้นมาภายใน

2. ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือ หากเคยได้ผ่านการทำงานมาในองค์กร หรือหน่วยงานแบบไหนก็ตาม แต่ละคนมักจะได้เคยมีโอกาสได้รับการถ่ายทอด ได้รู้เห็นรับฟังและเคยปฏิบัติมาด้วยตนเอง ซึ่งย่อมจะเป็นความเชื่อได้เช่นกัน

3. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิต การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวกับแรงงาน หรือแม้แต่ความก้าวหน้าในการศึกษา ล้วนแต่มีผลทางอ้อมที่ทำให้ปรัชญาการบริหารงานบุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ความเชื่อว่าคนยุคนี้ หรือเยาวชนยุคใหม่ไม่เหมือนกับแต่ก่อนที่ต้องเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหลาย ๆ อย่างนั้นจะเป็นความจริงที่ผู้บริหารทุกคนตระหนักและพิจารณาอยู่ตลอดเวลา

4. สมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนที่สำคัญที่สุดที่ปรัชญาการบริหารบุคลากรจะโน้มเอียงไปทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารนั้น ๆ จะยึดถือข้อสมมุติฐานพื้นฐานที่เกี่ยวกับคนใดในระหว่าง 2 แบบที่มี Theory X ที่เชื่อว่า “ธาตุแท้ของคนนั้นเป็นคนเลว” หรือเชื่อในอีกทางหนึ่งที่ตรงกันข้ามหน้ามือเป็นหลังมือ หรือ Theory Y ที่เชื่อว่า คนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐที่ธาตุแท้ในส่วนลึกเป็นคนดีด้วยกันทุกคน”

5. ความจำเป็นที่ต้องการมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเหตุที่คนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานของนักบริหารทุกคนและของทุกองค์กร และข้อเท็จจริงอันนี้จะมี ความสำคัญยิ่งขึ้นไปอีก โดยเฉพาะในยุคสังคมที่สภาพของงานและสภาพของแรงงานต่างก็เปลี่ยนไป การแข่งขันที่จะให้มีการบริหารทรัพยากรด้าน “บุคคล” ให้ถูกต้อง และได้ประสิทธิภาพมากกว่าย่อมจะเป็นประเด็นสำคัญที่ต่างก็พยายามทำให้ดีกว่า เพราะเหตุที่สภาพลักษณะของคนจะต้องมีการชักนำ หรือจูงใจด้วยวิธีใหม่ที่แตกต่างจากเดิมตามความก้าวหน้าของการศึกษาเรื่อง ทฤษฎีของการจูงใจ (Theory of Motivation) ดังนั้นการที่จะให้เข้าใจ และถูกต้องย่อมเป็นผลโดยตรงที่ทำให้ปรัชญาของการบริหารงานบุคลากรต้องเปลี่ยนไปโดยดำเนินไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้องยิ่งขึ้นและผลที่ตามมาคือ กิจกรรมหรือหน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคลากร

1.3 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

พัชรา จongsiri กุล (2546:15) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรมาจากคำในภาษาอังกฤษที่ว่า Personnel Administration หรือ Personnel Management นอกจากนี้การบริหารงานบุคลากรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า การบริหารงานบุคคลในภาษาอังกฤษยังอาจใช้คำอื่น ๆ ได้อีก

เช่น Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management ในภาษาไทยก็มีการใช้คำอื่นอยู่หลายคำเช่นเดียวกัน เช่น การบริหารบุคลากร การจัดงานบุคลากร การเจ้าหน้าที่และการบริหารงานเจ้าหน้าที่

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การใด ๆ ก็ตามย่อมอยู่ที่การบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหลายเป็นที่ยอมรับว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญมากที่สุด เพราะมนุษย์หรือคนมีความคิด มีสติปัญญาดี เป็นกลไกสำคัญกว่าสิ่งมีชีวิตใดในการคิดแปลง ปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์การหน่วยงาน และสังคมภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเป็นอันดับแรก ๆ มีนักวิชาการและนักบริหารได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของ “การบริหารงานบุคลากร” ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงในศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ 2542:135) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร (Personnel Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติ

งานในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (อ้างถึงในศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ 2542:135) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพอย่างสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงในศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และคณะ 2538:135) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจในการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์การต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขตามความหมายดังกล่าวลักษณะของการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ทางการบริหาร การบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ทางการบริหารประการหนึ่งของผู้บริหารทุกคน กล่าวคือ กระบวนการจัดการ (Management Process) หน้าที่ในการบริหารของนักบริหารทั้ง 5 ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดการ

องค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) นั้นการจัดคนเข้าทำงานนับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเกี่ยวกับการว่าจ้างโดยการสรรหา คัดเลือก อบรมและพัฒนาตลอดจนการประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อให้องค์การได้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการและมีประสิทธิภาพสูง เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าตลอดเวลา ปัญหาและด้านวินัยต่าง ๆ

2. เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่คอยให้คำปรึกษาคือ โดยปกติผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่บริหารและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จทั้งปวงของงานการบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งที่หนีไม่พ้นที่ผู้บริหารทุกคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง ในการสรรหาคัดเลือก หรือการอบรมแก่พนักงานของตนเองเสมอ จึงเป็นที่กล่าวกันเสมอว่า ผู้บริหารทุกคนล้วนแต่ต้องเป็นนักบริหารบุคคลด้วยพร้อมกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในจุดใดส่วนมากต้องปฏิบัติหน้าที่งานหลักที่ตนรับผิดชอบ ส่วนใหญ่จึงมุ่งโดยตรงที่งานและบุคลากรของตนทั้งนี้เพื่อผลสำเร็จของ

เมธี ปิณฑานนท์ (2529:17) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามอุดมการณ์ของเขา และขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุ โดยให้เกิดความกลมกลืน และสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบันด้วย

ปรีชา คัมภีรปกรณ (2525:375) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารงานบุคคลมีคำที่ใช้อยู่หลายคำ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคลากร การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่เป็นต้น สำหรับในวงวิชาการด้านบริหาร ส่วนใหญ่จะใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป้าหมายสำคัญในการบริหารงานบุคคลคือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานสามารถดึงดูด รักษา และพัฒนาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถพึงพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถกระทำการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงานจะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หากองค์การใดประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรม ใช้สติปัญญา มีความฉลาดเฉลียว ในการแก้ปัญหาในการทำงานได้ดี ก็จะสามารถแสวงหาปัจจัยอื่น ๆ มาช่วยแก้ปัญหาในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หรืออย่างน้อยก็สามารถช่วยลดปัญหาลงได้ในระดับหนึ่ง

1.4 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีแล้ว จากความหมายของการบริหารงานบุคคล ในการทำงานทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นงานอะไรก็ตาม สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญหรือสิ่งที่ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามแผนงาน หรือโครงการที่กำหนดไว้คือ คน แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจะได้กำหนดแผน โครงการ หรือระบบงานไว้ได้ดีเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดคนที่มารับผิดชอบงานที่กำหนดไว้ หรือคนที่รับผิดชอบงานนั้นไม่มีความรู้ความเหมาะสมกับงานที่มีอยู่ ความสำเร็จของงานหรือโครงการที่ดำเนินการอยู่ก็จะไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลแล้ว จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลครอบคลุมตั้งแต่การพิจารณากำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก การบรรจุ การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพ และเจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงาน อันจะเป็นส่วนทำให้ภารกิจของหน่วยงานดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลหรือการที่ผู้บริหารดำเนินงานแต่ละอย่างดังกล่าวมาข้างต้น ย่อมจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือขั้นตอนหนึ่งแล้ว จะทำให้การบริหารงานบุคคลล้มเหลวได้

สมพงศ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ 2525:378) ได้สรุปความสำคัญของกำลังคน และการบริหารงานบุคคลหรือการจัดการงานบุคคลไว้ดังนี้

“ถ้าจะกล่าวโดยสรุปก็จะเห็นได้ว่า ในบรรดาปัจจัยที่ใช้พัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะเหตุว่าถ้ามีจำนวนคนพอสมควร มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงาน และมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก”

ในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็ก การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่ไม่สลักซับซ้อนมากนักในเรื่องของปริมาณ แต่จะมีปัญหาในเรื่องการแบ่งงานหรือการแจกจ่ายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติเพราะผู้ปฏิบัติมีน้อย ดังนั้น คนหนึ่งจึงต้องปฏิบัติหน้าที่หลาย ๆ ด้าน เช่น ครูที่ต้องทำหน้าที่การสอน จะต้องทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ โรงเรียน เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุ ดังนั้น ปัญหาที่ผู้บริหารโรงเรียนพบอยู่เสมอ จึงเป็นปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน หากมองในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว การบริหารงานบุคคลย่อมมีความสำคัญมากในด้านของการจัดคนให้ถูกกับงานที่มีอยู่ ในหลักของการบริหารแล้ว เป็นเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องคิดอยู่เสมอว่า งานที่ตนมีอยู่นั้นควรจะได้ออบหมายให้ใครเป็นผู้ปฏิบัติมากกว่าที่จะพิจารณาว่า จะพยายามสร้างงานอะไรให้แก่บุคลากรที่มีอยู่

สรุปแล้ว การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมีความสำคัญในด้านที่สามารถทำให้การเรียนการสอนของโรงเรียนดำเนินไปได้ตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการคือ การเรียนรู้ของนักเรียน และการบริหารงานบุคลากรจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญที่สุดคือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สาเหตุที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนนั้น มีหลายประการ เช่น

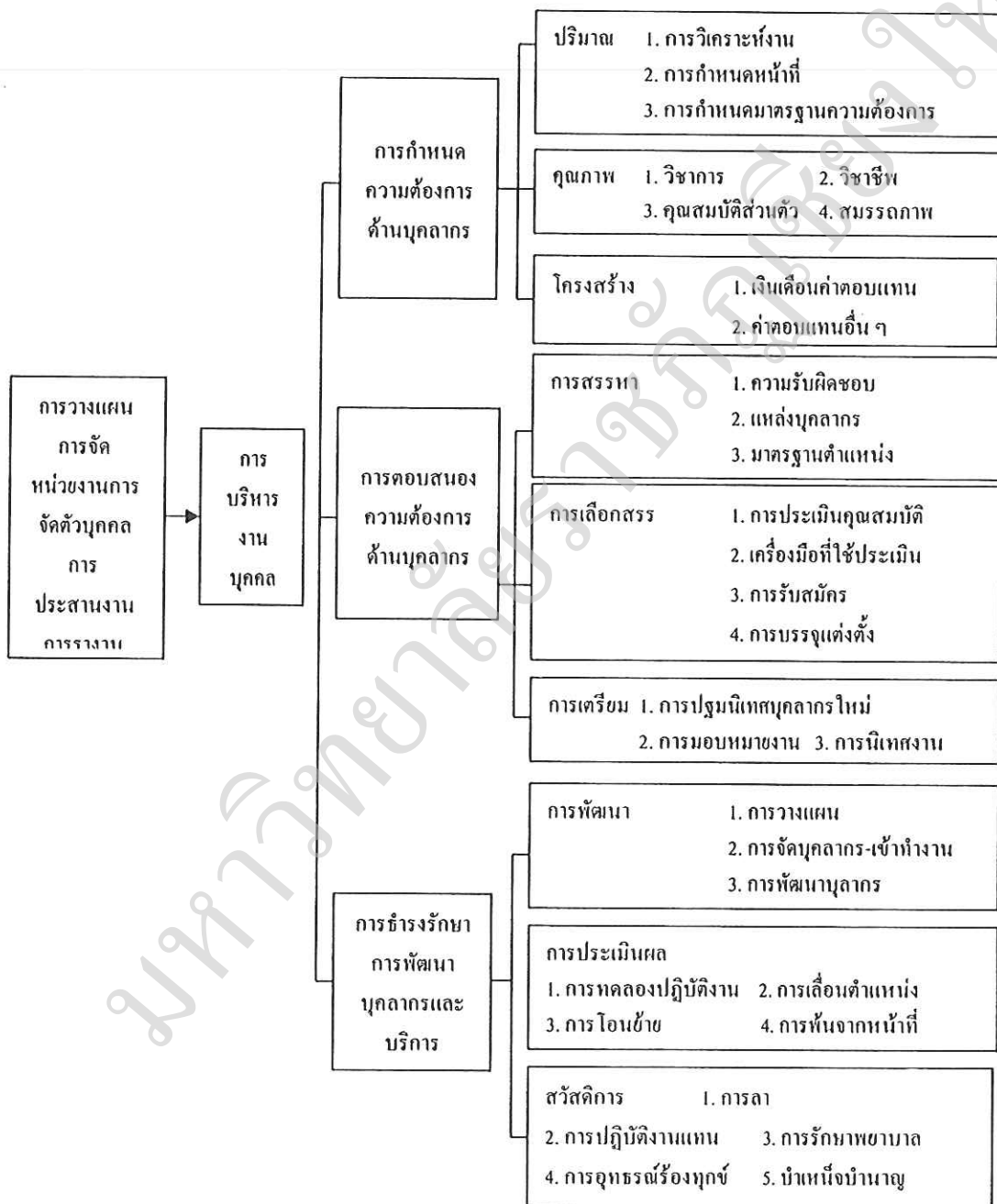
1. ความจำกัดของบุคลากร ในการจัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาชั้นนั้น ต้องประสบปัญหาหลายประการที่ไม่สามารถทำการบรรจุบุคลากรให้ครบตามที่ต้องการได้ เช่น ในเรื่องของขนาดโรงเรียนทั้งนี้เพราะเกณฑ์การบรรจุครูที่ทำการสอนนั้นถือเอาขนาดโรงเรียน หรือจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเป็นเกณฑ์โดยทั่วไป ไม่ได้ถือเอาวิชาที่สอนหรือจำนวนชั้นเรียนเป็นเกณฑ์ จึงทำให้เกิดปัญหาในการสอนนอกจากปัญหาเรื่องเกณฑ์การบรรจุครูแล้วยังมีปัญหาอื่น ๆ อีก ที่ทำให้ครูมีจำนวนไม่เพียงพอ เช่น ความกดดัน หรือความห่างไกลของโรงเรียนทำให้ครูไปทำการสอนค่อนข้างยากความขาดแคลนของบุคลากรที่กล่าวข้างต้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะใช้บุคลากรที่ตนมีอยู่อย่างจำกัดนั้น ให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด และในขณะเดียวกัน การมอบหมายงานนั้นจะไม่เป็นการทำให้ขวัญและกำลังใจของครู หรือผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องเสียไปด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารการศึกษาให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลค่อนข้างสูง

2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติงานที่บุคลากรปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาคืองานการสอนอันเป็นกิจกรรมที่ผู้สอน คือ ครูจะต้องพบหรือเผชิญหน้ากับผู้เรียนคือ นักเรียน การเรียนรู้หรือความสำเร็จในการเรียนการสอนจะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผลของการพบปะหรือกิจกรรมที่ผู้สอน และผู้เรียนร่วมกันจัดทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สอนต้องมีความรู้ความสามารถและความตั้งใจที่จะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนสภาพจากผู้ที่ไม่รู้เป็นผู้ที่รู้ จากผู้ที่ไม่มีทักษะ จากผู้ที่ยังคิดไม่เป็น ทำให้เป็น เป็นผู้ที่ยึดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาเป็น เป็นต้น การที่ผู้สอนสามารถจะทำกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่นั้น ย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น มีขวัญและกำลังใจ มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจในการทำงาน ผู้บริหารให้การสนับสนุน สิ่งเหล่านี้ย่อมมาจากการบริหารงานบุคคลที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากตัวอย่างที่ยกมากล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก

3. การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน หรือความต้องการคนและการวางแผนการใช้กำลังคนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานรวมทั้งงานการปฐมนิเทศ หรือแนะนำบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงานและการพิจารณาจัดคนเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนการพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีความรู้เพิ่มขึ้นรวมทั้งการอบรมศึกษาดูงาน เป็นต้น

4. ภารกิจของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ภารกิจหรือขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนั้นมีจุดมุ่งหมายหลักคือ การพยายามจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การเพื่อให้เกิดผลของงานในองค์การนั้น

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีรปกรณ์ 2525:379) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลและกระบวนการบริหารไว้ใน แผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคลากรและกระบวนการบริหาร

1.5 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในราชการไทย

ขอบข่ายงานหรือกระบวนการบริหารงานบุคคลในราชการไทยนั้นค่อนข้างกว้างขวาง และโดยปกติแล้ว ข้าราชการแต่ละประเภทจะมีหน่วยงานในการบริหารงานบุคคล รับผิดชอบ เช่น ข้าราชการพลเรือนมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) รับผิดชอบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) รับผิดชอบ เป็นต้น บรรดาองค์การเหล่านี้จะรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลในสังกัดของตนเอง สำหรับขอบข่ายและกระบวนการบริหารงานบุคคลในราชการนั้น วิลาศ สิงหวิสัย (อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีรปกรณ 2525: 385) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารงานบุคคลควรจะครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ “การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ การบรรจุแต่งตั้ง การโอน ข้าย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ข้าราชการ การดำเนินการเรื่องวินัย การออกจากราชการ การจัดสวัสดิการ”

สำหรับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเรียนประถมศึกษานั้นเนื่องจากเป็นหน่วยงานในระดับย่อยที่สุด ดังนั้นภารกิจหรือกระบวนการบางอย่าง จึงได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับที่สูงกว่าแล้ว ถ้าหากจะสรุปงานการบริหารบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ จะได้เป็น 3 กลุ่มหรือ 3 งานด้วยกันคือ การวางแผนบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน รวมกับงานการปฐมนิเทศ หรือแนะนำบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน และการพิจารณาจัดคนเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีความรู้เพิ่มขึ้นรวมทั้งการอบรมศึกษาดูงาน เป็นต้น

1.6 ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

จากภารกิจหรือขอบข่ายงานของการบริหารงานบุคคลทั่วไปและความหมายของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาพอจะแสดงให้เห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษานั้นควรจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือการวางแผนบุคลากร จะเป็นการวางแผนเพื่อแสดงความต้องการบุคลากรมาปฏิบัติงานใน โรงเรียน ในการดำเนินงานด้านนี้ผู้บริหาร โรงเรียนจะรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรของตนโดยจะเกี่ยวข้องกับข้อมูลดังนี้

1. บุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรด้านต่าง ๆ ที่ตนมีอยู่และปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน
2. ปริมาณงานที่โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบ ซึ่งในที่นี้หมายถึงจำนวนนักเรียนทั้งหมดของโรงเรียน ห้องเรียน วิชาที่เปิดให้เรียน หรือถ้าหากในกรณีที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบงานอะไรเป็นประจำอยู่ด้วย ก็ควรจะรวบรวมเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย

3. บุคลากรที่ต้องการ จากจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่และปริมาณงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ โรงเรียนจะต้องวางแผนความต้องการบุคลากรด้านต่าง ๆ ว่าต้องการบุคลากรปีไหน จำนวนเท่าไรและบุคลากรนั้นจะมีคุณสมบัติอย่างไรในการกำหนดความต้องการบุคลากรสำหรับโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความช่วยเหลือที่ทางโรงเรียนจะได้รับ ซึ่งจะทำให้การวางแผนของตนเป็นไปอย่างรอบคอบรัดกุมและมีเหตุผลมากขึ้น การเตรียมบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการจัดสรรบุคลากรที่ต้องมาแล้ว ดังนั้นงานของโรงเรียนในขั้นนี้จึงประกอบด้วยงานย่อย 2 งานคือ

1. การพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งโรงเรียนที่ได้รับบุคลากรมาตามที่ต้องการคือตรงกับแผนที่กำหนดไว้ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงานก็ไม่ยาก แต่ถ้าหากได้คนมาไม่ตรงกับที่ต้องการ หรือโรงเรียนไม่มีแผนสำหรับบุคลากร ก็จะต้องพิจารณาจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมโดยพิจารณาในเรื่อง ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ที่ทางโรงเรียนได้รับการจัดสรรให้ได้งานที่เหมาะสม ความเร่งด่วนหรือความขาดแคลนของโรงเรียนว่าต้องการบุคลากรทางด้านใดก่อน

2. การปฐมนิเทศบุคลากร เป็นการชี้แจงมอบหมายงานให้บุคลากรที่ได้รับมาใหม่ได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่การทำงานที่ตนจะต้องรับผิดชอบ และประการสำคัญคือ โรงเรียนต้องการหรือคาดหวังอะไรจากบุคลากรใหม่บ้าง

1.7 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานบุคลากร

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานบุคลากร ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ควบคุมดูแล ให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

1.8 หลักการในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลคือ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยตรง ผู้บริหารที่ดี คือผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นแนวคิดในการบริหารงานบุคคลพอสรุปได้ดังนี้

1. บรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้งหลาย คน ถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด
2. การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล
3. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนามูลฐาน ให้มีความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตือรือร้นพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น
5. การบริหารงานบุคคล เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นสำคัญ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานและการพิจารณาความดีความชอบความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับหลักการบริหารที่เป็นองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 ประการคือการให้บุคคลที่มีความรู้เหมาะสมกับงานมาปฏิบัติในหน่วยงาน และผู้บริหารหน่วยงาน สามารถใช้คนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.9 ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของประเทศไทยที่สำคัญมีอยู่ 2 ระบบคือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ การสืบสายโลหิต การแลกเปลี่ยนตอบแทน และการขอบพ้อเป็นพิเศษ
2. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่นำมาใช้

ในภาคราชการและได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด บางครั้งใช้คำว่า ระบบคุณวุฒิ ระบบความดี ระบบความรู้ความสามารถ ซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการคือ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

1. ลักษณะของการบริหารบุคคลตามลักษณะคุณธรรม

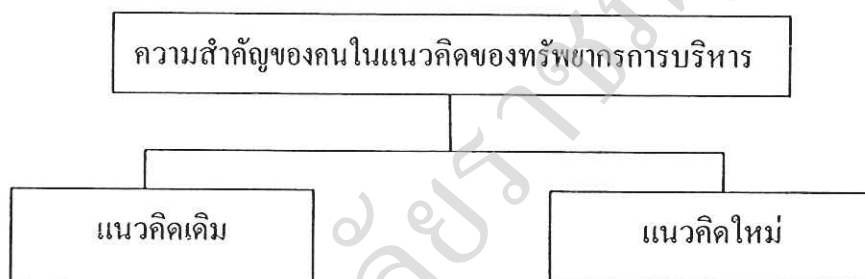
การบริหารบุคคลตามระบบคุณธรรม มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ

1.1.1 มีกฎหมายที่เป็นหลักว่าด้วยการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ซึ่งจะเป็นหลักประกันการดำเนินงานบริหารบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม

1.1.2 มีองค์การกลางในการบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่ควบคุมกำกับการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ

1.1.3 กำหนดให้ผู้บริหารงานบุคคลดำเนินงานบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม เพื่อไม่ให้มีการบริหารงานบุคคลตามอำเภอใจของผู้บริหาร หรือการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ความสำคัญของคนในแนวคิดของทรัพยากรการบริหาร



แผนภูมิที่ 2 ความสำคัญของคนในแนวคิดของทรัพยากรการบริหาร

อดีตมองคนเป็นโซเชียนแมน (Social man) ปัจจุบันมองคนในฐานะเป็นผู้ส่งผลกระทบคุณภาพการศึกษา

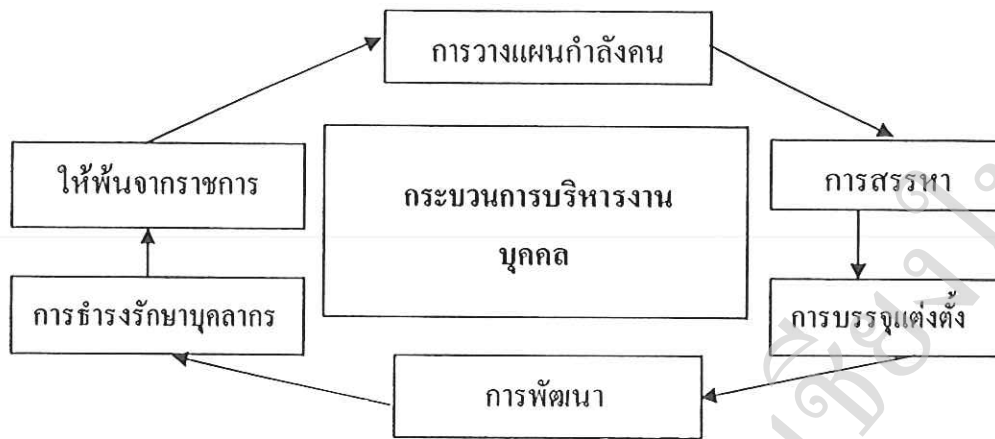
1. เจ้าหน้าที่ พนักงาน (Personal)
2. องค์ประกอบสำคัญ การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Factor)
3. คนในฐานะผู้ผลิต= ผู้สร้างงาน (Productivity)
4. คนในฐานะผู้สร้างคุณภาพชีวิต (Quality of Work Life)
5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)
6. การบริหารในแนวคิดใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM = (Human Resource Management)

1.10 กระบวนการบริหารงานบุคคล

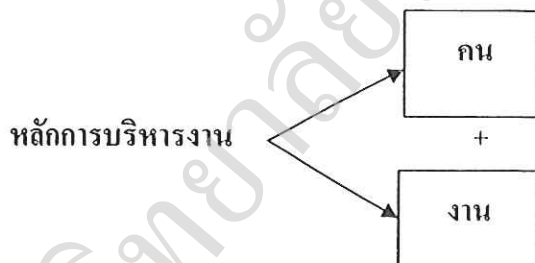
ผู้บริหารสถานศึกษา มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

หน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหลักในการบริหารงานบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานตามแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 หลักในการบริหารงานบุคลากร

แนวทางการบริหารบุคคล

1. สร้างศรัทธา แก่ผู้ร่วมงาน
2. ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงาน
3. สร้างการมีส่วนร่วม
4. เอาใจใส่ความเป็นอยู่
5. เสริมแรง (ยกย่อง ชมเชย ให้อำนาจ)

6. สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ
7. เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
8. สร้างเครือข่ายและทีมงาน

ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยสนับสนุนและ มีส่วนร่วมกับผู้เรียนและครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ที่มีแผนในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ที่ว่าด้วย แนวการจัดการศึกษา
3. นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา
4. บริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู การทำงานเป็นทีม ฝึกกำลังระหว่างกลุ่มวิชาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้ได้ตามมาตรฐานหลักสูตร
5. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้สามารถใช้แหล่งเรียนรู้เป็นห้องเรียน
6. จัดให้มีระบบนิเทศภายในช่วยเหลือครูในด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.11 บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึงการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้และทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีสาระสำคัญ ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรมจริยธรรมและมีวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข การจัดการเรียนรู้ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

ดังนั้นในการจัดการเรียนรู้ต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้มาใช้เรียนรู้จาก

ประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ ผสมผสานความรู้ต่าง ๆ พร้อมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมคุณลักษณะ จิตบรรยาภาสภาวะแวดล้อม สื่อการเรียนและการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ สถานศึกษาต้องพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมผู้สอนทำการวิจัย เพื่อพัฒนา การเรียนรู้สถานศึกษาต้องร่วมมือกับบุคคล องค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วม จิตบรรยาภาให้เอื้อต่อการเรียนรู้มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข สาระสำคัญ คือ

1. ศึกษาผู้เรียนและศึกษาหลักสูตร

1.1 การศึกษาผู้เรียน ข้อมูลพื้นฐานความต้องการสร้างและกระตุ้นความสนใจ

1.2 การศึกษาหลักสูตรและการวางแผนเตรียมสาระการเรียนรู้ในวัตรกรรม

จุดประสงค์การเรียนรู้ต่อเนื่องเชื่อมโยงและบูรณาการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงมากที่สุด

2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2.1 การนำเข้าสู่บทเรียน

2.2 การจัดกิจกรรม

2.3 วิเคราะห์อภิปรายผล

3. ประเมินผล การประเมินผลสำเร็จของการจัดการเรียนรู้จะต้องวัดและ

ประเมินให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งกระบวนการ ความรู้และทักษะ

4. สรุปและนำไปใช้ เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนค้นพบความสามารถ จุดเด่นจุดด้อย ของตนเอง ครูเป็นผู้ชี้แนะเพิ่มเติม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.12 บทบาทและหน้าที่ของครู

การที่ต้องปรับเปลี่ยนการสอนจากครูเป็นศูนย์กลางมาเป็นการให้ความสำคัญ ต่อผู้เรียน หรือการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้นักเรียนมีบทบาทต่อการเรียนรู้ของตนเองนั้นจะทำให้ ครูที่มุ่งการสอนในรูปแบบใหม่สามารถสอนอย่างมีความสุข อาจสร้างความอึดอัดให้กับผู้ไม่เคย ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นั้น ครูจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช (Coach) ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ร่วมวางแผนโดยยึด มาตรฐานการเรียนรู้ คอยติดตามผลการทำกิจกรรม ให้ความเห็นป้อนกลับ (Feedback) ให้เด็กมั่นใจ ในผลลัพธ์ที่ถูกต้อง ให้ปรับปรุงในสิ่งด้อย เสริมความรู้ให้ครบตามมาตรฐานให้คำปรึกษาเมื่อเด็ก พบปัญหา และกระตุ้นให้กำลังใจให้กล้าคิดกล้าแสดง แสวงหาความรู้ที่เขาสนใจ การจัดการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ครูจะต้องศึกษาวิเคราะห์ ให้เข้าใจสาระสำคัญและลงมือปฏิบัติจริงการจัดการเรียนรู้ จะต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสม

1.13 การจัดการเรียนการสอน

แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามมาตรา 22 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้

ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพการจัดการกระบวนการเรียนรู้ต้องผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ ต้องมีลักษณะหลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ อย่างไรก็ตามควรเข้าใจว่า การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดหรือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่วิธีสอนแต่เป็นเทคนิคการจัดการให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

หลักในการจัดการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ครูผู้สอนจะต้องศึกษาวิเคราะห์ให้เข้าใจสาระสำคัญเลือกวิธีการที่เหมาะสมและลงมือปฏิบัติให้เกิดผลกับผู้เรียนอย่างจริงจัง การจัดการเรียนรู้จะต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. ด้านความรู้ ผู้สอนจะต้องวิเคราะห์ภารกิจในการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้และผลการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตร
2. ด้านคุณธรรม การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ครูให้ความรักความเมตตาต่อศิษย์ จะทำให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดพลังในการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น
3. ด้านกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดควรเป็นการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา กระบวนการเรียนรู้ที่นำมาใช้ประกอบด้วย กระบวนการกลุ่ม การเรียนรู้แบบร่วมมือเน้นให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ
4. การบูรณาการตามความเหมาะสม จากการเรียนรู้สามารถเกิดได้ในทุกที่และโอกาสทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียน ในสภาพแวดล้อมและในธรรมชาติ ผู้เรียนต้องใช้ปัญญาเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และบูรณาการเชื่อมโยงไปสู่ชีวิตจริง

ส่วนแนวคิดสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) มีแนวคิดที่ว่า ความรู้ หมายถึง โครงสร้างความรู้ในสติปัญญาของมนุษย์มิใช่ความรู้ในลักษณะทฤษฎีหรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในตำรา ดังนั้นการพูดถึงความรู้ที่มีอยู่ในโครงสร้างความรู้ของสมองมนุษย์นั่นเอง

บทบาทของผู้สอนตามแนวคิดการสร้างสรรคความรู้ด้วยตนเอง ควรมีลักษณะดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสังเกต สำรวจเพื่อให้เห็นปัญหา
2. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนเช่น แนะนำถามให้คิด เพื่อให้ผู้เรียนค้นพบหรือสร้างความรู้ด้วยตนเอง
3. ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการคิดค้นต่อไปให้มีการทำงานเป็นกลุ่มพัฒนาผู้เรียนให้มีประสบการณ์
4. ประเมินความคิดรวบยอดของผู้เรียน ตรวจสอบความคิดเห็นและทักษะความคิดต่าง ๆ การปฏิบัติการแก้ปัญหาและการพัฒนาตามแนวความคิดของหลักสูตรการศึกษา

ปัจจุบันการจัดการศึกษาตามแนวความคิดของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจะได้รับอิทธิพลจากกรอบแนวคิดการสร้างสรรคความรู้ด้วยตัวผู้เรียน และการใช้สังคมเป็นสื่อเพื่อสร้างสรรคองค์ความรู้หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการออกแบบแผนการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามแนวคิดปัจจุบัน จึงเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ได้มีโอกาสสร้างโครงสร้างความรู้ด้วยตนเองภายในบริบทที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

เพื่อความเข้าใจในลักษณะของการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมและการจัดการเรียนการสอนตามแนวหลักสูตรใหม่ ตามแนวความคิดที่เปลี่ยนไปทำให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนเปลี่ยนไปดังแผนภูมิที่ 5

แบบเดิม	แบบใหม่
1. การวางแผนโดยยึดพฤติกรรมเป็นหลัก 2. สอนไปตามหัวข้อของเนื้อหา 3. มีจุดประสงค์กว้าง ๆ 4. มักระเน้นสมรรถภาพและวิธีการเรียน 5. ครูเป็นผู้ดำเนินการสอน 6. ยึดตำราเรียนเป็นหลัก 7. ใช้กฎเกณฑ์บังคับเสมอ 8. ภาระงานและกระบวนการถูกแบ่งเป็นส่วนย่อย 9. นักเรียนปฏิบัติงานโดยไม่ทราบจุดมุ่งหมาย 10. ประเมินผลครั้งเดียวเมื่อจบบทเรียน 11. ครูเป็นผู้ประเมิน 12. ครูรู้เกณฑ์การประเมินแต่ผู้เดียว 13. ประเมินเฉพาะภาคความรู้	1. วางแผนจากสิ่งที่นักเรียนอยากรู้และอยากทำในกรอบของหน่วยการศึกษา 2. เกิดการเรียนรู้ลึกซึ้ง 3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจน 4. ใช้สมรรถภาพและวิธีการเรียนที่หลากหลาย 5. นักเรียนมีความต้องการเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ 6. ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 7. สนองความต้องการ 8. ภาระงานและกระบวนการรวมอยู่ด้วยกัน 9. นักเรียนปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน 10. ประเมินผลตลอดเวลาตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานสิ้นสุด 11. ผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้นเป็นผู้ประเมิน 12. ครูและนักเรียนรู้เกณฑ์การประเมินทั้ง 2 ฝ่าย 13. ประเมินผลทั้งความรู้ ความเข้าใจ และกระบวนการที่นักเรียนนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้

แผนภูมิที่ 5 เปรียบเทียบกระบวนการจัดการเรียนการสอนจากแนวคิดที่เปลี่ยนไปของแบบเดิมและแบบใหม่

1.14 การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

การบริหารงานในปัจจุบัน ได้วิวัฒนาการมาจากแนวความคิดแบบเก่าจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ออกคำสั่งแต่เพียงฝ่ายเดียว มาเป็นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนางานขององค์กร ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การดำเนินงานต้องมีการวางแผน มีระบบงาน และกำหนดวิธีการขึ้นอย่างรัดกุม โดยนำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ เพื่อกำหนดระบบการทำงานที่เหมาะสม การวัดผลงาน ระบบค่าจ้างจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
2. งานทางด้านสวัสดิการ (Welfare Movement) เป็นการช่วยเหลือทางด้านสวัสดิการทั่วไป ได้แก่ สุขภาพอนามัยความช่วยเหลือทางสังคมและสภาพการทำงานเป็นต้น เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความพอใจในการทำงานและส่งผลต่อการตั้งใจทำงาน
3. การบริหารการจ้างงาน (Employment Management) เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่รับคนเข้าทำงาน เลือกคนงาน บรรจุแต่งตั้ง การเก็บบันทึกเกี่ยวกับคนงาน การฝึกอบรม และสวัสดิการ เป็นต้น
4. จิตวิทยาทางอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของแต่ละคน ธรรมชาติของคน และการกระตุ้นให้คนทำงานตามความเสมอภาคของตน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการคัดเลือก การอบรม การบรรจุ การส่งเสริมสมรรถภาพของคน และการแก้ไขปัญหายาอื่นเกี่ยวกับคน
5. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) เป็นการจัดให้มีการดูแลและประกันทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานคือ ให้คนงานมีประกันอุบัติเหตุได้รับการรักษาพยาบาลเมื่อได้รับบาดเจ็บ มีรายได้เลี้ยงตัวขณะที่ได้รับการรักษา และไม่สามารถทำงานได้หรือในกรณีทุพพลภาพ
6. มีระบบสหภาพแรงงาน (Unionism) เป็นการรวมกลุ่มของฝ่ายพนักงานในรูปสมาคมแรงงาน เพื่อก่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับนาย เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งสมาคมแรงงานจะเข้ามารับแทนพนักงานเพื่อทำข้อตกลงที่ยุติธรรมทั้งสองฝ่าย
7. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นการพิจารณาอัตราค่าจ้างที่จะต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน อย่างเช่น ค่าครองชีพ ลักษณะงาน ความรู้ความสามารถของผู้ใช้แรงงาน และระดับการจ้างทั่ว ๆ ไปในตลาดแรงงานซึ่งทำให้ลูกจ้างได้รู้ล่วงหน้าว่าโครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนเป็นอย่างไร

8. การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกิดการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในความสามารถของการทำงานให้มากขึ้นซึ่งจำเป็นจะต้องจัดให้มีการอบรมทั้งระดับผู้ปฏิบัติการและผู้บริหาร

9. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้ความเข้าใจในแง่ของกฎหมาย เพื่อการเจรจาต่อรองหรือการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติตามสัญญา การตกลงข้อพิพาทด้านแรงงานหรือการเจรจาต่อรองระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง

การบริหารงานบุคคลเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการปฏิบัติผู้บริหารทุกคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับนับตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศ ให้การอบรม หาวิธีการจูงใจ และกระตุ้นการทำงานรวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารทุกคนต้องทำหน้าที่เป็นนักบริหารงานบุคคลไปพร้อมกับการทำงานด้านอื่น ๆ ด้วย

2. การวางแผนบุคลากร

2.1 การวางแผนบุคลากรของโรงเรียน

การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยที่สุดจะต้องคลุมใน 2 ด้าน คือ

1. การวางแผนความต้องการบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ

1.1 สายบริหาร ได้แก่ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและการดำเนินงาน

ได้แก่ ครูที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน

1.2 สายปฏิบัติการสอน ได้แก่ ครูที่ทำการสอนวิชาต่าง ๆ ครูประจำชั้นประจำวิชา

1.3 สายสนับสนุนการสอน ได้แก่ กลุ่มบุคลากรที่ทำหน้าที่สอนและช่วยเหลืองานด้านอื่น ๆ เช่น งานห้องสมุด งานพยาบาล และงานแนะแนว เป็นต้น

1.4 ลูกจ้าง ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างประจำซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นคนงาน ภารโรง นักการ ยามและคนครัว เป็นต้น

2. บุคลากรที่ทางโรงเรียนได้รับจัดสรรจากหน่วยงานเหนือได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บางครั้งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนก็เป็นได้ เมื่อโรงเรียนได้รับจัดสรรบุคลากรมา สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทราบคือ คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรนั้นแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ให้

เหมาะสมคือ การจัดทำแผนกำลังคนในด้านจำนวนกำลังคนที่ต้องการในแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละฝ่ายของโรงเรียน โดยพิจารณาจากข้อมูลคุณสมบัติที่ต้องการและมีอัตรากำลังที่เหมาะสมการวางแผนกำลังคนเป็นการเตรียมการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในองค์การล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะทำให้กำลังคนที่มีอยู่ มีความรู้ ความสามารถอย่างเพียงพอและเพื่อที่สามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 การวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน (Employment Planning and Forecasting)

เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในขององค์การเพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างหรือขาดไปในอนาคตทั้งหมด ตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้บริหาร การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนพยากรณ์การทำงานและกำลังคนนั้นโดยพื้นฐานแล้วจะต้องพิจารณาทั้งตำแหน่งที่จะถูกบรรจุจากภายในและภายนอก บนสมมุติฐานของสถานการณ์ในอนาคตอย่างมีเหตุผล โดยพยากรณ์ในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ความต้องการในตัวบุคคล (Personnel Need) ปริมาณของผู้สมัครภายใน (The Supply of inside Candidates) ปริมาณของผู้สมัครภายนอก (The Supply of outside Candidates) การวางแผนบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ฝ่ายบริหารขององค์การสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน เพื่อป้องกันบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูงออกจากงานภายหลังที่ได้รับการอบรมแล้ว เพื่อลดปัญหาในการหาคนมาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง เพื่อจัดสรรจำนวนเงินไว้เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนให้กับบุคลากร โดยมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

2.3 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่ต้องจากการคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งจากระบบงานบริหารบุคคล 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage หรือ Spoiled System) และระบบคุณธรรม (Merit System) นั้น ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนควรจะดำเนินการจัดโดยใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าใช้ระบบอุปถัมภ์

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีรปกรณ, 2525:390) ได้สรุปถึงผลดีของการยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

การยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล หากปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักดังกล่าวข้างต้นจะเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ต่าง ๆ คือ

1. ทางด้านหน่วยงาน เมื่อได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ก็พึงหวังได้ว่าหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
2. ด้านบุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรม ก็ย่อมจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า

3. ระบบคุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักสำคัญของระบอบประชาธิปไตย

4. ระบบคุณธรรมช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพข้าราชการ และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ

แคสเตเตอร์ (Castetter, 1981:24) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานไว้ดังนี้

ความพยายามขององค์การหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบในการที่จะลดปัญหาต่างๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจจะต้องประสบปัญหาเพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดให้เป็นที่พอใจของตนเองและหน่วยงาน คือ

1. กำหนดจุดประสงค์ของกระบวนการจงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานให้บุคลากรใหม่ทราบเรื่องราวเกี่ยวกับชุมชน หน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนความรับผิดชอบต่อน้ำที่ คุณลักษณะต่าง ๆ ของระบบโรงเรียน

2. การจัดบุคคลให้มีหน้าที่และรับผิดชอบ ได้แก่ การแบ่งและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

3. การจัดระเบียบการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ คือการเชื่อมโยงทุกขั้นตอนให้เข้ากับกิจกรรมการนำเข้าสู่หน่วยงาน เช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน

4. ทราบการพิจารณาผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรใหม่มีการปรับตัวเข้ากับตำแหน่งของตน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

5. การควบคุมการประเมินค่าโปรแกรม เป็นการประเมินค่ากระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในเรื่องความพอใจระหว่างบุคคลใหม่กับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนเจตคติที่ดีต่อหน่วยงานขั้นตอนในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารควรจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาแผนงานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่างานใดยังขาดบุคลากรอยู่บ้างถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้านให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของงานว่างานใดควรจะทำก่อน

ขั้นที่ 2 พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรว่ามีความรู้ความถนัดหรือประสบการณ์ด้านใดบ้าง เพื่อดูความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

ขั้นที่ 3 มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องแจ้งให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานคือผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ขั้นที่ 4 ขั้นปฐมนิเทศ เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติทั่ว ๆ ไปของโรงเรียนที่ทุกคนควรรู้และปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลงาน พิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลงานที่ปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดบุคลากรต่อไป

กล่าวโดยสรุป การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้ใช้ระบบคุณธรรมในการจัด และอาจจะมีวิธีการจัดได้หลายวิธีตามสภาพของโรงเรียน และการจัดควรจะมีขั้นตอนคือให้บุคลากรได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตน และผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการ เมื่อจัดเสร็จแล้ว ผู้บริหารควรจะได้มีการติดตามประเมินผล เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อไป

3. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมีความหมายได้หลายประการ เช่น การพัฒนาบุคลากรคือการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้มากขึ้นหรือการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การให้ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรคือการให้การศึกษาให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังเช่น

แคสเต็ตเตอร์ (Castetter, 1981:25) ได้สรุปความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคล
3. ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยภยกุล (2535:25) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2538:25) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนา หมายถึงการทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวกับบุคลากรก็ คือ การดำเนินการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร

ภิญโญ สาร (2517:179) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการเพิ่มความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา เพื่อนำไปสู่ทักษะและประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น สร้างสรรค์ผลงานให้สอดคล้องกับหน้าที่มี ทักษะที่ดีต่อการทำงานและปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมในการพัฒนาบุคลากรนั้นอาจมีความหมายครอบคลุมใน 2 ด้าน คือ

1. การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Preservice) ตามความหมายของการพัฒนาบุคลากรในประเภทนี้ หมายถึงการเตรียมบุคลากร การพัฒนานี้จะเกิดขึ้นเมื่อโรงเรียนต้องการขยายงานหรือโครงการใหม่ ๆ ขึ้นในโรงเรียน และบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนยังขาดความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องส่งบุคลากรที่มีอยู่ และตั้งใจจะให้รับผิดชอบงานทางด้านนี้ไปเข้ารับการพัฒนาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีความสามารถในด้านนั้น ๆ

2. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ การพัฒนาบุคลากรเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรประจำการ (In-service) แนวความคิดในการพัฒนาบุคลากร คือ เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่มานานพอสมควรแล้ว และงานที่รับผิดชอบอยู่นั้นในขณะนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ ๆ หรือมีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีกหลายอย่าง สมควรอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับรู้และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนควรจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอน ย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดในการสอนของตนอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวครูแล้วยังจะเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนอีกด้วย

2.2 การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้และแนวคิด แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ ทำให้โอกาสที่จะนำสิ่งที่ได้ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

2.3 การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่นาน ๆ จะมีความรู้สึกว่าคุณวุฒิของตนที่เคยได้รับค่อนข้างต่ำเนื่องจากโอกาสที่จะได้เรียนมีน้อย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ที่มิได้วุฒิและปฏิบัติหน้าที่มานานแล้วได้มีโอกาส และนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้วยังทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น

3.1 รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร (Five Models of Staff Development)

การพัฒนาบุคลากรในองค์การสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537:20 - 22) ได้นำเสนอวิธีที่ปฏิบัติกันอยู่ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอนและผู้รับการสอน
3. การส่งไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์การอื่น ทำให้ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจการทำงานมากขึ้น
4. การส่งไปศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดี เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ได้แนวคิดและความรู้
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น
6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และได้รู้จักการเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง
8. การให้รักษาการแทนใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ จะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้จากสถานการณ์จริง
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน
11. การฝึกกระหว่างการศึกษาอบรม ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึก
12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะทำให้ได้รับความรู้ใหม่ เจตคติ แนวคิด
13. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2525:394) การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจจะจัดได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากรความต้องการของโรงเรียนระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา และกำลังงบประมาณ หรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นต้น โดยทั่วไปรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรอาจจะจัดได้ดังนี้

1. การจัดการอบรมเพิ่มเติม ในการพัฒนาบุคลากรวิธีนี้จัดได้ค่อนข้างง่ายและไม่ค่อยสิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินการ

2. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้เข้าร่วมการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ วิธีการนี้จะทำให้บุคลากรมีโอกาสนำความรู้จากการประชุมไปปฏิบัติค่อนข้างสูง
3. มีการศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากร โดยวิธีนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงานของหน่วยงานหรือองค์กรที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน
4. การศึกษาต่อ การศึกษาต่อจัดได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรผู้ที่ได้ศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษา
5. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว วิธีการนี้ผู้บริหารเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือผู้บริหาร โรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็นในการจัดอาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ เช่น การบรรยาย หรืออภิปราย

3.2 สภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

ปัจจุบัน การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา มีขอบข่ายงานเฉพาะในด้าน การพิจารณาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการดำเนินงานในขั้นอื่น ๆ เช่น การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และการโยกย้าย เป็นหน้าที่ของหน่วยงานกลางคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมี อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ดำเนินงานสำหรับโรงเรียนโดยทั่วไป

3.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร

จากสถิติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2 ปีการศึกษา 2549 มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ดังนี้

จำนวนโรงเรียน	ทั้งหมด	175	โรงเรียน
จำนวนครู	ทั้งหมด	862	คน

จากข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2 เกิดปัญหาหลายประการในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน การบริหารงานบุคลากรปัจจุบันนั้น มีความแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน ถ้าหากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ การบริหารงานบุคคลจะมีขอบข่ายของงานคือ การวางแผนความต้องการอัตรากำลัง การปฐมนิเทศบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลบุคลากร ทั้งนี้เป็นเพราะจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีมากพอมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ สำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้น บรรดาขั้นตอนต่าง ๆ มักจะรวบรัดและไม่มีขั้นตอนเพราะบุคลากรมีน้อย ถ้าหากจะดำเนินงานอะไรเกี่ยวกับงานบุคลากรก็จะใช้การปรึกษาร่วมกัน หรือมีฉะนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้

พิจารณาคำเนินงานเองไม่จำเป็นจะต้องมีบุคลากรรับผิดชอบ สรุปแล้วในปัจจุบันการบริหารงานบุคลากรมีความแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน ปัญหาและแนวโน้มของการบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขอบข่ายงานที่ค่อนข้างจำกัด และแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียนดังกล่าวมานั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียนย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้จะถือเอาขอบข่ายของงานโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคลากรเป็นหลัก คือ

1. ปัญหาในการวางแผนความต้องการบุคลากร

1.1 การขาดเกณฑ์มาตรฐานและการแบ่งหน่วยงานเท่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ เกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรยังไม่เป็นที่ยอมรับอย่างจริงจังของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากร

1.2 การขาดการดำเนินงานในด้านการวางแผนในโรงเรียน ส่วนใหญ่ขาดการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการบุคลากร อาจจะมีสาเหตุมาจาก

1.2.1 โรงเรียนส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญ จึงไม่จำเป็นจะต้องมาวางแผนความต้องการ

1.2.2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนบุคลากรการบริหารจึงเป็นไปโดยอาศัยประสบการณ์ ไม่ได้อาศัยหลักวิชาการ

1.2.3 การยอมรับในแผน แม้โรงเรียนบางโรงเรียนจะได้กำหนดแผนความต้องการไว้อย่างดี แต่แผนนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยเหนือ เป็นผลมาจากขาดงบประมาณ และงานอื่นสำคัญกว่า จึงทำให้ผู้บริหารขาดกำลังใจ

1.3 การยอมรับในแผน แม้โรงเรียนบางโรงเรียนจะได้กำหนดแผนความต้องการไว้อย่างดี แต่แผนนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยเหนือ เป็นผลมาจากขาดงบประมาณ และงานอื่นสำคัญกว่า จึงทำให้ผู้บริหารขาดกำลังใจ

2. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

ตามหลักการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน การจัดคนหรือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นที่มีความสำคัญมากเพราะถ้าจัดคนเข้าทำงานไม่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถที่มีอยู่แล้วงานที่ได้ก็ไม่สำเร็จได้การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีปัญหาหลายประการ

2.1 ไม่สามารถจัดคนเข้าปฏิบัติงานตามที่ถนัดได้

2.2 คนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานมาก

2.3 การกระจายของบุคลากร

2.4 งบประมาณไม่เพียงพอภารกิจที่รับผิดชอบมีมาก การขาดความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน โรงเรียนอยู่ในที่ห่างไกล

กนกกร ขสไพบุลย์ (อ้างถึงในพัชรา จงศิริกุล 2546:26) ได้กล่าวถึงแบบแผนในการพัฒนาครูจากอดีตถึงปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบการพัฒนาครู

	การฝึกอบรม (training)	การพัฒนาวิชาชีพ (professional)	การทำให้ใหม่ (renewal)
ข้อตกลงเบื้องต้น	1. ความรู้เกี่ยวกับครู 2. ความรู้เป็นเครื่องมือที่จะ นำไปใช้ครูทำอะไรบ้าง	1. ครูอยู่เหนือความรู้ 2. ความรู้เป็นกรอบที่จะ ช่วยครูตัดสินใจทำอะไร	1. ความรู้อยู่กับครู 2. ความรู้อยู่ในบุคคล และผู้เกี่ยวข้องกับ ส่วนนั้น ๆ
บทบาท	3. การสอนเป็นงานของ ครู ครู เป็นผู้ปฏิบัติการ สอน (technician) 4. ความชำนาญและ ทักษะเป็นสิ่งสำคัญ 5. ครูบริโภคความรู้ อาจารย์ใหญ่คือ ผู้เชี่ยวชาญ	3. การสอนเป็นวิชาชีพ ของครู ครูเป็นผู้เชี่ยวชาญ 4. การพัฒนาครูให้มีความ เชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญ 5. ครูเป็นผู้สร้างความรู้ ขึ้นมา อาจารย์ใหญ่เป็น เพื่อนร่วมทีม	3. ครูเป็นครูวิชาชีพ และเป็นผู้รับใช้เพื่อให้ เกิดประสิทธิผลตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ 4. การพัฒนาตนเองและ วิชาชีพไปพร้อมๆ กัน 5. ครูอยู่ท่ามกลางแวด วงของความรู้ อาจารย์ ใหญ่เป็นเพื่อนสมาชิก
การปฏิบัติกิจกรรม	6. เน้นความสามารถเชิง เทคนิค 7. สร้างทักษะในครูแต่ ละคน 8. ผ่านกระบวนการ ฝึกอบรมและปฏิบัติ 9. โดยการวางแผนผลิต หลักสูตร และผลิตผู้ ผ่านการอบรม	6. เน้นความสามารถ ปฏิบัติงาน โดย กระบวนการวิจัย 7. สร้างทักษะวิชาชีพทั้ง กลุ่มทั้งองค์กร ทั้งชุมชน 8. ผ่านกระบวนการ แก้ปัญหา สืบสวน สอบสวน ตั้งคำถาม 9. โดยการแก้ปัญหา ตั้ง คำถาม วิจัย ปฏิบัติการ	6. เน้นความสามารถ การคิดวิเคราะห์ 7. สร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ 8. ผ่านกระบวนการ สะท้อนคิด (reflection) และการ ประเมินซ้ำ 9. โดยการสนทนาวาท

แผนภูมิที่ 6 การพัฒนาครูจากอดีตถึงปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบการพัฒนาครูสามรูปแบบ

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นภาระสำคัญขององค์การหรือหน่วยงานหากได้มีการวางแผนจัดทำอย่างมีระบบต่อเนื่องและเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือสิ่งแวดล้อมที่อื่นที่เกี่ยวข้องแล้วบุคลากรจะมีความรู้ความสามารถทันสมัยขึ้น มีความรู้สึกรับผิดชอบกับองค์การ เกิดความรับผิดชอบที่ดี ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างสรรคงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากยิ่งขึ้น

2.4.1 การพัฒนาข้าราชการครู: ผู้เส้นทางการศึกษา

เกศินี ชีวปรีชา (2544:32-34) จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ความเป็นโลกาภิวัตน์และยุคทองแห่งเทคโนโลยีนานาชาติอารยประเทศล้วนแต่อยู่บนวิถีการแข่งขัน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัฒนธรรม การดำเนินชีวิตของคนในประเทศ คุณภาพของประชากร จึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการบ่งบอกถึงความเจริญ การแข่งขันและการอยู่รอดได้โดยทั่วโลกต่างก็หันมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต ถ้าจะพูดเรื่องการศึกษา ก็มักจะพุ่งไปที่ เด็กเป็นสำคัญ และต่างก็มอบหมายภาระหน้าที่ไว้ที่ครู เพราะถือว่า เด็กจะเก่ง จะดีได้ก็เพราะครูต้องเก่งและดี ดังนั้น เมื่อสังคมคาดหวังไว้ที่ตัวครู ทำอย่างไรจึงจะให้ครูเป็นเสมือนเทคโนโลยี คือ มีความทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้สูงสุด เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ปัจจุบันเมื่อกระแสเรียกร้องให้มีการปฏิรูปการศึกษาและถือว่าการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญที่สุดสำนักงาน ก.ค.ศ. ในฐานะหน่วยงานกลางในการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายหลักเกณฑ์ วิธีการ และหลักสูตรในการพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนประสานและร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาข้าราชการครู และกำกับ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครู ได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และเห็นความสำคัญในเรื่องการพัฒนาข้าราชการครูมาโดยตลอด และต้องยอมรับว่าการพัฒนาข้าราชการครูเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ได้ผลในเวลาอันรวดเร็ว และเมื่อเกิดผลดีแล้วก็ไม่สามารถจะหยุดนิ่งได้ โดยไม่พัฒนาต่อ การพัฒนาครูต้องเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาข้าราชการครูในอดีตและปัจจุบัน เป็นบทสรุปที่นำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาข้าราชการครูในอนาคตได้เป็นอย่างดี

2.4.2 บทสรุปการพัฒนาครูในอดีตและปัจจุบัน

2.4.2.1 การพัฒนา还不是เป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง

ครูบางส่วนขาดโอกาสเข้ารับการพัฒนา ทำให้มีแนวโน้มด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ และการถ่ายทอดความรู้ตลอดจนคุณธรรมจริยธรรมลดลง

2.4.2.2 การพัฒนาส่วนหนึ่งเป็นการพัฒนาโดยการศึกษาเพื่อเพิ่มวุฒิไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและไม่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

2.4.2.3 การฝึกอบรมครูที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น ก็มักจะไม่ตรงกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานใช้ครูหรือสถานศึกษา การฝึกอบรมใช้วิธีการบรรยายหรือการถ่ายทอดเนื้อหาความรู้โดยเน้นภาคทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปฏิบัติในสถานศึกษาได้ มีงบประมาณสำหรับสนับสนุนการพัฒนาครูจำนวนจำกัดและผู้บังคับบัญชาบางส่วนก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านอื่นมากกว่าการพัฒนาครู

2.4.2.4 การพัฒนาครูขาดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับระบบการติดตาม ประเมินคุณภาพครู ภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิตการพัฒนาครู คุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และแนวทางปฏิรูปการศึกษา ที่กำหนดให้ ครูต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู จึงเป็นภารกิจของสำนักงาน ก.ค. ที่จะต้องกำหนดระบบการพัฒนาข้าราชการครูในอนาคตเพื่อให้ครู ได้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและได้มาตรฐาน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของระบบ ได้แก่ ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output / Product) เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายคือ คุณภาพของผู้เรียน

2.4.3 แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

สถาบันพัฒนาครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา(2548:1-9)

สืบเนื่องจากนโยบายการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาที่ได้กำหนดจะเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาและกระบวนการเรียนการสอนทุกรูปแบบ สำหรับผู้ที่อยู่ในวัยศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม และสนับสนุนให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในแต่ละท้องถิ่น นอกจากนี้ในการประชุมได้มีมติเห็นชอบแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยกำหนดกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์และหนึ่งในกลยุทธ์หลักที่กำหนด คือ เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา บุคลากรและกระบวนการเรียนการสอนทั้งในระบบและนอกระบบที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญดังนี้

3.4 ยุทธศาสตร์การปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การฟื้นฟูศรัทธาวิชาชีพ (ผู้รับผิดชอบคุรุสภา ก.ค.ศ. และ สก.คศ.)

ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาระบบบริหารจัดการการบริหารงานบุคคลและความก้าวหน้าในวิชาชีพสร้างและพัฒนาระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (ผู้รับผิดชอบ สค.บศ.ต้นสังกัด ก.ค.ศ. เครือข่าย) การสร้างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาประสิทธิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างแนวร่วมและเครือข่ายการพัฒนาการส่งเสริมการศึกษาต่อการสร้างเอกภาพและระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การผลิตครูแนวใหม่เร่งรัดพัฒนาหลักสูตรการผลิตและพัฒนาครูใหม่เร่งรัดพัฒนา สถาบันผลิตครูพัฒนาอาจารย์ในสังกัดคณะครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาหลักการ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาการพัฒนาต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาต้องมุ่งเน้นลักษณะ Site Based Development หรือ School Based Development (SBD) การพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบให้เลือกตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การพัฒนาต้องสอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาต้องดำเนินการในรูปของเครือข่ายกระจายทั่วประเทศ การพัฒนาต้องสอดคล้องกับนโยบายและข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาต้องกระทำอย่างทั่วถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในและนอกกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ รูปแบบและวิธีการพัฒนา มีดังนี้

1. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มสาระ (Specification Competency) ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2. รูปแบบของการพัฒนามุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ สค.บศ. กำหนดให้กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อความสะดวกในการเข้ารับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย บุคคลเครือข่ายและเครือข่ายทางไกล

3. วิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่ใช้โรงเรียน/หน่วยงานเป็นฐานเป็นสำคัญ ได้แก่

3.1 แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer group) เป็นการพัฒนาที่เกิดจากครู หรือบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานมารวมกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนจนประสบความสำเร็จ

3.2 การวิจัยในชั้นเรียนอย่างง่าย แต่มีวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้

3.3 การเข้ารับการอบรม หรือการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนด

3.5 การศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้และคุณวุฒิ

3.6 การเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายทางไกล

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความเป็นเอกภาพ มีทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและวิทยฐานะ สถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การธำรงรักษามูลค่า (Maintenance)

สมคิด บางโม (2544:27) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า เมื่อบุคลากรเข้ามาทำงานแล้วผู้บริหารต้องมีหน้าที่ดูแลรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงต้องอาศัยแรงจูงใจ 5 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสศึกษาต่อ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งต้องอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง และการให้สวัสดิการ เป็นต้น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งหมู่แบ่งเหล่า

5. การบำรุงขวัญ หรือการสร้างกำลังใจการทำงาน ให้ทุกคนเกิดความรักในองค์กร เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการทำงาน

การจัดสวัสดิการเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง ที่ผู้บริหารที่ดีต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อนและความต้องการช่วยเหลือ การจัดสวัสดิการเบื้องต้นเพื่อสนองความต้องการของคนที่กำลังเดือดร้อนมากที่สุด สวัสดิการเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่าง

หนึ่งในการบริหารงานที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโรงเรียนต้องส่งเสริมให้มีการจัดสวัสดิการภายในโรงเรียนและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร

4.1 หลักการจัดสวัสดิการ

4.1.1 เป็นการจัดให้ตามความสามารถและสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรโรงเรียน

4.1.2 เป็นการจัดให้ตามความสามารถและความพร้อมในการดำเนินงานตลอดถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก

4.1.3 ใช้หลักพึ่งตนเองและหลักความเสมอภาค มีการพัฒนาปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์

4.2 วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ

4.2.1 เพื่อจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงาน

4.2.2 เพื่อบำรุงรักษาผู้มีความรู้ความสามารถให้มีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อहन

4.2.3 เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต

4.2.4 เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

4.2.5 เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานและส่งเสริมสุขภาพจิต สุขภาพพลานามัยของผู้ปฏิบัติงาน

4.2.6 เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน

4.2.7 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4.2.8 เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้สูงขึ้น

4.3 การจัดสวัสดิการในสถานศึกษา

การจัดสวัสดิการในสถานศึกษา จัดโดยยึดแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัดและจัดตามสภาพพื้นที่ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมายระเบียบแบบแผน คำสั่งของทางราชการอาจจัดในหลายด้านหลายกิจกรรมอาจแบ่งออกได้ 5 ประเภท คือ

1. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การจ่ายเงินช่วยเหลือ ค่าเช่าบ้าน เงินกู้ยืม การจัดร้านค้าสหกรณ์ การจำหน่ายสินค้าราคาถูก จัดรถรับส่ง เป็นต้น
2. สวัสดิการด้านการศึกษา ให้ทุนการศึกษา หรือทุนฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานต่างประเทศ
3. สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ จัดทุนช่วยเหลือบุคลากร ช่วยค่ารักษาพยาบาล

4. สวัสดิการด้านนันทนาการ จัดทัศนอาจร จัดสโมสร สนามกีฬา

5. ร้านสวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต สมาคม ฌาปนกิจกิจ โครงการจัดหาที่อยู่อาศัย

หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องจัดให้เป็นเรื่องเบาใจ ไม่ใช่ทำให้หนักใจ และต้องจัดร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอีกกระบวนการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อประเมินค่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่การพิจารณาปรับตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือนและการโยกย้าย การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของบุคลากร และการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

แคสเต็ตเตอร์ (Castetter 1981:29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่ประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผลงาน
5. วิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2523:29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้วัดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดโดยพิจารณาถึงปริมาณและคุณภาพของงานเพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2535:29) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ วิธีที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนด หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ

พยอม วงศ์สารศรี (2538:29) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าในการปฏิบัติงานใด ๆ บุคคลต้องการค่าตอบแทนค่าตอบแทน ในสมัยโบราณอาจเป็นอาหาร เพื่อให้คนดำรงชีวิตอยู่รอดต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไปมีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ค่าตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็น เงิน ที่เรียกว่า ค่าจ้าง โดยมีลักษณะต่าง ๆ คือ

1. ค่าจ้างเป็นรูปเงิน (Money pay)
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay)
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay)
4. ค่าจ้างในรูปสภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay)

5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta goals pay) ซึ่งประกอบด้วยหลักความพอเพียง หลักความยุติธรรม หลักคุณภาพ หลักควบคุม หลักความมั่นคง หลักพอใจให้ทำงาน หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย หลักการยอมรับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542:29) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

1. การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard - HR Scorecard)

ยุวดี ฤทธิโกไทย (2548:1) การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร HR Scorecard เป็นนวัตกรรมใหม่ในการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ที่ช่วยให้การพัฒนาได้ครบทั้งระบบของการบริหารบุคคล รู้ทิศทางในการพัฒนาว่าควรจะเน้นในเรื่องใด เนื่องจากองค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนถือว่าทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า กว่าร้อยละ 85 ของผลประกอบการเกิดจากทุนมนุษย์ ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งเข้าใจยาก บริหารได้ยากรวมทั้งวัดและประเมินได้ยากที่สุดด้วยเหตุนี้ จึงมีการนำระบบบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard มาใช้ในระบบราชการไทยเนื่องจากในการบริหารราชการแบบบูรณาการส่วนราชการจำเป็นต้องมีอิสระ ในการบริหารกำลังของตนเองเพราะความสำเร็จในการบริหารราชการขึ้นอยู่กับคนที่ส่วนราชการมีกำลังคน ที่มีคุณภาพและสมรรถนะ ในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบัน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความคุ้มค่าและสอดคล้องกับหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี และมีคุณธรรมในการบริหารราชการ

การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal:PA) เป็นกระบวนการที่องค์กรการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมกน้อยเพียงใด หากทำได้ถูกต้อง พนักงาน ผู้บริหาร หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุดการประเมินการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายประการ คือ

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงาน
3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อทราบระดับศักยภาพของพนักงาน
5. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
6. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

การประเมินการปฏิบัติงานที่เน้นในอดีต มีข้อดีที่การประเมินนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติมาแล้วและสามารถทำการวัดได้ ส่วนข้อเสียคือการปฏิบัติงานในอดีต ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่การประเมินการปฏิบัติงานในอดีต สามารถให้ผลสะท้อนที่อาจจะนำไปสู่การใช้ความพยายามใหม่ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานการประเมินที่เน้นอนาคต การประเมินที่เน้นอนาคตนั้นจะมุ่งไปที่การปฏิบัติงานมี 4 วิธีด้วยกัน คือ

1. การประเมินตนเอง (Self-appraisals) เป็นการให้พนักงานดำเนินการประเมินตนเองเทคนิคการประเมินที่เป็นประโยชน์ เพื่อการพัฒนาตนเองต่อไป
2. การบริหารโดยชี้วัดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ทั้งพนักงานและหัวหน้างานวางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันสำหรับอนาคต
3. การประเมินทางจิตวิทยา (Psychological Appraisals) ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) การใช้ข้อทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological tests) แล้วบันทึกการประเมินเกี่ยวกับสติปัญญา ความสามารถ อารมณ์ และการจูงใจ ตลอดจนบุคลิกลักษณะต่างๆ
4. ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers) การประเมินแบบนี้ใช้กับผู้บริหารที่แสดงถึงศักยภาพที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น กลุ่มที่ได้รับการประเมินจะพบกันที่หนึ่งใด แล้วจะได้รับการประเมินรายบุคคลการประเมินการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพควรเป็นการประเมินที่สามารถให้การพัฒนาแผนเพื่อการปรับปรุงทั้งบุคคลและกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมีหลักในการประเมินดังนี้

4.1 เกณฑ์เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related criteria) ปัจจัยที่สามารถนำมากำหนดเกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความกระตือรือร้น ความจงรักภักดีและความร่วมมือ

4.2 ความคาดหวังการปฏิบัติงาน (Performance expectations) ผู้บริหารต้องอธิบายความคาดหวังในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาให้ชัดเจนก่อนล่วงหน้าการประเมิน

4.3 ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) พนักงานที่ทำงานประเภทเดียวกันภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารเดียวกันควรได้รับการประเมินที่ใช้เครื่องมือเหมือนกัน และควรทำการประเมินทุกคนอย่างสม่ำเสมอ และควรกระทำในช่วงระยะเวลาเดียวกัน

4.4 ผู้ประเมินที่มีคุณภาพ (Qualified appraisers) ควรมอบหมายให้บุคคลที่ได้สังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง ซึ่งปกติแล้วจะมอบให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

4.5 การสื่อสารแบบเปิด (Open communication) พนักงานส่วนมากต้องการรู้ว่าการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไรระบบการประเมินที่ดีจะให้ผลการประเมินสะท้อนกลับเป็นไปตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

4.6 พนักงานเข้าถึงการประเมิน (Employee access to results) ระบบการประเมินที่ได้ออกแบบไว้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน การยอมให้พนักงานเข้าถึงและทบทวนผลการประเมินจะช่วยให้ได้รู้ถึงความผิดพลาดบกพร่อง

4.7 กระบวนการที่ยุติธรรม (Due process) การประเมินควรดำเนินการเป็นทางการและยอมให้พนักงานแสดงออกเกี่ยวกับผลการประเมินที่ไม่ถูกต้องยุติธรรม

จากการศึกษางานวิจัย ทั้งหลักการ แนวคิด การวางแผนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือผู้บริหาร จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยมาก ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในด้านการสอนของครูในสถานศึกษายังไม่ได้รับการแก้ไข แม้ว่าผู้บริหารจะยอมรับในหลักการและเห็นความสำคัญของการบริหารบุคลากรด้านการสอน แต่ในทางปฏิบัติจริงกลับทำน้อย อาจจะเนื่องมาจากเหตุผลหลายด้านตั้งแต่ตัวผู้บริหารที่ยังผ่านประสบการณ์มาน้อยบุคลากรมีไม่เพียงพอหรือได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินการในจำนวนน้อย แต่พอสรุปได้ว่า พฤติกรรมที่ทำให้การบริหารบุคลากรด้านการสอน มีสมรรถภาพที่สูงขึ้นต้องมาจากการจัดระบบการบริหารงานการตรวจสอบ การกำกับติดตาม และการนิเทศงานที่เป็นระบบ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัชรา จงศิริกุล (2546) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ประชากรคือผู้บริหารและครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชน จำนวน 209 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษา พบว่าสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ด้านการวางแผนบุคลากรโรงเรียนได้จัดทำแผนกำลังคนในด้านจำนวนกำลังคนที่ต้องการในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละฝ่ายของโรงเรียน โดยพิจารณาจากข้อมูลคุณสมบัติที่ต้องการและมีอัตรากำลังที่เหมาะสม ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโรงเรียนดำเนินการโดยประกาศผ่านสื่อต่างๆ กระบวนการสรรหาโดยกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยสรรหาจากบุคคลภายนอก ผู้บริหารที่ใช้อำนาจตัดสินใจในขอบเขตที่พึงกระทำได้โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพและความเข้าใจและจัดคนเข้าปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความถนัดและความสามารถและนำไปปฏิบัติให้ครอบคลุม ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติ มีการติดตามผลโดยเสนอรายงานในที่ประชุม ด้านการธำรงรักษามูลค่าโรงเรียนจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ มีการทานอาหารกลางวันร่วมกัน ให้ทุนสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการแจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ปัญหาการบริหารงานบุคลากรพบว่ามีปัญหาในระดับปานกลางทั้ง 5 ระดับคือปัญหาด้านการธำรงรักษามูลค่าโรงเรียน ด้านการวางแผน ด้านการพัฒนา ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับ

จากผลการวิจัยเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ การแสวงหาและกำหนดหัวข้อเพื่อการวิจัยต้องอยู่บนพื้นฐานของปัญหา ในการวางแผนกำลังคน การจูงใจบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการตอบแทนและสวัสดิการบุคลากร รวมทั้งการแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อพัฒนากิจกรรมการบริหารบุคลากรในเรื่องดังกล่าว

ปรีชา เตังศิริวัฒนา (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์ผู้สอนประจำในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ จำนวน 178 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองผลการศึกษาปรากฏดังนี้คือ อาจารย์เห็นว่าศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตฯ ควรมีนโยบายในการพัฒนา

บุคลากรอย่างชัดเจนและมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีหลักสูตรประจำที่เกี่ยวกับการสอน ส่งเสริมบุคลากรศึกษางานหน่วยงานภายนอก ควรจัดสัมมนาในช่วงที่ปลอดจากการเรียนการสอน ด้านการศึกษาต่อเห็นว่าควรมีความยุติธรรม มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่ออย่างชัดเจน มีการสนับสนุนอย่างเหมาะสมพอเพียง ควรส่งเสริมให้สร้างผลงานทางวิชาการและจัดแสดงผลงานทางวิชาการ

วีระชัย ไชยประคอง (2546) ได้ศึกษาการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุป ดังนี้

1. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายผู้สอน พบว่า ครูผู้สอนส่วนมากได้รับการพัฒนาตามแนวปฏิรูปการศึกษาโดยส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาในระหว่างปี 2544 – 2545 ได้รับการพัฒนาในรูปแบบการอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีเนื้อหาความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ส่วนการพัฒนาตนเองได้อาศัยการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ด้วยตนเองมากกว่าวิธีอื่น ๆ
2. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ส่วนมากใช้วิธีการจัดประชุม อบรม สัมมนา ใช้วิธีการเผยแพร่ความรู้เอกสารต่าง ๆ การให้ความรู้ในวันประชุมประจำเดือนของผู้บริหาร และมีการพัฒนาตนเองโดยเรียนรู้และเกิดทักษะได้เองจากการที่ได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

สิวเทพ สมจิต (2546) ได้ศึกษาการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอนิคมน้ำจืด จังหวัดระยอง ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม พบว่า โรงเรียนจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามลักษณะงานที่บุคลากรปฏิบัติ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาขยายผลเพื่อพัฒนางาน โรงเรียนให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมรายงานผลการฝึกอบรมทุกครั้ง
2. ด้านการส่งเสริมบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน พบว่า โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อนุญาตให้บุคลากรศึกษาต่อในสาขาที่ตรงกับความต้องการ
3. ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนมีการประชุมให้ข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ความเข้าใจในนโยบายการปฏิบัติงาน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนมอบหมายงานให้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

4. ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพ ครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ ส่งเสริมให้ครูส่งผลงานทางวิชาการเข้าประกวดและเผยแพร่ ส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะหาความรู้ เพื่อพัฒนางานที่ปฏิบัติ

5. ด้านการพัฒนานุคลากรโดยกระบวนการบริหาร พบว่า โรงเรียนมีการแบ่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตามลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน มีระบบการวางแผนงานอย่างชัดเจน ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างทีมงานในการปฏิบัติงานในรูปแบบคณะกรรมการต่าง ๆ

สนธิ์ สายปิ่นตา (2545) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านการวางแผนงานบุคลากร ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติ คือ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนและได้บริหารงานบุคลากรในรูปคณะกรรมการ ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ ได้แก่ มีแผนควบคุมกำลังบุคลากรอย่างชัดเจน และวิเคราะห์งานของโรงเรียนเพื่อกำหนดบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน มีปัญหาและข้อเสนอแนะว่า ขาดแคลนบุคลากรทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้ และไม่มีมีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ควรมีการวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบและควรวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติคือได้แต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระบบคุณธรรม และที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ กระจายงานอย่างเหมาะสม และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคนเข้าปฏิบัติงาน มีปัญหาและข้อเสนอแนะว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติ คือ ได้ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้แก่บุคลากรและหมุนเวียนหน้าที่เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลายด้าน มีปัญหาและข้อเสนอแนะ คือ มีข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ บุคลากรไม่มีความตระหนักที่จะพัฒนาตนเอง

4. ด้านการบำรุงรักษาและการสร้างขวัญและกำลังใจ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติ คือ ได้ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณและกฎระเบียบของทางราชการ มีการปกครองบุคลากรแบบประชาธิปไตย ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ จัดสวัสดิการให้บุคลากรนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ และเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นให้

ชุมชนรับทราบ มีปัญหาและข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงใจ ดำเนินงานที่บุคลากรปฏิบัติกลับหลัง ไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จการพิจารณาความดีความชอบไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่ามีการปฏิบัติ คือ ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ยอมรับข้อเสนอแนะจากบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ ได้แก่ แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปคณะกรรมการ และให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองมีจำนวนเท่ากัน มีปัญหาและข้อเสนอแนะว่า ขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ ควรจัดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบและชัดเจน และควรประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตามแผนที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ

สมบุรณ์ ธรรมลังกา (2541) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านระบบโครงสร้างการบริหาร พบว่า มีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรไว้ชัดเจน มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า

2. ด้านการจัดอัตรากำลังด้านบุคลากร จัดได้ครบตามเกณฑ์ทุกตำแหน่งแต่ไม่ตรงตามสาขาวิชา มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรไว้เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถโดยมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ชัดเจน

3. ด้านการสรรหาบุคลากร มีการดำเนินการโดยคณะกรรมการและผู้บริหารโรงเรียน

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนไว้ล่วงหน้าและได้มีการศึกษาข้อมูลจากสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงานก่อนการพัฒนา และหน่วยงานเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทั้งหมด

5. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีการให้บริการทางวิชาการแก่บุคลากรโดยจัดห้องสมุด มุมหนังสือ เอกสารทางวิชาการ สื่อและอุปกรณ์อย่างเพียงพอ จัดบุคลากรให้ตรงกับงานและความสามารถอย่างเหมาะสม มีการยกย่องชมเชยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว บุคลากรมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ การขอรับสวัสดิการมีความรวดเร็ว มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม

6. ด้านการดำเนินการและลงโทษทางวินัย มีการดำเนินการโดยคณะกรรมการ

7. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการแจ้งเหตุผลให้ทราบล่วงหน้า บุคลากรที่พ้นจากงานได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสมยุติธรรม

สมพร ใจคำปิ่น (2547) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านการวางแผนงานบุคลากร ส่วนใหญ่เห็นว่า มีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีแผนการควบคุมกำลังบุคลากรอย่างชัดเจน มีการวางแผนกรอบอัตราบุคลากรไว้ล่วงหน้า มีปัญหาและข้อเสนอแนะว่า บุคลากรไม่เพียงพอทำให้การดำเนินงานตามแผนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนกรอบอัตรากำลังขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัด

2. ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติ คือ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ การให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ไม่มีการนิเทศการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีปัญหาและข้อเสนอแนะ คือ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้งานไม่มีคุณภาพ

3. ด้านการพัฒนาและบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร ส่วนใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระและมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทุกครั้ง มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม แต่ส่วนหนึ่งเห็นว่าไม่ได้ปฏิบัติ คือ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนามูลค่าบุคลากร และการจัดแหล่งเรียนรู้ให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง มีปัญหาและข้อเสนอแนะ คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและไม่ได้วางแผนพัฒนามูลค่าบุคลากรไว้ล่วงหน้า

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนใหญ่เห็นว่า มีการปฏิบัติ คือ ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง แต่ส่วนหนึ่งที่เห็นว่าไม่ได้ปฏิบัติ คือ การแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า มีแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีปัญหาและข้อเสนอแนะ คือ ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ล่วงหน้า ขาดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนปัจจุบันมีความแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน และไม่สอดคล้องกับการ

เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จึงเกิดแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นกับบุคลากรอื่นเนื่องมาจากการวางแผนบุคลากรไม่เพียงพอ มีภารกิจที่รับผิดชอบมาก โรงเรียนอยู่ห่างไกล ปัญหาเหล่านี้จะลดน้อยลง ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดนโยบายที่จะเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา บุคลากรและกระบวนการเรียนการสอนทุกรูปแบบทั้งในและนอกระบบที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนสนับสนุนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในแต่ละท้องถิ่น จะทำให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานบุคลากรได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

