

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์โดยส่วนรวมน่าจะคล้ายคลึงกับโรงเรียนราษฎร์อื่น ๆ ที่สอนสายสามัญตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เพราะดำเนินการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. ๒๔๙๓ เหมือนกัน อย่างไรก็ตาม คำว่า "การบริหารบุคลากร" อาจจะแตกต่างกันบ้าง เพราะโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์มีผู้จัดการและครูจำนวนหนึ่งเป็นข้าราชการทหารบก ต้องปฏิบัติหน้าที่สองบทบาท คือ บทบาทผู้บริหารการศึกษา หรือครูในโรงเรียน กับ บทบาทในหน้าที่ของนายทหารในเวลาเดียวกัน อาจจะทำให้การปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งไม่เต็มที่ และอาจเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพของงานในโรงเรียนค่อยลงไปได้ และที่สำคัญคือในบทบาทผู้บริหารหรือครูในโรงเรียน กับ บทบาททหารอาจจะขัดแย้งกันด้วย มีผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทครูและบทบาททหาร คือ ในปี พ.ศ. ๒๔๘๗ เกทเซล (Getzel) กับ กูบา (Guba) วิจัยพบว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุตรงตามเป้าหมายมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสภาพของความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในระบบงานที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำอยู่ การวิจัยได้จัดทำขึ้นในโรงเรียนแห่งหนึ่งในกองทัพอากาศสหรัฐ โดยเปรียบเทียบนายทหารที่ทำหน้าที่ครูผู้สอนในโรงเรียนแห่งนั้นหลาย ๆ กลุ่ม นายทหารที่ต้องเผชิญกับความคิดเห็นที่ขัดกันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในฐานะนายทหาร และบทบาทและหน้าที่ในฐานะครู เมื่อเปรียบเทียบกับนายทหารอื่นที่ไม่เผชิญปัญหานี้ปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีเท่ากัน นอกจากนั้นการที่ครูในโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์มีบุคคลหลายประเภทรวมกัน คือ ประเภทที่ ๑ ครูที่เป็นข้าราชการทหารบกมาช่วยสอน ประเภทที่ ๒ ครูที่เป็นลูกจ้างประจำของกรมสวัสดิการทหารบก หรือของหน่วยที่จัดตั้งโรงเรียน และประเภทที่ ๓ ครูที่เป็นลูกจ้างของโรงเรียนเช่นเดียวกับครูโรงเรียนราษฎร์อื่น ๆ

ปรากฏว่าครูประเภทที่ ๑ และประเภทที่ ๒ ได้รับสิทธิต่าง ๆ มากกว่าครูประเภทที่ ๓ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำค่าสูงในกลุ่มครูตั้งไกลแล้วในบทที่ ๑ ในเรื่องสิทธินี้ ได้มีผู้วิจัยโรงเรียนที่มีสภาพใกล้เคียงกัน คือ ในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ ประสิทธิ์ นิยมแก้ว ได้วิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ระบบบริหารโรงเรียนราษฎร์ในสังกัดกองทัพอากาศ" โดยตั้งวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาสำคัญส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในการบริหารบุคลากรของโรงเรียน ได้แก่ ความไม่เท่าเทียมกันในสิทธิต่าง ๆ ระหว่างครูที่เป็นทหารกับครูที่เป็นพลเรือน ทำให้กระทบกระเทือนต่อขวัญในการทำงานของครูพลเรือน^๒

003410

โรงเรียนราษฎร์ของกองทัพอากาศที่ ประสิทธิ์ นิยมแก้ว วิจัยนี้เป็นโรงเรียนของหน่วยราชการทหารเช่นเดียวกับโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ดังนั้นปัญหานี้ น่าจะคล้ายคลึงกันด้วยจากปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าว ถ้าหากไม่ปรับปรุงแก้ไขแล้วน่าจะทำให้การบริหารบุคลากรดำเนินไปได้ไม่สะดวก อาจจะมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของงานการศึกษาในโรงเรียนได้ ดังนั้น หน่วยที่รับผิดชอบโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ควรจะได้ศึกษาวิจัยงานบริหารบุคลากรกันอยู่เสมอเพื่อทราบปัญหาต่าง ๆ และผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบบริหารบุคลากรให้ดีขึ้นโดยถูกต้องตามหลักวิชาอย่างแท้จริง สิ่งที่โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ควรจะได้พิจารณาอย่างมากก็คือ การนำหลักการบริหารบุคลากรแผนใหม่เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขของเดิมให้เหมาะสม อันจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนอย่างเต็มที่

ในเรื่องการบริหารบุคลากรแผนใหม่ นิโกร (Nigro) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารบุคลากรคือศิลป์ในการเลือกสรรบุคลากรใหม่ และใช้บุคลากรเก่าในลักษณะที่ให้ได้ผลงานและบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

004800

^๒ประสิทธิ์ นิยมแก้ว, "การวิเคราะห์ระบบบริหารโรงเรียนราษฎร์ในสังกัดกองทัพอากาศ," วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓, หน้า ๔๔.

จากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ^๑

ส่วน เสนาะ ตีเขาว์ เห็นว่าการบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้บุคลากร ใ้บุคลากร และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนพอเพียงและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้าน การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน^๒

ในเรื่องเดียวกันนี้ ภิญโญ สาธร ได้ให้ความเห็นอย่างชัดเจนและรัดกุมว่า การบริหารบุคลากรหมายถึงการดำเนินงานในการเลือกสรรบุคลากร เข้าทำงาน และใ้บุคลากรที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใ้ใ้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด หรือ อาจจะกล่าวใ้ว่าการบริหารงานบุคลากร คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ใ้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายใ้รับผิดชอบตามหลักที่เรียกว่า ใ้คนใ้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) และในเวลาเดียวกันก็บำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วใ้มีประสิทธิภาพ โดยใ้มีความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อให้ใ้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์และมีความพอใจด้วย รวมทั้งการใ้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ^๓

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวทำให้สรุปใ้ได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารบุคลากรที่จะนำมาเป็นหลักในการพิจารณาางานบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ใ้ มีอยู่ ๔ ประเภทด้วยกันคือ

๑. การใ้ใ้มาซึ่งบุคลากร

^๑Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York : Henry Holt and Company, 1959), p.36.

^๒เสนาาะ ตีเขาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๖), หน้า ๖.

^๓ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๘.

- ๒. การบำรุงรักษาบุคลากร
- ๓. การพัฒนาบุคลากร และ
- ๔. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้ทั้ง ๔ ประเด็นนี้เป็นหลักในการศึกษาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ตามรายละเอียดซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไปตามลำดับ

การให้ได้มาซึ่งบุคลากร

การให้ได้มาซึ่งบุคลากร ในที่นี้หมายถึง การสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ

ในเรื่องการสรรหาบุคลากร (Recruitment) สตาล (Stahl) ให้ความเห็นว่า การสรรหาคือกระบวนการเลือกสรรบุคลากรจากแหล่งบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่ การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงานตลอดจนติดตามคุณผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย^๖

ส่วน ฟลิปโป (Flippo) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) คือกระบวนการค้นหาบุคลากรและชักจูงให้เขาสมัครเข้ามาทำงานซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคลากรมาทำงานในตำแหน่งอะไร กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการในทางบวก (Positive) เพราะเป็นกระบวนการที่ยึดหลักการว่า จะต้องทำให้มีคนมาสมัครงานเป็นจำนวนมากเกินกว่าตำแหน่งที่มีอยู่ เพื่อจะได้มีการคัดเลือก (Selection) เอาไว้เฉพาะคนที่มีความเหมาะสมที่สุดซึ่งเป็นกระบวนการในทางลบ (Negative) เพราะการคัดเลือกคือการคัดเอาคนที่มาสมัครมาก ๆ ออกไปเสียจำนวนหนึ่ง

^๖O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper and Row, 1962), p.52.



และการสรรหาจะต้องหาจากแหล่งที่มีบุคคลทั้ง ๒ แหล่ง คือทั้งภายในหน่วยงานนั้น ๆ เอง และจากภายนอกหน่วยงาน^๓

สรุปแล้วการให้ได้มาซึ่งบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ การแสวงหาแหล่งบุคลากร ประกาศรับสมัคร การสอบและการทดสอบ และการทดลองปฏิบัติงาน ตามลำดับ

การแสวงหาแหล่งบุคลากร คือ เมื่อมีรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะเปิดรับสมัครแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นลำดับแรกก็คือ จะหาบุคคลจากที่ใด เพราะการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับบางครั้งไม่สามารถหาบุคลากรได้จากแหล่งเดียวกันทั้งหมด จะต้องแสวงหาจากแหล่งบุคลากรที่แตกต่างกันไปตามความต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ^๔

การประกาศรับสมัคร คือ การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ระยะเวลาของการเปิดรับสมัคร สถานที่ หรือหน่วยงานที่รับสมัคร นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญ การประกาศรับสมัครนี้กระทำได้หลายวิธีด้วยกัน แต่ที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปมีอยู่ ๓ วิธีคือ

- ๑. ปิดประกาศหรือหนังสือระเบียบการในสถานที่ของหน่วยที่รับสมัคร
- ๒. ประกาศในหนังสือพิมพ์
- ๓. ทำหนังสือเวียนถึงองค์การ สถานศึกษา หรือจดหมายส่วนตัวถึงผู้สมัครสอบแข่งขันตามความเหมาะสมของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร^๕

การประกาศรับสมัครนี้ วิทยุ สาธาร ได้เห็นว่า นอกจากใช้วิธีการแจ้งไปทางสถาบันการศึกษาแล้ว หน่วยงานอาจแจ้งไปยังสถานที่ราชการที่ทำหน้าที่ทำงานให้ประชาชน เช่น กรมแรงงาน กรมประชาสัมพันธ์ กองแนะแนวการศึกษาและอาชีพของกรมวิชาการ กระทรวง

^๓Edwin B. Flipppo, Principles of Personnel Management (New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1966), p.133.

^๔ฐศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗), หน้า ๕๕.

^๕เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖.

ศึกษาธิการ หรือสถานที่รับหางานของเอกชนก็ได้^{๑๐} และการประกาศรับสมัครจะต้องประกาศข้อมูลเกี่ยวกับกิจการและลักษณะงานโดยละเอียดว่างานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ทำอะไรบ้าง ต้องรับผิดชอบแค่ไหน โดยเขียนออกมาในรูปพฤติกรรมที่เห็นชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องบอกรายละเอียดเกี่ยวกับรายได้และความก้าวหน้าในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ด้วย^{๑๑}

การสอบ ในเรื่องการคัดเลือกบุคลากร ชูศักดิ์ เพียงตรง ได้ให้หลักการว่า การคัดเลือกที่ยุติธรรมจะต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดด้วยวิธีการสอบแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ได้ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้^{๑๒} อย่างไรก็ตามเกี่ยวกับข้อสอบคัดเลือก วิทยุ สาทร ให้ข้อเตือนใจว่า ข้อสอบคัดเลือกควรใช้ควบคู่กับเครื่องมือหรือวิธีการอื่นในการคัดเลือก คือไม่ควรยึดผลการสอบเป็นบรรทัดฐานตายตัวอย่างเดียว อาจใช้ความคล่องตัวของภาควิชาเฉพาะตำแหน่ง หรือภาควิชาสัมพันธ์เข้าช่วย โดยจัดให้ตรงกับวิธีการ อุดมคติ ของหน่วยงานได้^{๑๓}

การทดลองปฏิบัติงาน (Probationary period) เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรจัดให้มีขึ้น นีโกร (Nigro) ให้เหตุผลที่ต้องมีระบบการทดลองปฏิบัติงานว่า เนื่องจากปัจจุบันยังไม่มีใครสามารถค้นพบวิธีการสอบที่สมบูรณ์ ซึ่งจะประกันได้ว่าบุคคลที่สอบได้นั้นจะมีความรู้ความสามารถ และใช้ความรู้ความสามารถนั้นปฏิบัติงานได้จริง^{๑๔} การทดลองปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือและวิธีการอันเดียวที่จะประเมินผลการสอบ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ในการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่จัดทำมาทั้งหมดนั้นว่าจะสามารถสนองหลักการที่ว่า "Put the right man in the right job"

ศูนย์วิทยุทรัพยากร

^{๑๐} วิทยุ สาทร เรื่องเดิม, หน้า ๑๘๓.


^{๑๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๕.

^{๑๒} ชูศักดิ์ เพียงตรง เรื่องเดิม, หน้า ๘๘ - ๑๐๐.

^{๑๓} วิทยุ สาทร เรื่องเดิม, หน้า ๒๕๗.

^{๑๔} Felix A. Nigro, Modern Public Administration (New York :

ไต่หรือไม่ว่า สำหรับเรื่องกำหนดระยะเวลาให้ทดลองปฏิบัติงานนี้ ชูศักดิ์ เที่ยงตรง ให้ความเห็นว่าไม่ควรยาวนานเกินไป เพราะจะทำให้ผู้สอบได้แล้วเสียกำลังขวัญ ทั้งนี้เพราะไม่แน่ใจว่าหลังจากได้ทดลองปฏิบัติงานไประยะเวลาอันแล้วตนเองจะไต่บรรจุแต่งตั้งหรือไม่ แต่ทั้งนี้ก็ไม่ควรกำหนดระยะเวลาให้สั้นจนเกินไป เพราะจะไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าบุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานไต่หรือไม่ หลักพิจารณาอีกคือ ในการกำหนดระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานควรจะคำนึงถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นหลัก ระยะเวลาไม่จำเป็นต้องเท่ากันทุกตำแหน่ง^{๑๕}

ในการให้ไต่มาซึ่งบุคลากรนี้ ได้มีผลงานการวิจัยใน  ของ เอิบ ผลวัฒน์ ซึ่งวิจัยเรื่อง "บทบาทของโรงเรียนนุตรข้าราชการกองทัพบก" ข้อค้นพบในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ไต่มาซึ่งบุคลากรปรากฏว่า การคัดเลือกครูของโรงเรียนนุตรข้าราชการกองทัพบก ยังไม่ค่อยไต่กระทำอย่างจริงจัง เพียงการทดสอบการสอบเล็ก ๆ น้อย ๆ ประกอบกับการพิจารณาและประวัติการทำงานเท่านั้น จึงได้ครูที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาน้อย ทำให้การปฏิบัติงานของครูและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษายังไม่ดีเท่าที่ควร^{๑๖}

โรงเรียนนุตรข้าราชการกองทัพบกมีลักษณะการดำเนินงานบริหารโรงเรียนคล้ายคลึงกับโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ดังนั้น งานและปัญหาต่าง ๆ ด้านการให้ไต่มาซึ่งบุคลากรที่ เอิบ ผลวัฒน์ วิจัยพบดังกล่าวน่าจะคล้ายคลึงกับของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ด้วย ผลการวิจัยนี้จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการให้ไต่มาซึ่งบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ว่าเป็นอย่างไรมีปัญหาอะไรบ้าง และคิดว่าวิธีดำเนินการวิจัยของ เอิบ ผลวัฒน์ จะมีประโยชน์ในการเป็นแนวทางศึกษางานและปัญหาดังกล่าวของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ได้ตามสมควร

จากหลักการ ข้อคิดเห็น และงานวิจัย ดังได้กล่าวมาแล้ว ไต่เน้นให้เห็นความสำคัญของงานบริหารบุคลากรประเภทแรก คือการให้ไต่มาซึ่งบุคลากร ด้วยเหตุที่ว่าคนเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่ง

^{๑๕} ชูศักดิ์ เที่ยงตรง เรื่องเดิม, หน้า ๑๑๖.

^{๑๖} เอิบ ผลวัฒน์, "บทบาทของโรงเรียนนุตรข้าราชการกองทัพบก," วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยการทัพบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๑๓, หน้า ๔๕.

ในการปฏิบัติงาน หากได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมมาปฏิบัติงานนอกจากจะทำให้
งานไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร หรือหน่วยงานใดทั้งทางตรง
และทางอ้อม กล่าวคือ ในทางตรงอาจทำให้ผลงานของหน่วยงานตกต่ำ คุณภาพไม่ถึงขนาด ส่วน
ในทางอ้อม อาจทำให้หน่วยงานไม่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ ทำให้องค์กร
ไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร

การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่ทำให้บุคลากรอยู่กับโรงเรียนให้
นานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด บุคลากรจะทำงานอย่างมี
ประสิทธิภาพและทำงานให้โรงเรียนได้นานต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดด้วยกัน คือ สิ่งจูงใจที่เป็น
วัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียง มีเกียรติยศ
สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว
สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครู และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ
ในโรงเรียนช่วยให้น่าอยู่ถ้าครูทุกคนรักใคร่คบหากันอย่างฉันท์มิตร และการบำรุงขวัญ หรือการ
สร้างความรู้สึกให้เกิดกับครูทั้งหลายว่า ตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน
รวมความว่าครูควรรู้สึกว่ามีส่วนเป็นเจ้าของโรงเรียนด้วยคนหนึ่ง^{๑๗}

การจูงใจที่สำคัญที่ควรพิจารณาในโรงเรียนกองทัพกอบกู้ปล้นก็คือ การบำเหน็จความชอบ
สวัสดิการ การลา และวันข

การบำเหน็จความชอบ (Compensation of personnel) เป็นกระบวนการจูงใจ
หรือกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์การ
ภิญโญ สาคร ให้ความเห็นว่าการบำเหน็จความชอบในวงการศึกษาของประเทศไทยควรจะ
พิจารณาในเรื่องต่อไปนี้คือ ค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย

^{๑๗}ภิญโญ สาคร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖),

การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการบำเหน็จบำนาญ^{๑๔} อย่างไรก็ตาม เรื่องที่จะนำไปพิจารณากับโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ได้เต็มก็คือ ค่าจ้าง และเงินเดือน การเลื่อนเงินเดือน และการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อเท่านั้น ส่วนเรื่องอื่นใช้เป็นหลักพิจารณาได้น้อยเพราะโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์เป็นโรงเรียนราษฎร์

ค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and salary) เงินเดือนมีบทบาทสำคัญมากในการทำให้การรักษามูลค่ากรให้คงอยู่ในองค์การตลอดไปประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ภาระหน้าที่สำคัญของค่าจ้างและเงินเดือนมี ๒ ประการ คือ ประการแรก เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ว่าจ้างพึงให้ลูกจ้างสำหรับงานที่ผู้ว่าจ้างให้กระทำ ประการที่สอง เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้รับจ้างปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดแก่ผู้ว่าจ้างและตนเอง โดยเฉพาะในทางการศึกษาแล้ว คุณภาพของการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพหรือคุณวุฒิและความสนใจของครู ในอันที่จะทุ่มเทให้แก่การสอน ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำมาซึ่งสิ่งเหล่านี้ หากเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำ ผู้มีคุณวุฒิก็จะไม่สนใจมาสอน หรือถ้าจำเป็นต้องสอนก็จะให้ความสนใจน้อยลง เพราะจะต้องแบ่งเวลาไปหารายได้พิเศษอย่างอื่น^{๑๕}

ภิญโญ สาธร ได้เสนอแนะหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ดังต่อไปนี้

๑. เปรียบเทียบอัตราเงินเดือนกับที่อื่นหรืออาชีพอื่น ถ้าอัตราเงินเดือนของบุคลากรต่ำคนก็จะหันไปหาอาชีพอื่น บุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความสามารถสูงก็จะไม่อยู่ หันไปหาอาชีพอื่น ทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร

๒. ค่าครองชีพ (Cost of living) ต้องกำหนดค่าจ้าง เงินเดือนให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ตามฐานานุรูปได้โดยไม่เดือดร้อน เมื่อค่าครองชีพเพิ่มขึ้นก็ควรปรับปรุงเงินเดือนให้เหมาะสมสอดคล้องกัน

๓. ความสามารถในการจ่ายของนายจ้าง จำเป็นต้องพิจารณาดังงบประมาณที่จะจัดสรรให้เป็นค่าจ้างและเงินเดือน

^{๑๔} ภิญโญ สาธร เรื่องเดิม, หน้า ๒๔๘.

^{๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๘.

๔. กำลังในการผลิต ต้องยึดหลักว่าการกำหนดเงินเดือนสูงขึ้นจะทำให้การผลิตเพิ่มขึ้นหรือไม่ ในทางการศึกษาต้องพิจารณาถึงเรื่องคุณภาพด้วย มิใช่มองแต่ปริมาณเพียงอย่างเดียว

๕. ความกดดันของสภาพแรงงาน ถ้ามีความกดดันมากก็จำเป็นจะต้องเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้างให้สูงขึ้น

๖. สิ่งจูงใจ การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ต้องให้สามารถเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานและแก่บุคลากรเอง

สรุปแล้วอัตราเงินเดือนควรจะเป็นไปตามหลักการงานเท่ากัน เงินเท่ากัน (Equal pay for equal work) โดยได้สัดส่วนกับอัตราตลาด (Market rate) และกรรมวิธีค่าครองชีพ (Consumer's price index) และต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เงินเดือนขั้นต่ำนั้นควรจะมีมากพอที่จะทำให้หัวหน้าครอบครัวสามารถเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัวในระดับมาตรฐานการครองชีพได้^{๒๐}

การเลื่อนขั้นตำแหน่งและเงินเดือน (Promotion and salary increment)
ตามความเห็นของ ญูโย สาทร เห็นว่า การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องอาศัยการประเมินผลงาน (Performance appraisal) ควรถือหลักความสามารถ การทำงานหนัก ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี การให้ความร่วมมือ ควรเน้นที่ความสามารถมากกว่าอาวุโส อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีบุคลากร ๒ คน มีคุณสมบัติทุกประการเท่าเทียมกันหมด หากแก่การที่จะตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งให้แก่ฝ่ายใดนั้น หลักอาวุโสก็น่าจะนำมาใช้เป็นเครื่องตัดสินได้ และสรุปว่าการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรนั้น ควรกระทำให้รัดกุมรอบคอบและควรจัดทำโดยคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาได้รับการกลั่นกรองจากบุคคลหลายฝ่าย^{๒๑}

ส่วนการเลื่อนเงินเดือนถ้าตามแบบของข้าราชการพลเรือนโดยปกติเลื่อนให้ได้ปีละ ๑ ขั้น ส่วนการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า ๑ ขั้น ข้าราชการผู้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษดังต่อไปนี้

^{๒๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๐ - ๒๔๒.

^{๒๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐๒ - ๓๐๓.

- ๑. ปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการ ได้ผลดียิ่งจนถึงเป็นตัวอย่างที่ดีได้
- ๒. ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือปฏิบัติงานที่เสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ
- ๓. ปฏิบัติงานในท้องที่กันดาร และมีใช้ชุกชุมเป็นการเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต และเป็นท้องที่ที่ทางราชการ ใ้รับรองแล้ว
- ๔. ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อราชการเป็นกรณีพิเศษ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย
- ๕. ปฏิบัติงานโดยใดคนคว่าหรือประคิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อราชการเป็นพิเศษ และทางราชการ ใ้รับรองให้ใ้การคนคว่าหรือสิ่งประคิษฐ์นั้น
- ๖. ปฏิบัติงานตรากตรำและรับผิดชอบการเงินเป็นจำนวนมาก
- ๗. ปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อยเป็นกรณีพิเศษ และงานนั้นได้ผลดียิ่ง
- ๘. ปฏิบัติงานที่ใ้รับมอบหมายใ้กระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ
- ๙. ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีคุณภาพและปริมาณสูงกว่าอัตราเงินเดือนที่ใ้ใ้ และใ้ผลดีสมความมุ่งหมาย^{๒๒}

ในการเลื่อนเงินเดือนนี้โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์น่าจะยึดหลักของทางราชการมาใช้ได้ เพราะระบุไว้ชัดเจน รักกุม และเป็นธรรม

การลาศึกษาต่อ เป็นที่ทราบกันดีว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถย่อมมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนการศึกษาเป็นที่ยกย่องของสังคม ดังนั้น การใ้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่เพื่อศึกษาต่อจะใ้ขวัญของเจ้าหน้าที่ดีขึ้น รวมทั้งจะเป็นการส่งเสริมใ้เจ้าหน้าที่มีความรู้และนำความรู้มาปรับปรุงงานใ้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ต่อหน่วยงานอีกด้วย^{๒๓}

^{๒๒}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๒๓๘.

^{๒๓}ภิญโญ สาร รื่องเดิม, หน้า ๓๒๕.

เมื่อหลักการเป็นเช่นนี้ หน่วยงานไม่ว่าของรัฐหรือเอกชนควรจะได้เปิดโอกาสให้บุคลากร
ลาศึกษาต่อได้ตามสมควร

สวัสดิการ (Benefit and services) เรื่องสวัสดิการ บีช (Beach)
กล่าวว่า สวัสดิการคือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของตน ผลประโยชน์
ดังกล่าวอาจจะเป็นเงินที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติที่หน่วยงานจัดให้ เป็นการ
ช่วยเหลือในเรื่องความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การออกจากงานโดยกะทันหัน การพ้นจากงาน
เพราะเกษียณอายุ และรายได้พิเศษต่าง ๆ นอกจากการให้เงินอาจจะเป็นการให้ความสะดวก
สบายต่าง ๆ เช่น การให้ลาพักผ่อน และการจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและรอบ ๆ ที่ทำงานให้
สะดวกสบายน่าอยู่^{๒๔}

ส่วน ภิญญา สาคร ให้ความเห็นว่า สวัสดิการคือผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่
หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน ทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักงานชั่วคราว
และในระหว่างพ้นจากงาน เพื่อบำรุงขวัญของบุคลากรให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสบายใจ
มีความพอใจกับงานและมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงิน หรือให้เป็นบริการความสะดวก
ต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมเงินเดือนและค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่
หน่วยงานจัดให้อาจเกี่ยวกับ สุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษา
และข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ การให้
ค่ารักษาเมื่อมีปัญหาทั้งในค่านส่วนตัวและครอบครัว^{๒๕}

สรุปแล้วสวัสดิการที่ควรจัดในโรงเรียนคือ การบริการที่โรงเรียนจัดให้บุคลากรเพื่อความ
สะดวกสบาย และเพื่อให้เกิดความมั่นคงในทางสังคมและเศรษฐกิจ

หลักการในการจัดสวัสดิการที่ผู้บริหารควรยึดถือ คือ

^{๒๔}Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work
(New York : The Macmillan Co., 1971), p. 786.

^{๒๕}ภิญญา สาคร เรื่องเดิม, หน้า ๓๘๗.

๑. หลักความเสมอภาค สวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากรโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด อย่าให้มีอภิสิทธิ์ในด้านรับสวัสดิการ
๒. หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัด และเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ผลทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย
๓. หลักแห่งความจงใจ การจัดสวัสดิการต้องเป็นสิ่งที่มีความตั้งใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานยิ่งขึ้น
๔. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงว่าสิ่งที่จัดให้อ่านวยความสะดวกเพื่อเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้น ตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการมักจะไม่เกิดประโยชน์อะไร
๕. หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงว่า ได้ผลดีที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด สิ้นเปลืองเวลาและลงทุนน้อยที่สุด ได้รับบริการจากการจัดทั้งปริมาณ และคุณภาพ
๖. หลักแห่งการประหยัด การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึง ความสิ้นเปลืองและฟุ่มเฟือยจนเกินไป จะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล
๗. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการก็เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การจัดสวัสดิการเรื่องใดถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ไม่ควรจะทำ
๘. หลักแห่งความสะดวก การจัดสวัสดิการถ้าจะให้ได้ดีต้องมีระบบ ระเบียบแบบแผนในการจัด ซึ่งเป็นการให้อ่านวยความสะดวก คล่องตัว ไม่ติดขัด ไม่ชักช้าเสียเวลาในการรับบริการจากสวัสดิการที่จัด
๙. หลักแห่งงบประมาณ ในการจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดทำว่าโครงการใด เรื่องใดที่จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียน มีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอหรือไม่
๑๐. หลักแห่งความยุติธรรม การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงผลที่ได้รับของบุคลากรในโรงเรียน ไม่มีใครได้รับเหลื่อมล้ำค่าสูงกว่ากัน ควรจะถือหลักความยุติธรรม ในการจัด

โครงการในทุกกรณีไป^{๒๖}

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าว โรงเรียนควรจะได้มีการวางแผนอย่างรอบคอบ มีขั้นตอนที่เหมาะสม

การจัดสวัสดิการของโรงเรียน วิทยุ โทรสาร เสนอว่าควรดำเนินการวางแผนเป็นขั้น ๆ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ ๑ สืบหาความจำเป็นและความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนทั้งในด้านส่วนตัว และส่วนงาน ด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และทำแบบสอบถาม เพื่อจะทราบข้อมูลที่จะนำมาพิจารณา

ขั้นที่ ๒ ตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการโดยมีอาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่เป็นที่ปรึกษา

ขั้นที่ ๓ ให้คณะกรรมการดำเนินการวางแผน ร่างโครงการ แล้วนำมาประชุมปรึกษาหารือกัน

ขั้นที่ ๔ เมื่อมีแผนงานซึ่งอาจเป็นแผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น และมีโครงการหรือโครงการงานประกอบแผนแล้วตั้งอนุกรรมการรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนที่ได้รับ

ขั้นที่ ๕ วางระเบียบกฎเกณฑ์เป็นเกณฑ์ (Norm) ปฏิบัติแนวเดียวกัน และประกาศให้ครูในโรงเรียนรับทราบโดยทั่วถึงกัน และให้ถือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความเหลื่อมล้ำจากผลการที่ได้รับจากประโยชน์เกื้อกูล

ขั้นที่ ๖ มีการสื่อความหมาย (Communication) ให้ทราบความเคลื่อนไหวในรายละเอียดต่อบุคลากรด้วยความกระฉับกระชวย ไม่ปิดบังคลุมเคลือ เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน

ขั้นที่ ๗ ผู้บริหารมีหน้าที่จะชี้แจงไว้ด้วยความเป็นธรรมตามหลักการและข้อตกลงอย่างเคร่งครัด เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการตัดสินใจ ในกรณีมีปัญหาเกิดขึ้นด้วยความยุติธรรมเสมอ

ขั้นที่ ๘ เมื่อมีการประกาศใช้ ปฏิบัติตามแผน และโครงการแล้ว ให้มีการติดตามผล และประชุมประเมินผล แผน และโครงการที่ปฏิบัติไปนั้นว่า บรรลุเป้าหมายเพียงใด มีอะไรเป็น

อุปสรรคในการดำเนินงาน จะหาวิธีแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมให้ดีขึ้น^{๒๓}

สำหรับโครงการจัดสวัสดิการในโรงเรียน วิทยุ สาทร เสนอว่าควรจะทำ
๓ โครงการหลัก คือ

๑. โครงการด้านเศรษฐกิจ (Economic program) เช่น ด้านการจัดหาทุน
สวัสดิการเป็นทุนกองกลางในโรงเรียนให้ครูยืมรองจ่ายเพื่อการดำรงชีพโดยไม่เสียดอกเบี้ย
ด้านการจัดจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่มในราคาถูกในโรงเรียนเป็นการลดค่าครองชีพประจำวัน
ด้านการจัดบริการร้านสหกรณ์ในโรงเรียน โดยมีของจำหน่ายในราคาถูกกว่าท้องตลาด แต่วัน
ของพุ่มเพ็ญ ด้านการจัดบริการตรวจสุขภาพอนามัยแก่ครูและครอบครัวของครูประจำปี ด้าน
การจัดทุนการสงเคราะห์แก่บุตรมุสลิมในโรงเรียนเกี่ยวกับทุนการศึกษา ค่าโรงเรียน เครื่อง
อุปโภคโรงเรียน และด้านการจัดทุนสงเคราะห์ช่วยเหลือแก่บุตรมุสลิมในโรงเรียนเมื่อประสบภัย
ธรรมชาติ อัคคีภัย หรืองานฉาปนกิจศพ เป็นต้น

๒. โครงการนันทนาการ (Recreation program) เช่น ด้านการจัดห้อง
พักผ่อน ด้านการจัดที่สำหรับกีฬาในร่ม ด้านการจัดไปศึกษานอกสถานที่ ด้านการจัดกิจกรรม
แข่งขันกีฬาในร่มและกลางแจ้ง ด้านการจัดประชุมพบปะสังสรรค์รื่นเริง ด้านการจัดชั่วโมงว่าง
ให้มีการพักผ่อน และด้านการจัดมุมหนังสือในห้องสมุด เป็นต้น

๓. โครงการเอื้ออำนวยความสะดวกสบาย (Facilities program) เช่น
ด้านการจัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์การทำงานให้ได้รับความสะดวกสบายเหมาะสมกับตำแหน่ง
หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการจัดห้องสมุดวิชาการสำหรับครู ด้านการจัดมุสลิมที่เหมาะสม
ให้มุสลิมทำงานตามความถนัดและความสนใจ มีรสนิยมคล้ายคลึงกันอยู่ด้วยกัน ด้านการสนับสนุน
โอกาสก้าวหน้าทางการศึกษาต่อตามความต้องการของโรงเรียน ด้านการจัดหางบประมาณใน
การซ่อมแซมที่พักอาศัยและสร้างบ้านพักครู และด้านการจัดสถานที่ ห้องน้ำ ห้องสุขา เป็นต้น^{๒๔}

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๑๑ - ๔๑๒.

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๑๒ - ๔๑๔.

สรุปแล้วจะเห็นว่าโรงเรียนควรหาทางดำเนินการทุกวิถีทาง ให้สวัสดิการของทางโรงเรียนกลายเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะบำรุงขวัญให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการบำรุงรักษาให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานนานที่สุด

การลา ภัย โจร ราษฎร ให้ความเห็นว่าเป็นสิทธิมนุษยชน และสมรรถภาพของบุคลากรจะคงทนอยู่ได้เพียงใดอาศัยวิถีชีวิตที่เหมาะสม การทำงานต้องมีพักมีหยุดมีพักผ่อน ร่างกายของคนมีโอกาสทรุดโทรมเช่นเดียวกับเครื่องจักรเหมือนกัน ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องมีมาตรการให้โอกาสบุคลากรหยุดงานหรือลาตามโอกาสอันควร นอกจากนี้บางคนอาจมีปัญหาเพราะชุกกิจส่วนตัว ครอบครัว หรือสังคม ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งไปดำเนินการ หน่วยงานจึงต้องวางระเบียบการลาขึ้นไว้ในลักษณะต่าง ๆ กัน^{๒๘}

ส่วน มัวร์ (Moore) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในการวางนโยบายสำหรับการลาหยุดควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้

๑. การหยุดงานเพราะเจ็บป่วยควรให้น้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะเวลาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานได้คัดเลือกผู้มีสุขภาพดีไว้แล้ว
๒. การให้เงินชดเชยในเวลาหยุดงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสำรวจว่าโรงเรียนอื่น ๆ ในชุมชนนั้นปฏิบัติอย่างไร ควรจะดูฐานะการเงินของโรงเรียน และดูว่าระยะเวลาปกติที่อนุญาตให้ลาได้โรงเรียนอื่น ๆ มีการปฏิบัติอย่างไร
๓. ควรมีการช่วยเหลือผู้ป่วยที่เรื้อรัง และได้รับการกระทบกระเทือนในด้านการเงินบ้างตามสมควร
๔. มีการวางแผนเพื่อป้องกันผู้ที่ลาในกรณีไม่ถูกไม่ควร
๕. เมื่อมีการลาหยุด โรงเรียนต้องจัดหาครูพิเศษที่มีความสามารถเพียงพอมาสอนแทน เพื่อไม่ให้นักเรียนต้องเสียประโยชน์^{๓๐}

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖๓.

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖๖.

ในเรื่องหลักเกณฑ์การลาหยุดนี้ ฎัญญู สาขร ได้เน้นสิ่งที่น่าพิจารณาว่า หากบุคลากรมิได้ป่วยในวันใด ควรมิสิทธิสะสมวันลาในปีต่อไปได้ และการลาเพื่อการศึกษา หรือ เพื่อทำการวิจัยโดยให้ได้รับเงินเดือนระหว่างลานั้น ควรจัดทำให้เป็นไปตามโครงการที่หน่วยได้วางไว้ และผู้ลาควรมีผลงานมาแสดงเพื่อรายงานต่อเจ้าสังกัดด้วย^{๓๑}

สรุปแล้วการลาเป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการลาสนองความต้องการและความจำเป็นของบุคคลเป็นส่วนตัวและครอบครัว ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

วินัย (Discipline) จัดเป็นการจูงใจอีกอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็น

ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความเห็นว่า วินัยคือระเบียบและวิธีการลงโทษซึ่งมุ่งระงับพฤติกรรมที่องค์การไม่ต้องการ ดังนั้น วินัยจึงเป็นการจูงใจในทางลบ (Negative motivation) การลงโทษทางวินัยอาจทำได้หลายทาง เช่น การตำหนิ การให้พักงาน และการตัดเงินเดือน ซึ่งลักษณะจะตรงข้ามกับการจูงใจในทางบวก (Positive motivation) ที่ทำโดยการชมเชย การให้รับตำแหน่งสำคัญ และการขึ้นเงินเดือน เป็นต้น^{๓๒}

ส่วน บีช (Beach) มีความเห็นว่า วินัยมีความหมาย ๒ ประการ คือ หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมของคนโดยอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษ กล่าวคือ หากบุคคลปฏิบัติตามระเบียบวินัยก็จะได้รับรางวัลเป็นการส่งเสริมให้ปฏิบัติดีขึ้นไปอีก ซึ่งต้องอาศัยการเป็นผู้นำที่ดีของหัวหน้าหน่วย อย่างไรก็ตาม วงการทั่วไปนิยมใช้วินัยในทางลบ (Negative discipline) คือการลงโทษเพื่อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ^{๓๓}

สรุปแล้วไม่ว่าองค์การจะใช้มาตรการวินัยในทางบวกหรือทางลบ บุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับยังมีอยู่เสมอ การลงโทษจึงยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่ต่อไป

^{๓๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔๒.

^{๓๒} Flippo, op.cit., p. 397.

^{๓๓} Beach, op.cit., pp. 603 - 605.

ในวงการศึกษานี้ของไทยก็ปรากฏว่าครูทุกคนไม่ว่าจะเป็นครูโรงเรียนราษฎร์หรือครูที่มีฐานะเป็นข้าราชการ จะต้องถือปฏิบัติตามวินัยของครูตามระเบียบคุรุสภาว่าด้วยวินัยตามระเบียบประเพณีของครู พ.ศ. ๒๕๐๖ ทุกประการ เพราะครูทุกคนต้องเป็นสมาชิกคุรุสภา และจะเห็นได้ว่าวินัยครูนี้ใครไม่ปฏิบัติจะมีข้อกำหนดลงโทษเอาไว้ และถ้าพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าวินัยครูส่วนใหญ่เหมือนกับวินัยของข้าราชการพลเรือนนั่นเอง และลักษณะของวินัยครูเป็นไปในทางลบ^{๓๔}

การปฏิบัติต่าง ๆ ในเรื่องวินัยและการลงโทษ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักความยุติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักเมตตาธรรมเป็นแนวในการปฏิบัติ ในเรื่องหลักการนี้ บีช (Beach) ได้เสนอแนะหลักการที่ควรระวังถึงในการดำเนินการทางวินัยที่น่าสนใจ ดังนี้

๑. องค์การหรือหน่วยงานควรมีนโยบายและกระบวนการปฏิบัติทางวินัยที่แน่นอน ชัดเจน และปฏิบัติได้โดยไม่ต้องลังเล
๒. จะต้องประกาศหรือชี้แจงให้บุคลากรทราบล่วงหน้าทุกคน เพื่อป้องกันมิให้มีการกระทำผิดวินัยขึ้นมากกว่าที่จะมุ่งลงโทษหรือคอยจับผิด
๓. จะต้องหาหลักฐานแห่งความผิดให้แน่ชัดและมั่นคงเมื่อจะมีการลงโทษ และควรยกประโยชน์ให้ผู้ถูกกล่าวหา ถ้ามีหลักฐานไม่เพียงพอ
๔. ความเสมอภาค และการปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ เป็นความจำเป็นถ้ามีกรณีใดเคยลงโทษผู้ใดมาแล้ว จะต้องลงโทษทุกคนเช่นเดียวกันถ้าเป็นความผิด จะละเว้นไม่พิจารณาโทษผู้ใดมิได้เมื่อปรากฏว่ามีการทำผิดทำนองเดียวกันเกิดขึ้น
๕. โทษที่ลงแก่ผู้ทำผิดสถานใดเพียงใด เมื่อมีกรณีเดียวกันเกิดขึ้น จะต้องลงโทษเท่าเทียมกัน
๖. การลงโทษควรจะเริ่มจากระดับน้อย ๆ แล้วหนักขึ้นตามลำดับ ถ้าบุคลากรคนเดิมทำผิดในทำนองเดียวกันซ้ำอีก^{๓๕}

^{๓๔} ภิญโญ สาขร เรื่องเคม, หน้า ๓๔๘.

^{๓๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖๒.

สรุปแล้วในเรื่องการบำรุงรักษามุขฉากร ซึ่งได้แก่ การบำเพ็ญความชอบ สวัสดิการ การลาและวินัย นั้น เป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานได้นานเพียงพอ โดยปกติแล้วครู อาจารย์ ที่มีฐานะเป็นข้าราชการนั้นจะได้รับสิ่งจูงใจสูงกว่าโรงเรียนเอกชน เป็นต้นว่า ค่าจ้างเงินเดือน ขั้นยศ สิทธิพิเศษในการรักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือบุตร บ้านพักหรือเบิกค่าเช่าบ้านได้ บำเพ็ญบำนาญ และแม้แต่เครื่องราชอิสริยาภรณ์ก็มีโอกาสที่จะได้รับพระราชทาน ซึ่งผิดกับครูโรงเรียนราษฎร์โอกาสเหล่านั้นน้อยมาก ทำให้ครูโรงเรียนราษฎร์อยู่กับโรงเรียนราษฎร์ไม่นาน และหาทางสอบเข้าโรงเรียนรัฐบาลอยู่ตลอดเวลา

ปี ๒๕๑๓ พา ไชยเดช ได้ทำการวิจัย ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับกำรบำรุงรักษามุขฉากร คือเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์" ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่มองเห็นสอดคล้องกับหลักเหตุผลทางการบริหารในเรื่องการบริหารและการควบคุมบังคับบัญชา การมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของครู การจัดสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและไม่เป็นวัตถุให้แก่ครู และความมั่นคงในอาชีพ แต่ความเห็นที่สอดคล้องกับหลักเหตุผลทางการบริหารต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ นั้นยังมีได้นำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลดีแก่การบริหารโรงเรียนและครูแต่อย่างใด มีเพียงเรื่องเดียวเท่านั้นคือ การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งผู้บริหารมีความเห็นและการปฏิบัติสอดคล้องกับหลักเหตุผลทางการบริหาร^{๓๖} ผลงานวิจัยเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนราษฎร์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำโครงการในเรื่องการบำรุงรักษามุขฉากรอย่างจริงจัง หรือทำแล้วก็ได้แต่เพียงส่วนน้อย เหล่านี้จะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ครูจำนวนหนึ่งพยายามหาทางไปสอบเข้าโรงเรียนรัฐบาล และปัญหานี้ก็น่าจะเกิดขึ้นกับโรงเรียนกองทัพกอบกู้ด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^{๓๖} พา ไชยเดช "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓, หน้า ๑๘๕ - ๑๘๗.

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการช่วยครูทำงานให้ถูกต้องและได้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาเพื่อความรู้ในวิชาการของครูแต่ละคน โดยมุ่งผลเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแก่โรงเรียนเป็นประการสำคัญ^{๓๓}

การพัฒนาบุคลากร ที่จะกล่าวถึงในการวิจัยครั้งนี้มี ๒ เรื่องสำคัญ คือ การนิเทศงาน (Supervision) ของผู้บริหาร กับการฝึกอบรม (Training) บุคลากร

เกี่ยวกับการนิเทศงาน บีช (Beach) ให้ความเห็นว่า คือหน้าที่ของผู้บริหารในการนำ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพภายในระยะเวลาที่ต้องการ และจะต้องคอยอำนวยความสะดวกทุกอย่างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น อุปกรณ์ เครื่องใช้ มีพร้อมมูล เพื่อให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด^{๓๔}

ส่วน กิบสัน (Gibsons) กับ ฮัน (Hunt) กล่าวว่า การนิเทศงานคือการควบคุมดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่ต้องการ ผู้นิเทศงานจะต้องทำทุกอย่าง เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานของบุคลากร^{๓๕}

สรุปแล้วการนิเทศงานของผู้บริหารเพื่อมุ่งดูแลการทำงานของบุคลากรให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานนั่นเอง

หลักนิเทศงานของผู้บริหารการศึกษา

๑. ดูแลนิเทศงานให้มีการผลิตที่มีปริมาณและคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน คอยแนะนำช่วยเหลือเมื่อครูมีปัญหาในการสอนหรือในการปฏิบัติงาน

^{๓๓} ภิญโญ สาขร เรื่องเคิม, หน้า ๑๓๗.

^{๓๔} Beach, op.cit., p. 526.

^{๓๕} R. Oliver Gibsons and Harold C. Hunt, The School Personnel Administrator (Boston : Houghton Mifflin Co., 1965), p. 240.

๒. ตรวจสอบอาคารสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพใช้การได้อยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

๓. คอยเสริมสร้างและส่งเสริมความสามัคคีในหน่วยงาน^{๕๐}

ในเรื่องการนิเทศงาน ลิกเคิร์ต (Likert) ได้วิจัยผลงานของการนิเทศงานโดยยึดหลักคนงานเป็นศูนย์กลาง (Employee centered) กับยึดงานเป็นศูนย์กลาง (Job centered) พบว่า ผู้นิเทศงานที่ยึดคนงานเป็นศูนย์กลางจะมีผลงานดี (High productivity) ส่วน ผู้นิเทศงานที่ยึดงานเป็นศูนย์กลางมักมีผลงานน้อยและไม่มีคุณภาพงาน (Low productivity)

การวิจัยของลิกเคิร์ตแม้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับการศึกษาในโรงเรียนก็ตาม แต่ก็ได้ให้แนวคิดแก่ผู้บริหารการศึกษาข้างในเรื่องการควบคุมดูแลการทำงานอย่างจริงจังจะเหมาะสม

การพัฒนาบุคลากรอีกด้านหนึ่งคือการฝึกอบรม (Training) มีความสำคัญมากในการจะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้น

ฟลิปโป (Flippo) ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญให้แก่บุคลากรแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง^{๕๒} ในเรื่องเดียวกันนี้ ภัยโญ สาขร ให้ความเห็นสอดคล้องกับฟลิปโปว่า การอบรมคือกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะของหน่วยงาน^{๕๓}

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า หลักสำคัญในการฝึกอบรมคือการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการให้ความรู้ ความชำนาญ แก่บุคลากรโดยวิธีการต่างๆ

^{๕๐} ภัยโญ สาขร เรื่องเดิม, หน้า ๔๒๓ - ๔๒๔.

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๒๐.

^{๕๒} Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach

(Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1970), p. 268.

^{๕๓} ภัยโญ สาขร เรื่องเดิม, หน้า ๔๔๒.

การพิจารณาความจำเป็นเกี่ยวกับการจัดให้มีการฝึกอบรมนั้นจะต้องพิจารณาในหลักการสำคัญว่า การปฏิบัติงานนั้นมีความต้องการ (Needs) ในการฝึกอบรมหรือไม่ ในเรื่องนี้ สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความเห็นว่า สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม จำแนกออกได้ ๔ ประเภทคือ

- ๑. ความต้องการที่จะเพิ่มความสามารถ และมีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่ หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
- ๒. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
- ๓. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น ในลักษณะทั่ว ๆ ไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
- ๔. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน^{๔๔} ส่วนงานที่มีลักษณะอย่างไร และเมื่อใดจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมนั้น สมพงศ์ เกษมสิน ได้เสนอแนะไว้อย่างชัดเจน ดังนี้คือ

- ๑. สำหรับผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ ควรจัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศ การอบรมเบื้องต้น เพื่อแนะนำการทำงานและเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
- ๒. สำหรับผู้ที่ปฏิบัติอยู่แล้ว ควรจัดให้มีการฝึกอบรมในกรณีต่อไปนี้
 - ๒.๑ เมื่อมีการปรับปรุงกิจการขององค์การหรือหน่วยงาน
 - ๒.๒ เมื่อมีการนำเทคนิค เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
 - ๒.๓ เมื่อมีการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
 - ๒.๔ เมื่อมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายหลักในการทำงาน
 - ๒.๕ เพื่อปรับปรุงฟื้นฟูความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน
 - ๒.๖ เพื่อกระตุ้นและบำรุงขวัญในการปฏิบัติงาน งานจะได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

^{๔๔}สมพงศ์ เกษมสิน เรื่องเกม, หน้า ๒๖๓ - ๒๖๔.

๒.๗ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายการปฏิบัติงาน^{๕๕}

สรุปแล้วในเรื่องการพัฒนามุคลากรทั้งค่านการนิเทศงานของผู้บริหาร และการฝึกอบรมมุคลากร เป็นแต่เพียงหนทางแก้ปัญหาหนทางหนึ่งในหลาย ๆ หนทางเท่านั้น เพราะความบกพร่องในหน่วยงานอาจมีหลายสาเหตุ มิใช่เนื่องจากมุคลากรขาดคุณภาพเพียงสาเหตุเดียว อย่างไรก็ตาม การพัฒนามุคลากรถ้าได้ดำเนินการอย่างถูกต้องก็จะเป็นรากฐานในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมุคลากรทั้งปัจจุบันและอนาคต

การให้มุคลากรพ้นจากงาน

การให้มุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมให้มุคลากรที่ไม่เหมาะสมออกจากงาน ในเรื่องนี้ วิทยุ สาคร ให้ความเห็นว่าการให้มุคลากรที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการชวนช่วยปรับปรุงตนเองพ้นจากงานอย่างที่เขาทำกันเป็นปกติธรรมดาในต่างประเทศนั้น สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบากอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการบริหารงานมุคลากรก็อยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือต้องแน่ใจว่าจะเป็นคนดีมีฝีมือจริง ๆ ภาระอีกอย่างก็อยู่ที่การบำรุงรักษาหรือพัฒนามุคลากรที่มีอยู่ให้ทำงานได้ผลดี จะด้วยวิธีใดก็ตาม สำหรับโรงเรียนราษฎร์อาจใช้วิธีของต่างประเทศก็ได้ คือให้มุคลากรเข้าใหม่ทุกคนทำสัญญาเป็นลูกประกันอักษรกับโรงเรียน ครั้งแรกอาจทำสัญญาให้ทำงาน ๑ ปี สัญญาครั้งที่สองให้มีอายุ ๓ ปี หลังจากนั้นอาจให้ลงนามทำสัญญาต่ออีก ๕ ปี เป็นสัญญาฉบับสุดท้าย ต่อจากนี้ถือว่าเป็นคนเก่าแก่ของโรงเรียนให้ทำงานกับโรงเรียนได้จนกว่าจะถึงกำหนดปลดเกษียณอายุ^{๕๖}

ในปัจจุบันเกี่ยวกับโรงเรียนราษฎร์ยังไม่มีตัวบทกฎหมายใดที่จะยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ออกจากงานที่ชัดเจนเหมือนกับระเบียบของข้าราชการครูหรือของกรมแรงงาน ทั้งนี้จึงยอมขึ้นอยู่กับเจ้าของโรงเรียนเป็นใหญ่ที่จะเลิกจ้างครูออกได้

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖๕ - ๒๖๖.

^{๕๖} วิทยุ สาคร เรื่องเดิม, หน้า ๑๘๘ - ๑๘๐.

ในสัญญาการเป็นครูโรงเรียนราษฎร์ข้อที่ ๕ กล่าวว่า "เจ้าของโรงเรียนจะบอกเลิกสัญญาการเป็นครูฉบับนี้ได้ในกรณีใดกรณีหนึ่งดังต่อไปนี้ (ก) ผู้เป็นครูลาออกจากหน้าที่เอง (ข) ผู้เป็นครูปฏิบัติหน้าที่บกพร่องมากจนเป็นผลให้เกิดความเสียหายแก่กิจการของโรงเรียนหรือการศึกษาของนักเรียน (ค) ผู้เป็นครูกระทำผิดอย่างร้ายแรง (ง) ผู้เป็นครูประพฤติคนไม่เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ครู หรือละทิ้งหน้าที่การงานติดต่อกันเป็นเวลานานกว่า ๘ วัน โดยปราศจากเหตุผลอันสมควร (จ) ผู้เป็นครูถูกถอนใบอนุญาตเป็นครูตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (ฉ) โรงเรียนถูกเพิกถอนใบอนุญาตให้ดำรงโรงเรียนอยู่ต่อไป หรือเจ้าของขอเลิกลัมกิจการโรงเรียนเอง หรือโอนโรงเรียนให้ผู้อื่นเป็นเจ้าของ และ (ช) กิจการและฐานะการเงินของโรงเรียนตกต่ำลงจนไม่สามารถจะดำรงฐานะเดิมได้ เป็นที่น่าสังเกตว่าในสัญญาข้อ ๕ นี้ กำหนดกรณีที่เจ้าของมีสิทธิจะบอกเลิกสัญญาการเป็นครู คือให้ออกจากหน้าที่เพราะความผิดต่าง ๆ ใดทันที แต่การให้ครูออกตามความในข้อ ๕ ข, ๕ ค, และ ๕ ง นั้นกำหนดไว้กว้างและไม่ชัดเจนว่า ครูต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะถือว่าปฏิบัติหน้าที่บกพร่องมาก หรือครูกระทำผิดร้ายแรง ครูปฏิบัติคนไม่เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ครู การกระทำเหล่านี้เป็นความผิดเพียงครั้งเดียวหรือมากกว่าจนแก้ไม่ได้ จะใช้อะไรเป็นเครื่องวัด เท่าที่เป็นอยู่เครื่องวัดมักจะเป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ ทำให้ครูไม่มีหลักประกันความมั่นคงในการทำงานเท่าที่ควร^{๔๗}

จะเห็นว่าการจะให้บุคลากรออกจากงานเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพ หรือประพฤติคนไม่เหมาะสม นับว่าเป็นกรณีที่ทำให้การบริหารงานบุคลากรอยู่ไม่น้อยเพราะไม่ใช่ของง่ายที่จะชี้แจงลงไปได้ว่าความเหมาะสมนั้นคืออะไร และเพียงใด

อย่างไรก็ตามมีวิธีการที่พอจะยึดถือได้สำหรับโรงเรียนราษฎร์ คือ ใช้แนวของราชการสำหรับกรณีให้ออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) ดังต่อไปนี้คือ

๑. แจงให้ผูถูกกล่าวหาทราบชอกกล่าวหา
๒. ให้ผูถูกกล่าวหาเสนอรายงานแก้ขอหา
๓. ตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรืออาจมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดดำเนินการสอบสวน

^{๔๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔๓ - ๔๔๔.

๔. ให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาได้ร่วมฟังการสอบสวนหรือมีที่ปรึกษาได้

๕. ให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาอุทธรณ์คำตัดสิน^{๔๘}

จากเรื่องการบริหารบุคลากรซึ่งได้กล่าวมาตั้งแต่ด้านการให้ค่าซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน นั้น หากจะพิจารณาหลักการโดยทั่วไปแล้ว น่าจะยึดระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นหลักในการบริหารบุคลากรโดยส่วนรวม

แนวคิดที่ยึดเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคลากรตามระบบคุณธรรมได้แก่ลักษณะเด่น

๔ ประการ คือ

๑. หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity)

๒. หลักความสามารถ (Competence)

๓. หลักความมั่นคง (Security on tenure)

๔. หลักความเป็นกลางในทางการเมือง (Political neutrality) ^{๔๙}

สรุปหลักเกณฑ์ตามระบบคุณธรรมของ สมพงษ์ เกษมสิน ได้ดังนี้^{๕๐}

หลักความเสมอภาค กล่าวถึงการเข้าปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ นั้นผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน (Open to all) ที่จะสมัครสอบแข่งขัน โดยไม่คำนึงถึง ชาติ ศาสนา ตระกูล พวกพ้อง และในการกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานก็ยึดถือหลักนี้เป็นสำคัญ กล่าวคือ งานที่มีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกันควรจะได้รับเงินเดือนเท่ากัน และได้สัดส่วนกับปริมาณของงาน (Equal pay for equal work) นอกจากนี้พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง สวัสดิการ วินัย เป็นต้น

^{๔๘}สมพงษ์ เกษมสิน เรื่องเดิม, หน้า ๓๒๗.

^{๔๙}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๘.

^{๕๐}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๐ - ๑๒๓.

หลักความสามารถ ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานจะต้องยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่สุด โดยประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก เพื่อเลือกเฟ้นเอาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับดีย่อมมีสิทธิได้รับการบรรจุ แต่งตั้งก่อน นอกจากนี้ในการเลื่อนตำแหน่งก็ต้องยึดหลักเช่นเดียวกันนี้ด้วย

หลักความมั่นคง ในการปฏิบัติงานนั้นความมั่นคงในงานย่อมมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก สำหรับผู้ที่ เป็นข้าราชการแล้วย่อมมีหลักประกันว่าการรับราชการนั้นย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย และสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้ ตราบใดที่ยังเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีความประพฤติดี ป้องกันมิให้ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากงานโดยปราศจากความผิด หรือต้องแสวงหาผลประโยชน์ในทางอื่น ดังนั้นจึงมีการให้บำเหน็จบำนาญ สวัสดิการต่าง ๆ อีกด้วย ส่วนในค่านองคการธุรกิจก็มีหลักการและหลักเกณฑ์ที่ให้ความมั่นคงในการทำงานเช่นกัน โดยเฉพาะมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเป็นหลักประกันสำคัญสำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่

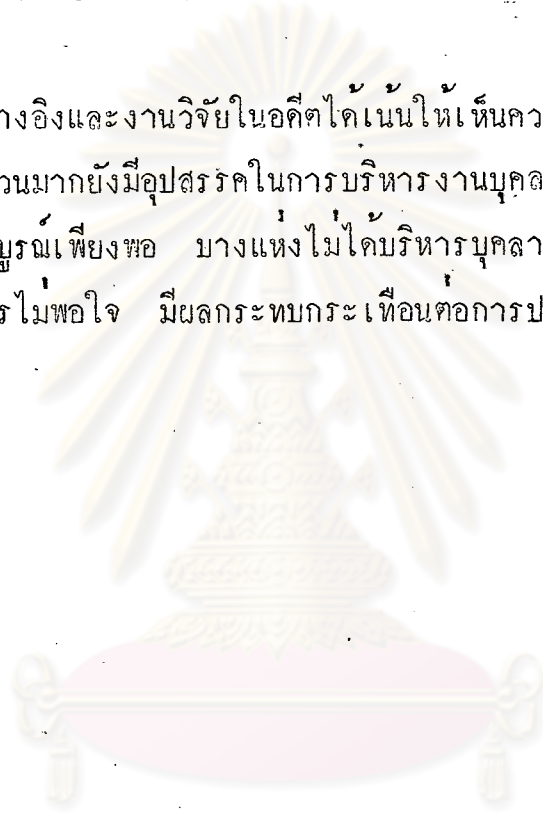
หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการข้อนี้มีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าวงการธุรกิจเอกชน ในวงการราชการนั้นถือว่าข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิให้ถูกแทรกแซงหรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมืองใด ๆ

ในเรื่องระบบคุณธรรมดังกล่าวแล้ว วิทยุ สาทร ให้ความเห็นสอดคล้องกับสมพงศ์ เกษมสิน ว่า ระบบคุณธรรมมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีและเหมาะสมกว่าระบบอุปถัมภ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานในวงการศึกษานั้น เพราะงานด้านการศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีลักษณะเป็นวิทยากร จึงสมควรที่จะใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารบุคลากรในวงการศึกษานี้^{๕๐}

ดังนั้นงานบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพกอบุถัมภ์ซึ่งเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

จึงควรจะใช้ระบบคุณธรรมเพื่อให้เหมาะสมตามหลักการ อย่างไรก็ตามในหลักสำคัญทั้ง ๔ ประการคงได้กล่าวแล้ว สำหรับโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์อาจจะจำเป็นเพียง ๓ ข้อแรก คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ และหลักความมั่นคง ส่วนข้อ ๔ คือ หลักความเป็นกลางทางการเมือง เกี่ยวข้องบ้างแต่ไม่มากนักเพราะโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์มีข้าราชการอยู่เพียงส่วนน้อย

จากเอกสารอ้างอิงและงานวิจัยในอดีตได้เน้นให้เห็นความสำคัญของงานบริหารบุคลากร และพบว่าโรงเรียนจำนวนมากยังมีอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากร หลายแห่งพยายามปฏิบัติตามหลักการแต่ยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ บางแห่งไม่ได้บริหารบุคลากรตามหลักวิชาอันเป็นเหตุให้ผู้ร่วมงานและผู้รับบริการไม่พอใจ มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของหน่วยงานอย่างมาก



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย