



บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะนำเสนอในเรื่องของความหมาย ความสำคัญ แนวคิดทฤษฎี การบริหารงานบุคคลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักบริหารต่างก็ยอมรับว่าความสำเร็จในการประกอบการ หรือการทำงานใดๆ นอกจากจะอาศัยเครื่องมือและระบบการทำงานที่ดีแล้ว คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานย่อมอยู่เหนือเครื่องมือและระบบการทำงานนั้นๆ จะเห็นว่าในปัจจุบันมีหน่วยงาน หรือองค์การหลายแห่งที่มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีระบบงานที่ดี แต่ "คน" ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานก็ทำให้หน่วยงานหรือองค์การนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ การบริหารงานในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า ในบรรดาทรัพยากรทั้งปวงที่มีอยู่ในโลก กล่าวได้ว่า คนหรือมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่นๆ แม้จะมีชีวิตก็หาจะมีสติปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้นหากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์มิได้

ปัจจุบันสังคมไทยได้ตื่นตัวและให้ความสำคัญในเรื่องของ "คน" โดยมีความเห็นร่วมกันว่าคนหรือมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของชาติ ชาติจะพัฒนาเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วก็อยู่ที่คุณภาพของคนเป็นสำคัญ

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ในส่วนของความหมายของการบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการด้านบริหารงานบุคคลให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Flippo (1984) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การควบคุม (Controlling)

การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน (Pro-curement) การพัฒนา (Development) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การรวมพลังบุคลากร (Integration) การธำรงรักษา (Maintainance) และการให้พ้นจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การ (Separation) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานในองค์การบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของทั้งบุคคล (Individual Objectives) องค์การ (Organization Objectives) และของสังคม (Social Objectives)

Koontz and Wehrich (1988) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล (Staffing) ว่าหมายถึง การจัดคนเข้าสู่ตำแหน่งและรักษาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่ในตำแหน่งตามโครงสร้างขององค์การ (filling, and keeping filled, position in the organization structure) โดยการจำแนกแรงงานที่ต้องการจัดทำเป็นรายการของตำแหน่งต่างๆ รับสมัครคัดเลือก บรรจุเลื่อนตำแหน่ง ประเมินผลงาน วางแผนเส้นทางอาชีพ การจัดค่าตอบแทน และการฝึกอบรม หรือการพัฒนาทั้งผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงาน และผู้ที่ทำงานในองค์การอยู่แล้ว เพื่อให้พวกเขาทำงานของตนเองให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กฤษณะ สาธ (2526) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลคือ การใช้คนให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงิน และวัสดุในการทำงานนั้นๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งคือการบริหารให้บรรดาบริการต่างๆ ของผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์สมควรความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคของการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม และใช้เทคนิคด้านการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน

เมธี บิลันธนานนท์ (2529) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุกๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่างานของเขามี

ทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุโดยทำให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การหรือสถาบัน

สมาน รั้งสิโยกฤษณ์ (2535) ให้ความหมายว่า การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการวางนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resource) ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่่านี้จึงรวมหน้าที่ต่างๆ ทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531) ให้ความหมายว่า การจัดการหรือการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย การวางระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงาน และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ธงชัย สันติวงศ์ (2535) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล" หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลที่นักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ ประเด็นส่วนใหญ่มักจะตรงกัน จะต่างกันประเด็นส่วนย่อย ฉะนั้นผู้วิจัยมีความเห็นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง "กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การธำรงรักษา การพัฒนา การประเมินการปฏิบัติงาน การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการสิ้นสุดการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คงอยู่กับองค์การตราบนานเท่านาน"

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

บรรจง อภิรติกุล (2528) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิชาการบริหารบุคคล และสาเหตุที่งานบุคคลได้รับความสนใจ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารได้แรงงานที่เหมาะสม (put the right man in the right job)
2. ช่วยให้มีกฎหมายหรือระเบียบที่เหมาะสมเกี่ยวกับการจ้างงาน เนื่องจากการบริหารงานบุคคลจะช่วยสะท้อนความต้องการของนายจ้างและลูกจ้างไปยังรัฐบาล และบ่อยครั้งที่เกิดความขัดแย้งกัน ซึ่งรัฐต้องเป็นผู้เข้ามาแก้ปัญหาดังกล่าว และกฎหมายจะเป็นสิ่งที่ช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้
3. ช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างฝ่ายจัดการและคนงาน
4. ช่วยให้องค์การพัฒนาคคนได้อย่างเหมาะสม
5. ช่วยสร้างสภาพการณ์ที่ดีต่อทั้งองค์การและคนงาน กล่าวคือการบริหารงานบุคคลทำให้สภาพการณ์ทำงานปลอดภัย คนงานมีสุขภาพดี และมีสวัสดิการดี ส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง
6. ช่วยให้องค์การอยู่รอด เนื่องจากการบริหารงานบุคคลช่วยสร้างความพอใจแก่ทุกฝ่ายได้ โดยเฉพาะเมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้าง นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลยังสามารถรวมพลังบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้
7. ช่วยให้ฝ่ายบริหารเปลี่ยนทัศนคติและมีปรัชญาในการบริหารงานบุคคล

กิติมา บรีดีติลล (2532) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานจะเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้วปัญหาอื่นๆ แทบจะหมดไป ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิด

จากการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาห้องศึการเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาอย่งขึ้น
2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การ และผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจอันดีต่อกัน

จากความสำคัญของการบริหารงานบุคคล นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานความต้องการส่วนบุคคล องค์การ และความต้องการของสังคมเข้าด้วยกัน การบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหารเพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลากรครูในโรงเรียนเป็นพิเศษ

ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคลากร

การบริหารงานบุคคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคนในองค์การ จนกระทั่งการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากพิจารณาความหมายตามนัยนี้แล้ว งานในการบริหารงานบุคคลจะมีขอบข่ายกว้างขวางมาก ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานมากมาย มีนักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลหลายท่านได้กล่าวถึงข้อบ่งชี้ของการบริหารบุคคลากร ไว้ดังนี้

Mondy and Noe (1987) กล่าวถึงหน้าที่ 6 ประการในการบริหารงานบุคคล คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection)
2. การฝึกงานและการพัฒนา (Training and Development)
3. การตอบแทนและอำนวยประโยชน์ (Compensation and Benefits)
4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safty and Health)

Chung (1987) กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลากรแบบดั้งเดิม ประกอบด้วยหน้าที่ 6 ประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือกบุคคลากร (Selection)
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development)
5. การประเมินการทำงาน (Performance appraisal)
6. การให้รางวัล (Rewarding)

Cascio (1992) ระบุกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้

6 กิจกรรม คือ

1. การสร้างความสนใจ (Attraction)
2. การคัดเลือก (Selection)
3. การบำรุงรักษา (Retention)
4. การพัฒนา (Development)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assesment)
6. การปรับปรุงแก้ไข (Adjustment)

การบริหารบุคลากรครูในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การหรือหน่วยงานด้านการศึกษา ซึ่งมีจุดประสงค์ในการดำเนินงานที่แน่นอน โดยมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาแก่เยาวชน การที่โรงเรียนจะดำเนินการกระทำภารกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนจำเป็นต้องมีทรัพยากร "คน" ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ผู้สนับสนุนการเรียนการสอนที่มีคุณค่ามีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคลากรครูจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานโรงเรียน ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้คนนับว่ามีความสำคัญเป็นเอก ความสำคัญของบุคลากรครูจึงกล่าวได้ว่า "ถ้าไม่มีครูก็ไม่มีโรงเรียน" ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวกับการศึกษา ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนมากน้อยเพียงใด ทาไรสิ่งสำคัญไม่ เพียงแต่ถ้าขั้นตอนน้อยก็ต้องกำหนดขอบเขตให้ครอบคลุมกิจการต่างๆ ให้ครบถ้วน หากเป็นขั้นตอนที่จำแนกไว้โดยละเอียดก็จะสามารถกล่าวถึงกิจกรรมแต่ละขั้นตอนได้มาก ทาให้ศึกษาเข้าใจได้ง่าย อย่างไรก็ตามก็ดี สมพงษ์ เกษมสิน ได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการขุนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์แก่ผู้อื่น
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

วิจิตร ศรีสะอาด และอวยชัย ชะบา (2537) กล่าวถึงภารกิจหลักของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากรของหน่วยงาน
2. การตอบสนองความต้องการ โดยการสรรหาและการเลือกสรรบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน
3. การธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรและบริการ

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2535) ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลไว้ 12 ประการ คือ

1. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

จาร์ส นองมาก (2532) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนถือเป็นระบบย่อยที่สำคัญที่สุดของระบบโรงเรียน งานในส่วนนี้จะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การดูแลรักษา
5. การพัฒนา
6. การให้ความเป็นธรรม

และสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงในการปฏิบัติงานบุคคลก็คือ การขจัดตัวการหรือเงื่อนไขที่จะส่งผลกระทบต่อความเป็นปึกแผ่นขององค์การออกไปให้ได้มากที่สุด

กิติมา ปรีดีศิลป์ (2532) แบ่งการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. กำหนดความต้องการด้านบุคคล
2. การสรรหาตัวบุคคล
3. การจัดและการบริหารบุคคล
4. การพัฒนาบุคคล
5. การให้พ้นจากงาน

Flippo (1984) เขาได้เน้นงานสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 2 ประการคือ งานในหน้าที่บริหาร (Management Function) และงานในหน้าที่ปฏิบัติการ (Operative Functions) ดังนี้

1. งานในหน้าที่บริหาร (Management Function)
 - 1.1 การวางแผน (Planning)
 - 1.2 การจัดองค์การ (Organizing)
 - 1.3 การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (Directing)
 - 1.4 การควบคุม (Controlling)
2. งานในหน้าที่ปฏิบัติการ (Operative Function)
 - 2.1 การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน (Procurement)
 - 2.2 การพัฒนา (Development)
 - 2.3 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
 - 2.4 การรวมพลังบุคลากร (Integration)
 - 2.5 การธำรงรักษา (Maintenance)
 - 2.6 การให้พ้นจากงาน (Separation)

Fulmer (1988) ได้สรุปขอบเขตการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้

7 ประการ คือ

1. การกำหนดความต้องการ (Determination of needs)
2. การสรรหาและการคัดเลือก (Selection and Recruiting)
3. การบรรจุตำแหน่งและการฝึกปฏิบัติงาน (Orientation and Training)
4. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)
5. การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)
6. การสนับสนุนส่งเสริมในการปฏิบัติงาน (Promotion)
7. การสิ้นสุดการปฏิบัติงาน (Termination)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านบริหารบุคคลหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ สามารถสรุปข้อช่วยที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของ

Flippo (1984) และ Flumer (1988) ซึ่งสอดคล้องกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนได้ 7 ด้านคือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาและการคัดเลือก
3. การธำรงรักษา
4. การประเมินการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การสนับสนุนส่งเสริมในการปฏิบัติงาน
7. การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน

ซึ่งผู้บริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ควรจะได้ศึกษาการดำเนินงานในแต่ละชั้น โดยอาศัยความรู้ในแนวทางหลักการ กระบวนการ และวิธีการดังต่อไปนี้

การวางแผนกำลังคน

การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นแรกของการดำเนินงาน เพราะการวางแผนจะทำให้ทราบว่ารูปร่างของการดำเนินงานเป็นอย่างไร จุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหน การบริหารบุคคลก็เช่นเดียวกัน การวางแผนกำลังคนเป็นขั้นตอนที่จะต้องกระทำก่อนที่จะดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ ผู้บริหารต้องทราบว่า ขณะนี้องค์การอยู่ที่ไหน ต้องการจะไปไหน และทำอย่างไรจึงจะทำให้้องค์การไปถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการนั้นได้ การวางแผนกำลังคนจึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาบุคลากรได้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คน รวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานประเภทต่างๆ การเปรียบเทียบความต้องการ การใช้กำลังคนในปัจจุบันกับกำลังคนในอนาคต การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ

ความหมายของการวางแผนกำลังคน

สมาน รังสิโยภฤต (2535) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเน (Forecast) ถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่า จะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง การตัดสินใจเตรียมการเพื่อการกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตโดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการไว้ล่วงหน้า

อีริก (Erick) อ้างาน อุทัย หิรัญโต (2531) การวางแผนกำลังคนคือ การจัดให้องค์การได้มีกำลังคนเท่าที่ความต้องการในตำแหน่งต่างๆ ในอนาคต ด้านการเตรียมการเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่พึงประสงค์ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด

จากความหมายของการวางแผนกำลังคนที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง การเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้ได้มาซึ่งจำนวนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์การ ตลอดจนถึงการบำรุงรักษา การใช้ และการสิ้นสุดการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า การวางแผนกำลังคนที่สำคัญย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้านคือ

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower inventory) ซึ่งจะต้องมีพร้อมทั้งงานแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง
2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่า ในระยะข้างหน้าในอนาคต

ที่กำหนดไว้ที่นั่นกำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไร ทำอะไร อย่างไรบ้าง ทั้งงานแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปจนถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower Plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาด ระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

สมัยศ นาวิการ (2536) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนกำลังคนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนเพื่อความต้องการในอนาคต
2. การวางแผนเพื่อความสะดวกในอนาคต
3. การวางแผนเพื่อการสรรหาและการคัดเลือก หรือการปลดออกจากงาน
4. การวางแผนเพื่อการพัฒนา

ประเภทของแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า แผนนิยมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น เป็นแผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตในระยะเวลานั้น มีกำหนด 1-2 ปี
2. แผนระยะยาว เป็นแผนงานในกิจกรรมขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น มีกระบวนการสลับซับซ้อน มีกำหนดเวลา 3-5 ปี

การสรรหาและการคัดเลือก

ในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าในวงราชการหรือธุรกิจเอกชน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นงานบริหารที่สำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่ง เพราะ

ความก้าวหน้าของหน่วยงานทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานเป็นประการสำคัญ ถ้าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรผิดพลาด หน่วยงานก็ไม้อาจมีบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างร้ายแรงแก่หน่วยงานได้ ดังนั้นผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารบุคคลจะต้องกำหนดนโยบาย วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไว้แน่นอน มีระเบียบแบบแผน

การสรรหา

ความหมายของการสรรหา

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) คือกระบวนการในการแสวงหาและการจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มกันตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานต่อไป

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2534) กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับองค์การเมื่อองค์การจะได้ว่าจ้างต่อไป

Flippo (1984) ให้คำนิยามของการสรรหาบุคคลว่า การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าเขาให้สมัครทำงานในองค์การ

Werther and Davis (1993) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการในการแสวงหาบุคคลและการสร้างความสนใจให้แก่ผู้สมัครงาน กระบวนการสรรหานี้เริ่มกันที่การสำรวจแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อมีการพิจารณาผู้มาสมัครเข้าทำงาน

จากความหมายการสรรหาของนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ จึงสรุปได้ว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง ความพยายามขององค์การในการ

แสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมขององค์การ

ชุมพล หลิมพานิช (2534) ได้บันทึกไว้ว่า การสรรหาบุคลากรมีอยู่ 2 วิธี คือ วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ และวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ มี 8 วิธี อันได้แก่ วิธีการติดต่อสำนักจัดหางาน วิธีการประกาศรับสมัครโดยทั่วไป วิธีการติดต่อกับสถาบันการศึกษา วิธีการติดต่อกับ महाภาพแรงงาน วิธีการใช้บริษัทรับจ้างปรึกษาทางบริหาร วิธีการติดต่อเป็นการส่วนตัว วิธีการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์การออกแสวงหาตามแหล่งต่างๆ วิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง และผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้เสนอเกณฑ์สำหรับการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถที่จะใช้ร่างกายและจิตใจ ประสานงานในการปฏิบัติงาน
2. ความชัดเจนหรือความชำนาญ (Experience) เป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. อายุ (Age) ใช้อายุประกอบการพิจารณาคุณสมบัติ
4. เพศ (Sex) เพศมีความเกี่ยวข้องกับงานบางชนิด
5. การศึกษาและการอบรม (Education and training) เป็นเครื่องแสดงความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้เป็นพิเศษที่ได้รับจากการศึกษาและอบรมมาโดยเฉพาะ
6. ลักษณะร่างกาย (Physical characteristics) งานบางอย่างใช้อวัยวะจึงต้องพิจารณาร่างกายส่วนนั้นๆ ที่สำคัญ
7. ท่าทางลักษณะ (Appearance) พิจารณารูปร่าง ร่างกาย ความสะอาด
8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiation and mental alertness) ความสามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้นและความสนใจต่อสภาพงาน หาทองแก้ไข

9. ความถนัด (Aptitude) เชื่อว่าคนที่มีความถนัดสูงจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพของงานใหม่ และเป็นคุณสมบัติที่ได้รับความนิยมนับปัจจุบัน

10. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and responsibility) ได้แก่ รับผิดชอบในทรัพย์สิน การทำงาน และความปลอดภัย การตรวจสอบผลการทำงานของผู้อื่น

11. ทศนคติต่อนายจ้าง (Attitude toward employers) อาจใช้วิธีการค้นหาเหตุผลการมาสมัคร เพื่อพิจารณาความตั้งใจที่จะมาทำงาน ความคิดเห็นที่มีต่อนายจ้างและลูกจ้างในองค์การนั้น

การคัดเลือก

ความหมายของการคัดเลือก

บรรจง อภิรติกุล (2528) กล่าวว่า การคัดเลือก (Selection) คือการแยกแยะ (Separating) สิ่งที่ต้องการออกจากสิ่งที่ไม่ต้องการ หรือ กั้นกรอง (Screening) ำให้เหลือแต่สิ่งที่ต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี (2534) การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัคร จำนวนมากำให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคคล ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัคร ทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อที่จะให้ได้คนที่ที่สุด ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการรับคน

จากความหมายการคัดเลือก (Selection) ของนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ จึงสรุปได้ว่า การคัดเลือกหมายถึงกระบวนการนำวิธีการต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดในองค์การ

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาเป็นวิธีดำเนินการให้ได้มาซึ่งผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด เพื่อมาปฏิบัติงานสำหรับองค์การที่มีโครงการจ้างงานที่สมบูรณ์ กระบวนการคัดเลือกจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ตามที่นักวิชาการได้ให้ไว้ ดังนี้คือ

Flippo (1984) ได้สรุปไว้ว่าขั้นตอนการคัดเลือกบุคคล มีดังนี้

1. สัมภาษณ์ขั้นต้น (initial or preliminary interview)
2. กรอกใบสมัคร (application blanks or blanks)
3. ตรวจสอบหลักฐานต่างๆ (Check of references)
4. ทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological tests)
5. สอบสัมภาษณ์ (Employment interview)
6. คัดเลือกโดยหัวหน้างาน (Approval by the supervisor)
7. ตรวจร่างกาย (Physical Examination)
8. แนะนำและปฐมนิเทศ (induction or orientation)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อ้างถึงในสุนากรรณ ศิวะบวร (2533) เสนอว่าโรงเรียนควรดำเนินการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งในขั้นตอนต้นปีการศึกษา โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เตรียมการ

1.1 ออกแบบสอบถาม แจ้งความจำเป็นในการปฏิบัติงานในปีการศึกษาต่อไป ควรดำเนินการในเดือนมกราคม ของปีการศึกษาขึ้น

1.2 ประชุมคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อพิจารณาตำแหน่งครูที่จะรับเพิ่มในปีต่อไป

1.3 กำหนดลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่โรงเรียนต้องการ

2. ดำเนินการ

2.1 ประกาศรับบุคลากร ภายในเดือนมีนาคม หรือระหว่างปิดฤดูร้อน

2.2 คัดเลือก โดยให้คณะกรรมการเป็นผู้สัมภาษณ์

3. การสอบ

3.1 ข้อสอบแบบปรนัยและอัตนัย เกี่ยวกับเรื่องทักษะวิชาเฉพาะวิชานั้นและความรู้ทั่วไป

3.2 แบบเขียนบรรยาย เกี่ยวกับเรื่องประสบการณ์ในชีวิตหรือในการทำงาน ท้าย่างไรจึงจะเป็นครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะติดต่อการเป็นครูและอื่นๆ ที่เห็นว่ามีควมจำเป็น

4. การทดลองให้ปฏิบัติงานและการบรรจุ ให้มีระยะเวลาทดลองงานไม่เกิน 90 วัน สำหรับการทาสัญญาว่าจ้าง แล้วประเมินผลพิจารณาบรรจุเป็นบุคลากรประจำการ

Werther and Davis (1993) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกไว้ดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร
2. การทดสอบ
3. การสัมภาษณ์
4. การตรวจสอบภูมิหลัง
5. การตรวจสอบสุขภาพ
6. การประชุมปรึกษาพิจารณา
7. การทดลองทำงาน
8. การตัดสินใจจ้าง

จะเห็นได้ว่า การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานขององค์การเป็นกระบวนการของการพิจารณาความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาบุคคลมาแล้ว สำหรับองค์การหรือหน่วยงานที่เป็นโรงเรียนเอกชนจะมีวิธีการและกิจกรรมที่นำมาใช้ในการคัดเลือกหลายแบบหลายอย่างต่างๆ กัน สุดแล้วแต่ประเภทของงานและความมุ่งหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ กระบวนการคัดเลือกที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ สามารถสรุปเป็นกระบวนการที่เหมาะสมกับโรงเรียนเอกชน ได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ขั้นต้น ใช้เพื่อกลั่นกรองผู้สมัคร
2. การกรอกใบสมัคร ซึ่งเป็นวิธีการที่เป็นระบบและรวดเร็วในการได้ข้อมูลจากผู้สมัคร
3. การทดสอบ เป็นการประเมินความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด สำหรับการทดสอบนี้มีกิจกรรมที่ดำเนินการดังนี้
 - 3.1 การทดสอบเพื่อวัดระดับสติปัญญา (Intelligence test) ผู้สมัครต้องทำแบบทดสอบซึ่งมี 2 แบบคือ แบบอัตนัย (Subjective test) และแบบปรนัย (Objective test)
 - 3.2 การทดสอบเพื่อวัดความสามารถหรือความถนัดในการปฏิบัติงาน (Performance/ Attitude test) ผู้สมัครต้องลงมือปฏิบัติงานนั้นจริงๆ ได้แก่ การปฏิบัติการสอบในสาขาวิชาที่ผู้สมัครได้สมัครไว้ และมีคณะกรรมการพิจารณาตัดสิน เป็นต้น
 - 3.3 การทดสอบเพื่อตรวจสอบสุขภาพพลานามัย (Hygiene test) เป็นการทดสอบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครแต่ละรายมีสุขภาพพลานามัยดีหรือไม่อย่างไร ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต สำหรับหน่วยงานหรือองค์การที่เป็นโรงเรียนเอกชน มักนิยมให้แพทย์หรือจิตแพทย์เป็นผู้ดำเนินการทดสอบ
4. การทดลองให้ปฏิบัติงาน ให้มีระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน ก่อนเพื่อประเมินผลพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง
5. การบรรจุแต่งตั้ง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการคัดเลือกเมื่อผู้สมัครผ่านขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือก ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนหรือผู้ที่มีหน้าที่ในการพิจารณาการคัดเลือก อนุมัติบุคคลากรครูเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนโรงเรียนจะดำเนินการบรรจุแต่งตั้งตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต่อไป

การธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ เป็นการรักษาซึ่งบุคลากรให้ปฏิบัติงานในองค์การให้นานที่สุดและสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ปล่อยให้บุคลากรออกจากองค์การไปก่อนเวลาอันควรนั้น องค์การหรือโรงเรียน ต้องแสวงหาบุคลากรใหม่เข้ามาเป็นการเริ่มต้นด้านการสรรหา การคัดเลือกและการทดลองปฏิบัติงาน แสวงหาประสบการณ์การทำงาน ทำให้เสียเวลามากเท่ากับเริ่มการลงทุนใหม่ ซึ่งทำให้องค์การหรือโรงเรียนเสียเปรียบในเชิงการลงทุนในช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนบุคลากรนั้นจะส่งผลกระทบต่อให้องค์การหรือโรงเรียนขาดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ ฉะนั้นองค์การต้องมีวิธีการธำรงรักษาบุคลากรของตนให้อยู่ในองค์การนานที่สุดที่จะทำได้

สมบูรณ ศาลาयाชีวิน (2530) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานในโรงเรียนให้นานที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจหรือสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งขวัญกำลังใจเป็นลักษณะสภาพของจิตที่ปกติสุข ผู้ที่ขวัญกำลังใจดีคือผู้ที่มีความสุข รู้สึกปลอดภัย รู้สึกมั่นคง มีพลังใจเข้มแข็งพร้อมที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอุทัย หิรัญโต (2531) ที่กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาวะจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานหรือแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis, 1967) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานนั้นๆ แล้ว หน่วยงานนั้นย่อมได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้มากที่สุด

การบริหารงานบุคลากรครูในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน ให้แสดงออกใน

รูปแบบและทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยผู้บริหาร
ต้องกระทำด้วยการจริงจัง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความหมายการจริงจัง หมายถึง
ความพยายามที่จะชักจูงใจให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจริงจัง สิ่งจริงจังอาจมี
ได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ มูลเหตุจริงจังอันสำคัญของบุคคล คือ
ความต้องการ

เสนาะ ตีเยาว์, สุปราณี ศรีจักราภิมุข และนิยะดา ชูณหวงศ์
(2525) กล่าวว่า ความต้องการที่บุคคลหวังจะได้รับจากองค์การคือ ค่าตอบแทน
ที่เป็นเงิน ความมั่นคงในการทำงาน การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน ความไว
เนื้อเชื่อใจในการทำงาน ลักษณะงานที่มีความหมาย โอกาสที่จะได้รับความ
ก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย และผู้ที่มีความยุติธรรมและความสามารถ

ภิญโญ สาธร (2526) ได้เสนอถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาในการบำรุงขวัญ
หรือกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน

1. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอ ถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้กำลังใจที่
จะทำงานให้ได้ผลดี

2. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการ
นี้รวมทั้งที่ทำงาน ห้องพักรู ความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อน ตลอดจนการ
ช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำรงชีวิต หรือการส่งเสริม
ความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ฯลฯ

3. ความภูมิใจในโรงเรียน คือถ้าโดยรวมแล้วโรงเรียน
ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ครูก็มีกำลังใจที่จะทำงานต่อไป ความสำเร็จ
ของโรงเรียนจะอยู่ที่โรงเรียนรู้จักสร้าง ความมั่นคงและความก้าวหน้าทางวิชาการ
ระบบการทำงานทุกอย่างไม่ตึงจนเกินไป หรือหย่อนจนเกินไป และโรงเรียนที่มี
ส่วนร่วมในสังคมจะทำให้สังคมรู้จักโรงเรียนอย่างกว้างขวางนั้น ครูก็พลอยมีคน
รู้จักไปด้วย สิ่งเหล่านี้ช่วยให้นักที่ทำงานอยู่มีกำลังใจในการทำงานทั้งสิ้น

อุทัย หิรัญโศ (2531) ให้ความเห็นว่า การจัดสวัสดิการเป็นกระบวนการ
หนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบาย

ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความอบอุ่นใจ หอมกั่วงวลานเรื่องต่างๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง การจัดสวัสดิการแม้จะมีไม่ใช่เป็นงานหลักขององค์การแต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ และยังมีผลกระทบต่อสมรรถภาพ ชีวีและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ด้วย หลักการจัดจึงเน้นถึงความต้องการหรือความจำเป็นในเรื่องปัจจัยสี่ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นพื้นฐานแก่การดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

สรุปว่า การธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน 3 ลักษณะคือ

1. เงินเดือน ค่าจ้าง

2. สวัสดิการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- 2.1 สวัสดิการที่กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้แก่ครูใหญ่และครูในโรงเรียนเอกชน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย
- การสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน เป็นเงินทุนเลี้ยงชีพ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2533
 - การสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชนในกรณีเจ็บป่วยและคลอดบุตร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2530
 - การสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2531
 - การสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน เป็นเงินช่วยเหลือบุตร พ.ศ. 2530
 - การสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน เป็นเงินทดแทน พ.ศ. 2519

2.2 สวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือจากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน โดยจัดให้ตามสภาพความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน ได้แก่ การบริการในด้านชุดเครื่องแบบ ประจำโรงเรียน อาหารกลางวัน ทัศนศึกษา สันทนาการและตรวจสุขภาพ ประกันชีวิต ให้คาบรักษา นนระแนว เป็นต้น

3. การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาวะจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน หรือแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า โรงเรียนย่อมต้องการครูที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลา และร่างกาย แรงใจของตนเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือโรงเรียนย่อมต้องการครูที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนมีครูที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่ำ การดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงานมีดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน สร้างความรู้สึก อารมณ์ที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
2. วางรากฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน จัดให้มีระบบประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มของตนเอง
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสัมพันธภาพแห่งความนับถือซึ่งกันและกัน

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจและจัดสวัสดิการ เพื่อช่วยให้บุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการบำรุงรักษาบุคลากรนี้ นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชน เพราะบุคลากรโดยเฉพาะครูผู้สอนที่ดีมีฝีมือย่อมเป็นที่ต้องการขององค์การอื่น และถ้าโรงเรียนไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีอยู่ไว้ได้แล้ว ย่อมเกิดผลเสียแก่โรงเรียนอย่างแน่นอน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือและกลไกของการบริหารงานบุคลากรครูในโรงเรียน คำว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน" จะไม่ปรากฏชัดเจน ถ้าขาดการประเมินการปฏิบัติงานหรือการประเมิน "ผลงาน" การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการหาประโยชน์หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติ

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บีช (Beach, 1980) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การประเมินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับบุคคล โดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคล

สซิแลกยี (Szilagy, 1984) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการของการกำหนด การวัดและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลหรือการสำรวจว่าเจ้าหน้าที่ทำงานได้ผลมากน้อยเพียงใด หรือว่ามีสิ่งใดดี เป็นที่น่าพึงพอใจเป็นพิเศษในการทำงานของคนนั้นๆ

สมาน รั้งสียกฤษฎี (2535) การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดไว้

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด ทิศนะ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการสำรวจ ตรวจสอบ เปรียบเทียบผลงานที่บุคลากรปฏิบัติกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ โดยอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บุญทัน ดอกโรสง และเอ็ด สาระภูมิ (2528) กล่าวถึงหลักการในการประเมินผลงาน ดังนี้

1. คัดเลือกผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานให้เหมาะสม
2. ผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณา มีความเข้าใจหลักการวัตถุประสงค์
3. การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของผู้ถูกประเมิน
4. วิธีการและข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ควรนำมาใช้
5. ยกเลิกระบบพวกพ้อง หรือความสัมพันธ์พิเศษ

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529) กล่าวว่า หลักการสำคัญในการประเมินผล ควรพิจารณา ดังนี้

1. การปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ ควรพิจารณาถึง
 - 1.1 ความอดสาหะในการทำงาน
 - 1.2 ความร่วมมือในการทำงาน
 - 1.3 ความยากง่ายในการทำงาน
2. การประพฤติปฏิบัติ ควรพิจารณาถึง
 - 2.1 มารยาท วัฒนธรรม
 - 2.2 ความมีมนุษยสัมพันธ์

สมาน รังสิโยกฤษฏ์ (2535) กล่าวว่าขั้นตอนในการประเมินผล การปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผลงาน
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

นอกจากนี้ยังให้ทัศนะเกี่ยวกับข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน กล่าวคือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มี หน้าที่ในการประเมินผลในการปฏิบัติงานทุกคน โดยถือการประเมินผลเป็นนโยบาย ที่ต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด ผู้ประเมินต้องเข้าใจถึงแบบและวิธีการอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ หรือผู้ทำหน้าที่ ประเมินควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจโดยถูกต้อง

การพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายทัศนะ กล่าวคือ

เมกจินสัน (Leon C. Megginson, 1967 อ้างถึงใน กุลชน

ธนาพงศธร, 2535) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินความพยายามใดๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละ คนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ

ฮาร์บิสัน กับ ไมเออร์ (Harbison and Myers, 1964 อ้างถึงใน ภิญญา สาร, 2526) ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

กิติมา บรืดีติลล (2532) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการให้การศึกษา ผูกอบรม ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และเพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติในการปฏิบัติงานในทางที่ดี

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งในที่นี้หมายถึงครูนั่นเอง แดสเททเตอร์ (Castetter, 1976 อ้างถึงใน เมธี บิลันธนานนท์, 2529) ได้ให้ความหมายของ "พัฒนาบุคลากรในวงการการศึกษา" ว่าหมายถึง การจัดและเตรียมการต่างๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

นอกจากนี้ ยนต์ ชุ่มจิต (2535) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครู คือการดำเนินงานที่พยายามจะเสริมสร้างให้ครูมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาครูหมายถึง การดำเนินการต่างๆ ที่ระบบโรงเรียนจัดทำให้กับครู เพื่อให้ครูมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการสอน ทักษะในการทำงาน และมีคุณธรรม มีความรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ๆ

หลักการจัดการพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ที่มีหน้าที่จัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรต้องยึดหลักการจัดการ ซึ่งมีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้แสดงทัศนะไว้หลายประการ ดังนี้

กุลธน ธนาพงศธร (2535) กล่าวไว้ว่า การจัดการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลักการสำคัญคือ

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนาระดับสูงอยู่เสมอ
2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาคืออยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ
3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง

สำหรับบุคลากรในโรงเรียนนั้น เมธี ปลันธนนนท์ (2529) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรจะมุ่งที่ความพอใจและความคาดหวัง 2 ชนิดด้วยกันคือ ความคาดหวังของบุคคลที่ระบบโรงเรียนต้องการ และความคาดหวังที่บุคคลจะได้อรรถหรือรางวัลทางอารมณ์ซึ่งจะสร้างความรู้สึที่ดีเป็นการตอบแทน

สรุปได้ว่าหลักการจัดการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรยึดหลักความพึงพอใจ ความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนาคืออยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ และในระหว่างดำเนินการพัฒนาก็ควรกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสนใจ รวมทั้งการจัดการพัฒนาบุคลากรนั้นควรสนองตอบความคาดหวังของหน่วยงานและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกัน

สำหรับวิธีการดำเนินการจัดกิจกรรม มีนักวิชาการและนักการศึกษาเสนอแนวทางไว้หลายแนวคิด คือ

ภิญโญ สาร (2526) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลวิธีแรกนี้จัดเป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติ (Pre-Service Training) การพัฒนาบุคคลอีกอย่างคือ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติ (In-Service Training) และการพัฒนาบุคคลวิธีที่สามคือ การฝึกฝนตนเองของบุคคลที่กำลังทำงานอยู่หรือยังอยู่ในระหว่างการทำงานตามปกติโดยการเรียนทางไปรษณีย์ การซื้อหนังสือมาอ่านเองหรือการได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิ จัดเป็นการพัฒนาบุคคลด้วยเหมือนกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลนี้ มีแนวทางในการพัฒนา 2 แบบ คือ

1. การพัฒนาบุคคลก่อนปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมบุคคลสำหรับที่จะเข้าทำงานโดยมีสถาบันการศึกษาต่างๆ หรือหน่วยงานฝึกอบรมทางวิชาชีพ เป็นผู้ให้การศึกษาก่อนที่บุคคลจะจบการศึกษาออกไปปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ

2. การพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคคลเมื่อบุคคลได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานแล้ว การพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติงานอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การให้การศึกษาค่อยๆ การส่งไปเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญต่างๆ เป็นต้น

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมี 2 วิธี คือ

1. การพัฒนาบุคคลก่อนปฏิบัติงาน (Pre-Service Training) เป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาที่จะฝึกอบรมวิชาชีพต่างๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ออกไปปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ได้

2. การพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติงาน (In-Service Training) เป็นการพัฒนาบุคคลเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงานแล้ว

กิติมา ปรีดีดีล (2532) กล่าวถึงการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคคล ได้แก่ การประชุมนิเทศ การสอบถาม การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้าย การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยทำงาน การให้รักษาการแทน การพาไปสังเกตการทำงาน การส่งไปศึกษาคูงานการจัดประชุมสัมมนา และฝึกอบรม การเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการ การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การทดลองและวิจัย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนเมือง การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียนและการนิเทศของครูใหญ่

การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงาน

การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานบุคลากรครูในโรงเรียน ความก้าวหน้าเป็นสิ่งจูงใจ ผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นการบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน คือ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญที่แสดงถึงการยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น ความก้าวหน้า และความสำเร็จงานการปฏิบัติงาน

ความหมายการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) การเลื่อนตำแหน่งเป็นการปูนบำเหน็จความชอบแก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่มาด้วยความวิริยะ อุตสาหะจนเป็นผลดีแก่องค์การ

กิติมา บริดีติลภ (2532) การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการที่ข้าราชการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไปกว่าเดิม ทั้งนี้มิได้หมายความถึงการเลื่อนอันดับเงินเดือน

เสนาะ ตีเยาว์ (2537) การเลื่อนตำแหน่ง คือการมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติตำแหน่งที่สูงขึ้นบุคคลต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าจ้างมากขึ้น เป็นการเพิ่มสถานะของบุคคลให้สูงขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายการเลื่อนตำแหน่งไว้ดังกล่าวแล้วนั้น จึงสรุปได้ว่า การเลื่อนตำแหน่งหมายถึง การมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการปูนบำเหน็จความชอบในความสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การ

ในการเลื่อนตำแหน่งนั้น ไซ้เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาอาจเลื่อนตำแหน่งผู้นั้นให้ไปอยู่สูงขึ้น ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องเห็นด้วยว่าบุคคลผู้นั้นมีความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งสูงๆ ได้ บางครั้งการมีผลงานดี แต่มีความสามารถไม่ถึงขั้นก็เลื่อนไม่ได้ การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมและยุติธรรมจะเป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นและผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ด้วย

งานทางตรงกันข้ามถ้ากระทำโดยไม่มีหลักเกณฑ์หรือไม่ยุติธรรม ผู้ปฏิบัติงาน หรือ บุคลากรอื่นก็จะรู้สึกท้อแท้และไม่พอใจหรือเฉื่อยชาในการทำงาน การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งสามารถทำได้ในกรณีหนึ่งก็คือ เมื่อตอนบรรจุผู้ปฏิบัติงานครั้งแรกนั้น บรรจุในตำแหน่งที่ต่ำไป แต่สามารถปรับปรุงให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นได้ภายหลัง เมื่อพบว่าบุคคลนั้นมีวุฒิ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถพอ

หลักการสำคัญในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

Flippo (1984) กล่าวว่าหลักการสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งมี

2 ประการ คือ

1. ระบบคุณธรรม การบริหารงานบุคลากรโดยทั่วไปนิยมใช้ระบบ นี้ ซึ่งยึดถือการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ
2. ระบบอาวุโส คำนึงถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ เป็นเวลานาน ซึ่งเป็นอีกระบบหนึ่งที่ใช้ในทุกองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งมี 4 ประการ ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ โดยยึดถือความรู้ ความสามารถ เป็นปัจจัยประกอบการพิจารณา ไม่คำนึงถึงความมีอาวุโส ประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ พิจารณาถึงการปฏิบัติหน้าที่การ งานมาด้วยความวิริยะและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มภาคภูมิเป็นเวลานาน
3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส พิจารณาถึงความรู้ความ สามารถ โดยการทดสอบและพิจารณาถึงอาวุโสในการปฏิบัติงาน
4. หลักระบบอุปถัมภ์ โดยการปฏิบัติงานในองค์การเกือบทุกแห่ง ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากระบบอุปถัมภ์ได้ ระบบนี้หากนำไปใช้ในขอบเขต ที่พอเหมาะพอควรก็จะอำนวยความสะดวกการบริหารงานอยู่ไม่น้อย

สำหรับบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการดึงดูดใจให้บุคลากรที่มีคุณภาพปฏิบัติงานในโรงเรียนได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้มั่นคงแน่นอนชัดเจนเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน

การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานของบุคลากรครูในโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือขององค์การอย่างหนึ่ง กล่าวคือบุคลากรครูลาออกจากการปฏิบัติงานมากเกินไป อาจจะทำให้เห็นถึงค่าตอบแทนอาจจะต่ำ การปลดบุคลากรครูออกจากงานอาจจะชี้ให้เห็นถึงความไม่ประสบความสำเร็จขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในองค์การนั้นๆ

การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานบุคลากร โดยเริ่มตั้งแต่โรงเรียนวางแผนอัตรากำลังบุคลากร สรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียน เมื่อบุคลากรครูปฏิบัติงานไปได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคลากรครูผู้นั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงานจึงขอลาออกหรือมีสุขภาพไม่ดี ไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้จึงต้องพ้นออกจากงานเป็นการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน

ความหมายของการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานหรือการพ้นจากงาน

Flippo (1984) ให้ความหมายของการพ้นจากงานว่า เป็นหน้าที่สุดท้ายของการบริหารงานบุคคลที่แยกคนออกจากองค์การและส่งบุคคลเหล่านั้นคืนสู่สังคม

Fulmer (1988) กล่าวว่า การสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานเป็นตำแหน่งสุดท้ายของบุคคลในการนำออกจากองค์การ

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2534) การพ้นสภาพการปฏิบัติงานหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่ตนปฏิบัติอยู่โดยไม่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากองค์การหรือหน่วยงานนั้นต่อไป

การดำเนินงานให้บุคลากรในหน่วยงานสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์การนั้นมีหลายกรณี ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงสาเหตุของการพ้นจากงานไว้ดังนี้

1. การลาออก (Resignation) เป็นสิทธิของบุคคลที่จะลาออกจากองค์การหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ได้ทุกโอกาสด้วยความสมัครใจ เว้นแต่ในกรณีที่บุคลากรนั้นยังมีพันธะอยู่กับองค์การ เช่น การได้รับทุนไปศึกษาต่อในต่างประเทศเมื่อกลับมาแล้วจะต้องปฏิบัติงานชดเชยตามระยะเวลาแห่งข้อตกลงหรือขณะที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญอยู่ ผู้บังคับบัญชายับยั้งการลาออกนั้นไว้ก่อนได้ การใช้สิทธิยับยั้งจะกระทำได้ไม่เกิน 1 ปี

2. การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่สำนักงาน หรือการให้ออก (Lay off) การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ อาจมีสาเหตุของการที่จะลดได้หลายกรณี เช่น

2.1 โครงการที่ดำเนินการอยู่สิ้นสุด

2.2 การเงินขององค์การไม่สามารถดำเนินการในลักษณะเดิมได้

2.3 มีการปรับปรุงงานและจัดองค์การใหม่

2.4 จัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่ อันเป็นผลทำให้ลดกำลังงานลงได้

2.5 นาวิทยาการทางการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ รวมถึงการนำเครื่องจักร และเครื่องทุ่นแรงเข้ามาใช้

3. การออกเพราะมีเหตุเสียหายหรือการปลดออก (Discharge) เป็นการให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจากงานเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประพฤติตนไม่เหมาะสม

4. การเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ (Retirement) ในระบบ

การบริหารบุคคลโดยทั่วไปมักกำหนดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่ต้องออกเพราะเกษียณอายุ ซึ่งกำหนดไว้เมื่ออายุครบ 60 ปี หรือสุขภาพที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานได้อย่างเหมาะสม

5. การตาย (Death) ย่อมหมดสภาพของความเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) กล่าวว่าความรับผิดชอบขององค์การเกี่ยวกับการตายของบุคลากรอย่างน้อยที่สุดคือ

1. รายงานการตายให้บุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งการเตรียมการเกี่ยวกับข่าวสารต่างๆ
2. ติดต่อญาติใกล้ชิด เพื่อให้ข่าวสารหรือบริการที่จำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์และเรื่องอื่นๆ
3. ด้านการเงิน แม้ว่าวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องเงินได้กำหนดไว้แล้วก็ตาม แต่อาจมีปัญหาด้านกฎหมายเกี่ยวกับการเบิกเงินก็ได้ ในกรณีที่ผู้ตายไม่ได้ระบุผู้รับไว้

สำหรับโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่าการให้บุคลากรในโรงเรียนสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานหรือการให้พ้นจากงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งของกระบวนการบริหารบุคลากร เพราะเมื่อมีบุคลากรลาออกหรือสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตาม ย่อมส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเพราะโรงเรียนต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงานแทน ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และต้องใช้เวลาในการสรรหา คัดเลือก และฝึกฝนคนใหม่ โดยเฉพาะถ้าบุคลากรที่ลาออกเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญระดับสูงจะยิ่งมีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก สำหรับการให้ออกหรือลดจำนวนครูที่สั่งงาน (Lay out) ในกรณีที่โรงเรียนเลิกสัมภาระหรือลดจำนวนชั้นเรียนลง โรงเรียนต้องจ่ายเงินทดแทนสำหรับบุคลากรที่ให้ออกตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหากับผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก การปลดออกหรือการออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) เนื่องจากบุคลากรขาดความสามารถ และประพฤตินั้นไม่เหมาะสมอย่างมาก จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรใช้ความ

รอบคอบในการตัดสินใจ เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะชี้แจงว่า ความเหมาะสมคืออะไร และเพียงพอ การปลดออกเป็นการสูญเสียเวลา เงินและความพยายาม ตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหรือโรงเรียนได้ ควรหาทางป้องกัน โดยเริ่มจากการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

เจริญ วัชรวิจนกุล (2528) ได้เสนอทางออกเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการเอาคนออกจากงานว่า ให้ทางโรงเรียนทำสัญญากับบุคลากรที่จะบรรจุทำงานเพียง 1 ปีในขั้นต้นและให้ต่อสัญญาเพิ่มจำนวนปีในสัญญาฉบับหลัง เพราะเมื่อสัญญาหมดลงนายจ้างย่อมมีสิทธิที่จะตัดสินใจหรือบอกเลิกสัญญาได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนะ ธนสมบูรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" พบปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนคาทอลิกดังนี้

1. ปัญหาด้านการได้บุคลากรมา ผู้บริหารเห็นว่า การสรรหาบุคลากรไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติครบทุกด้านตามที่ต้องการ และบุคลากรบางประเภทหายาก เช่น ครูสอนภาษาอังกฤษ ดนตรี ศิลปะและวิชาชีพ ส่วนครูเห็นว่าการให้ได้บุคลากรมานั้นขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่มีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการและไม่มีการประกาศรับสมัครให้บุคลากรภายนอกทราบ รู้กันแต่วงภายในเท่านั้น
2. ปัญหาด้านการธำรงรักษา ผู้บริหารเห็นว่า เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้ได้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไปเข้าโรงเรียนรัฐบาลหรือประกอบอาชีพอื่นๆ และเมื่อทำงานไปนานๆ ไม่มีการปรับขึ้นเงินเดือนเหมือนโรงเรียนรัฐบาล ทำให้รายได้ของครูไม่พอ ส่วนครูมีความเห็นเหมือนผู้บริหารในประการแรก และครูได้รับความสนใจจากผู้บริหารน้อยไป ทำให้ขาดกำลังใจ

3. ปัญหาทางด้านพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า ขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการและส่งครูไปดูงาน กับครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม ส่วนครูเห็นว่า ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมเช่นเดียวกับผู้บริหาร และครูมุ่งหารายได้ไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง

4. ปัญหาด้านการพ้นจากงาน ผู้บริหารเห็นว่า ครูลาออกอย่างกะทันหันเมื่อสอบเข้ารับราชการได้และครูลาออกได้ทันที แต่ทางโรงเรียนไม่สามารถให้ครูลาออกได้ตามความต้องการ ส่วนครูเห็นว่า การพิจารณาให้ครูลาออกจากงานขาดหลักเกณฑ์ตายตัวที่แน่นอน และครูที่ออกจากงานกลับได้รับเงินทดแทน แต่ครูที่ลาออกเองกลับไม่ได้อะไร

วิทยา คู่วิรัตน์ (2529) ท้าการวิจัยเรื่อง "การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ นคร" พบปัญหาในการบริหารงานบุคลากร สรุปได้ดังนี้ "ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรพบว่า บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงกับที่ได้รับมอบหมาย การบำรุงรักษา ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ การพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่เต็มใจเข้ารับการอบรมสัมมนา การให้บุคลากรพ้นจากงานโรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ครูสภาและของโรงเรียน"

สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากิจการพัฒนากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ" พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้างๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครู-อาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านทำนายผลการประเมินไปเข้า ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็น

ลีดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2532) ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครส่วนมากมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน การบริหารแผน การปฏิบัติการตามแผน และการประเมินผล มีเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร . ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญ สมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักการแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรมุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลาง ในขั้นการวางแผนและในขั้นการปฏิบัติการตามแผน ปัญหาและอุปสรรคในขั้นการวางแผน คือ ขาดบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการวางแผน และขาดหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ปัญหาและอุปสรรคในขั้นปฏิบัติการตามแผนคือขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ แต่มีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยในขั้นบริหารแผนและขั้นประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปีการศึกษา 2528 - 2530 ได้พบว่าปริมาณของผู้เข้ารับการพัฒนาและงบประมาณสนับสนุนแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรมีเพิ่มมากขึ้นทุกปี

สุนากรรณ ศิวะบวร (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียน ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต" ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ปรากฏดังนี้ การสรรหาส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายการวางแผนกำลังคน มีการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับกำลังคน มีการคัดเลือก

บุคลากรใหม่โดยการทดสอบและทดลองปฏิบัติงาน การธำรงรักษาส่วนใหญ่มักมีการ
 ประเมินผลโดยผู้บริหาร มีอัตราเงินเดือนเท่าเทียมกับรัฐบาล มีสวัสดิการด้าน
 การเงิน บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ เมื่อมีผลงานดีเด่นได้รับ
 การยกย่องชมเชยและมอบสิ่งตอบแทน การพัฒนามีการส่งบุคลากรไปประชุมอบรม
 สัมมนาทางวิชาการ มีห้องวิชาการและห้องสมุดสำหรับครู มีการประชุมแลกเปลี่ยน
 ความคิดเห็น และสนับสนุนให้ใช้สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี โดย
 ครูผลิตขึ้นเองและทางโรงเรียนจัดให้ การให้พ้นจากงานมีการกำหนดระเบียบ
 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน มีบุคลากรลาออกไปทำงานอื่นปีละประมาณ
 ร้อยละ 1-5 สาเหตุที่ลาออกเพราะเปลี่ยนอาชีพและได้งานอื่นที่ดีกว่า มีการจัด
 บริการเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ แก่ครูที่พ้นจากงานและพ้นจากตำแหน่ง บุคลากรที่
 เกษียณอายุมีน้อย การเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรมน้อยเช่นกัน

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการสรรหา และธำรงรักษาอยู่ใน
 ระดับน้อย และปัญหาด้านการพัฒนาและการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สิทธิชัย ลีวเวหา (2534) ท้ากรวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหาร
 งานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในด้านการจัดหา

โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้มาเป็นครูที่ย้าย
 มาจากที่อื่นเป็นสำคัญ และได้มาไม่ตรงตามที่ต้องการของโรงเรียน ในด้านการ
 บำรุงรักษา ผู้บริหารได้ปฏิบัติตามหลักการของการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนใหญ่
 และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลดีอย่างมาก คือการให้ขวัญและกำลังใจ
 งานการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ โดยการใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้
 บังคับบัญชา ในด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึก
 อบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน
 มากที่สุด คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการให้พ้นจากงานครูมีการพ้นจาก
 ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนโดยการย้ายมากที่สุด

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ที่พบมากในด้านการจัดหา
 ได้แก่ ครูมีวุฒิไม่ตรงตามที่ต้องการ การได้ครูมาล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ

ในด้าน การบำรุงรักษา ได้แก่ การจัดครูเข้าปฏิบัติงานท่างได้ยาก เพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ และครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนา ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการในด้านการให้พ้นจากงาน ได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย