

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้อภิปรายถึงการบริหารงานบุคคล ความสำคัญ ความหมาย และหลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ภารกิจและกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ขอบข่าย และรายละเอียดของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สำหรับงานวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลจัดว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานในด้านต่าง ๆ อย่างมาก ทั้งนี้เพราะว่า ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม จะต้องประกอบด้วยบุคคล เพราะงานต่าง ๆ ต้องกระทำด้วยบุคคลหรือคนทำให้เกิดงาน ซึ่งจะเห็นได้จาก คำจำกัดความของการบริหารที่ว่า การบริหารคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน หรือจากองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของการบริหารคือ คนหรือบุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือจากกระบวนการบริหาร (Administration Process) ของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) 7 ประการที่เรียกย่อ ๆ ว่า "พอสด์คอร์บ" (POSDCORB) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) การเสนอรายงาน (Reporting) และการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) จากที่ได้อภิปรายมานี้ จะเห็นว่า บุคคลนั้นเป็นหลักหรือองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อการบริหารงานในทุกด้าน

ความสำคัญของบุคคล

ในการดำเนินกิจการใด ๆ ก็ตาม เมื่อมีงานที่จะต้องทำเป็นการถาวรต่อเนื่องกันไป ก็จะต้องอาศัยหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการ การจัดองค์การเพื่อดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ นั้น มีรูปแบบแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และลักษณะของกิจการ เช่น กิจการด้านการศึกษา

องค์การที่จัดตั้งขึ้นมักจะจัดในรูปของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ตามทฤษฎีองค์การแล้ว ถือว่าองค์ประกอบสำคัญขององค์การมีสองส่วนคือ "งาน" และ "คน" หมายความว่า องค์การทุกประเภทจะต้องมีองค์ประกอบคานงาน ซึ่งได้แก่ ภารกิจที่จะต้องกระทำตามวัตถุประสงค์แล้ว การจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สองที่ดี คือบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน

หน่วยงานด้านการศึกษา เช่น โรงเรียน มีภารกิจหลักในการให้การศึกษาแก่เยาวชน การที่โรงเรียนจะกระทำภารกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจำเป็นต้องมีบุคคลหรือบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา

เมื่อเป็นเช่นนี้ ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร 4 อย่างที่เรียกย่อ ๆ ว่า "4 M's" ซึ่งได้แก่ บุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) นั้น บุคคลได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้เพราะบุคคลเป็นผู้จัดทำและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ หน่วยงานใดก็ตาม ถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคคลที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้ว ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมาเอง ดังที่ เมกิสสัน (Meggison) ได้กล่าวยืนยันไว้ว่า

"มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่า เช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรตินิยม"

ความสำคัญของบุคคลในฐานะทรัพยากรการบริหาร มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะกิจกรรมการเรียนการสอนและการให้บริการการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้บุคคลหรือบุคลากรทางการศึกษา คือ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่การศึกษาอื่น ๆ เป็นปัจจัยสำคัญจนอาจกล่าวได้ว่า "ไม่มีครูก็ไม่มีโรงเรียน" ดังนั้นงบประมาณการศึกษาประจำปีของประเทศไทย ในระดับประถมและมัธยมศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จึงเป็นค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและค่าจ้างของบุคคลหรือบุคลากรทางการศึกษา

เมื่อบุคคลมีความสำคัญเช่นนี้ กระบวนการบริหารที่เรียกย่อ ๆ ว่า "พอสต์คอร์บ" (POSTCORB) จึงกำหนดให้การบริหารด้านบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งในเจ็ดประการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เรียกกันหลายอย่างทั้ง ๆ ที่มีความหมายอย่างเดียวกัน เช่น การบริหารบุคลากร การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ การบริหารอัตรากำลัง การบริหารกิจการเกี่ยวกับตำแหน่งและเงินเดือน การบริหารการเจ้าหน้าที่ ในวงการทหารเรียกว่า การบริหารกิจการเกี่ยวกับกำลังพล ความจริงก็คือ การบริหารงานบุคคลนั่นเอง แม้ในภาษาอังกฤษก็เรียกต่าง ๆ กันไป เช่น *personel administration, personel managment, labor relation, industrial relations, personel services, labor management, manpower management* เป็นต้น ส่วนความหมายและรายละเอียดของงานนั้น ก็มีขอบเขตกว้างบ้างแคบบ้าง แล้วแต่หน่วยงานแต่ละหน่วยจะกำหนดขึ้น คือแล้วแต่ความเข้าใจหรือปรัชญาส่วนตัวของผู้บริหาร

บีช (Beach) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลคือการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผน และโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

นิโกร (Nigro) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลคือศิลปะของการคัดเลือกคนเข้าทำงานและการใช้คนที่มีอยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลงานมากที่สุด

แอปเปลี่ (Appley) ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคลคือ การดำเนินการในการวางแผน และกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านศึกษาและวิจัย ในอันที่จะปรับปรุงนโยบายด้านบุคคล เทคนิคในการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์การ

วูล์ฟ (Wolf) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นการดำเนิน
เกี่ยวกับตัวบุคคล การให้เกิดการปฏิบัติงาน และการควบคุมการทำงานของบุคคลในองค์การ
ในประเทศไทยมีนักวิชาการและนักบริหารหลายคน ให้ความหมายของการบริหาร
งานบุคคลต่าง ๆ กันไปเช่น นายบุญชนะ อรรถาการ ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงาน
บุคคล คือการที่จะจัดให้ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และ
เงินเดือนให้เหมาะสมและให้ทำงานที่เป็นประโยชน์มากที่สุดที่จะทำได้ ให้สวัสดิการ
พอสมควร ให้มีจิตใจที่ตั้งใจทำงานและเมื่อออกจากงานก็ให้มีโอกาสได้รับบำเหน็จบำนาญ
หรือเงินทดแทนตามสมควร (บุญชนะ อรรถาการ 2514 : 14)

สกิจ จุลละนันท์ (2510 : 102) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ
ที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับ
ตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์
และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การ
ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 507) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล
หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการ
จากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นให้มากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

วิญญู สาทร (2526 : 267) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลคือ
การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการ
ทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจที่จะให้
ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงาน ตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารให้
บรรดาบริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์สัมพันธ์ตาม
ความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม
และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์
ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า ได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ
และมีความสุขในการทำงาน

จากความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การบริหารงาน
บุคคล หมายถึง การดำเนินงานในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน และใช้บุคคลที่มีอยู่แล้ว

อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด เป็นการทำให้ได้ประโยชน์และมีความพอใจ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลคือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ ตามหลักที่เรียกว่า ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) และในเวลาเดียวกัน ก็บำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพ โดยให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์และมีความพอใจด้วย รวมทั้งการให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

การใช้คนให้ถูก เป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งใหญ่ที่สุด เป็นปัญหาที่เราจะต้องศึกษาและปฏิบัติ อยู่ตลอดไป งานใดที่จะคัดเลือกคนไปบรรจุได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ งานนั้นย่อมก้าวหน้า ไปสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอน การเลือกทั้งหลายในโลกนี้ ไม่มีอะไรยากเท่าเลือกคน สำหรับ สิ่งของ วัสดุ เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนเพชรนิลจินดา เรายังมีทางเลือกให้ทองแท้ได้ แต่การเลือกคนนั้นเป็นความลำบากอย่างยิ่ง เพราะถ้าเลือกคนผิดก็จะทำให้ งานไม่เดินเท่าที่ควร โดยเฉพาะในระบบราชการไทยนั้น "การแต่งตั้งนั้นง่าย แต่การถอดถอนนั้น ยาก" ฉะนั้นก่อนที่จะแต่งตั้งใครจะต้องพิจารณาให้ดี เมื่อแต่งตั้งแล้วก็ต้องรู้จักใช้ และบำรุง รักษา รวมทั้งพัฒนาและเลื่อนตำแหน่ง ให้บำเหน็จความดีความชอบ เพื่อให้กำลังใจ ผู้ปฏิบัติงาน จะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลของงานสูง ที่กล่าวมานี้ล้วนแต่เป็นการบริหารงาน บุคคลทั้งสิ้น

หลักการทั่วไปของการบริหารงานบุคคล

ฟลิปโป (Flippo) ได้กล่าวถึงหน้าที่ (Function) ในการบริหารงานบุคคลของ ฝ่ายบริหารไว้ดังนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) ได้แก่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นการรวบรวมความคิดและกระบวนการตัดสินใจเพื่อเป็นพื้นฐานในทางปฏิบัติของบุคคลในหน่วยงาน
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) ได้แก่การจัดแบ่งหน่วยงานให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะ กับวางโครงสร้างของหน่วยงานให้ประสานสัมพันธ์กัน มิให้เกิดความยุ่งยากแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

3. การบังคับบัญชา (Directing) ซึ่งรวมถึง การที่จะทำให้บุคคลทำงาน โดยความเต็มใจและให้ได้ผลดีด้วย

4. การควบคุม (Controlling) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตรงตามแผน และนโยบาย บางครั้งอาจต้องควบคุมและปรับปรุงแผนเพื่อแก้ไขความล่าช้า (Edvin B. Flippo : 1966 : 3 - 15)

เมื่อพิจารณาแนวความคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการวางแผนงานเกี่ยวกับตัวบุคคล น่าจะมีคุณค่าในทางปฏิบัติ คือ เป็นการกำหนดเส้นทางหรือแนวทาง และจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้มีความเข้าใจร่วมกันก่อนลงมือทำงาน ช่วยให้มองเห็นช่องทาง หรืออุปสรรคที่ล่วงหน้า สามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดเสียได้ เพื่อมิให้กิจการชะงักลง กลางคัน

ส่วนการบังคับบัญชาและควบคุม อาจมีปัญหายุ่งยาก เนื่องจากปัจจุบันเรายอมรับแนวความคิดที่ควรมีสระในการทำงาน จึงน่าจะมีข้อขัดข้องในการที่ฝ่ายบริหารจะบังคับบัญชา หรือควบคุมโดยตรง ฝ่ายบริหารอาจต้องจัดกระบวนการ หรือกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัด หรือประเมินผลงานให้เหมาะสม ใช้การติดตามผลงานเป็นการบังคับบัญชาและควบคุม การสร้างระเบียบวินัยก็ควรให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับแก่บรรดาบุคคลในหน่วยงาน ข้อสำคัญผู้บริหารจะต้องไม่ลืมว่าการบังคับบัญชาและควบคุมจะง่ายขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจต่องานในหน้าที่ มีความหวัง และมีขวัญดี ไม่เกิดความรู้สึกบิบบั่นทางใจต่อกฎระเบียบหรือการปฏิบัติใด ๆ จนมีปฏิกิริยาในทางต่อต้าน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 508 - 511) กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลโดยแยกออกเป็น 2 ระบบ มีระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ในระบบคุณธรรมมีแนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลที่เป็นลักษณะเด่นอยู่ 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)
2. หลักความสามารถ (Competence)
3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure)
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

สุกิจ จุลลนันทน์ (2510 : 97 - 99) ให้ความเห็นว่าหลักสำคัญในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมี 12 ประการ คือ

1. หลักความรู้ความสามารถ หมายถึงยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน
2. หลักเสมอภาค หมายถึงเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ หรือตามที่กำหนดไว้ในการสมัครเข้าทำงาน
3. หลักความเป็นกลาง คือมีความเป็นกลางในทางการเมือง ไม่ฝักใฝ่ในทางการเมือง
4. หลักความมั่นคง คือให้บุคคลมีความมั่นใจในการปฏิบัติอยู่ว่าจะยึดเป็นอาชีพได้ตลอดไปจนกว่าจะถึงเวลาอันสมควร
5. หลักการพัฒนา ได้แก่การให้การศึกษ การฝึกอบรม ส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคน การตรวจตรา แนะนำและการปูนบำเหน็จความชอบ ตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
6. หลักความเหมาะสม คือใช้คนให้ถูก ให้สอดคล้องกับความสามารถของเขา
7. หลักความยุติธรรม กล่าวคือ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พิจารณาทุกอย่างให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ
8. หลักสวัสดิการ โดยจัดให้มีบริการและสวัสดิการต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน
9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างทางวินัย จริยธรรม และความรู้สึกรับผิดชอบของแต่ละคนให้ดีที่สุด มุ่งสร้างทุกคนให้เป็นพลเมืองดี ป้องกันมิให้คนทำความผิดมากกว่าที่จะคอยกวาดล้างโทษแต่อย่างเดียว
10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่า ศักดิ์ศรี ความสำคัญ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ชักจูงใจและบำรุงขวัญในการทำงาน ตลอดจนรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ที่บังคับบัญชา
11. หลักประสิทธิภาพและประหยัด กล่าวคือ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องให้บังเกิดผลดีที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงานน้อยที่สุด
12. หลักการวิจัย คือต้องมีการศึกษาค้นคว้า หรือการวิจัยเพื่อทราบสาเหตุแห่งปัญหา อุปสรรคข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้ดีขึ้น

ฟลิปโป (Flippo 1966 : 414) ให้ความสำคัญว่าการบริหารงานบุคคลเป็นบริการที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารงานทุกประเภท และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นหลักไว้ 8 ประการ คือ

1. ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
2. มีความร่วมมือกันในการที่จะหาทางพัฒนาโยบายเกี่ยวกับบุคลากร
3. ฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ควรทำความเข้าใจกันให้ดีในเรื่องสิทธิ หน้าที่

ตลอดจนสิทธิพิเศษต่าง ๆ

4. ควรมีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการบริหารงานบุคคล
5. การยอมรับในความสามารถ ทำให้คนรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง การแสดงความซาบซึ้งเมื่อเขาได้มีโอกาสเป็นผู้นำและมีความก้าวหน้า ทำให้เขามีกำลังใจในการทำงาน
6. จัดหาโอกาสหรือช่องทางที่จะสนับสนุนให้ผู้ที่มีความสามารถถึงขั้นได้ทำหน้าที่ผู้นำ เพื่อให้เกิดความรู้สึกในความก้าวหน้าทางอาชีพ
7. ควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้ดี ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันทุกฝ่าย
8. จัดให้มีบริการที่ดีในทุก ๆ ด้าน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่พอใจ จะช่วยให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิลเลียมส์ (Williams 1964 : 122 - 123) ได้เสนอแนะหลักทั่วไปของการจัดงานบุคคลไว้ พอสรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานจะต้องแสดงปรัชญาการศึกษา และแนวคิดในเรื่องคุณค่าของคนไว้ อย่างชัดเจน
2. หน่วยงานต้องยอมรับนับถือประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล
3. ควรให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความสามารถในการคิดริเริ่ม
4. พยายามหาทางลดความตึงเครียดและความคับข้องใจในหน่วยงานให้เหลือน้อยที่สุด
5. จะต้องยอมให้บุคลากรได้ฝึกหัดการร่วมกันวางแผนงาน และการประเมิน

ผลงานกลุ่ม

6. การมอบอำนาจและการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน

จัดหน่วยงาน

7. หน้าที่และความต้องการของฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดไว้ในโครงการอย่างชัดเจน ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับ

8. ต้องมีวิธีการในการติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติงานร่วมกัน

9. จะต้องยอมรับว่าบุคคลมีความต้องการที่จะทำหน้าที่ผู้นำ และไม่ควรถูกจำกัด แต่เฉพาะคนของฝ่ายบริหาร เท่านั้น

10. บุคลากรใหม่จะต้องได้รับการชักนำให้เกิดความคิดพื้นฐานในการสร้างสรรค์ โดยคณะผู้ร่วมงานยอมรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของเขา

11. แบบของหน่วยงานจะต้องมีลักษณะที่จะให้ความมั่นคงในอาชีพแก่บุคลากร หลักบริหารงานบุคคลจากแนวความคิดของท่านผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นนี้ มีลักษณะและหลักการคล้ายคลึงกัน ซึ่งพอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. หน่วยงานและบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจ และยอมรับร่วมกันในเรื่องเป้าหมาย ปรัชญาและอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

2. ผู้บริหารควรยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ บทบาท และความสำเร็จของบุคคลในหน่วยงาน

3. จะต้องสร้างเสริมพัฒนาบุคลากรโดยให้โอกาสแสดงออก หรือให้มีส่วนในการคิดสร้างสรรค์ อย่างยุติธรรม

4. มีการสื่อสารที่ดี ให้เกิดความเข้าใจและสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อความร่วมมือในการทำงาน

5. การจัดสวัสดิการและบริการเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อย่างไรก็ตาม หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคลนั้นน่าจะหมายถึงการกระทำใด ๆ ของฝ่ายบริหารที่จะทำให้บุคคลสองฝ่ายในหน่วยงาน คือ ฝ่ายบริหาร (Management) และฝ่ายปฏิบัติ (Operation) เกิดความเข้าใจในหน้าที่ บทบาท และความสัมพันธ์ของงาน จนมีแนวความคิดที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยยึดเอาความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นหลักปฏิบัติ หรือพัฒนาตัวบุคคลเพื่อประโยชน์แก่หน่วยงานเป็นสำคัญ

การบริหารงานบุคคลแบบใหม่

การบริหารงานบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน นอกจากจะยึดระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารงานบุคคลยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวคน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารงานบุคคลด้วย การบริหารงานบุคคลแบบใหม่จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในการจัดระบบบริหารงานบุคคล คือ

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันเรื่อง ฐานะ เพศ ผิวและศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป

2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลัก คุณวุฒิเป็นเกณฑ์ ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยที่ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

5. หลักการพัฒนา ได้แก่การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของคน

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากัน เงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้ทำงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้าง จริยธรรม และคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากร และการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนงาน การประสานงาน และการจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

การจัดระบบบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นของทางราชการ หรือของธุรกิจเอกชน ในปัจจุบันนี้โดยยึดหลัก 12 ประการดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในประเทศไทย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2532 : 42 - 43)

หลักบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

ระบบการบริหารงานบุคคลเริ่มตนจากระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งไม่มีระเบียบและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน จะรับใครเข้าทำงานหรือจะแต่งตั้งใครทำหน้าที่อะไรที่ไหน อย่างไรก็ได้ โดยถือเอาความใกล้ชิดหรือพรรคพวกเป็นหลัก จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ระบบพรรคพวก" จนกระทั่งในระยะต่อมาได้มีการใช้ตำแหน่งในทางราชการเป็นผลตอบแทนทางการเมืองไปก็มี เช่น ในสหรัฐอเมริกา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองก็ปลดข้าราชการเดิมออกไป และบรรจุผู้ที่สนับสนุนนักการเมืองที่ได้รับเลือกตั้งเข้าไปทำหน้าที่แทน จึงเกิดระบบการกวาดคนเก่าที่มีพรรคพวกออกไป แล้วรับคนใหม่ที่เป็นพรรคพวกเข้ามา ระบบนี้ จึงมีชื่อใหม่ในภาษาอังกฤษว่า Spoils System อันเป็นผลทำให้การบริหารราชการไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ก็เพราะว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการคำนึงถึงความเป็นพรรคพวกเป็นสำคัญ ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ส่วนราชการต่าง ๆ จึงเต็มไปด้วยข้าราชการที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ

เพื่อที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงได้มีการนำระบบการบริหารงานบุคคลแผนใหม่มาใช้ เรียกว่า ระบบคุณธรรม (Merit system) ซึ่งต่อมาได้เป็นที่ยอมรับกันว่า เป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมที่สุดจนถึงปัจจุบันนี้

หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมี 4 ประการ คือ

1. หลักความสามารถ หมายถึงการบรรจุบุคคลเข้าทำงานหรือการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง (Put the right man in the right job) และจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่า ตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร ต้องมีการประกาศชักชวนให้ผู้มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดที่จะทำได้ และจะต้องหาวิธีที่เหมาะสมมาทำการคัดเลือกบุคคล เช่น การจัดให้มีการสอบแข่งขันรวม เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดี ย่อมมีสิทธิ์ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งก่อน นอกจากนั้น การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ก็จะต้องคำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญด้วย

2. หลักความเสมอภาค หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิใช่คุณสมบัติและมีพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิ์จะสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (Open to all) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิ์อย่างเท่าเทียมกัน (equality of opportunity) และในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ งานที่มึ้นหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือระดับเดียวกัน ก็จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน (equal pay for equal work) นอกจากนั้น ข้าราชการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบรรจุและแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัย และเรื่องอื่น ๆ

3. หลักความมั่นคง หมายถึงการให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะมาเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ トラบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถ

ในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติ และมี ความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการ โดยให้เงินเดือนเพียงพอกับการครองชีพ และให้สวัสดิการและประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ มีบำเหน็จหรือมีบำนาญให้ เพื่อเลี้ยงชีพตามควรแก่สภาพในบั้นปลายชีวิต นอกจากนี้ หลักความมั่นคงนี้ ยังจะเป็นการประกันมิให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากราชการ โดยไม่มีความผิด ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติราชการให้บังเกิดผลดีที่สุด ไม่ต้องกังวลในการหาเลี้ยงชีพหรือถูกกลั่นแกล้งในทางที่ไม่เป็นธรรม

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึงการให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง (Political neutrality) กล่าวคือ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่าความหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยนั้น ถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน ดังนั้น ไม่ควรรัฐบาลชุดใดหรือพรรคใดเข้ามาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ อย่างเต็มความสามารถจะละเลยเพิกเฉยมิได้ ในทางกลับกัน ข้าราชการประจำจะต้องไม่กระทำตนให้ตกอยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของพรรคการเมือง หรือเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองใด ๆ ด้วย (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2533 : 8 - 10)

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถาบันหรือองค์การที่จัดตั้งขึ้นด้วยจุดประสงค์อันแน่นอน ในอันที่จะจัดและให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้มารับบริการ คือนักเรียน หรือนักศึกษา คุณภาพของการให้การศึกษาคือจะสูงหรือต่ำเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและพฤติกรรมของบุคคลที่ทำหน้าที่อยู่ในองค์การนั้นว่ามีคุณสมบัติและพฤติกรรมอันพึงปรารถนาตามจุดมุ่งหมายของเจตนารมณ์และจุดประสงค์ของการให้การศึกษานั้นเพียงไร ดังนั้นโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้การศึกษานั้นมีเรื่องที่จะต้องพิจารณาดังนี้ คือ

1. โรงเรียนนั้นเป็นสถาบันหรือองค์การ ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายที่จะให้การศึกษาศาสนาของสังคม โรงเรียนเป็นสถานที่ที่จะเปลี่ยนแปลงกำเนิดหรือทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ เช่น วัสดุ ทรัพย์ต่าง ๆ ให้กลายเป็นโครงการทางการศึกษาที่จะเสนอให้แก่ผู้เรียนในสถานศึกษานั้น ๆ

2. การบริหารการศึกษาในโรงเรียนนั้นนับได้ว่าเป็นขบวนการทางสังคมที่จัดขึ้นภายในระบบของสังคมนั้น ซึ่งอาจจะมองได้หลายแง่ คือ

2.1 ในรูปโครงสร้าง เป็นการมองการบริหารโรงเรียนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่มีแบบแผนหรือธรรมเนียมกำหนดไว้

2.2 ในรูปของกรณียกิจที่จะต้องปฏิบัติ เป็นการรวบรวมบทบาทและหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ตลอดจนเครื่องมือ วัสดุ และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จะหาบุคลากรมาปฏิบัติงานและหาทางส่งเสริมให้บุคคลที่มาร่วมทำงานนั้นทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. ในระบบใด ๆ ของสังคม ซึ่งหมายรวมถึงโรงเรียนอันเป็นองค์ประกอบทางสังคมย่อมจะประกอบด้วยสิ่งสองสิ่งที่มีอิสระต่อกัน แต่ก็จะต้องติดต่อกันอย่างแนบแน่น ก็คือสถาบันที่มีจุดมุ่งหมาย บทบาทที่จะปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมายที่สังคมได้กำหนดไว้ รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานแห่งผลสำเร็จในการปฏิบัติ และบุคลากรซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะตัว อันหมายรวมถึงความสามารถที่ติดมาแต่กำเนิดและความสามารถที่หามาในภายหลัง เช่น จากการเรียนรู้ออกกำลังกาย การฝึกฝน ตลอดจนความโน้มเอียงทางจิตใจซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวอีกด้วย

4. ส่วนประกอบของระบบย่อย (Subsystem) ของสังคมย่อมประกอบขึ้นด้วยส่วนประกอบดังนี้

4.1 โครงสร้างอันมีหน้าที่ที่จะธำรงไว้ ซึ่งระบบของสังคมนั้น ๆ ถ้าจะเปรียบกับบ้าน โครงสร้างของบ้านก็ได้แก่ เสา หลังคา ผนัง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดเป็นสภาพบ้านขึ้นมาได้

4.2 แบบแผนในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกซึ่งจะต้องเป็นไปตามหลักของการแบ่งงานกันทำ โดยมีความประสานสอดคล้องกันและมุ่งตรงต่อจุดหมายส่วนรวมของสังคมนั้น ๆ

4.3 แบบแผนของการใช้อำนาจการบริหารในสังคมนั้น ซึ่งย่อมจะกำหนดวิถีทางในการดำเนินงานและแบบฉบับในการดำเนินชีวิตของสมาชิกในสังคมนั้น ๆ ดังจะเห็นได้จากความแตกต่างในแบบรูปของการปกครองและวิถีทางแห่งการดำเนินชีวิตของชนในประเทศที่ปกครองแบบประชาธิปไตยกับการปกครองแบบเผด็จการ

4.4 อุดมการณ์ (Ideology) หรือจุดหมายระดับสูงของสังคม หรือองค์การอันเป็นเครื่องกำหนดบรรทัดฐานในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ในสังคมหรือองค์การนั้น ๆ

มีสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับหลายกรณีของการจัดการขององค์กรต่าง ๆ อาจจะเหมือนกัน แต่วิธีการที่จะดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายเหล่านั้นอาจจะแตกต่างกัน จุดมุ่งหมายโรงเรียนก็คือ การให้การศึกษแก่นักเรียน แต่บางโรงเรียนอาจใช้วิธีการอย่างเข้มงวดในการอบรมสั่งสอนนักเรียน ในขณะที่อีกโรงเรียนหนึ่งอาจใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้นักเรียนได้เรียนรู้ โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจจากภายนอกให้มากที่สุด เช่น การสร้างความสำนึกในหน้าที่ของนักเรียนให้เกิดขึ้น

5. บุคคลที่ทำงานในองค์กรย่อมมีความต้องการส่วนบุคคลที่เขาแสวงหาติดตัวมา ก็คือ พยายามหาทางให้ความขัดแย้งเหลือน้อยลง และทำให้เกิดความร่วมมือนั่นจะส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร และในท้ายที่สุดก็คือ ความสามารถที่จะสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ใดด้วย

6. วิธีการและมาตรการต่าง ๆ ที่จะจัดระบบย่อยให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับระบบใหญ่ย่อมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เต็มใจและตั้งใจที่จะทำงานให้แก่องค์การนั้น อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ผู้บริหารองค์กรจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ทั้งในแง่ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในตัวเอง และเป็นผู้ที่มีผลกระทบต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมองเห็นและเข้าใจผลที่ระบบงานจะมีต่อตัวบุคคลและผลที่ตัวบุคคลมีต่อระบบงานในองค์กรด้วย (พริส ทันนาคินท์ 2524 : 18 - 20)

ภารกิจและกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

สำหรับภารกิจและกระบวนการในการบริหารงานบุคคลในวงการศึกษารึหรือในสถานศึกษานั้น ไทมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้หลายท่าน โดยแต่ละท่านได้ให้แนวคิดและขอบข่ายของภารกิจ และกระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ คือ

ภิญโญ สาร (2526 : 268 - 269) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ มี 4 ลักษณะ คือ

1. การแสวงหาบุคลากร
2. การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

โดยแบ่งเป็นลักษณะโดยละเอียด 22 ลักษณะ คือ

1. การวางนโยบายและการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
 2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่ได้วางไว้
 3. การวางโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้
 4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ
 5. การจัดลำดับบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน
 6. การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง
 7. การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก
 8. การบรรจุแต่งตั้ง
 9. การปฐมนิเทศครูใหม่ หรือรับโอนย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานของครูใหม่
- ดังกล่าว
10. การทำและรวบรวมระเบียบประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
 11. การโอนและการย้าย
 12. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน
 13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
 14. การพิจารณาความดีความชอบ
 15. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
 16. การรักษาสภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
 17. การจัดสวัสดิการ
 18. การปกครองบังคับบัญชา
 19. การรักษาวินัย
 20. การให้พ้นจากงาน
 21. การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น เมื่อต้องพ้นจากงานตามวาระ
 22. การวิจัยและค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวบุคลากร

หนังสือ ทัศนคติ (2524 : 102 - 141) ไขั้ล้าถึงกระบวนการในการบริหาร
บุคลากรว่ามีขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหาบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกหรือการเลือกสรรบุคคล
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การพัฒนาการบุคลากร
6. การประเมินบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร
 - การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อขอความเป็นธรรม
 - อายุราชการหรือการกำหนดเวลาปฏิบัติงาน
 - ความต่อเนื่องในการรับราชการ
 - การพ้นจากงาน
 - การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ

กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 128 - 129) ได้แบ่งการบริหารงานบุคคลออกเป็น
เรื่อง ๆ ดังนี้คือ

1. กำหนดความต้องการด้านบุคลากร
 - การวางแผนกำลังคน
 - การวิเคราะห์งาน
 - การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนและค่าจ้าง
2. การสรรหาตัวบุคคล
 - การสรรหา
 - การเลือกสรร

3. การจัดและบริหารบุคคล

- การบรรจุแต่งตั้ง
- การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- การจัดทำทะเบียนประวัติ
- การปฐมนิเทศ
- การโอนย้าย
- การเลื่อนตำแหน่ง
- การพิจารณาความดีความชอบ
- สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
- การประเมินผลงาน

4. การพัฒนาบุคลากร

- การฝึกอบรม
- การลาศึกษาต่อ
- การประชุมสัมมนา

5. การให้ทุนจากงาน

- การดำเนินการทางวินัย
- การลาออก การเกษียณอายุ พุพผลภาพ และถึงแก่กรรม

พ.ร.บ. ทัศน (2528 : 77 - 86) ได้กล่าวถึงภารกิจ และกระบวนการ
การบริหารงานบุคคลว่ามีขั้นตอน และกิจกรรมย่อย ๆ ของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

- การกำหนดความต้องการด้านอัตรากำลัง
- การวิเคราะห์งาน
- การกำหนดลักษณะงาน
- การกำหนดมาตรฐานความต้องการด้านกำลัง

2. การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน

- การสรรหา
- การเลือกสรร

- การบรรจุแต่งตั้ง
 - การทดลองปฏิบัติหน้าที่
3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน
- การปฐมนิเทศ
 - การจัดให้ทำงาน
 - การนิเทศงาน
 - การบำรุงรักษา
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การพิจารณาความดีความชอบ
4. การพัฒนาบุคคล
- การฝึกอบรม
 - การศึกษาต่อ
 - การศึกษาในงาน
 - การสัมนา
 - การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
5. การให้ทุนจากงาน
- การโอนย้าย
 - การลงโทษทางวินัย
 - การลาออก
 - การลดจำนวนบุคคลลงงาน
 - เกษียณอายุ
 - พุพพลภาพ
 - ถึงแก่กรรม

วิจารณ์ ศรีสอาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2525 : 100 - 101)

ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการครูว่า ก็เหมือนกับกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 กระบวนการหลัก คือ

1. การสรรหาบุคลากร
2. การใช้บุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การธำรงรักษาบุคลากร

โดยในรายละเอียดในทางปฏิบัติอาจแบ่งเป็นกระบวนการย่อย ๆ 12 กระบวนการ

ดังนี้ คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือน
3. การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครู
4. การบรรจุและการแต่งตั้ง
5. การย้ายและการโอน
6. การฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการ
7. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี
8. การเลื่อนตำแหน่ง
9. การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
10. การจัดสวัสดิการ
11. การเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู
12. การให้ทุนจากราชการ

จากแนวคิดและขอบข่ายของภารกิจและกระบวนการในการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา จากนักการศึกษาต่าง ๆ หลายท่าน ดังที่ได้อธิบายมาแล้ว ซึ่งพอสรุปได้ว่าส่วนใหญ่มักมีหลักการใหญ่ ๆ คล้ายคลึงกัน แต่จะต่างกันที่ตรงที่การแบ่งกิจกรรมย่อย ดังนั้นหลังจากที่ได้ศึกษาจากแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภารกิจและกระบวนการบริหารบุคคลในโรงเรียนนั้น มีขอบข่ายกว้าง ๆ 4 ด้าน คือ 1) การจัดหาบุคลากร 2) การบำรุงรักษาบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้ทุนจากงาน โดยมีกิจกรรมย่อยในแต่ละด้านดังนี้ คือ

1. การจัดหาบุคลากร ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้คือ
 - 1.1 การวางแผนกำลังคน
 - 1.2 การสรรหา

- 1.3 การเลือกสรร
- 1.4 การบรรจุแต่งตั้ง
- 1.5 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
2. การบำรุงรักษาบุคลากร ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้คือ
 - 2.1 การปรุมนิเทศ
 - 2.2 การจับบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
 - 2.3 การนิเทศงาน
 - 2.4 การประเมินผลงาน
 - 2.5 การพิจารณาความดีความชอบ
 - 2.6 การโอน-การย้าย
 - 2.7 การเลื่อนตำแหน่ง
 - 2.8 การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 2.9 การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์
 - 2.10 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 2.11 ชะวนและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.12 สภาพการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาบุคลากร ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ คือ
 - 3.1 การฝึกอบรม
 - 3.2 การศึกษาต่อ
 - 3.3 การศึกษาดูงาน
 - 3.4 การสัมมนา
 - 3.5 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การให้ทุนจากงาน ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ คือ
 - 4.1 การโอน-การย้าย
 - 4.2 การลงโทษทางวินัย
 - 4.3 การลาออก
 - 4.4 การลดจำนวนบุคลากรลงงาน

4.5 เกษียณอายุ

4.6 ทุพพสภาพ

4.7 ถึงแก่กรรม

ขอข้ายและกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ดังที่ได้อธิบายมาแล้วนี้ จะได้นำมาใช้เป็นขอข้ายในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียดดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. การกำหนดบุคลากร (Recruitment)

การกำหนดบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทั้งความรู้ความสามารถ คุณสมบัติและมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการในการจัดหาคำบุคลากรจึงเริ่มต้นด้วยการวางแผน กำหนดจำนวน การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุแต่งตั้ง และการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนกำหนดจำนวน ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ปัญหาเกี่ยวกับการใช้กำลังคนเป็นปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นในแทบทุกหน่วยงาน เช่น ปัญหาคนล้นงาน การขาดแคลนกำลังคนในบางหน่วยงาน หรือปัญหาการขาดแคลนผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งสูง ๆ เป็นต้น ความพยายามในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการใช้กำลังคนประการหนึ่ง คือ การให้มีการวางแผนกำลังคนขึ้นในหน่วยงาน จำเป็นต้องระบุดวงหน้าว่าจะต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์อย่างไร ตลอดจนปริมาณของบุคคลแต่ละประเภท ซึ่งต้องทำทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกำลังคนนี้จะเป็นแม่บทของการสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนาและการให้ทุนจากงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 27) กล่าวว่า "แผนงานบุคคลเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่เน้นในเรื่องบุคคล เพื่อสนองความต้องการขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ"

สมาน รังสิโยภตฺย (2533 : 11) กล่าวว่า "การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเน (Forecast) ถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้า ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้กำลังคนที่สอยให้ใ้ประโยชน์สูงสุด

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2522 : 4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนว่า "การวางแผนกำลังคน หรือการคาดคะเน ความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยวิเคราะห์ในด้านความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ของกำลังคนแล้ว จะนำไปสู่การมีกำลังคนในจำนวนที่ต้องการ มีคนประเภทที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และเวลาที่ต้องการ"

สรุปได้ว่า การวางแผนบุคคล เป็นการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับการคาดคะเน ความต้องการกำลังคนขององค์การ เป็นการล่วงหน้า และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคน การใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการควบคุมบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 30) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน ควรครอบคลุม สิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การในอนาคต
2. ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงขยายหน่วยงานและองค์การ
3. คำวินิจฉัยปริมาณของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เท่าที่มีอยู่ในแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. วางแผนสำหรับการศึกษา และการพัฒนาบุคคล เพื่อดึงดูดและหมุนเวียน บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถไว้ในองค์การ และใช้ความสามารถ ความชำนาญของบุคคล เหล่านี้ให้ได้ผลดีที่สุด

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2522 : 5) กล่าวถึง ขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนว่า มีอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. คาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต ครอบคลุมถึงประเภทความสามารถ ของคนที่ต้องการ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างของหน่วยงาน
2. ประเมินประสิทธิภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และหากว่ามีข้อบกพร่อง ในเรื่องใด ก็จะต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงแก้ไข เช่น อาจมีแผนการจัดฝึกอบรม หรือพัฒนา กำลังคนในปัจจุบัน
3. กำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างขวัญ และกำลังใจ เป็นต้น
4. ติดตามประเมินผลว่าแผนที่กำหนดไว้ นั้น มีอุปสรรคและข้อบกพร่องในทางปฏิบัติ ใดๆบ้าง และแผนดังกล่าวจะสามารถแก้ปัญหาของการใช้กำลังคนตรงตามวัตถุประสงค์ได้ มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการวางแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

1.2 การสรรหา

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาชักจูง และจัดการให้บุคลากรที่พร้อม และสามารถจะทำงานได้มาสมัครทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2531 : 6)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 65) ได้กล่าวถึงการสรรหาที่จะให้มีความสอดคล้องกับแผนบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ว่า อาจจะมีจำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคคลได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. สรรหาบุคคลจากภายในองค์การ ได้แก่ การเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือก หรือเลื่อนชั้นบุคคลในองค์การ โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสม เป็นการทำงานบำรุงและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

2. สรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ เช่น การรับโอนข้าราชการจากหน่วยสังกัดอื่นที่มีความรู้ ความสามารถดี เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การหรือเลือกสรรจากแหล่งกำลังคนที่สำคัญ ได้แก่ สถานศึกษา โดยการจัดหาคำโฆษณาเกี่ยวกับหน้าที่การงาน และโอกาสก้าวหน้าของงานส่งไปยังแหล่งนั้น ๆ หรือ ไปติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในแหล่งนั้นโดยตรง

หลักการสรรหาบุคคลที่ได้รับความนิยม มีอยู่ 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) วิธีที่นิยมคือการสอบ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานโดยมีหลักการ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มักจะใช้กับงานประเภทที่คำจุน การเมือง และเป็นอุปถัมภ์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหาร

สमान รังสิโยกฤษฎ์ (2528 : 4) ได้กล่าวถึง การดำเนินการสรรหาว่าควรจะมีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดระดับความยากของการสรรหา โดยพิจารณาว่าจะมีคนสนใจมาสมัครมากน้อยเพียงใด

2. กำหนดนโยบายในการสรรหา ว่าควรจะสรรหาจากแหล่งใด ภายในและภายนอกขององค์การ

3. กำหนดวิธีการในการสรรหา ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับระดับความยากของการ
สรรหา โดยมีหลายวิธี เช่น

- 3.1 การเขียนสมัคร
- 3.2 การมาสมัครด้วยตนเอง
- 3.3 การแนะนำโดยพนักงานขององค์การนั้น ๆ
- 3.4 การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ
- 3.5 การสรรหาในต่างประเทศ
- 3.6 การใช้สำนักงานจัดหางาน
- 3.7 การโฆษณาทางสื่อมวลชน

โดยมุ่งที่จะให้การสรรหาอยู่บนรากฐานความเสมอภาค ให้ทุกคนมีโอกาส
เท่าเทียมกัน จึงเน้นในเรื่อง การเปิดวงเลือกให้กว้าง เพื่อให้ได้คนที่ทางราชการต้องการ
มาสมัครมาก ๆ และจะได้พิจารณาเลือกเอาคนที่ดีที่สุดในขั้นตอนต่อไปนี้

1.3 การเลือกสรร (Selection)

การเลือกสรร (Selection) หมายถึง การคัดคนจำนวนหนึ่งจาก
กลุ่มใหญ่ เพื่อเข้าทำงานโดยมีสมมติฐานว่าคนที่เลือกเข้ามานั้น จะทำงานได้ดีกว่าคนที่ไม่ได้
รับการคัดเลือก (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2528 : 5)

ในราชการพลเรือนไทย มีนโยบายเกี่ยวกับการเลือกสรรใน 3 กรณี คือ

1.3.1 การสอบ คือการวัดความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคล
โดยวิธีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ทดลองปฏิบัติงาน หรือวิธีอื่นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ
หลายอย่างก็ได้ การสอบในวงราชการไทยมี 2 ประเภท คือ

1. การสอบแข่งขัน เป็นการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ
หรือแต่งตั้งข้าราชการเรียงตามลำดับที่สอบได้ โดยรับสมัครสอบจากบุคคลทั่วไป ซึ่งมีคุณสมบัติ
ตามความต้องการสำหรับตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง

2. การสอบคัดเลือก เป็นการสอบเพื่อเลื่อนข้าราชการชั้น
แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยแต่งตั้งได้ตามความเหมาะสม ไม่ต้องเรียงตามลำดับที่สอบได้
และรับสมัครสอบจากข้าราชการ ซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

1.3.2 การคัดเลือก คือการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ความประพฤติและคุณลักษณะของบุคคลให้ได้อุที่ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยวิธีประเมินบุคคลหรือวิธีอื่นใดก็ได้

การคัดเลือกในวงราชการพลเรือนมี 2 ประเภท คือ

1. การคัดเลือก เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในกรณีต่อไปนี้
 - กรณีผู้ที่ได้รับทุนของรัฐบาลไปศึกษาวิชาในหรือต่างประเทศ
 - กรณีผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่ถือว่าขาดแคลนในขณะนั้น
 - กรณีผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติ ให้ส่วนราชการนั้น ๆ จัดการศึกษาเพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้น ๆ โดยเฉพาะ
 - กรณีผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญสูงมากเป็นพิเศษ โดยมีทั้งเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ
2. การคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

ในระดับที่สูงขึ้น

1.3.3 กรณีอื่น ๆ กล่าวคือ

1. กรณีบรรจุผู้กลับจากราชการทหาร ภายใน 180 วันนับจากพ้นจากราชการทหาร
2. กรณีบรรจุผู้กลับจากราชการไปปฏิบัติงานใดตามมติคณะรัฐมนตรี ภายใน 4 ปีนับแต่วันออกจากราชการไป
3. กรณีบรรจุผู้ออกจากราชการไปแล้วกลับเข้ารับราชการ โดยที่ทางราชการต้องการรับ
4. กรณีบรรจุผู้เคยเป็นพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการ ตามกฎหมายอื่นกลับเข้ารับราชการ
5. กรณีรับโอนพนักงานเทศบาล หรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นมาบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2528 : 9 - 10) ได้สรุปขั้นตอนที่สำคัญ
ของการเลือกสรรบุคคลไว้ ดังนี้

1. การกำหนดแนวทางการเลือกสรรและวิธีการเลือกสรร จากข้อมูล
ที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์งาน แล้วมาพิจารณาว่าจะวางขอบข่ายเนื้อหาที่จะวัด และ
จะกำหนดวิธีการวัดอย่างไร เป็นขบวนการที่ต้องอาศัยวิจาร์ณญาณ ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว เพราะ
จะแตกต่างกันแล้วแต่ละตำแหน่งที่สอบและงานของตำแหน่ง ในการกำหนดให้มีการสอบความรู้
ด้านใดด้านหนึ่ง ควรจัดทำตารางวิเคราะห์หลักสูตร (Table of Specification)
ด้วย เพื่อจะได้ทราบว่าสร้างเครื่องมือสอบเพื่อวัดเนื้อหาวิชาที่สำคัญอะไรบ้าง อย่างละกี่ข้อ
และเป็นแนวทางให้ทราบว่าสร้างข้อสอบอย่างไรด้วย

2. การสร้างเครื่องมือในการสอบ (Test Construction) เช่น
จะใช้รูปแบบของแบบทดสอบแบบไหน ปรนัยหรืออัตนัย มีแนวทางการให้คะแนนอย่างไร

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 84) ได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการ
ตามกระบวนการเลือกสรรไว้ดังนี้

1. การตรวจสอบใบสมัคร เพื่อเลือกสรรบุคคลให้ถูกต้องตามคุณสมบัติ
ขั้นต้นที่กำหนดไว้

2. การตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นและประวัติ เพื่อให้รู้ถึงความรู้ ความ
สามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ของผู้สมัคร โดยเฉพาะผู้ที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน
ต้องคำนึงถึงใบรับรองของผู้บังคับบัญชาคนก่อน ๆ ด้วย นอกจากนี้ก็ควรดูความต่อเนื่องของงาน
ที่ปฏิบัติ

3. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เพื่อเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติถูกต้องและเพิ่มเติม
ข้อมูลข่าวสารบางประการที่มีใ้ระบุไว้ในใบสมัคร และได้สังเกตเห็นลักษณะและบุคลิกของ
ผู้ที่จะเลือกเข้ามาปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงอารมณ์และอุปนิสัยใจคอด้วย

4. การทดสอบ ช่วยให้ทราบถึงความนึกคิด ขอบเขตของปัญหา ความ
สามารถและความสนใจของผู้สมัคร

5. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อวินิจฉัยหรือ
ให้ความเห็นชอบว่าบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกในขั้นต้นและทดสอบมาแล้ว สมควรได้รับการบรรจุ
เข้าปฏิบัติงานหรือไม่

6. การตรวจสอบสุขภาพ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีร่างกายแข็งแรง ไม่เป็นโรคติดต่อที่ร้ายแรงของสังคม

7. การบรรจุแต่งตั้ง ให้เข้าปฏิบัติงาน โดยในระยะแรกจะมีระยะทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งในระบบบริหารราชการพลเรือนไทยกำหนดช่วงเวลาไว้ระหว่าง 6 เดือน ถึง 1 ปี หากผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป

1.4 การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่ การงานหรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การ เกิดในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น สามารถกระทำได้ 2 กรณี คือ

ก) ใช้หลัก Rule of Thumb คือ บรรจุแต่งตั้งผู้ที่สอบได้คะแนนดีที่สุดในลำดับก่อนหลัง เช่น มีตำแหน่งว่างอยู่ 2 ตำแหน่ง ก็บรรจุผู้ที่สอบได้ที่ 1 และที่ 2 เข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างนั้น

ข) ใช้หลัก Rule of Three คือหากว่ามีตำแหน่งว่างอยู่ 1 ตำแหน่ง ก็จะพิจารณาผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งจำนวน 3 คน ที่สอบได้เป็น 1, 2 และ 3 แต่เพียงคนเดียว และหากว่าง 2 ตำแหน่งก็จะส่งรายชื่อผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดไป 4 คน แล้วให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลือกเองเพียง 2 คน ตามหลักการนี้จะถือหลักว่า ถ้าว่าง 1 ตำแหน่งคัดไว้ 3 เสมอ (ชลิตา ศรีธัมภ์ และพูนศรี สงวนชีพ 2522 : 37 - 38)

สำหรับการบรรจุแต่งตั้งในระบบข้าราชการพลเรือน การบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลเข้ารับราชการตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ สามารถกระทำได้ 3 วิธี คือ

1. บรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่สอบแข่งขันได้ การบรรจุแต่งตั้งจะบรรจุแต่งตั้งตามลำดับที่ของผู้ที่สอบแข่งขันได้

2. บรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับเลือกในกรณีที่มีเหตุพิเศษ อาจคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ซึ่งได้แก่การบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพที่ขาดแคลนที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้ หรือผู้ได้รับทุนรัฐบาลเพื่อศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการใดจัดให้มีการศึกษาขึ้นเพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้น ๆ โดยเฉพาะ หรือกรณีอื่น ๆ ที่ ก.พ. กำหนด

3. บรรจุแต่งตั้งในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ สูงมาก เป็นพิเศษเข้ารับราชการในรูปของผู้ทรงคุณวุฒิ ก็ให้บรรจุแต่งตั้งได้ตามหลักการและวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

สำหรับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูชั้น การรับบุคคลเข้ามาเป็น ข้าราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในครั้งแรกเมื่อบรรจุตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 กำหนดไว้ว่า การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็น ข้าราชการครู เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ แต่กำหนดให้ยกเว้นไม่ต้องบรรจุจาก ผู้สอบแข่งขันได้ในกรณีดังนี้คือ

- การบรรจุและแต่งตั้งโดยวิธีการคัดเลือก (มาตรา 40)
- การบรรจุและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ (มาตรา 41)
- การบรรจุโดยการโอนข้าราชการตามกฎหมายอื่นมาบรรจุเป็นข้าราชการครู (มาตรา 50)
- การบรรจุข้าราชการครูกลับจากการรับราชการทหาร (มาตรา 52)
- การบรรจุข้าราชการครูผู้ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ออกจากราชการ ไปปฏิบัติงานใด ๆ กลับเข้ารับราชการ (มาตรา 53)
- การบรรจุข้าราชการครูกลับเข้ารับราชการ (มาตรา 54)
- การบรรจุข้าราชการตามกฎหมายอื่นเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครู (มาตรา 55)

สำหรับการแต่งตั้งนั้นมีอยู่ 4 กรณี คือ

1. การแต่งตั้งเมื่อบรรจุ หรือ กรณีบรรจุและแต่งตั้งดังกล่าวแล้ว ซึ่งเป็นการแต่งตั้งบุคคลซึ่งได้รับการบรรจุครั้งแรก หรือบรรจุใหม่หรือการโอนมาบรรจุเป็น ข้าราชการครู

2. การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในกรมเดียวกันหรือการย้าย

3. การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น หรือการเลื่อน

4. การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในต่างกรมหรือการโอน

การบรรจุและแต่งตั้งนอกจากจะต้องดำเนินการในแต่ละเรื่องตามที่กำหนดไว้แล้วในการบรรจุและแต่งตั้งมีหลักการสำคัญที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ดังนี้

1. การแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งที่ ก.ค. ยังมีได้กำหนด ตามมาตรา 31 จะกระทำมิได้ (มาตรา 44)
2. ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามที่ ก.ค. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (มาตรา 45 วรรคแรก)
3. ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็น ก.ค. อาจอนุมัติให้แต่งตั้ง ข้าราชการครูจากบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะต่างไปจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งก็ได้ (มาตรา 45 วรรคสอง)
4. ข้าราชการครูผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยการย้าย (มาตรา 46) การเลื่อน (มาตรา 47) หรือการโอน (มาตรา 49) หากภายหลังปรากฏว่า เป็นผู้ขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 42 แต่งตั้งข้าราชการครู ผู้นั้นกลับดำรงตำแหน่งเดิมหรือตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระบับเดียวกันที่ต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะ ที่ข้าราชการครูผู้นั้นมีอยู่ (มาตรา 51)
5. ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งใดตามมาตรา 36 หรือบรรจุโดยวิธีอื่น ๆ ตามมาตรา 40 มาตรา 41 มาตรา 50 มาตรา 52 มาตรา 53 มาตรา 54 หรือมาตรา 55 หากปรากฏภายหลังว่าขาดคุณสมบัติทั่วไป โดยไม่ได้รับการยกเว้นหรือขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งโดยไม่ได้รับการอนุมัติจาก ก.ค. อยู่ก่อน หรือมีกรณีต้องหาอยู่ก่อนและภายหลังเป็นผู้ขาดคุณสมบัติเนื่องจากกรณีต่อนั้น ให้ผู้นั้น มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการโดยพลัน (มาตรา 56)

ผู้มีอำนาจในการบรรจุและแต่งตั้ง

มาตรา 42 กำหนดไว้ว่า "การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและการแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งข้าราชการครูให้ผู้มีอำนาจต่อไปนี้ เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

1. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดั 10 และ ตำแหน่งศาสตราจารย์โทปลัคกระทรวงศึกษาธิการโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและ เสนอชื่อต่อรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีรายงานนายกรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
2. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดั 9 และ ระดั 8 ในอธิบดีโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
3. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดั 7 และ ระดั 6 ในอธิบดีโดยอนุมัติ อ.ก.ค.กรม เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
4. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดั 5 ลงมา ในอธิบดีหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดี เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
5. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดั 6 ลงมา ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือสำนักงานการประถมศึกษา กรุงเทพมหานครให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หรือผู้อำนวยการการประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร แล้วแต่กรณีโดยอนุมัติ อ.ก.ค.จังหวัด เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง สำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการ การประถมศึกษากรุงเทพมหานคร หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ต้องได้รับความเห็นชอบตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการการประถมศึกษาก่อนและเมื่อได้รับ ความเห็นชอบดังกล่าวแล้ว ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามวรรคหนึ่งสั่งแต่งตั้งต่อไป"

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ หลังจากการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแล้ว เพราะการสอบหรือการคัดเลือกซึ่งกระทำในเวลาอันจำกัดนั้น ไม่สามารถจะวัดคนให้ครบถ้วนทุกแง่ทุกมุมได้ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจึงเป็นวิธีการที่จะให้ทางราชการ ได้มีโอกาสพิจารณาบุคคลโดยใกล้ชิดยิ่งขึ้น และในระยะเวลานานขึ้นเป็นที่แน่ใจว่าผู้นั้นเป็นผู้ที่มีความประพฤติ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง สมควรที่จะให้รับราชการสืบไป

1. หลักเกณฑ์การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้ คือ

(1) การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจะกระทำต่อเมื่อผู้ที่เข้ารับราชการบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแล้ว

(2) การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนี้โดยปกติใช้ในกรณีผู้ที่ยังไม่เคยเป็นข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้แก่ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการโดยการสอบแข่งขันตามมาตรา 38 ผู้ที่ได้รับคัดเลือกตามมาตรา 42 และผู้ซึ่งอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและออกไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารกลับเข้ารับราชการตามมาตรา 55

(3) กำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยปกติมีระยะเวลา 6 เดือน โดยให้เริ่มนับระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตั้งแต่วันที่ผู้ได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นต้นไป แต่ถ้าวางราชการใดเห็นว่าตำแหน่งใดมีลักษณะงานสมควรให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการน้อยกว่าหรือมากกว่า 6 เดือน ให้ส่วนราชการนั้นทำความตกลงกับ ก.พ.

กำหนดระยะเวลาที่จะให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เหมาะสมกับลักษณะงานของตำแหน่งนั้นได้

(4) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจะต้องทำรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยพิจารณาถึงความสมควรและความเหมาะสมเกี่ยวกับความประพฤติ ความรู้และความสามารถ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ

(5) หลักในการพิจารณาสั่งการ เกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุมีดังนี้ คือ

ก. ถ้าเห็นว่าไม่ควรให้รับราชการต่อไป ให้สั่งให้ออกจากราชการ

ข. ถ้าเห็นว่าควรให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไปอีกระยะหนึ่งก็สั่งให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ แต่เมื่อนับเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมกันแล้วต้องไม่เกินระยะเวลา 6 เดือน

ค. ถ้าเห็นว่าควรให้รับราชการต่อไป ก็ให้สั่งให้รับราชการต่อไปและรายงานให้ ก.พ. ทราบ

(6) ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการซึ่งถูกสั่งให้ออกจากราชการจะอาศัยสิทธิ์ที่เคยได้รับบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญมาสมัครบรรจุกลับเข้ารับราชการไม่ได้ เพราะถือเสมือนว่าบุคคลผู้นั้นไม่เคยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และไม่มีผลกระทบกระเทือนถึงการปฏิบัติหน้าที่และการรับเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นใดของผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้รับไปแล้ว

2. วิธีการในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

(1) คำสั่งให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการรวมอยู่ในคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(2) การรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ นั้น ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุควรกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรายงานตามลำดับชั้นจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทราบทุก 2 หรือ 3 เดือน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการติดตามดูผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่โดยใกล้ชิดและผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ทราบความเป็นไปทุกระยะเพื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป จนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุจะได้มีเวลาพิจารณาโดยละเอียดรอบคอบ เพื่อสั่งการด้วยความเป็นธรรม

(3) ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเห็นว่าควรให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการ เพราะมีความประพฤติไม่ดีหรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถที่จะให้รับราชการต่อไปให้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับชั้นจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทราบทันที แม้ว่าจะยังไม่ถึงกำหนดเวลาตามที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุกำหนดไว้ตามข้อ 2 ก็ตาม

(4) ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรายงานตามลำดับชั้น ตามกำหนดเวลาในข้อ 2 ว่า ควรให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไป ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุอาจจะ

(4.1) เห็นด้วยกับความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กรณีเช่นนี้ให้สั่งให้ผู้เป็นหลักฐานในแบบรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

(4.2) ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กรณีเช่นนี้ให้สั่งให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการ การสั่งของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุนอกจากจะบันทึกไว้เป็นหลักฐานในรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุต้องออกคำสั่งให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการภายใน 7 วัน นับแต่วันได้รับราชการ แล้วให้ส่งสำเนาคำสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงาน ก.พ. ภายใน 7 วัน นับแต่วันออกคำสั่งนั้น

(5) ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรายงานตามลำดับชั้นว่า เห็นควรให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการ เนื่องจากมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือ ไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ อาจจะ

(5.1) ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กรณีเช่นนี้ให้สั่งให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไปอีกระยะเวลาหนึ่งภายในกำหนดเวลาตามที่ไต่ถามแล้วในหลักเกณฑ์ข้อ 4 การสั่งของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุให้ดำเนินการ เช่นเดียวกับวิธีการในข้อ 4.1

(5.2) เห็นด้วยกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กรณีเช่นนี้ต้องสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ การสั่งของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุให้ดำเนินการ เช่นเดียวกับวิธีการในข้อ 4.2

(6) ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรายงานตามลำดับชั้นว่า ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการครบกำหนดเวลาตามที่ไต่ถามแล้วในหลักเกณฑ์ข้อ 4 และเห็นควรให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการรับราชการต่อไป ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุอาจจะ

(6.1) เห็นด้วยกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นว่าผู้นั้นมีความประพฤติดี มีความรู้และความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง ก็ไม่จำเป็นต้องสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ เพราะได้สั่งบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งไปแล้ว ดังที่ไต่ถามแล้วในข้อ 1 เพียงแต่บันทึกไว้เป็นหลักฐานในรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และรายงานให้ ก.พ.ทราบ

(6.2) ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กรณีเช่นนี้ให้สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ การสั่งให้ออกดำเนินการ เช่นเดียวกับวิธีการในข้อ 4.2

(7) การรายงาน ก.พ. ให้ส่งรายงานดังกล่าวจำนวน 1 ชุด ไปยังสำนักงาน ก.พ. ภายใน 7 วัน นับแต่วันที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการรับราชการต่อไป

(8) รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามข้อ 4 ข้อ 5 และข้อ 6 ให้เก็บรักษาไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการของผู้นั้น

(9) การลงรายการใน ก.พ. 7 เมื่อพ้นจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และให้รับราชการต่อไป

2. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance)

การจัดการและบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ดำเนินการ ต่อจากการที่ได้ จัดหาบุคลากร เข้าสู่งานแล้ว และเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารบุคลากรและบำรุงรักษา บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน กิจกรรมในการจัดการและบำรุงรักษาบุคลากร ได้แก่ การปฐมนิเทศ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การโอน-การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ชวัญและกำลังใจในการทำงาน สภาพการปฏิบัติงานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยมี รายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

2.1 การปฐมนิเทศ เป็นการชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้เข้าใจเกี่ยวกับ ผู้ร่วมงานอาคาร สถานที่และอื่น ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการจัดบุคคลเข้าทำงาน เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสบายใจ หิงพอใจและมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน สำหรับสิ่งที่ควรชี้แจงแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ก็คือ กฎ ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน อาคารสถานที่ เช่น ห้องพัก ห้องสมุด โรงอาหาร และอื่น ๆ เป็นต้น

เหตุผลและความจำเป็นของการปฐมนิเทศมีดังนี้คือ

1. ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือคัดเลือกนั้น เมื่อสำเร็จการศึกษาปกติจะมีความรู้ในวิชาชีพทางการศึกษาเป็นอย่างดี แต่โดยส่วนใหญ่จะยังไม่ได้รับการศึกษาอบรมในความรู้พื้นฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ของหน่วยงานการศึกษาแห่งนั้น และวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ เพราะสถาบันการศึกษาทั่วไปจะไม่มีการสอนวิชาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวโดยตรง
2. ผู้ปฏิบัติงานใหม่ซึ่งไม่ได้รับการฝึกอบรมความรู้พื้นฐานต่าง ๆ ในการปฏิบัติอาจต้องเสียเวลาศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ นานา และในช่วงเวลาที่ยังไม่มีความรู้เพียงพอมอาจปฏิบัติงานล่าช้าหรือผิดพลาดทำให้เกิดผลเสียหายต่องานโดยส่วนรวมและแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเองได้

3. เมื่อผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ามาอยู่ในระบบงานครั้งแรกจะพบความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะชีวิตการศึกษากับการทำงานนั้นแตกต่างกันมาก อาจจะมีปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ถ้าหากไม่ได้ทราบปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งแนวทางแก้ปัญหาอย่างถูกต้องแล้วอาจเกิดความวิตกกังวล ท้อถอยเสียขวัญหมดกำลังใจหรือโยกย้ายหรือลาออกจากงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานและแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเองด้วย

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวจึงทำให้มีการจัดการปฐมนิเทศขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีความรู้และความเข้าใจในนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงาน รวมทั้งการบังคับบัญชาซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้าใจในความสำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์และการบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้ อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอย่างถูกต้องต่อไป
4. เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีทัศนคติที่ดีต่อตำแหน่งหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้เขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อเสริมสร้างขวัญและสร้างความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เกิดความสบายใจ พึงพอใจและมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานใหม่ควรรู้อะไรบ้างจากการปฐมนิเทศ

สำหรับเรื่องต่าง ๆ ที่จะนำไปจัดเป็นหลักสูตรการปฐมนิเทศให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่นั้น อาจแบ่งเป็น 3 หมวด ดังนี้

1. หมวดเกี่ยวกับงาน ผู้ปฏิบัติงานใหม่ควรจะรู้อะไรบ้างที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ตนทำอยู่ เพื่อมิให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาดหรือบกพร่องอันเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพของงานซึ่งได้แก่เรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.2 ค่าจ้างเงินเดือน วันและเวลาที่จ่ายค่าจ้างเงินเดือน
- 1.3 ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงาน
- 1.4 สายการปกครองบังคับบัญชา
- 1.5 ชั่วโมงการทำงาน
- 1.6 กฎ ระเบียบข้อบังคับ นโยบายทั่วไปและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 1.7 ขอบข่ายหน้าที่ของงานในระดับต่าง ๆ กิ่งงานที่รับผิดชอบ
- 1.8 วิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หมวดเกี่ยวกับตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานใหม่ควรจะรู้ว่ามีอะไรบางอย่างที่เกี่ยวกับความต้องการส่วนบุคคลของเขา และอะไรมีผลต่อชีวิตส่วนตัวของเขาซึ่งได้แก่เรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพเกี่ยวกับที่ทำงาน เช่น แนะนำสถานที่พัก โรงอาหาร ห้องสมุด สโมสร หอพยาบาล เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การขอใช้ยานพาหนะและการใช้เครื่องมือสื่อสาร เป็นต้น

2.2 โอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งและเงินเดือน

2.3 การเสริมสร้างจริยธรรมและปลูกฝังทัศนคติที่ดีสำหรับนักการศึกษา

2.4 สิทธิประโยชน์ สวัสดิการและการบริการต่าง ๆ ที่จะได้รับ

2.5 การขจัดปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน

3. หมวดเกี่ยวกับกลุ่มที่ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงานใหม่ควรรู่ว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไรที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสมานฉันท์และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งของรัฐ ซึ่งได้แก่เรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การแนะนำฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง

ผู้ร่วมงาน

3.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

3.3 แนวทางในการทำงานกลุ่ม หรือกลุ่มสัมพันธ์

3.4 แนวทางในการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นนโยบาย

ของรัฐ

ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการปฐมนิเทศมีอยู่ 3 ฝ่าย คือ

1. ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าภาควิชาจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานใหม่ อธิบายลักษณะงานและสอนแนะวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่โดยตรงอย่างใกล้ชิด แนะนำให้รู้จักกับผู้ร่วมงานและบุคคลที่ควรไปติดต่อหรือที่เกี่ยวข้องกับงาน สร้างภาวะผู้นำซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เกิดความมั่นใจและสบายใจในการปฏิบัติงาน

2. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรือระดับบริหาร ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรืออธิการบดีของสถานศึกษาแห่งนั้นจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกล่าวถึงนโยบายของหน่วยงาน และเป็นผู้กล่าวต้อนรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ทุกคน ฯลฯ

3. เจ้าหน้าที่บุคคลหรือผู้รับผิดชอบงานการศึกษา เจ้าหน้าที่ หรือเจ้าหน้าที่แนะแนวการศึกษา จะเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานและจัดดำเนินการปฐมนิเทศให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยนำข้อมูลต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ควรรู้อบรมไว้เป็นหลักสูตรการปฐมนิเทศตามที่ได้ออกมาแล้ว รวมทั้งจัดหาเอกสารคู่มือซึ่งประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้

วิธีการปฐมนิเทศมีอะไรบ้าง

วิธีการที่ใช้ในการปฐมนิเทศมีหลายวิธีที่ควรนำมาพิจารณาตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการปฐมนิเทศไม่ควรใช้วิธีการใดเพียงวิธีการหนึ่งเท่านั้น วิธีการดังกล่าวมีดังนี้

1. ชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิประโยชน์ของหน่วยงาน โดยการบรรยายหรือ และอภิปรายซักถามปัญหา
2. แจกเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับศึกษาซึ่งประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้
 - 2.1 แผนผังแสดงการแบ่งงานของหน่วยงาน
 - 2.2 วัตถุประสงค์และนโยบายในการดำเนินงานของหน่วยงาน
 - 2.3 ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน
 - 2.4 ระบบการจัดชั้นของตำแหน่งที่หน่วยงานถือปฏิบัติ
 - 2.5 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของหน่วยงาน

ซึ่งใช้ปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ทั้งหมด

2.6 การพรรณนางานและวิธีปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล

2.7 มาตรฐานงานและปริมาณงานแต่ละงาน

2.8 แนวการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลสำหรับแต่ละงาน

ข้อมูลในข้อ 2.1 - 2.5 จัดเตรียมแจกผู้ปฏิบัติงานใหม่ทุกคน ส่วนข้อมูลในข้อ 2.6 - 2.8 จะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามแต่ละหน้าที่และแต่ละงานแจกรายบุคคล

3. แนะนำเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบุคคล และเพื่อนร่วมงาน

4. พาชมสถานที่ต่าง ๆ ของหน่วยงานและแนะนำเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

5. ฉายภาพยนตร์ (ถ้ามี) ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น ประวัติ หน้าที่

ความรับผิดชอบ การแบ่งงาน เป็นต้น

2.2 การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

เป็นการจัดบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น คนที่เรียนจบทางวิชาเอกคณิตศาสตร์ก็จัดให้สอนคณิตศาสตร์ จะให้คนไปทำหน้าที่ทางการเงินก็ต้องหาคนที่รับผิดชอบดี มีความละเอียด ซื่อสัตย์สุจริต และมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการใช้จ่ายเงิน เป็นต้น ดังนั้น การจัดบุคคลให้ทำงานจึงต้องจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานเป็นสำคัญ และใช้ระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์

การบริหารงานหรือการจัดคนเข้าปฏิบัติงานโดยอาศัยระบบคุณธรรมนั้น ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะประยุกต์หลักการทั้ง 4 ของระบบคุณธรรมได้ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค กล่าวคือ ทุกคนที่ได้รับการจัดสรรหรือส่งมาปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น จะได้รับการพิจารณาโดยอาศัยหลักการ ระเบียบ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติอันเดียวกันและเท่าเทียมกัน และทุกคนมีโอกาสดำเนินการพิจารณาที่เท่าเทียมกัน

2. หลักความสามารถ ตามหลักการข้อนี้บุคลากรจะได้รับการพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ และประสบการณ์อย่างแท้จริงของแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพยายามจัดงานหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร อันจะทำให้บุคลากรนั้นได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ผลที่ตามมาคือ บุคคลจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน และขณะเดียวกันงานของโรงเรียนก็จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. หลักความมั่นคง งานหรือตำแหน่งที่บุคลากรได้รับมอบหมายนั้น ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นงานหรือตำแหน่งที่มีความมั่นคงพอสมควร การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเกี่ยวกับงานหรือตำแหน่ง จะเป็นไปได้เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ถ้าหากเป็นดังนี้แล้วจะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ทำให้ไ้ในงานทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพ

4. หลักความเป็นกลาง หลักความเป็นกลางในที่นี้มีความหมายได้เป็น 2 ทางคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลางในการจัดงานให้บุคลากรปฏิบัติ คือไม่จัดด้วยความลำเอียงหรือมีอคติต่อบุคลากรประการหนึ่ง และความเป็นกลางของงานที่จะมอบหมายให้บุคลากรอีกประการหนึ่ง กล่าวคือ งานนั้นไม่ควรจะเป็นงานที่ทำเพื่อเป็นการสนับสนุนแนวความคิดทางการเมืองของบุคคลใดหรือกลุ่มคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งถ้าหากเป็นดังนี้แล้ว บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานจะไม่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของตนเท่าที่ควร

วิจิตร ศรีสอน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2525 : 15) ได้สรุปถึงผลดีของการยึดคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

"การยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคลหากปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักดังกล่าวข้างต้น จะเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลในแง่ต่าง ๆ คือ

1. ทางด้านหน่วยงาน เมื่อผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน ก็พึงหวังได้ว่าหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย

2. ด้านบุคลากร เมื่อมีความมั่นคงก้าวหน้าจากระบบคุณธรรม ก็ย่อมจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า

3. ระบบคุณธรรมส่งเสริมความเสมอภาคและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของระบบประชาธิปไตย

4. ระบบคุณธรรมช่วยเสริมสร้างเกียรติภูมิของอาชีพข้าราชการ และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ

จากเรื่องที่ผ่านมา นักศึกษาย่อมทราบแล้วว่า ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารอาจดำเนินการจัดได้ 3 แนวคือ (1) จัดโดยความต้องการและสมัครใจของบุคลากร (2) จัดโดยการพิจารณาของผู้บริหารโรงเรียน และ (3) จัดโดยการผสมกันระหว่างวิธีที่ 1 และวิธีที่ 2

ขั้นตอนในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาชั้น ผู้บริหารควรจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณา แผนงาน งานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่างงานใดที่ยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้าน ให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานว่างงานใดควรจะมาก่อนหลัง

ขั้นที่ 2 พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรว่ามีความรู้ ความถนัด หรือประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อดูความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

ขั้นที่ 3 มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะได้แจ้งให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานทราบ คือ ผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน

ขั้นที่ 4 ขั้นปฐมฤกษ์ สำหรับการปฐมฤกษ์กับการมอบหมายงานอาจสลับขั้นตอนกันได้ กล่าวคือ อาจจะทำการปฐมฤกษ์ก่อนแล้วจึงมอบหมายงาน หรือมอบหมายงานแล้วจึงทำการปฐมฤกษ์ก็ได้ สำหรับสาระสำคัญของการปฐมฤกษ์ควรประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกันคือ

ส่วนที่ 1 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติทั่ว ๆ ไปของโรงเรียนที่ทุกคนควรรู้และปฏิบัติ เช่น การมาปฏิบัติงาน การลงเวลา การเบิกจ่ายวัสดุ การลา เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติเฉพาะงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น ครูสอนในกลุ่มทักษะมีขอบข่ายความรับผิดชอบเพียงไร เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลงาน ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ดำเนินการต่อจากการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นขั้นที่จะพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดบุคลากรต่อไป

กล่าวโดยสรุป การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะได้ยึดระบบคุณธรรมในการจัด และอาจจะมีวิธีการจัดได้หลายวิธีตามสภาพของโรงเรียน และการจัดควรจะมีขั้นตอนหนึ่งคือ การที่บุคลากรที่ถูกจัดได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตน และผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการจะได้จากตน เมื่อจัดเสร็จแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะได้มีการติดตามประเมินผล เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อไป

2.3 การนิเทศงาน

การนิเทศงานเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการบริหารงาน จะแยกพิจารณาให้เห็นความแตกต่างไปจากการบริหารงาน โดยการพิจารณาการปฏิบัติงานนั้นกระทำไต่ยาก เพราะมีบางส่วนบางขั้นตอนที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติอย่างเดียวกันในบางเรื่องอาจเรียกว่าเป็นการนิเทศงานก็ได้ จะเรียกเป็นการบริหารก็ได้ สุดแล้วแต่ผู้ปฏิบัติจะมีเหตุผล หรือเจตนาไปในทางใด การบริหารงานมีลักษณะเป็นการใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนการนิเทศงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน เป็นลักษณะการสนับสนุนระบบการบริหารงาน ผู้บริหารงานได้รับแต่งตั้งโดยนิตินัยให้เป็นผู้ควบคุมดูแลหน่วยงานมีอำนาจบังคับบัญชาตามสายงาน กำหนดนโยบาย วางแผน จัดองค์การ จัดกำลังคน สร้างภาวะผู้นำ ประสานงาน และควบคุมงาน แต่โดยพฤตินัยผู้บริหารทำหน้าที่นี้เทศแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา การนิเทศนี้ช่วยให้ นโยบาย และแผนงานของหน่วยงานเกิดมรรคผล

กระบวนการนิเทศงานมีดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planning Process) มีกิจกรรมสำคัญในขั้นนี้ คือ

- 1.1 การคิดวางแผนนิเทศด้วยการคิดแผนงานที่จะจัดทำว่ามีอะไรบ้าง และจัดลำดับความสำคัญว่า ควรจะทำเรื่องใดก่อนหลัง
- 1.2 การจัดทำตารางการทำงาน เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ จัดทำตารางการนิเทศ กำหนดวัน เวลา และเรื่องที่จะนิเทศ
- 1.3 การทำโครงการเพื่อรวมแผนงานหลาย ๆ แผนเป็นโครงการเดียวกันที่มีกิจกรรมต่อเนื่องสอดคล้องกัน
- 1.4 การคาดคะเนผลที่จะบังเกิดจากการวางแผนงาน
- 1.5 การปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะต้องจัดทำ

ในการนิเทศงาน

2. กระบวนการจัดการ (Organizing Process) มีกิจกรรมสำคัญในขั้นนี้ ดังนี้

- 2.1 การพิจารณาหน้าที่ การนิเทศงาน มีหลายประเภท เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดลักษณะหรือประเภทของการนิเทศ แยกเป็นหมวดหมู่ เพื่อป้องกันความสับสน

2.2 การประสานงานด้วยการสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกัน

2.3 ประมวลแหล่งข้อมูลเพื่อการนิเทศ ตลอดจนเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกในการนิเทศงาน

2.4 การสร้างความสัมพันธ์และความต่อเนื่องให้ทีมงานนิเทศที่ต้องปฏิบัติจัดทำ สืบต่อกันต่อไป

2.5 การทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางวิชาการ และความสามารถในการทำงาน จนได้รับความนับถือยกย่องโดยทั่วไป

3. กระบวนการภาวะการนำ (Leading Process) มีกิจกรรมที่สำคัญในขั้นนี้ คือ

3.1 นำในการตัดสินใจของหมู่คณะที่ทำงานร่วมกัน

3.2 ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี และเหมาะสม

3.3 จูงใจและรักษาความสนใจให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ

3.4 การใช้ความสามารถในการสื่อความหมาย และการติดต่อสัมพันธ์กับ

ผู้เกี่ยวข้องที่มีประสิทธิภาพ

3.5 การคิดริเริ่ม ได้แก่การยอมรับแนวคิดของผู้ร่วมงานทุกคน และช่วยส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานช่วยกันคิด และเริ่มงานต่าง ๆ ด้วยตนเองให้มากที่สุด

3.6 การนำในการสาธิต เผยแพร่ทางวิชาการ

4. กระบวนการควบคุมงาน (Controlling Process) มีกิจกรรมสำคัญ คือ

4.1 การดูแลให้การนิเทศงานดำเนินไปในเชิงวิชาการมากกว่าการควบคุม สอดส่อง และตรวจตราในเชิงบริหาร

4.2 การส่งเสริมเชิดชูและการยกตัวอย่าง กิจกรรมของหน่วยงานที่จัดทำอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การวางหลักเกณฑ์ หรือ แผนการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถยึดถือ ดำเนินการ ได้ด้วยดี

4.4 มีการแนะนำช่วยเหลือผู้นิเทศงานที่ต้องการความร่วมมือ และการปรับปรุงแก้ไข

5. กระบวนการประเมินผลงาน (Assessing Process) มีกิจกรรมสำคัญในขั้นนี้

ข้อ

5.1 พิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่าได้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

5.2 วัดผลงานด้วยแบบประเมิน ซึ่งช่วยให้เห็นผลสัมฤทธิ์ในทุกด้านอย่างตรงไป

ตรงมา

การนิเทศงานเป็นทั้งงานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ ลักษณะทั่วไปของการนิเทศงาน อาจมองได้เป็น 3 ลักษณะ คือ มองในแง่ของกระบวนการทางสังคม (Social Process) กล่าวคือ การนิเทศงานขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในแบบปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การมีส่วนร่วม (Participation) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) การนิเทศงานจะมองในแง่ภารกิจหน้าที่ (Function) ก็ได้ คือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาวิชาชีพของตนเอง ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น ช่วยให้เขาใจบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดความยินดีและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อส่วนรวมของหน่วยงาน การนิเทศงานจะมองในอีกลักษณะหนึ่งในแง่ของผู้นำทางวิชาการ ผู้นำเทศงานย่อมจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างการแนะ หรือการกรุยทางให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่ม หรือเป็นผู้นำที่ดีในกิจกรรม การงาน อีกทั้งจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมตามความคิดของตนอย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้นด้วย

ผู้มามีบทบาทในการนิเทศงาน ในวงการศึกษาคือผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาอาจได้แก่ศึกษานิเทศก์ ครูฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้าฝ่าย ครูหัวหน้าหมวด ผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากร และผู้บริหารทุกระดับ

สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ โดยทั่วไปนั้น ผู้นำเทศงานอาจได้แก่ ผู้ตรวจราชการ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

2.4 การประเมินผลงานการปฏิบัติงานของครู

การประเมินผลงานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การใดก็ตาม เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง จะขาดเสียมิได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูก็เช่นเดียวกัน หลังจากที่ครูได้รับการบรรจุให้เข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เริ่มต้นทันที ขั้นตอนแรกก็คือ ครูใหม่จะต้องได้รับการบรรจุเป็นการชั่วคราวก่อน ต่อเมื่อได้ผ่าน

การทดลองปฏิบัติการเป็นเวลาครึ่งปี หรือหนึ่งปี แล้วแต่กรณี จึงจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นการถาวร และตอจากนั้นก็จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำอยู่เสมอ ก่อนที่จะทำการประเมินผล ก็จะต้องมีการวัดผลกันเสียก่อน ฉะนั้นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องศึกษามาตรการในการวัดผลการปฏิบัติงาน และวางแผนการไว้เป็นการแน่นอน วัตถุประสงค์ของการวัดผลดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อตรวจสอบดูว่าการปฏิบัติงานของครู เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด
2. ผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ จะนำไปสู่จุดหมายที่วางไว้หรือไม่
3. เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของบุคลากรเองว่ามีข้อบกพร่อง จุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน มีข้อบกพร่องอย่างไร เพื่อผู้บังคับบัญชาที่อยู่ไกลชืดจะได้ให้คำแนะนำ ตักเตือนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
4. เพื่อนำผลไปพิจารณาความดี ความชอบ หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่พึงมี เช่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน

ข้อที่น่าสังเกตในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่สำคัญก็คือ นอกจากจะต้องทำการต่อเนื่องแล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลจะต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ และจะต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติมากที่สุด ในการวัดผลและประเมินผลไม่ควรใช้ความรู้สึกส่วนตัว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล

ลักษณะของการประเมินผลที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเชื่อถือได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นใครวัด และวัดเมื่อใด ผลที่ได้จะต้องออกมาเหมือน ๆ กัน
2. ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อจุดมุ่งหมายของการประเมินผล ผลการปฏิบัติงานของบุคคลใดปรากฏผลออกมาว่าดีก็ต้องดีจริง ๆ เช่น ครูคนหนึ่งได้รับการประเมินผลว่าเป็นครูดี ตำราครูดีหมายถึงอย่างไร ทำการสอนได้ดี มีความรู้ดี มีความประพฤติดี ฯลฯ ซึ่งพฤติกรรมของครูที่แสดงออกสามารถวัดได้ชัดเจนและแน่นอน

3. เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในที่นี้หมายถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลใด ๆ ก็ตามต้องอาศัยเกณฑ์เป็นสำคัญ ไม่มีเกณฑ์ ก็ไม่สามารถจะประเมินได้ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ควรมีลักษณะดังนี้

3.1 เกณฑ์มาตรฐานต้องไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำได้

3.2 เกณฑ์มาตรฐาน ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเหมาะสมทันสมัย และยืดหยุ่นได้

3.3 ต้องเป็นเกณฑ์ที่เกิดจากการกำหนดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ

3.4 เกณฑ์มาตรฐานต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหลักฐานที่จะนำไปปฏิบัติได้

เทคนิควิธีการประเมินผลงานของครู การประเมินผลการปฏิบัติงานทำได้หลายวิธี กล่าวโดยทั่วไป การประเมินผลอาจทำได้โดยตนเองที่เรียกว่า การประเมินผลตนเอง และประเมินผลโดยผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทั้งสองสถานะจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน มีกระบวนการ และมีเครื่องมือที่ใช้ในการวัดในด้านที่เกี่ยวกับการประเมินผลงานของครู ทั้งนี้ จะกล่าวถึงวิธีประเมินผลงานของครูโดยผู้อื่นเป็นผู้ทำการประเมิน ซึ่งอาจเป็นศึกษานิเทศก์ หรือผู้บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เทาที่ใช้กับครูทั่วไปมีดังต่อไปนี้

1. วิธีการบันทึกปริมาณงาน เป็นวิธีที่ใช้กับครูโดยทั่วไป โดยให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึกผลงานเป็นปริมาณที่ได้ทำเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์หรือรายเดือน แล้วเก็บรวบรวมไว้สำหรับการประเมินตรวจสอบ และอาจนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็จะทำให้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ ได้ผลเป็นอย่างไร เช่น ในการปฏิบัติงานของครู จำนวนชั่วโมงสอนและจำนวนนักเรียนที่สอน จะบอกปริมาณงานที่ครูแต่ละคนรับผิดชอบได้ว่าใครทำงานหนัก-เบา สอนมากน้อยกว่ากันเท่าใด หากต้องการให้ละเอียดลงไปอีก ก็อาจจะวัดเป็นจำนวนนักเรียน/ชั่วโมง เช่น ครูชั้น ม.4 สอนนักเรียนกลุ่มละ 30 คน สัปดาห์ละ 15 ชม. จะมีค่าเท่ากับ $30 \times 15 = 450$ จำนวน น.ร./ชม. ส่วนครูอีกคนหนึ่งสอน นักเรียน 45 คน สอน สัปดาห์ละ 10 ชม. ผลงานก็คงเท่ากับเชิงปริมาณ คือ 450 น.ร./ชม.

2. วิธีเรียงลำดับ วิธีนี้เป็นการนำเอาผลที่วัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มาจัดอันดับใครทำงานมาก ทำงานน้อย คุณภาพดีมากไปหาคุณภาพน้อย - ปานกลาง - ใช้ได้ - ใช้ไม่ได้

3. วิธีตรวจรายการ (check lists) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป อาจทำได้ด้วยตนเอง หรือให้ผู้อื่นประเมินก็ได้ วิธีนี้ต้องมีแบบรายการที่จะประเมิน และผู้ประเมินจะต้องตอบคำถามที่อยู่ในรายการ แล้วนำผลมาพิจารณา

4. วิธีพิจารณาเหตุการณ์สำคัญ ๆ (critical-incident technic) เป็นการประเมินผลหลังจากที่เกิดเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในระหว่างปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะบันทึกวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ไหวพริบในการโต้ตอบ เช่น นักเรียนเกิดทะเลาะวิวาทกัน ครูจะแก้ปัญหาอย่างไร

5. วิธีประเมินผลซึ่งกันและกัน วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ได้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู โดยให้คนในกลุ่มเดียวกันทำการประเมินผลซึ่งกันและกัน

6. วิธีรายงานความก้าวหน้า วิธีนี้ก็นิยมใช้กันโดยทั่วไป ผู้บริหารอาจกำหนดให้ ผู้ถูกประเมินรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตามกำหนดเวลาที่วางไว้ การรายงานอาจทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือรายงานด้วยวาจา ผลจากการรายงาน จะทำให้พบความก้าวหน้า และทราบว่าผลสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด

การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานนั้น อาจสรุปได้เป็น 2 ประเด็นด้วยกันคือ (1) เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานในเมื่อพบว่ามีข้อบกพร่องอยู่ตรงไหน อย่างไร และ (2) นำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณา เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น การพัฒนาบุคลากร การโอน-การย้าย และการให้ทุนจากงาน

สำหรับในประเด็นที่สองคือ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณา ความดีความชอบประจำปีนั้น ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่และเรื่องสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบ และกระทำด้วยความรอบคอบระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง ปัญหาหลักในเรื่องนี้ก็คือ เรื่องของความเป็นธรรม การให้บำเหน็จรางวัลนั้น โดยเจตนาารมณ์แล้วที่มุ่งที่จะทำให้กำลังใจแก่ผู้ได้รับ เป็นผล ตอบแทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยดีตลอดทั้งปี แต่ในทางปฏิบัตินั้นมีจุดอ่อนอยู่มาก ดังที่มักจะได้ยิน ได้ฟังกันอยู่เสมอว่า ในระบบราชการนั้น การทำงานเฉื่อย ๆ เนื่อย ๆ หรือที่เรียกกันว่า

"เช้าชาม เย็นชาม" "ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ" ก็เอาไป 1 ชั้น นี่คือนิยามการปฏิบัติที่พบเห็นกันทั่วไป การบริหารบุคคลที่ดีแล้ว จะต้องสามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานของแต่ละคน แต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และสามารถที่จะวัดได้แน่นอน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2.5 การพิจารณาความคิดความชอบ

การพิจารณาความคิดความชอบ ดังที่ได้กล่าวถึงในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วว่า ความมุ่งหมายประการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู คือ การพิจารณาความคิดความชอบประจำปีของครู กล่าวคือ ผลของการประเมินความสามารถใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาผลงานของครูแต่ละคนแล้วนำไปเปรียบเทียบว่าครูคนใดเหมาะสมที่จะได้เลื่อนหรือปรับเงินเดือน กรณีพิเศษประจำปี การตัดสินใจพิจารณาว่าเห็นใจความชอบสมควรที่จะเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล มีระบบและระเบียบแบบแผนใช้กับบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน โดยเสมอหน้า นั่นคือ การมีเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการประเมิน เช่น บุคคลใดปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ ก็ไม่อาจจะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ถ้าบุคคลใดปฏิบัติถึงเกณฑ์ก็จะพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ และถ้าบุคคลใดปฏิบัติงานได้สูงกว่าเกณฑ์ก็เข้าขั้นที่จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ดังนั้น การพิจารณาความคิดความชอบด้วยการมีเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าว เป็นการป้องกันการเลินพระคเลนพวก และเป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ทำให้การพิจารณาความคิดความชอบของครูเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และเป็นไปตามระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์

2.6 การโอน-การย้าย

การโอน-การย้าย หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของบุคลากรจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง โดยมีสถานภาพและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานเท่าเดิม

การโอน เป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งในลักษณะเปลี่ยนสังกัด ซึ่งบางทีก็เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ด้วย

การโอนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. การรับโอน โรงเรียนต้องมีอัตราว่างจึงจะรับโอนได้ เพราะเป็นการบรรจุแต่งตั้งบุคคลจากกรมอื่น ๆ เพื่อดำรงตำแหน่ง ซึ่งต้องใช้อัตราที่ว่างอยู่ดำเนินการ

ข. การให้โอน เป็นการให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนได้รับการบรรจุแต่งตั้งได้สังกัดหน่วยงานอื่นที่มีใช้กรมเดียวกัน ลักษณะนี้เมื่อมีคำสั่งรับโอนจากหน่วยงานใหม่แล้ว

ตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของผู้ที่โอนไปจะว่างลง แต่ยังคงเป็นตำแหน่งและอัตราของโรงเรียน
ผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะขอโทษกรม หรือจังหวัดบรรจุบุคคลแทนในตำแหน่งและอัตรา
เงินเดือนนั้นได้

ในเรื่องการรับโอน หรือการให้โอนนี้ ผู้บริหารมีหน้าที่เพียงให้ความคิดเห็นหรือ
เสนอแนะ หรือวิชาเอกของบุคคลที่ตองการ การดำเนินการต่าง ๆ เป็นเรื่องของกรม ในกรณี
ที่ครูจะโอนไปสังกัดอื่น หากผู้บริหารเห็นว่าผู้ขอโอนยังมีพันธะข้อผูกพัน หรือยังไม่สมควร หรือ
การให้โอนไปจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่โรงเรียนแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยอมจะให้เหตุผล
ไม่สมควรให้โอนไปก็ได้ แต่การพิจารณาคัดสินสุดท้ายเป็นหน้าที่ของกรม

อย่างไรก็ตาม การโอนยังขึ้นอยู่กับหลักการต่อไปนี้

1. การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือน
ระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม จะต้องได้รับความตกลงยินยอมจากผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 ฝ่าย
2. การโอนข้าราชการพลเรือนที่มีใช้ข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรง
ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะต้องได้รับอนุมัติจาก ก.พ.
3. การโอนพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการอื่นมาบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการ
พลเรือนสามัญ อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจโดยส่วนราชการที่จะรับโอนทำความตกลงกับ
เจ้าสังกัดแล้วเสนอให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ

การย้าย เป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบจากที่เคยทำอยู่ในหน่วยงานหรือ
ตำแหน่งหนึ่ง ไปอยู่ยังอีกหน่วยงานหนึ่ง หรืออีกตำแหน่งหนึ่งซึ่งยังคงมีฐานะในทางราชการเท่าเดิม
และอยู่ในสังกัดเดิม นอกจากนี้ การย้ายอาจทำไปเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นก็ได้

การย้ายสามารถกระทำได้ใน 3 กรณี คือ

1. การย้ายในกรณีปกติ ได้แก่ การขอย้ายเพื่ออยู่ร่วมกับคู่สมรส การขอย้ายเพื่อ
กลับภูมิลำเนา การขอย้ายเพื่อดูแลบิดาหรือผู้มีอุปการะคุณ การขอย้ายเพื่อสะดวกในการเดินทาง
การขอย้ายสับเปลี่ยนตัวบุคคลหรืออัตราว่าง
2. การขอย้ายกรณีพิเศษ ได้แก่ การขอย้ายติดตามคู่สมรสซึ่งเป็นข้าราชการตามมติ
คณะรัฐมนตรี การขอย้ายเพื่อความปลอดภัยในกรณีอื่นอาจเป็นอันตรายถึงแก่ชีวิต การขอย้าย
เนื่องจากการเจ็บป่วยร้ายแรง การขอย้ายในกรณีสอบแข่งขันได้
3. การย้ายในกรณีเพื่อความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ของทางราชการ

การโอน-การย้ายบุคลากรครูในโรงเรียน

ก. การโอนบุคลากรครู

เนื่องจากการโอน คือการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนสังกัด โดยให้ได้รับเงินเดือนค่าจ้างไม่สูงกว่าที่เคยได้รับในสังกัดเดิม ดังนั้นการโอนของข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 จึงมีลักษณะและวิธีปฏิบัติในทำนองเดียวกับข้าราชการพลเรือนอื่น ๆ กล่าวคือ การโอนอาจเป็นไปได้ใน 4 ลักษณะ คือ

1. การโอนจากกระทรวงหนึ่งไปสังกัดยังอีกกระทรวงหนึ่ง
2. การโอนจากกรมหนึ่งไปสังกัดยังอีกกรมหนึ่ง แต่ยังคงอยู่ในกระทรวงเดียวกัน
3. การโอนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนึ่งไปสังกัดยังอีกองค์การบริหาร

ส่วนจังหวัดหนึ่ง

4. การโอนจากเทศบาลแห่งหนึ่งไปสังกัดยังเทศบาลอีกแห่งหนึ่ง

ส่วนวิธีการดำเนินการโอนนั้น อาจเกิดขึ้นได้ 2 วิธี คือ

1. การโอนโดยวิธีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือก

กล่าวคือในกรณีที่ข้าราชการครูในสังกัดหนึ่ง ไปสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกหรือคัดเลือก ในอีกสังกัดหนึ่ง โดยมีความประสงค์จะไปรับราชการในสังกัดใหม่เมื่อสอบได้แล้ว ก็ย่อมมีสิทธิขอโอนไปรับราชการในสังกัดใหม่ได้ โดยคิดเวลาราชการติดต่อกัน และได้รับเงินเดือนในอัตราว่างของสังกัดใหม่ที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งการโอนโดยวิธีนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงสถานะและระดับตำแหน่งได้

2. การโอนโดยวิธีปกติธรรมดา ซึ่งยังอาจจำแนกออกได้เป็น 2 กรณี คือ

- 2.1 การโอนที่เป็นไปตามความประสงค์ของส่วนราชการ กล่าวคือ

ส่วนราชการแห่งใดแห่งหนึ่งมีความประสงค์ที่จะรับโอนข้าราชการคนใดคนหนึ่งซึ่งสังกัดในอีกส่วนราชการหนึ่งไปอยู่ในสังกัดของตน ก็จะต้องดำเนินการโดยผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุของส่วนราชการทั้งสองฝ่ายทำความตกลงยินยอม ต่อเมื่อทั้งสองตกลงยินยอมกันได้แล้ว จึงดำเนินการเรื่องราขอโอน เป็นกิจลักษณะต่อไป

- 2.2 การโอนที่เป็นไปตามความประสงค์ของตัวข้าราชการนั่นเอง กล่าวคือ

เป็นการโอนโดยที่ตัวข้าราชการที่ประสงค์จะขอโอนได้ไปติดต่อกับส่วนราชการที่จะรับโอน โดยยื่นคำร้องตามแบบถึงหัวหน้าส่วนราชการนั้น ๆ เมื่อได้รับอนุมัติให้รับโอนได้แล้ว หัวหน้าส่วน

ราชการสังกัดใหม่ก็จะออกคำสั่งรับโอนมาบรรจุและแต่งตั้ง พร้อม ๆ กันนั้น หัวหน้าส่วนราชการ สังกัดเดิมก็จะออกคำสั่งให้โอนข้าราชการผู้นั้นได้ เพื่อให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ และอัตราเงินเดือน ของสังกัดเดิม

การโอนโดยวิธีปกติธรรมดา นี้ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตาม ข้าราชการที่โอนจะต้องได้รับ เงินเดือนในระดับและขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม

ข. การย้ายบุคลากรครู

เนื่องจากการย้ายเป็นการแต่งตั้งข้าราชการจากตำแหน่งหน้าที่หนึ่งไปยังอีก ตำแหน่งหน้าที่หนึ่งในสังกัดเดียวกัน และมีฐานะในทางราชการเท่าเดิม ดังนั้น จึงเป็นอำนาจ สิทธิขาดของหัวหน้าส่วนราชการนั้น ๆ ที่จะส่งย้ายข้าราชการในสังกัดของตนได้ ภายในขอบเขต อำนาจที่กฎหมายได้กำหนดให้ไว้ ซึ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 (มาตรา 42) ได้กำหนดขอบเขตอำนาจในการบรรจุและแต่งตั้ง (ซึ่งรวมถึงกรณีการโอนย้ายด้วย) ข้าราชการครูตามระดับและตำแหน่งดังนี้

1. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 10 และตำแหน่งศาสตราจารย์ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และเสนอชื่อต่อรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีรายงานนายกรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูล เพื่อทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
2. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 9 และ ระดับ 8 ให้อธิบดีโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
3. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 7 และ ระดับ 6 ให้อธิบดีโดยอนุมัติ อ.ก.ค.กรม เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
4. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 5 ลงมาให้อธิบดีหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดี เป็นผู้มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้ง
5. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 6 ลงมาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ หรือสำนักงานการประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ให้ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด หรือผู้อำนวยการการประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร แล้วแต่กรณี โดยอนุมัติ อ.ก.ค.จังหวัด เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

สำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร หัวหน้าการการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ต้องได้รับความเห็นชอบตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการการประถมศึกษา และเมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวข้างต้นส่งแต่งตั้งต่อไป

โดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูในปัจจุบันนี้มีหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่ว ๆ ไป เช่นเดียวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเดิมก่อนที่จะมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากหลักการเดิมก็คือ การใช้องค์คณะบุคคลเป็นผู้มีอำนาจร่วมในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู เพิ่มเติมจากหลักเกณฑ์และวิธีการเดิมนั้น

ส่วนการโอนย้ายระหว่างข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย กับข้าราชการครูนั้นสามารถกระทำได้ ทั้งนี้เพราะไม่ต้องขัดขอร้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 53) กฎทรวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ข้อ 30 ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 (มาตรา 50) ที่ว่าต้องมีใช้หนังสือเทศบาลวิสามัญ หรือมีใช้ข้าราชการการเมือง ข้าราชการวิสามัญ หรือข้าราชการซึ่งอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ ส่วนหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการโอนย้ายนั้นพระราชบัญญัติทั้งสามฉบับข้างต้นกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ คล้ายคลึงใกล้เคียงกัน เพียงแต่กฎทรวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ได้กำหนดไว้ในลักษณะที่กว้างมากกว่า โดยกำหนดไว้ในตอนหนึ่งของข้อ 30 ว่า "...การโอนย้ายดังกล่าวให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎทรวงกำหนด" แต่ในข้อ 10 ของกฎทรวงเดียวกันนี้ ได้กำหนดไว้ "...การใดที่มีได้กำหนดไว้ในกฎทรวงนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่ออกตามความในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนโดยอนุโลม" ดังนั้น หลักเกณฑ์และวิธีการโอนย้ายของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยจึงมิได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญไปจากข้าราชการพลเรือนสามัญและข้าราชการครู

หลักเกณฑ์และวิธีการโอนย้ายระหว่างข้าราชการ 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น และการเมืองกลางบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกันนี้อาจอธิบายสรุปได้อย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. ความสนใจของผู้ที่ต้องการโอนย้าย
2. หน่วยงานเจ้าสังกัดเดิมกับหน่วยงานที่จะรับโอนต้องมีการทำความตกลงยินยอมให้มีการโอนย้ายได้
3. หน่วยงานที่จะรับโอนต้องเสนอเรื่องดังกล่าวไปให้ ก.พ. หรือ ก.ม. หรือ ก.ค. แล้วแต่กรณี เป็นผู้พิจารณาเสียก่อน จึงจะถือว่าการโอนย้ายนั้นมีผลบังคับทางกฎหมาย
4. การพิจารณาว่าจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติการโอนย้ายได้แก่ ก.พ. หรือ ก.ม. หรือ ก.ค. แล้วแต่กรณี จะพิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการ (ที่จะรับโอน) จะได้รับ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าจะได้ประโยชน์น้อยไม่คุ้มค่า ย่อมมีอำนาจไม่อนุมัติการโอนย้ายได้ นอกจากนี้ยังมีอำนาจในการพิจารณากำหนดว่าจะบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการที่โอนย้ายมานั้น ให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับใดและให้ได้รับเงินเดือนเท่าใดได้อีกด้วย แต่ทั้งนี้ เงินเดือนที่จะให้ได้รับจะต้องไม่สูงกว่าข้าราชการประเภทเดียวกัน ซึ่งมีคุณวุฒิ ความสามารถและความชำนาญงานในระดับที่ดัดเทียมกัน
5. เพื่อประโยชน์ในการนับเวลาราชการ ให้ถือเวลาทำงานหรือเวลาราชการของผู้ที่โอนย้ายมา ได้ทำมาก่อนแล้วเป็นเวลาราชการของผู้รับด้วย โดยให้นับเป็นเวลาราชการต่อเนื่องกันไป ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้สิทธิและประโยชน์แก่ลูกอื่น ๆ ต่อไป

2.7 การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการที่ข้าราชการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไปกว่าเดิม ทั้งนี้มีใต้หมายความรวมถึงการเลื่อนอันดับเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นการบำเหน็จความดีความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งจึงหมายถึงการเลื่อนระดับโดยเฉพาะ

หลักทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชา มีดังนี้

1. ควรเลื่อนจากผู้ที่เหมาะสมที่สุดในองค์การก่อน
2. ควรจัดให้มีการอบรมหรือทดลองปฏิบัติหน้าที่สำหรับตำแหน่งสูงขึ้น
3. เปิดโอกาสให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างทั่วถึง
4. หากจะมีการจำกัดขอบเขตการเลื่อนตำแหน่งก็ควรเป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดผลดีแก่ราชการเป็นสำคัญ
5. ควรมีวิธีการหรือมาตรการที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้เท่าที่จะกระทำได้

6. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ควรสร้างระบบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกประวัติข้าราชการไว้เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของข้าราชการที่จะสามารถก้าวไปในตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม และช่วยนำเสนอสื่อหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้มีอำนาจพิจารณา

นอกจากนี้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ควรมีดังนี้

1. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน
2. ความมีอาวุโสในราชการ
3. ผลการสอบ
4. การให้ทดลองปฏิบัติราชการ
5. ตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูง ควรจะถือเป็นหลักว่า ควรบรรจุคนจากภายใน
6. ควรให้มีการเตรียมคน หรือให้ทดลองปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งสูง ๆ
7. ควรมีขอบเขตจำกัดและให้มีการเลื่อนตำแหน่งโดยคำนึงถึงผลประโยชน์

ของหน่วยงานจริง

8. ควรคำนึงถึงหลักความเสมอภาค คือให้สิทธิแก่ทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วน

9. ไม่มีหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์เดียวที่จะนำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง ควรจะให้มีการยืดหยุ่นเท่าที่จะทำได้

10. หัวหน้างานชั้นต้น ควรเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาชี้ขาดว่าใครควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ในราชการพลเรือนไทย การเลื่อนตำแหน่งกระทำได้ 3 วิธี คือ

1. จัดสอบแข่งขัน โดยปกติจะเป็นการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่ง

ในระดับ 3

2. จัดสอบคัดเลือก โดยปกติจะเป็นการสอบแข่งขันเพื่อเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่ง

ในระดับ 4, 5 และ 6

3. คัดเลือก วิธีนี้ใช้กับทุกระดับ โดยการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเลื่อนชั้น โดยพิจารณาจากองค์ประกอบทั่วไป ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และองค์ประกอบเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ ความคิดริเริ่ม หักนคติและแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ วุฒิกวาระทางอารมณ บุคลิกภาพและท่วงทีวาจา การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์

อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่า การเลื่อนตำแหน่งสามารถกระทำไ้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประกอบหลาย ๆ อย่าง เช่น ลักษณะสภาพแวดล้อมและความต้องการอันแท้จริงของหน่วยงานนั้น แต่จะโดยวิธีใดก็ตามขอที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ความยุติธรรม เพราะถ้าขาดความยุติธรรมแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย เพราะเขาจะรู้สึกว่าถูกกีดกันจากการมีสิทธิเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งด้วยความรอบคอบ

2.8 การจัดทำทะเบียนประวัติ

การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ หมายถึงการบันทึกข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นของข้าราชการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการรับราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ

เดิมได้มีการจัดทำข้อมูลต่าง ๆ ลงสมุดประวัติข้าราชการ ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ยกเลิกการจัดทำสมุดประวัติข้าราชการ และให้ส่วนราชการจัดทำ ก.พ. 7 ตามแบบและวิธีการที่คณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงสมุดประวัติข้าราชการกำหนดขึ้นใหม่ และให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดให้มีทะเบียนประวัติข้าราชการตามแบบที่กำหนดเป็นแบบมาตรฐานเดียวกัน

การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครุในปัจจุบัน ก็กำหนดให้ใช้แบบ ก.พ. 7 เป็นบัตรบันทึกข้อมูลประวัติย่อของข้าราชการตามแบบ ก.พ. 7 ที่ปรับปรุงใหม่เช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป

ลักษณะของ ก.พ. 7 เป็นบัตรพิมพ์ด้วยกระดาษชนิดขาว 310 แกรม ขนาด 9 12 นิ้ว ประกอบด้วยรายการสำหรับบันทึกข้อมูลทั้ง 2 ด้าน ประกอบด้วยข้อมูลที่สำคัญ 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นรายการที่เป็นข้อมูลแสดงถึงประวัติส่วนตัว ได้แก่ ชื่อ ชื่อสกุล วัน เดือน ปีเกิด คู่สมรส ชื่อบิดา มารดา และประวัติการศึกษาอบรมดูงาน

ตอนที่ 2 รายการที่เป็นข้อมูลแสดงถึงการรับรอง ความถูกต้องของบันทึกในตอนที่ 1 อันได้แก่การรับรองของเจ้าของประวัติ และหัวหน้าส่วนราชการ

ตอนที่ 3 รายการที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับทางราชการ ได้แก่ วันครบเกษียณอายุ วันสั่งบรรจุ วันเริ่มปฏิบัติงาน ประเภทข้าราชการ การได้รับโทษทางวินัย วันที่ไม่ได้รับเงินเดือน หรือวันได้รับเงินเดือนไม่เต็ม และวันลาในระหว่างเวลา ฯลฯ

สำหรับวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ ก.พ. 7 นั้น มีดังนี้

1. การจัดทำ ก.พ. 7 ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดในระดับกรมสำหรับส่วนกลาง และระดับจังหวัด สำหรับส่วนภูมิภาคเป็นผู้จัดทำ และให้เก็บรักษาไว้ที่สำนักงาน ก.พ. 1 ชุด กรมเจ้าสังกัด 1 ชุด สำหรับส่วนภูมิภาคให้เก็บไว้ที่จังหวัดอีก 1 ชุด
2. การเก็บรักษา ก.พ. 7 ให้เก็บตามตำแหน่งและตามลำดับตัวอักษรชื่อ และชื่อสกุล
3. ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาเป็นผู้ลงรายการให้สมบูรณ์อยู่เสมอ
4. เมื่อมีการโอนย้าย ส่วนราชการเดิมต้องส่งมอบแบบ ก.พ. 7 ให้ส่วนราชการใหม่
5. การปฏิบัติในการเฝ้าออก และการเก็บรักษาให้เป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ เว้นแต่มีข้อยกเว้น

สำหรับการบันทึกรายการใน ก.พ. 7 นั้น จะต้องบันทึกให้เรียบร้อยชัดเจนและถูกต้องตามหลักฐานที่เกี่ยวข้อง โดยข้อ 1-10 เจ้าของประวัติเป็นผู้บันทึกเอง ส่วนข้อ 11-17 ให้เจ้าหน้าที่ผู้เก็บรักษา ก.พ. 7 เป็นผู้จดบันทึก สำหรับการจดเก็บรักษาทะเบียนประวัติของข้าราชการนั้น จัดเก็บตามระดับตำแหน่งในแต่ละระดับตำแหน่ง ก็เก็บตามรายชื่อข้าราชการเรียงตามแบบพจนานุกรม

การแก้ไขเพิ่มเติมรายการทะเบียนประวัติของข้าราชการจำเป็นจะต้องกระทำให้ทันสมัยอยู่เสมอ และการเพิ่มเติมรายการจะต้องเพิ่มเติมจากหลักฐานของทางราชการ ส่วนการทำลายนั้น จะกระทำใต้ออกเมื่อเจ้าของถึงแก่กรรม เจ้าของพ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุ และเจ้าของซึ่งออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุ และมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์

2.9 การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์

วินัย (Discipline) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์การโดยเฉพาะในด้านการบริหารบุคคล ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จักต้องสนใจในเรื่องวินัยให้มาก เพราะเป็นเรื่องที่จะต้องติดตามศึกษาและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะอยู่เสมอ ได้มีท่านผู้รู้ให้ความหมายของวินัยไว้หลายประการ เช่น "วินัยคือการฝึกหัดหรือการปฏิบัติที่สม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่ง งานจักได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ" ดังนั้นวินัยจึงมีลักษณะเป็นระบบที่ได้จัดวางแผนในการปฏิบัติและควบคุมงานไว้อย่างเป็นระเบียบ

เพื่อเป็นหลักประกันขั้นมูลฐานว่างานจะต้องดำเนินไปตามแนวที่ได้กำหนดไว้สม่ำเสมอ ผู้เขียนมีความเห็นว่า "วินัยคือระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น"

วินัย เปรียบเสมือนกรอบเป็นข้อช่วยในการร่วมกันปฏิบัติราชการ เป็นเครื่องมือในการควบคุมความประพฤติของข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การพิจารณาลักษณะของวินัยนี้ อาจพิจารณาได้ตามลักษณะของการรักษาวินัยมุ่งประสงค์ที่จะให้ข้าราชการประพฤติตนอยู่ในกรอบของวินัย การรักษาวินัยของข้าราชการแยกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ พิจารณาในทางบวกและพิจารณาในทางลบ

1. พิจารณาในทางบวก หมายถึง การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ โดยมุ่งที่จะสร้างสรรค์ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติกับหัวหน้าหน่วยงาน ให้ตระหนักถึงระเบียบวินัยซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานอีกด้วย

2. พิจารณาในทางลบ ดังได้กล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่าระเบียบวินัยนั้นมีไว้เป็นกรอบให้ทุกคนปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสงบสุขและเรียบร้อย "กติกากา" ที่ใช้ในการเล่นกีฬา นั้นทุกคนต้องปฏิบัติตาม หากผู้ใดทำผิดกติกาต้องถูกลงโทษเป็นธรรมดา ดังนั้น ในเรื่องวินัยก็เช่นเดียวกัน เพื่อให้ทุกคนอยู่ในกรอบ ระเบียบ ข้อบังคับ จึงได้มีการกำหนดโทษไว้ด้วยการลงโทษนั้นจะมากน้อยขึ้นอยู่กับความผิด

การดำเนินการทางวินัย

เนื่องจากข้าราชการมีอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมาก เป็นการยากที่จะให้ทุกคนอยู่ในระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน เมื่อมีผู้กระทำความผิดผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับความผิดนั้นอย่างรวดเร็วและถูกต้องยุติธรรม บัญชาอยู่ที่การลงโทษไม่เท่าเทียมกัน จึงก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการอย่างถูกต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เพื่อความยุติธรรมรวดเร็วจึงมีขั้นตอนในการพิจารณาดังนี้

1. พิจารณาถึงความผิดที่เกิดขึ้น เมื่อมีผู้กระทำผิดวินัยเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชา
ต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้หลักเกณฑ์

2. การพิจารณาถึงข้อเท็จจริง เรื่องนั้นถือว่าสำคัญมากเพื่อเกิดความรัดกุมรอบคอบ
ในการลงโทษไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน

3. พิจารณาลำดับขั้นของการลงโทษ เมื่อได้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ในการกระทำ
ความผิดแล้วสามารถกำหนดโทษได้ตามแต่กรณีซึ่งมีอยู่ 6 ระดับคือ

- | | |
|--------------------|-----------|
| 1. ภาคทัณฑ์ | 4. โห้ออก |
| 2. ตักเงินเดือน | 5. ปลดออก |
| 3. ลดขั้นเงินเดือน | 6. ไล่ออก |

4. การดำเนินการพิจารณาโทษ ในการลงโทษนั้นควรพิจารณาโทษให้เท่ากับ
โทษกรณีเดียวกันที่เคยมีผู้กระทำผิดมาก่อน ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมและไม่ก่อให้เกิดปัญหาอีกด้วย

5. การติดตามผล การลงโทษนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้การกระทำผิดเกิดขึ้นอีก
เมื่อลงโทษ แล้วควรบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อติดตามผลในการประพฤติต่อไปอีกด้วย
การลงโทษทางวินัยจะได้ผลสมความมุ่งหมายควรยึดถือหลักดังนี้คือ

1. ความยุติธรรม กล่าวคือ การลงโทษทางวินัยจะต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูก
กล่าวหาโดยมีโอกาสได้ต่อสู้ในข้อเท็จจริงการสอบสวนจึงต้องตั้งคนที่ไว้ใจว่ามีความยุติธรรม
เป็นที่เชื่อถือได้ การสอบสวนต้องเที่ยงตรงมีประจักษ์พยาน มีเหตุผลชัดเจนจึงลงโทษ
ควรให้มีสิทธิอุทธรณ์ได้

2. ความเป็นธรรม กล่าวคือ การลงโทษต้องเป็นไปโดยเสมอหน้า มีลำดับขั้น
ของการลงโทษเท่าเทียมกัน เพราะจะทำให้เป็นเหตุแห่งการเสียขวัญได้

3. ความทั่วถ้วน กล่าวคือ การลงโทษจะต้องพยายามนำตัวผู้กระทำผิด
มาลงโทษโดยถ้วนทั่วเสมอหน้ากัน

4. ความฉับพลัน การลงโทษจะต้องกระทำโดยมิชักช้า เพื่อให้ผู้กระทำผิด
มีความสำนึกผิด ผู้รู้เห็นได้ตระหนักถึงผลการกระทำผิด เห็นความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมาย
หรือผู้กระทำผิดจะได้กลับตัวประพฤติในทางที่ดีขึ้นต่อไป

2.9.2 การอุทธรณ์

การอุทธรณ์ หมายถึง การที่ผู้ถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการ ร้องขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ได้ยกเรื่องขึ้นพิจารณาใหม่ให้เป็นไปในทางที่เป็นคุณแก่ผู้ร้อง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ให้สิทธิอุทธรณ์ในการถูกลงโทษทางวินัย และการถูกสั่งให้ออกจากราชการที่มีโทษเป็นการลงโทษทางวินัยด้วย

การอุทธรณ์ นอกจากจะเป็นกระบวนการทางนิติธรรมที่จะไต่ถามการหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปพิจารณาอีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้มีหลักประกันความยุติธรรมตามสมควรแล้วยังเป็นกลไกสำหรับระบายความคับข้องใจของผู้ถูกลงโทษหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการด้วย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการอุทธรณ์ไว้เป็นคณะกรรมการกับการร้องทุกข์ กล่าวคือ การอุทธรณ์ หมายถึง การร้องขอให้พิจารณาใหม่ในกรณีที่ถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการ เท่านั้น ส่วนการร้องขอความเป็นธรรมในกรณีอื่นที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน และเป็นกรณีที่ไม่มียุติธรรม เรียกว่า "การร้องทุกข์"

กรณีอุทธรณ์ได้

มาตรา 103 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 บัญญัติว่า "ผู้ใดถูกสั่งลงโทษหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการตามพระราชบัญญัตินี้ด้วยเหตุใด ๆ เว้นแต่ให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามมาตรา 90 ให้ผู้นั้นมีสิทธิอุทธรณ์ได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบัญญัติไว้ในหมวดนี้"

ตามบทบัญญัติดังกล่าวจะเห็นได้ว่ากรณีที่จะอุทธรณ์ได้มีดังนี้

ก. กรณีถูกสั่งลงโทษทางวินัย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ได้แก่ โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ให้ออก ปลดออก ไล่ออก

ข. กรณีถูกสั่งให้ออกจากราชการ ซึ่งได้แก่การถูกสั่งให้ออกจากราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ไม่ว่ากรณีใด ๆ นอกจากการถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามมาตรา 90 การถูกสั่งให้ออกจากราชการที่มีสิทธิอุทธรณ์ได้มีดังนี้

(1) ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้วปรากฏว่ามีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งตามมาตรา 46

(2) ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป หรือขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง หรือมีกรณีต้องหายูก่อนและภายหลังเป็นผู้ขาดคุณสมบัติเนื่องจากกรณีที่ต้องหานั้น ตามมาตรา 59

(3) ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ ตามมาตรา 96

2.9.3 การร้องทุกข์

การร้องทุกข์ ตามความหมายในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 คือการที่ข้าราชการพลเรือนร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนใหญ่ถูกต้อง ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

การร้องทุกข์เป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ระบายความคับข้องใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้มีโอกาสทบทวนการปฏิบัติตน และแก้ไขในสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือชี้แจงเหตุผลความถูกต้องที่ได้ปฏิบัติไปให้ผู้ร้องทุกข์ทราบและเข้าใจ หรือให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปได้พิจารณาให้ความเป็นธรรมตามสมควร ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับช้ชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมือนหนึ่งเป็นการทำความเข้าใจกันระหว่างคนในครอบครัวเดียวกัน

การร้องทุกข์เป็นกระบวนการที่กำหนดให้มีขึ้นไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มีเจตนารมณ์ให้ผู้อยู่ใต้บังคับช้ชากับผู้บังคับช้ช่าได้ทำความเข้าใจกันดังกล่าวข้างต้น โดยได้กำหนดให้มีการร้องควยวจาเพื่อได้ทำความเข้าใจกันเสียก่อนแล้วยังไม่เป็นที่พอใจจึงให้ร้องเป็นหนังสือเพื่อขอความเป็นธรรมภายหลัง และให้ร้องทุกข์ได้เฉพาะกรณีที่ไม่มิสิทธิอุทธรณ์เท่านั้น

เรื่องเกี่ยวกับสิทธิร้องทุกข์ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 นี้ ก.พ. เคยพิจารณามีมติไว้ว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญใดเห็นว่าผู้บังคับช้ช่าใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อตนใหญ่ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ

ข้าราชการพลเรือน ไม่ว่าจะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนเองจะเกิดจากข้อเท็จจริง ข้อกฎหมาย หรือการใช้ดุลพินิจก็ตาม หากเรื่องนั้น ๆ เป็นกรณีที่ไม่มียุติธรรมแล้ว ข้าราชการผู้นั้นก็มีสิทธิร้องทุกข์ได้

2.10 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึงผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติ ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ

1. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหารทำการนอกเวลา เงินช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ
2. ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลากรณีต่าง ๆ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นเงิน ได้แก่

1.1 ค่าเช่าบ้าน

1.2 ประโยชน์เกื้อกูลอันเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการทั้งในและต่างประเทศ เบี้ยประชุมกรรมการ ค่าอาหารทำการนอกเวลา เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินทำขวัญ รถประจำตำแหน่ง ฯลฯ

1.3 ประโยชน์เกื้อกูลในรูปของเงินสมนาคุณ ได้แก่ ค่าสมนาคุณจากการเป็นวิทยากร เงินรางวัลกรรมการหรืออนุกรรมการสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกวิชาข้าราชการพลเรือน เงินค่าสอนพิเศษในมหาวิทยาลัย โรงเรียนหรือสถานศึกษาในสังกัดของส่วนราชการที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนถาวร

1.4 ประโยชน์เกื้อกูลในรูปสวัสดิการ ได้แก่ เงินค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษาบุตร เงินช่วยเหลือบุตร

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่

2.1 สิทธิในการลา

2.1.1 การลาป่วย

2.1.2 การลากิจส่วนตัว

2.1.3 การลาคลอด

2.1.4 การลาพักผ่อนประจำปี

2.1.5 การลาอุปสมบทหรือการลาไปประกอบพิธีฮัจย์

2.1.6 การลาเข้ารับการระดมทหาร

2.1.7 การลาศึกษาต่อ กูงาน และฝึกอบรม

2.1.8 การลาไปต่างประเทศ

2.2 เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่

2.2.1 เครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน เช่น แผงที่หนังสือประกอบการสอน เครื่องฉายภาพยนตร์ ภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ และสไลด์ เป็นต้น

2.2.2 เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องสื่อสารภายใน โทรศัพท์ พิมพ์ดีด เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโรเนียว พาหนะรถยนต์ เป็นต้น

2.2.3 เครื่องอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน เช่น น้ำดื่ม ตู้เย็น พัดลม ห้องอาบน้ำ เป็นต้น

2.3 เครื่องราชอิสริยาภรณ์

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมาระยะหนึ่งตามระเบียบว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พ.ศ. 2511 สามารถจะขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญตราต่าง ๆ ได้ เช่น เหรียญราชการชายแดน เหรียญพิทักษ์เสรีชน ฯลฯ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์พอสรุปได้ดังนี้

2.3.1 เป็นผู้ปฏิบัติงานของประเทศชาติมาด้วย ความอุตสาหะ ซื่อสัตย์สุจริต และเอาใจใส่ต่อหน้าที่เป็นอย่างดี

2.3.2 เป็นผู้มีความสามารถปฏิบัติราชการเจริญก้าวหน้า

2.3.3 เป็นผู้ประพาศและปฏิบัติงานตามกฎหมาย

2.3.4 เป็นผู้กระทำความดีความชอบเป็นประโยชน์แก่

ประเทศชาติ

2.3.5 สำหรับข้าราชการต้องมีเวลารับราชการติดต่อกัน

ไม่น้อยกว่า 3 ปีบริบูรณ์ นับตั้งแต่วันเริ่มเข้ารับราชการจนถึงวันก่อนวันพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษาของปีที่จะขอรับพระราชทาน 60 วัน

นอกจากนี้ข้าราชการยังมีสิทธิที่จะได้รับเหรียญพิทักษ์เสรีชน เหรียญชายแดน เหรียญคุณงามความดี เข็มศิลปวิทยา แล้วแต่กรณีตามกฎหมายเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการนั้น ๆ เพื่อเป็นการบำเหน็จความชอบในราชการแผ่นดิน และเพื่อเป็นเกียรติแก่วงศ์ตระกูลต่อไป

การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามกฎหมายที่กำหนดห้ามขอพระราชทานในระยะปีติดกัน หมายถึง ปีนี้ได้รับพระราชทานแล้ว ปีต่อไปแม้จะมีสิทธิตามระเบียบ ก็ห้ามขอพระราชทาน และถ้าเข้าเกณฑ์ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ลำดับสูงตามลำดับตำแหน่งใดก็ให้ขอลำดับสูงให้ตามลำดับตำแหน่งนั้น ห้ามขอต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

2.11 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญ (Morale) เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนที่อยู่ที่ใดเวลา และร่างกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 341)

ขวัญในการทำงาน หมายถึงองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึก ที่สะท้อนให้เห็นสภาพการปฏิบัติงาน มีทั้งขวัญในทางบวก (Positive Morale) ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความหวัง อารมณ์ ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ เป็นต้น และขวัญในทางลบ (Negative Morale) ได้แก่ ความหมดหวัง ท้อแท้ หมกมุ่นใจ ไม่มีความมั่นใจ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานย่อมเกิดขวัญขึ้นได้ทั้ง 2 ประการ คือ ขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ซึ่งทั้งสองประการนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก คือถ้าขวัญของสมาชิกของแต่ละคนดี ก็จะทำให้ขวัญของหมู่คณะดีตามไปด้วย และทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จไปได้เป็นอย่างดี

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นความรู้สึกของจิตใจในมวลสมาชิก ในองค์การหรือหน่วยงานที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรม ที่จะมีความสนใจ หรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นศูนย์กลางของปัจจัยบุคคลในอันที่จะอุทิศกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์การหรือหน่วยงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 341 - 344) ได้เสนอแนะวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะทัศนคติที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้อื่น และผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่สุดควรจะได้รับ การเสริมสร้างให้เกิดแก่บุคลากรในหน่วยงาน
2. การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน การที่จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน (Job evaluation) ก็เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การงาน การสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ จะสามารถป้องกันความลำเอียง และอคติ ซึ่งจะนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง บุคลากรที่ปฏิบัติงานย่อมมีความหวังจะได้รับค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพ เพราะฉะนั้นเงินเดือน และค่าจ้างจึงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริงอยู่ อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น มิใช่เป็นเครื่องประกันว่าขวัญของคนจะดีเสมอไป เพราะยังมีสาเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อม แต่อย่างไรก็ตามค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้คนขวัญดี
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายิ่งงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของคนมากเท่าไร คนจะยิ่งพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผลงานที่ทำมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผลงานที่ทำด้วยใจรัก ย่อมจะเกิดผลและมีประสิทธิภาพมากกว่างานที่ทำด้วยความจำใจหรือถูกบังคับ
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้น เช่น กลุ่มสนใจต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มใดก็อยากเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น ต้องการการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม แม้จะไม่สนใจงานมากนัก ก็อาจทำให้ขวัญดีเมื่อขวัญของกลุ่มดี จะเป็นผลกระจายให้ขวัญส่วนรวมขององค์การหรือหน่วยงานดี

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญดีขึ้น ความสัมพันธ์นี้ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพนับถือ ให้เกียรติแก่กันและกัน รักและเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความปรารถนาดีต่อกัน จะช่วยสร้างขวัญในองค์การได้เป็นอย่างดี

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยกันทั้งนี้ ตั้งแต่การสำรวจดูแลสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงานก็จะช่วยใ้บุคลากรมีขวัญดีได้

8. การจัดสวัสดิการดี การที่จะทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้นอีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ การให้สวัสดิการผลประโยชน์แก่กุลต่าง ๆ ซึ่งหมายถึงผลประโยชน์ที่ได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ยุ้บริหารควรจะให้ความเอาใจใส่ดูแลอยู่เสมอมิใช่เพียงแต่จะรักษา และบำรุงขวัญเพียงอย่างเดียว ยังต้องตรวจสอบอยู่เสมอว่ากำลังใจของบุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานนั้น อยู่ในระดับน่าพอใจเพียงใด ต้องศึกษาปัจจัยในอันที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานอยู่เสมอ และต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากร เป็นสิ่งผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายขององค์การ หรือหน่วยงานที่สำคัญมาก

2.12 สภาพการปฏิบัติงานและความปลอดภัย

สภาพการปฏิบัติงาน (working condition) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก และความปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายรวมถึง การออกแบบและการจัดสถานที่ปฏิบัติงาน การติดตั้งเครื่องมือ เครื่องใช้ การเก็บวัสดุและเครื่องใช้ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารซึ่งการนี้จะของอาศัยเทคนิคต่าง ๆ หลายประการในการจัดสภาพการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดบริการต่าง ๆ อันจำเป็น และช่วยให้เกิดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีและปลอดภัย

สภาพการปฏิบัติงานที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยจูงใจใ้บุคลากรปฏิบัติงานใ้แก่องค์การโดยเต็มกำลังความสามารถ ถ้าสภาพการปฏิบัติงานไม่ดี มีสภาพเสี่ยงอันตราย หรือมีสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยและเสริมสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมไม่เป็นผลดีต่อการทำงานแต่อย่างใดเลย

สภาพการปฏิบัติงานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์การ กล่าวได้คือ

1. ช่วยลดอัตราการเข้าออกของพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การ
2. ทำให้การเสียเวลาในการปฏิบัติงานลดน้อย
3. ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน
4. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงาน

การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกและแก้ปัญหาคือ
การปฏิบัติงานได้นั้น ควรประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. การจัดในคานวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานครบถ้วน และจัดวางให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องรวดเร็ว ทันต่อเวลา
2. การป้องกันอันตรายจากเครื่องจักรกล หรือเครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงาน เช่น มีศูนย์ควบคุมไฟฟ้า มีเครื่องดับไฟ เป็นต้น
3. การจัดเกี่ยวกับสถานที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดสถานที่และเครื่องใช้ ได้แก่ โต๊ะ เก้าอี้ และสถานที่ ให้เพียงพอกับผู้ปฏิบัติงาน ขนาดของโต๊ะ เก้าอี้ เหมาะสมกับงาน และผู้ใช้ รวมทั้งการจัดให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้เป็นอย่างดี
4. แสงสว่าง แสงสว่างมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาก ถ้าแสงสว่างไม่พอจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มองเห็นงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด และอุบัติเหตุได้
5. เสียง ในการปฏิบัติงานนั้น ถ้ามีเสียงรบกวน อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถควบคุมสติ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานได้ ทำให้อารมณ์หงุดหงิด เป็นการบั่นทอน สุขภาพจิตอีกทางหนึ่งด้วย
6. เครื่องสุขภัณฑ์ ในสถานที่ปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีห้องน้ำห้องส้วมไว้ใช้ เพราะเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตมนุษย์ นอกจากห้องน้ำ ห้องส้วมแล้ว ควรจัดให้มีน้ำสะอาด ไว้ดื่มอย่างเพียงพอ การจัดสิ่งดังกล่าวมานี้จะต้องให้ถูกสุขอนามัยด้วย

ความปลอดภัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่สามารถป้องกันอันตรายอันเกิดจากอุบัติเหตุได้เป็นอย่างดี อุบัติเหตุเป็นสิ่งที่อันตรายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก หากการปฏิบัติงานมีอุบัติเหตุบ่อย ๆ ก็จะทำให้หน่วยงาน เสียค่าใช้จ่ายสูง การปฏิบัติงานชะงักและทำลายขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาบุคลากร (Development)

เมื่อโรงเรียนได้มีการบรรจุหรือมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาทางที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ หรือทักษะบางประการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการพัฒนาบุคคลหรือบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุบนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน (สมาน รังสิโยภักษ์ 2533 : 82)

ในการพัฒนาการศึกษา บุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาการศึกษาดำเนินไปสู่จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางการพัฒนาครู อาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะด้านต่าง ๆ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ หากครู อาจารย์มีคุณภาพก็จะทำให้การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษามีความหมายได้หลายประการ เช่น การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มากขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากรใดแก่ การให้ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร หรือการพัฒนาบุคลากรคือการให้การศึกษาความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น อาจจะมีคามหมายครอบคลุมใน 2 ด้าน คือ

1. การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่กำลังปฏิบัติงานอยู่แล้ว

1. การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน (preservice) ตามความหมายของการพัฒนาบุคลากรในประเภทนี้หมายถึงการเตรียมบุคลากร การพัฒนาตามแผน ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อโรงเรียนต้องการขยายงานหรือโครงการใหม่ ๆ ขึ้นในโรงเรียน และบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนยังขาดความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานน้อย จึงจำเป็นต้องส่งบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่และตั้งใจจะให้รับผิดชอบงานทางด้านนี้ แต่บุคคลนั้นยังไม่มีความรู้หรือพื้นฐานในงานใหม่นั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องส่งบุคคลนั้นไปเข้ารับการพัฒนามาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีความสามารถในด้านนั้น ๆ พัฒนาให้ ยกตัวอย่างเช่น โรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งได้รับงบประมาณในการจัดตั้งห้องสมุดโรงเรียนขึ้น แต่โรงเรียนยังไม่มีครูบรรณารักษ์ ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพิจารณาหาบุคลากรที่เห็นว่าเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งก่อนเข้ารับหน้าที่ควรจะได้พิจารณาส่งเข้ารับการพัฒนามาในหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านห้องสมุด เช่น สมาคมห้องสมุด หรือหน่วยงานอื่นที่ให้การอบรมหรือพัฒนาเกี่ยวกับบรรณารักษ์ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานจะทำหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มความสามารถและถูกต้องตามหลักวิชาและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของงานบรรณารักษ์

งานด้านอื่น ๆ ก็ควรจะได้รับการพิจารณาเตรียมการด้านบุคลากรไว้ล่วงหน้าเช่นกัน ซึ่งงานบางงานหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการมักจะให้การอบรมหรือความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องด้วย เช่น โครงการสุขศึกษาในโรงเรียน หน่วยงานที่เป็นโครงการมักจะให้การอบรมแก่ครูปฏิบัติตามโครงการนี้แก่ผู้บริหารโรงเรียนด้วย

2. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ การพัฒนาบุคลากรในแผนนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรประจำการ (inservice) แนวความคิดในการพัฒนาบุคลากรในแผนนี้ คือเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่มานานพอสมควรแล้ว และงานที่รับผิดชอบอยู่นั้นในขณะนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ ๆ หรือมีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีกหลายอย่าง สมควรอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในทางนี้ควรจะได้รับการชี้แนะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

ขอขยายของการพัฒนาบุคลากร

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่างานพัฒนาบุคลากรนั้นมีจุดมุ่งหมายหลักคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

งานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาชั้นนำจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวความคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอนย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้และแนวความคิดในการสอนของตนอยู่เสมอ ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้หรือแนวความคิดนั้นนอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ตัวครูผู้สอนโดยตรงแล้วจะเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนอีกด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้และแนวความคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้หรือแนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติงานจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่จะนำสิ่งที่ได้ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยิ่งมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้งจะมีความรู้สึกว่าคุณวุฒิของตนที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากโอกาสที่จะได้เรียนในระยะแรกมีน้อย ไม่เหมือนในขณะนี้ที่ทุกคนมีโอกาสจะได้เรียนให้ได้รับวุฒิสอง ๆ มีมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้มีวุฒิต่ำและปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้วได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตน ด้วยการดำเนินการดังนั้นนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ขอขยายของงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา จะครอบคลุมการให้ความรู้ แนวคิด ทักษะแก่บุคลากร และอาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรประจำการได้เพิ่มคุณวุฒิด้านวิชาชีพอีกด้วย

รูปแบบหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาชั้น อาจจะทำได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น

1. พื้นฐานเดิมของบุคลากร
2. ความต้องการของโรงเรียน
3. ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา
4. กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป็นต้น

รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาบุคลากร อาจจะทำได้ในรูปต่าง ๆ เช่น

1. การจัดการอบรมเพิ่มเติม ในการพัฒนาบุคลากรที่จัดได้ค่อนข้างง่าย และไม่คอยสิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงานมากนัก ในการจัดการอบรมนั้นอาจจะทำการอบรมเฉพาะเรื่อง เช่น การอบรมเกี่ยวกับการวัดผล การอบรมจัดทำสื่อการสอน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะจำเป็นในการดำเนินการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา การจัดการอบรม อาจจะทำในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนก็ได้ แต่เพื่อความสะดวกในการดำเนินงานและประมาณงาน การจัดการอบรม ควรจะจัดทำในระดับกลุ่มโรงเรียนมากกว่าในระดับโรงเรียน นอกจากโรงเรียนนั้นมีจำนวนครูมาก

การจัดการอบรมมีจุดดีในด้านการไม่สิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงาน ดังกล่าว และนอกจากนี้ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการอบรมในเฉพาะเรื่องที่ต้องการได้ ส่วนจุดอ่อนอาจจะมีได้ในแง่ของความศรัทธาของผู้ที่เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรในการดำเนินการ ถ้าหากเป็นการจัดในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนจะต้องใช้วิทยากรท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ อาจจะทำให้ศรัทธาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรไม่มาก เหมือนกับวิทยากรที่มาจากที่อื่น

2. การศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีนี้เป็น การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงานการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการยกย่องว่าดีเด่นในการจัดอาคารสถานที่ดีเด่นในการจัดการเรียนการสอน หรืออื่น ๆ ได้ตามที่ใดกำหนดวัตถุประสงค์ไว้

การศึกษาดูงานหรือการเยี่ยมโรงเรียนนี้ สามารถทำได้ทั้งในวงแคบ คือ การดูงานในโรงเรียนซึ่งสังกัดกลุ่มเดียวกัน อำเภอเดียวกัน จังหวัดเดียวกัน จนกระทั่งดูงานในโรงเรียนที่อยู่คนละจังหวัดก็ได้

3. การสัมมนา เป็นการประชุมรวมนักเพื่อศึกษาคุณค่าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ซึ่งได้แก่ ขอสรุปมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้เช่นกัน ดังนั้น การสัมมนาจึงเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้า ร่วมสัมมนาได้ความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก่อนแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรให้ความรู้พื้นฐานที่วิทยากรได้ศึกษาค้นคว้ามาอย่างดี ดังนั้น การพัฒนาบุคคลประเภทการสัมมนาจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้น ร่วมกัน การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจะมีการเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์เป็นผู้ให้การอบรมและดำเนินการ ในระหว่างประชุมเชิงปฏิบัติการก็จะมีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหา หรือมีการปฏิบัติจริง ๆ ด้วย ดังนั้นจึงถือว่าการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาบุคคลอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้บุคคลได้ความรู้และประสบการณ์ ทั้งจากฟังการบรรยายจากวิทยากร และการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือได้ปฏิบัติจริง

5. การศึกษาต่อ การศึกษาต่อจัดได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่ผู้ที่ได้ศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาคด้วย ถ้าหากมีโอกาสและไม่เป็นการขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรหาทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสด้วย ซึ่งรูปแบบของการศึกษาต่อในปัจจุบันนี้อาจจะทำให้หลายทาง เช่น การเรียนการสอนโดยระบบทางไกล การเข้าโครงการอบรมบุคลากรประจำการ เป็นต้น

6. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราวในการดำเนินการ วิธีนี้ ผู้บริหารเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็น ในการจัดอาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ เช่น การบรรยายหรืออภิปรายในเวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง หรืออาจจะจัดเป็นช่วงเวลาหนึ่ง เช่น สัปดาห์แห่งการประเมินผล แล้วเชิญวิทยากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลมาให้ความรู้ในรูปแบบของการอภิปราย บรรยาย หรือจัดนิทรรศการ สำหรับวิธีการหลังนี้อาจจะทำในระดับอำเภอหรือจังหวัด โดยการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และอำเภอ

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคคลยังมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่ทำได้อีกมากมาย เช่น การฟังปาฐกถา การฟังการอภิปราย การค้นคว้าเพื่อเขียนตำราหรือเอกสารประกอบการสอน การทดลองการวิจัย การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประชุมปรึกษาหารือ การจัดครูในรูปแบบการต่าง ๆ และอื่น ๆ

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาชั้นนั้น อาจจะมีขั้นตอนแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบ ขนาดของโรงเรียน และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่โรงเรียนต้องการ

สำหรับขั้นตอนที่จะนำเสนอต่อไปนี้ เป็นขั้นตอนกลาง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุงให้เข้ากับประเภทและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ต้องการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสำรวจความต้องการ การสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารโรงเรียนอาจสำรวจหรือรวบรวมข้อมูลจากปริมาณของงานที่โรงเรียนรับผิดชอบเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่โรงเรียนใช้อยู่ และความรู้ความสามารถ ตลอดจนวิธีการดำเนินงานที่บุคลากรภายในโรงเรียนใช้ในการปฏิบัติงาน จากข้อมูลเหล่านี้ ผู้บริหารจะประมวลเข้าเพื่อเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนได้

ขั้นที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เมื่อผู้บริหารทำการสำรวจได้ข้อมูลและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ช่วยและผู้รับผิดชอบงานในด้านต่าง ๆ ร่วมกันพิจารณาและกำหนดว่าในการพัฒนาบุคลากรนั้นโรงเรียนต้องการอะไร และต้องการให้บุคลากรที่เข้าร่วมพัฒนานั้นมีความรู้ความสามารถหรือความชำนาญในระดับใด

ขั้นที่ 3 กำหนดรูปแบบในการพัฒนาเมื่อทราบความต้องการ ความจำเป็น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรแล้ว ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องพิจารณารูปแบบของการพัฒนาให้สอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินงานในขั้นที่ 1 และ 2 รูปแบบการพัฒนาบางอย่างอาจจะเน้นเพียงให้ความรู้เฉพาะตัว บางอย่างต้องการให้ความรู้หรือพัฒนาบุคลากรในสายงานทั้งหมด ซึ่งรูปแบบการพัฒนาดังกล่าว ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนา เมื่อได้ตกลงเลือกรูปแบบของการพัฒนาแล้ว โรงเรียนจึงดำเนินงานตามรูปแบบที่ตนเลือกไว้ ซึ่งในการพัฒนาบางครั้งอาจจะมีรูปแบบผสมก็ได้ เช่น มีการอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย อภิปราย และการศึกษาคูณานก็ได้

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินการพัฒนา ในการประเมินการพัฒนานั้น ผู้บริหารควร จะดำเนินการประเมินทั้งในด้านของวิธีการพัฒนาและผลที่ได้จากการพัฒนา สำหรับการประเมินวิธีการพัฒนานั้น อาจจะทำขณะดำเนินการพัฒนาหรือเมื่อมีการพัฒนาเสร็จสิ้นใหม่ ๆ ส่วนการประเมินผลการพัฒนานั้น ควรทำเมื่อบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาแล้ว เข้าปฏิบัติงานสักระยะเวลาหนึ่ง

ผลจากการประเมินทั้งสองด้าน จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จัดโครงการพัฒนาให้เหมาะสมรัดกุมยิ่งขึ้น

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษากว่าที่ได้คือ

1. ช่วยทำให้ระบบ วิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีใจรักงานและทำงานให้ได้ผลมากขึ้น
2. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องถึงงบประมาณ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดความเสียหายสิ้นเปลืองก็จะลดน้อยลง
3. เป็นการกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน เพราะบุคลากรที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้บริหารควรพยายามหาโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน การพัฒนาแต่ละจุดแต่ละบุคคลนั้น ย่อมได้ผลน้อยกว่าการพยายามพัฒนาในทุก ๆ ด้านให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความรู้ ความสามารถ และความทันสมัยของหน่วยงานแต่เพียงจุดใดจุดหนึ่งแต่เพียงจุดเดียว จะสร้างความเจริญให้แก่โรงเรียนโดยรวมทั้งหมดไม่ได้ ในทางที่ถูกต้องแล้ว ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกสายและทุกจุดควรจะมี ความรู้ ความสามารถ และความทันสมัยที่สอดคล้องกัน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้น

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาจึงควรจะทำให้ทุก ๆ ฝ่ายได้มีโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน

4. การโอนจากงาน เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลขั้นสุดท้าย เพราะเป็นการที่บุคคลในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงาน และส่วนใหญ่จะหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคคลลงงาน การเกษียณอายุ ทูพพลภาพ และถึงแก่กรรม เป็นต้น ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของการพ้นจากงานในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การโอนย้าย สำหรับการโอนย้ายเป็นการมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้แก่บุคลากร โดยบุคลากรยังคงรับเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่าเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบในงานเท่าเดิม แต่ในวงราชการของไทยได้แยกการโอนออกจากการย้าย สำหรับการโอนเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนสังกัด โดยให้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าที่เคยได้รับในสังกัดเดิม ส่วน การย้าย เป็นการสั่งให้ข้าราชการเปลี่ยนความรับผิดชอบ จากที่เคยทำอยู่ในหน่วยงานหรือตำแหน่งหนึ่ง ไปยังหน่วยงานหรืออีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งยังมีฐานะในทางราชการเท่าเดิม และยังคงอยู่ในสังกัดเดิม ดังนั้นบุคลากรจะถูกสั่งให้โอนหรือย้ายก็เพราะความจำเป็นของหน่วยงานหรือเพราะตัวบุคลากรมีความประสงค์ที่จะขอโอนหรือขอย้าย จึงเห็นได้ว่า การโอนย้ายเป็นการพ้นจากงานประเภทหนึ่ง

4.2 การลงโทษทางวินัย เป็นมาตรการอันหนึ่งที่ใช้ในการรักษาวินัย ซึ่งเป็นมาตรการในทางปราบปราม คือ ใช้สำหรับปราบปรามข้าราชการผู้กระทำผิดวินัย และปรามไว้ให้ข้าราชการไม่กล้ากระทำผิดวินัย เพราะกลัวถูกลงโทษ เมื่อกฎการลงโทษจะเป็นมาตรการที่พึงใช้เป็นอันดับสุดท้ายในการรักษาวินัยข้าราชการ แต่ก็ เป็นมาตรการที่สำคัญและจำเป็นต้องใช้ตราบท่าที่ยังมีข้าราชการกระทำผิดวินัย สำหรับโทษผิดวินัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มี 6 สถานคือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ให้ออก ปลดออก และไล่ออก ดังนั้น การพ้นจากงานเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัยก็คือ ให้ออก ปลดออก และไล่ออกนั่นเอง ซึ่งโทษดังกล่าวเป็นโทษสำหรับความผิดวินัยอย่างร้ายแรงทั้งสิ้น สำหรับโทษไล่ออกอาจจะลดหย่อนลงเป็นปลดออกก็ได้ หรือลดจาก ปลดออกเป็นให้ออกก็ได้ แต่จะลดลงต่ำกว่าให้ออกไม่ได้

4.3 การลาออก พนักงาน หรือข้าราชการมีสิทธิจะลาออกจากหน้าที่
 การงานใดโดยใจสมัครทุกโอกาส เว้นแต่กรณีที่อยู่ระหว่างปฏิบัติงานสำคัญหรือการ
 สอบสวนคดียังไม่เสร็จสิ้น กับในกรณีที่อยู่ระหว่างได้รับผลประโยชน์จากรัฐบาล และมีข้อผูกพันอยู่
 เช่น ได้รับทุนไปศึกษาและปฏิบัติงานในต่างประเทศ เป็นต้น สำหรับการลาออกจากราชการของ
 ข้าราชการพลเรือนอาจจะกระทำโดยยื่นหนังสือขอลาออก ก็จะต้องเสนอเรื่องราวต่อ
 ผู้บังคับบัญชาของตนขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง และถ้าผู้ใดหนังสือขอลาออกนั้นไม่มีอำนาจในการสั่ง
 อนุญาตการลาออก ก็จะต้องเสนอเรื่องราวการลาออกนั้นต่อผู้บังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับชั้น
 และเมื่อได้รับคำสั่งอนุญาตให้ลาออกจากอำนาจแล้ว ให้ถือว่าออกจากราชการตามคำสั่งได้
 ดังนั้น การลาออกจึงเป็นการพ้นจากงานของบุคลากรอย่างหนึ่ง ซึ่งบุคคลแต่ละคนย่อมมีเหตุผล
 แตกต่างกันไป เช่น ต้องการอยู่กับครอบครัว เจ็บป่วยทำงานไม่ได้ หรือต้องการเปลี่ยนงานใหม่
 เป็นต้น

4.4 การลดจำนวนบุคคลลงงาน หมายถึงการที่มีบุคคลมากเกินไป แต่งาน
 มีน้อย เช่น บางโรงเรียนมีนักเรียนลดลง เพราะประชาชนคุมกำเนิดกันมากขึ้น จึงทำให้
 จำนวนนักเรียนลดลง ครูจึงมีชั่วโมงสอนน้อยลงด้วย ในกรณีเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องลดจำนวน
 บุคคลลง นอกจากนี้การลดจำนวนบุคคลลงงานอาจจะมีสาเหตุอื่น ๆ เช่น โครงการที่ดำเนินงาน
 เสร็จสิ้นแล้ว ไม่มีงบประมาณที่จะดำเนินงาน มีการปรับปรุงงานและจัดสรรราชการใหม่
 จัดวิธีการทำงานใหม่อันเป็นผลทำให้ลดกำลังงานลงได้ นำวิทยาการจัดการสมัยใหม่และ
 เครื่องจักร เครื่องทุ่นแรงมาใช้ สาเหตุดังกล่าวย่อมจะทำให้มีการลดจำนวนบุคคลลงงานได้
 ซึ่งอาจจะทำได้ด้วยการย้ายไปหน่วยงานอื่นที่มีงานล้นคน ซึ่งไม่รุนแรงมากนัก แต่ถ้าหากหน่วยงาน
 ก็ไม่มีงานล้นคน ก็จำเป็นที่จะต้องปลดออก แต่ก็ควรพิจารณาด้วยการใช้ระบบคุณธรรม และหาทาง
 ช่วยเหลือด้วย

4.5 เกษียณอายุ เมื่อบุคคลอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ จะต้องมีการเกษียณอายุ
 คือต้องออกจากราชการ หรือหน่วยงาน ในระบบราชการบุคคลที่เกษียณอายุมักจะได้นำเงิน
 บำนาญ อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรยกย่องชมเชย หรือถ้าเป็นไปได้อาจ
 จัดงานมุทิตาจิตให้แก่บุคคลที่เกษียณอายุด้วยจะดีมาก

4.6 ทุพพลภาพ หมายถึง การที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพียงพอ เพราะความพิการหรือเจ็บป่วยเป็นระยะเวลายาวนาน จึงจำเป็นต้อง พ้นจากงานไปในระบบราชการก็มักจะให้บำเหน็จบำนาญ อย่างไรก็ตาม ทั้งผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานก็ ควรให้ความช่วยเหลือบ้างพอสมควร

4.7 ถึงแก่กรรม การที่บุคคลถึงแก่กรรมถือว่าเป็นการพ้นจากงานอย่างแน่นอน ผู้บังคับบัญชาหรือตัวแทนหรือเพื่อนร่วมงานควรร่วมกันเป็นเจ้าภาพพิธีสวดในงานศพ ไปในงาน ฉาปนกิจศพ ช่วยเหลือทางการเงินแก่ครอบครัว นอกจากนี้อาจจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการ แก้ไขปัญหาทางการเงินของบุคคลที่ถึงแก่กรรมด้วย เช่น เงินเดือน เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

เท่าที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการพ้นจากงานของบุคคลในกรณีต่าง ๆ กันในโรงเรียน ย่อมมีการพ้นจากงานของบุคคล ทั้งครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่และคณาธิการโรง ซึ่งย่อมจะมีทั้ง การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลหจำนวนบุคลากรลงงาน การเกษียณอายุ ทุพพลภาพ และถึงแก่กรรม อย่างไรก็ตามผู้ที่เป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่จะพิจารณาให้พ้นจากงาน ใดหรือไม่ หรือจะตัดสินใจอย่างไรนั้น ควรใช้ระบบคุณธรรม เป็นสำคัญ เช่น การโอนย้าย ก็ควรพิจารณาด้วยความเป็นธรรม หรือการที่บุคคลเกษียณอายุ ทุพพลภาพและถึงแก่กรรม ก็ให้ ความช่วยเหลือด้วย ความเป็นธรรม เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นับเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมาก สำหรับงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้สำรวจและศึกษาค้นคว้ามา และเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

ชิต ปรีโสคม (2523 : 188 - 189) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงาน บุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย" พบว่า การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้าน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ไม่เป็นที่น่าพอใจด้านการให้บุคลากรมา บุคลากรที่กรมส่งไปให้ไม่ตรงกับ ความต้องการ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการ ขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจการพัฒนาตนเองและการพัฒนาไม่ตรงกับสาขาวิชาที่จำเป็น ทั้งวิทยาลัยครูไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรที่เกษียณอายุแล้ว การย้าย การโอนออกไปใช้ระบบ อุปถัมภ์

ถวัลย์ ทองมี (2524 : 186) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม" พบว่า เกี่ยวกับการให้ค่าซึ่งบุคลากรในสภาพที่ปฏิบัติจริงนั้นอยู่ในระดับปานกลาง แต่ในสภาพที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ถวัลย์ ทองมี ยังพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการต่อสภาพการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม ที่ปฏิบัติจริงกับควรปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

มงคล มีสมภพ (2529 : 110 - 111) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษา" พบว่า การบริหารบุคลากรของกรมสามัญศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การใช้และการธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาที่พบคือ ปัญหาความล่าช้าของการสอบบรรจุ และกระบวนการสรรหาบุคลากรใช้เวลายาวนานเกินไป ไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบขาดหลักเกณฑ์ และยังไม่ยุติธรรมพอ การพัฒนาบุคลากรขาดงบประมาณเพื่อการอบรม การพัฒนาบุคลากรยังทำได้ไม่เพียงพอ การพิจารณาย้ายไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการ และการย้ายครูบางคนได้ย้ายไปโรงเรียนที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้เสียขวัญ

มัย สุขเยี่ยม (2522 : 87 - 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู ต่อบทบาทการบริหารบุคลากรครูกรุงเทพมหานคร" พบว่า ครูในกรุงเทพมหานครเห็นว่า การเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งของครูกรุงเทพมหานคร นั้น ยังใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าความสามารถ กรุงเทพมหานครไม่มีการติดตามผล หลังจากจัดการฝึกอบรม ศึกษานิเทศก์ก็มาเยี่ยมให้คำแนะนำแก่โรงเรียนน้อย กรุงเทพมหานครจัดให้ครูได้พบปะสังสรรค์กันน้อย แต่ครูมีความต้องการดังกล่าวอยู่ในระดับสูง

ชนะ ธนสมบุรณ์ (2526 : 107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร" พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าการปฏิบัติจริงของโรงเรียนเกี่ยวกับการให้ค่าซึ่งบุคลากร การธำรงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงานของบุคลากรนั้นอยู่ในระดับมาก แต่กลุ่มครูเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

สมบูรณ์ คุปตภากร (2526 : จ.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2" พบว่า การบริหารบุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน คือ การให้ค่าซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และปัญหาการบริหารบุคลากรแล้ว ปรากฏว่าทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกับครูสอนวิชาศาสนาและกลุ่มผู้บริหาร ส่วนครูสอนวิชาศาสนากับผู้บริหารมีความเห็นแตกต่างกันในทุกด้าน ยกเว้นส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งพบว่าทุกกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

กัญญา ทศนสุวรรณ (2523 : ค-ง.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับเรื่องการสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2518 : จ.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกึ่งสหกิจอุดรธานีในภาคกลาง" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงานปฏิบัติได้น้อยและยังไม่เป็นที่น่าพอใจ จากผลการวิจัยทราบว่าผู้บริหารไม่สนใจในการบริหารบุคลากร บุคลากรไม่ได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาหน่วยงานจะต้องประสบอุปสรรคในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องรีบหาทางแก้ไข

สมบัติ จันทภูมิ (2514 : 174) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครูใหญ่ยังไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง ครูใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเข้าศึกษาต่อได้ เพราะขาดแคลนครูในการบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรปฏิบัติได้ในเกณฑ์ปานกลาง

จันทวานี สงวนนาม (2518 : 178) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคกลาง" ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะครูใหญ่ บริหารงานบุคคลดี มีความยุติธรรม มีหลักเกณฑ์ใน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แต่ผู้บริหารในระดับสูงมักใช้หลักเกณฑ์ต่างไปจากของโรงเรียน ไม่ได้เอาความเห็นของครูใหญ่เป็นสำคัญ มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องการพิจารณาความคิดความชอบต่างไปจากของโรงเรียน ทำให้ครูมองเห็นความสำคัญของครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของตนลดลงไป จากผลการวิจัยทำให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไม่มีเกณฑ์การประเมินผลที่ยุติธรรม ไม่มีความยุติธรรมในการใช้แต่ละองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูส่วนจังหวัดขวัญเสีย ไม่มีกำลังใจในการทำงาน ไม่เกิดผลดีต่อการเรียนการสอน

สมัคร หนูไพโรจน์ (2518 : 200 - 201) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริการการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคคลในโรงเรียนมีการปฏิบัติมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูกระทำได้ดีและยุติธรรม แต่ด้านการจัดสวัสดิการให้แก่ครูกระทำได้น้อย จากผลการวิจัยเห็นได้ว่าบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการครูส่วนจังหวัดขาดสวัสดิการ ได้รับการบำรุงรักษาต่อบุคลากรควรได้รับการบำรุงรักษา โดยการเพิ่มด้านสวัสดิการให้มากขึ้น ให้เกิดความเท่าเทียมกับข้าราชการหน่วยงานอื่น จะเป็นการรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้โอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่นได้

สุบรรณ จันทร์ขุณา (2519 : 336) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคเหนือ" ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากร มีความยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมีหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม ผู้บริหารระดับสูงเรียกครูไปทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากงานสอน โดยไม่เห็นความสำคัญของงานสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของครู จากผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัญหาการบริหารงานบุคคลอื่นเนื่องมาจากการขาดหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรมของผู้บริหารระดับสูงในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

เสถียร จันทสุวรรณ (2520 : 180) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 4" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนมีส่วนในการสรรหาคัดเลือก ตลอดจนการพิจารณาให้ทุนให้โทษแก่ครูน้อยมาก

สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 194) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการจัดกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษา เฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ" พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการ และการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการ ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรม ที่ผู้บริหารและครู-อาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหาร และครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในด้าน การนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหา และอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การขาดแหล่งงบประมาณ ไม่มี การจัดสรรงบประมาณไว้เป็นส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของในการบริหารบุคลากรดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานการบริหารบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ ผู้บริหารจะต้อง ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่อง การให้ค่าซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน แต่มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย แม้ว่าผู้บริหารจะยอมรับใน หลักการและเห็นความสำคัญของการบริหารบุคลากร แต่ในทางปฏิบัติจริงกลับกระทำน้อย ทั้งนี้ อาจจะเป็นเนื่องมาจากผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ที่จะปฏิบัติงานบริหารบุคลากรไม่เพียงพอ เป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขกันอย่างจริงจังต่อไป