

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ตามจัดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและกรอบแนวคิดทางการศึกษา โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
(School - Based Management)
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
 - 3.5 การออกจากราชการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำคือ "การบริหาร" (Administration) และ "การจัดการ" (Management) การบริหาร มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ ใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า "ผู้บริหาร" ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่งเป็น "ผู้จัดการ" เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะ และจัดเป็นส่วนงานของทางราชการ จึงใช้เรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวว่า "ผู้บริหารการศึกษา" หากปฏิบัติงาน

เป็นหัวหน้าในสถานศึกษา เรียกว่า "ผู้บริหารสถานศึกษา" ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหมายของ "การบริหาร" ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่ง ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2547 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารคือ

1. มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง
3. ด้วยความประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบ และกฎเกณฑ์
4. รู้จักใช้ทรัพยากร และเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม
5. ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ชัดเจน
6. วัตถุประสงค์ทุกคนรับรู้เห็นด้วยตรงกัน

รัชพล คชชารุ่งโรจน์ (2548:1) ได้ให้ทรรศนะว่าการบริหารหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจิตร ศรีสอ้าน (อ้างถึงใน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2546 : 17) ให้ความหมายของการบริหารคือ การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 3) กล่าวถึงความหมายของการบริหารคือ กระบวนการการดำเนินงานให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นในทุก ๆ หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐบาลภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ งานทุกชนิด และกิจกรรมทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นงานส่วนตัวหรืองานส่วนรวม การบริหารช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน หน่วยงานและองค์กรอย่างมี

ประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงสุดการบริหารช่วยให้เกิดและรักษาสมดุล ระหว่างความต้องการ วัตถุประสงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล งาน หน่วยงาน และองค์การที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของ ความสำคัญของการบริหารได้มีนักวิชาการได้ให้ทรรศนะไว้หลากหลายดังนี้

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (อ้างถึงใน เสรี พุทธปวน, 2546 :9) กล่าวถึงความสำคัญ ของการบริหารไว้ดังนี้

1. การบริหารจะเกี่ยวข้องกับการสร้างและดำรงไว้ซึ่งมนุษยสัมพันธ์
2. การบริหารจะต้องสนองความต้องการทางจิตใจ และทางสังคมมนุษย์ เพราะมัน ประกอบด้วยพลังอำนาจที่กระตุ้นให้ทำงาน

3. การบริหารจะต้องถือว่าองค์การนอกแบบ (Internal Organization) ของคนงาน และลูกจ้างมีความสำคัญ องค์การนอกแบบของคนงานจะหมายถึงปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ระหว่างเขา ซึ่งไม่มีการวางแผนล่วงหน้า

4. อำนาจการบริหาร (Administrative Authority) ควรตั้งอยู่บนความรู้ ความ ร่วมมือ และเหตุผล สิ่งดังกล่าวจะนำไปสู่เน้น “อำนาจหน้าที่ (Functional Authority)” “การ ตัดสินใจเป็นกลุ่ม (Group Decision Making)” “ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)” “ภาวะผู้นำแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Participative Leadership)” “ผู้นำโดยสถานการณ์ (Situational Leadership)” “อำนาจบนพื้นฐานของการยอมรับ (Authority Based on Accept)”

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ความสำคัญในการบริหารมีความจำเป็นมากในองค์กรต่างๆ เพราะกระบวนการจัดการ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยการผลิต ทุน งบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่พอใจ แก่ผู้ร่วมงานในองค์กร ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณะชน ตามเป้าหมายที่วางไว้ ก่อให้เกิดความสุข ด้วยกันทุกฝ่าย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ประเภทของการบริหาร

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการบริหารไว้หลายทรรศนะดังนี้

นกดล เชนะ โยชิน (อ้างถึงใน บุญล้อม โสภาพร, 2540 : 187) ได้แบ่งรูปแบบการ บริหารงานและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ กล่าวคือ

1. การบริหารงานโดยใช้กิจกรรมกลุ่มหรือควบคุมคุณภาพหรือกิจกรรมกลุ่มสร้าง คุณภาพ

2. การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

4. การบริหารโดยการจัดระบบ วางแผน โครงการและงบประมาณ
 5. เทคนิคบริหาร โดยใช้ความสำคัญแก่การวางแผนและการควบคุม
 6. เทคนิคการจัดการ โดยการเสนอข้อเท็จจริง ปัญหาหรือข้อสรุป
 ชาลูนัย อาจินสมาจาร (อ้างถึงในเสรี พุทธปวน ,2546 : 9) ได้เสนอแนะวิธีการบริหารทั่วไป 5 ประการสำหรับการบริหารการศึกษา วิธีการบริหารทั่วไปได้แก่

1. กำหนดความต้องการและสำรวจปัญหา
2. ค้นหาข่าวสาร กำหนดทรัพยากรและให้คำปรึกษา
3. เสนอนโยบาย รวบรวมแนวทางดำเนินงานที่เป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะของทางเลือก

4. ริเริ่มสร้าง และนำแผนออกมาใช้
5. ประเมินความก้าวหน้า

Kast และ Rosenzweig (1972, อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ , 2542 : 24) ให้ทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ กล่าวคือ การบริหารตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าองค์กรหนึ่งๆสามารถมองเห็นระบบหนึ่งๆได้โดยระบบหนึ่งๆนั้นหมายถึงชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อจุดมุ่งหมายของค์กรร่วมกันดังนี้ 1) ปัจจัยป้อนเข้า 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) ปัจจัยป้อนออก 4) ข้อมูลย้อนกลับ

Massie และ Douglas (1981,อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ , 2542 : 25) ได้ให้รูปแบบการบริหาร โดยแยกเป็นตามคุณลักษณะ 9 ประการคือ

1. มีปัจจัยป้อนเข้าจากภายนอก
2. มีกระบวนการ
3. มีปัจจัยป้อนออก
4. มีวงจร
5. มีการต่อต้านแนวโน้มสู่ความเสื่อม
6. มีข้อมูลย้อนกลับ
7. มีแนวโน้มสู่ความสมดุล
8. มีแนวโน้มสู่ความสลับซับซ้อนมากขึ้น
9. มีหลายเส้นทาง

ในเรื่องเดียวกันนี้ Bartol และคณะ (อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 : 27) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารคุณภาพของงาน โดยรวม Total Quality Management (TQM) เพื่อเพิ่มคุณภาพการผลิต โดยอาศัยหลัก 14 ประการ คือ

1. ให้มีพันธะผูกพันระยะยาว เพื่อปรับปรุงผลผลิตและการบริการ
2. ให้นำปรัชญาใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ
3. สร้างคุณภาพกับผลผลิตเป็นอันดับแรก
4. สร้างความจงรักภักดีและความเชื่อถือระยะยาว
5. ปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการอยู่เสมอ
6. ให้มีการอบรมบุคลากร
7. ให้มีสภาพความเป็นผู้นำ
8. จัดบรรยากาศแห่งความกล้า ทำงานด้วยความเป็นสุข
9. จัดอุปสรรคระหว่างหน่วยงาน เพื่อความเป็นทีม
10. จัดคำขวัญหรือคำชักชวนเพื่อให้ปรับปรุงคุณภาพ
11. จัดการใช้มาตรฐานการทำงานและเป้าหมายเชิงปริมาณระดับล่าง
12. เปลี่ยนจุดเน้นจากมุ่งปริมาณเป็นมุ่งคุณภาพ
13. มีแผนงานให้การศึกษาและการพัฒนาตนเอง
14. ให้ยึดถือการเปลี่ยนแปลงเป็นภารกิจแห่งตน

Drucker (1983, อ้างถึงในวิโรจน์ สารัตนะ, 2542 : 28) ได้ให้รูปแบบการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ โดยกล่าวคือ การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ Management by Objective (MBO) เป็นหลักของการบริหารงานที่จะจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบ อย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนแน่นอน มีการทำงานเป็นทีม โดยยึด หลักการดังนี้ 1) เข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การมีส่วนร่วม 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนา

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

โดยปกติการบริหารหรือการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการจัดการหรือการบริหาร 4 ประการ คือ 1) บุคลากร (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) 4) การจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารมีวิธีการหรือมาตรการอย่างไรในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งปริมาณและคุณภาพ ในการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดในการ

บริหารจัดการ ถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการใดๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น ไม่มีปัญหาหรืออุปสรรค และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ การดำเนินงานกิจการในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการผลิตทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่สังคมทุกระดับ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ในระดับโรงเรียนขึ้นไปจนถึงระดับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบุคคลที่เป็นรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีและผู้นำประเทศ การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรอยู่ในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น

ความหมายการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้มากมายซึ่งจะนำเสนอ ดังนี้

สมคิด บางโม (2538 : 126) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคลากร คือการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การแสวงหาบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การให้พ้นจากงาน

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภฤกษ์ (2537 : 33 – 38) ได้กำหนดกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ 11 ประการ คือ การวางแผนนโยบายออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

วรเทพ สวัสดิ์ (2538 : 5) กำหนดว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 17 – 20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการ เพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี อยู่ในสังคม

องค์การมีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ โดยใช้กระบวนการบริหารงานบุคคล

อาภัสสร ไซยคุณา (2542 : 4) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนกำหนดนโยบาย การดำเนินงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การแสวงหากคนที่มีความรู้ ความสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ พัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของ ผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 140) ได้ให้ความหมายว่า ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาคัดเลือกบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือการบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งใส่ใจการพัฒนา การธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงานและยังรวมถึงการสรรหา การให้พ้นจากงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 140) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการพิจารณาบุคลากร เพื่อสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงาน และขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติการพัฒนาและการบำรุงรักษามูลค่าเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถมีขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

จากความหมายของนักการศึกษาและนักวิชาการที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคล คือเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีกระบวนการตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคลากรในองค์การใดก็ตามจะต้องดำเนินการตามหลักการ และ วัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้บุคลากรให้เป็น ประโยชน์มากที่สุดซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการ บริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 5) ได้เสนอวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากรไว้ซึ่ง เป็นการให้ความสำคัญและมองในลักษณะที่เป็นภาพรวมทั้งระบบดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ
2. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตาม ผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

3. เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้ คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

दनัย เทียนพุด (2543 : 16) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. ด้านสังคม

- 1.1 เป็นพลเมืองดีของสังคม โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย
- 1.2 คำนึงประโยชน์ให้กับสังคม
- 1.3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร

2. ด้านสายงาน

- 2.1 การสนองตอบผู้บริหารในการดูแลคน
- 2.2 การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
- 2.3 การประเมินผลการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.4 การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนและประโยชน์

3. ด้านบุคลากร

- 3.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา
- 3.2 การจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ
- 3.3 การประเมินผลงาน
- 3.4 การจัดสรรตำแหน่ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2540 : 8) ได้กล่าวว่า งานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญมากมายโดยเฉพาะการทำหน้าที่และการธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์กร จึงได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. สังคม เพื่อตอบสนองสมาชิกและพัฒนาสังคมให้สงบสุข เพราะมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องโดยมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

3. บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคคล ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงระดับสูง เริ่มจากการรับบุคคลเข้ามาทำงาน การให้ผลประโยชน์ การฝึกอบรมและพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นซึ่งมีความสอดคล้องกับ Frederick และ Davis (1988 ,อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542 : 23 – 24) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ประการ และได้ให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้านหน้าที่มีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการ เช่น สังคมอาจตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัย และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organizational Objective) เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวมันเอง แต่เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้น หรือกล่าวง่ายๆ ว่าเป็นหน่วยงานที่รับใช้ส่วนต่างๆ ขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล เช่น ได้รับการบำรุงรักษาธำรงไว้และได้รับการจูงใจ

จากวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคลที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ก็คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความต้องการ การพัฒนาบุคคล การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18-19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. เนื่องจากสภาพองค์การทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ สังคม มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยมของคนเปลี่ยนแปลงไป
2. เพื่อเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน
3. เพื่อให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพ

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 8) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์การ การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงานในองค์การ ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานต่างๆ
2. ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. สร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อาทิตย์ ไชยคุนา (2542 : 2 - 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การบริหารบุคคลจึงมีความสำคัญที่สุดในองค์การ
2. บุคลากรในองค์การเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างผลงาน ดังนี้ถ้าสามารถเข้ามาปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ บุคลากรดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณและเวลาอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลงไปด้วย
3. บุคลากรเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพบุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ

วรรณรด แสงมณี (2545 : 6 – 12) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

1. มีการแข่งขันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับ องค์กรใดองค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว เขาอาจโยกย้ายไปทำงานในที่ใดๆ หรือทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจของเขา เพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับพนักงานด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยงานเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่จะต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน การประสบความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดและเงินทดแทนต่างๆ

3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ระบบการบริหารในสมัยใหม่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากระบบเก่าอย่างมาก เช่น มีการแบ่งงานทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำเพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแล ศึกษารักษาคนซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร รวมทั้งจะต้องส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีรายได้ และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานให้ได้ผลงานมากที่สุดและมี คุณภาพตามที่องค์กรต้องการมากที่สุดด้วย

จากความสำคัญดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรนั้น เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลในทุกๆ ด้าน ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนขององค์กร และที่สำคัญผลกระทบในด้านต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันจะเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กรและทำให้เกิดการบริหารงานบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชู

เกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ อาจส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เป็นสำคัญ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 51 – 63)

มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 20) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลมี ประการ คือการคัดเลือกและสรรหาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคล พ้นจากงาน

สมยศ นาวิการ (2544 : 450) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนที่ ต้องปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง 8 ขั้นตอน ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรกำลังคน (Human Resources Planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การแนะนำเข้า ทำงานและการปฐมนิเทศ (Induction and Orientation) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การโยกย้ายการเลื่อน ตำแหน่ง การลดตำแหน่ง (Transfer, Promotion, Demotion) การพ้นจากงาน (Separations)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ม.ป.ป. : 4) ได้กำหนดขอบข่ายของการ บริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การดำเนินการเกี่ยวกับความต้องการบุคคลของหน่วยงาน
2. การดำเนินการเกี่ยวกับการได้มาหรือการสรรหาบุคคล
3. การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้บุคคลให้มีประสิทธิภาพ
5. การบำรุงรักษาบุคคลไว้ในหน่วยงาน
6. การให้บริการแก่บุคคลในหน่วยงาน

กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลกร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การ วางแผนอัตรากำลัง การได้มาซึ่งบุคคล การให้ปฏิบัติงาน การพัฒนา การธำรงรักษา การประเมินผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลกรจึงต้องดำเนินการเป็น กระบวนการ ดังที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลกรไว้ดังนี้

Mondy and Noe (1990 : 9 – 11) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)
4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)
5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)
6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

Storey (1991, อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2539 : 13 – 14) ได้ให้แนวคิดในการจัดการเรื่องคนที่สอดคล้องกับกระบวนการที่ใหม่ในการบริหารงานบุคคล คือ

1. การคัดเลือก (Selection)
2. ผลงาน (Performance)
3. ประเมินผล (Performance Appraisal)
4. รางวัล (Reward)

สมคิด บางโม (2538 : 126) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคคล คือการวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง การแสวงหาบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การให้พ้นจากงาน

สุชี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2537 : 33 – 38) ได้กำหนดกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ 11 ประการ คือ 1) การวางแผนนโยบายออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล 2) การวางแผนกำลังคน 3) การกำหนดตำแหน่ง 4) การกำหนดเงินเดือน 5) การสรรหาบุคคล 6) การบรรจุและแต่งตั้ง 7) การจัดทำทะเบียนประวัติ 8) การพัฒนาบุคคล 9) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ 10) วินัยและการดำเนินการทางวินัย 11) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

วรเทพ สวัสดิ์ (2538 : 5) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

Kingsbury (1965 : 19 – 20) อธิบายการบริหารบุคคลว่า ควรมีขั้นตอนดังนี้ คือ การวางแผนนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์การวางโครงการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ การจัดชั้นตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง การสรรหาบุคคลเข้าทำงานและการ สอบได้ การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การให้ทดลองปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติ การย้ายและการโอน การพัฒนาบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่ง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School - Based Management)

ได้มีนักวิชาการหลายท่านและองค์กรต่าง ๆ หลายองค์กรได้กำหนดนิยาม ให้ความหมาย และลักษณะสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้แตกต่างกัน ดังนี้

David (1985:45-53,อ้างถึงใน สุวิทย์ จันทร์ดวงหอม,2548 : 12) กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 40) ให้ความหมายว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School- Based Management) เป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ(Autonomy) มากขึ้นให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่ คณะกรรมการ

กล่าวโดยสรุป การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารที่เน้นหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยมี คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ร่วมกันบริหารจัดการร่วมกันคิด ตัดสินใจ มีส่วนร่วมทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคลากรและการบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาและเป็นไปตามความต้องการของประชากรในท้องถิ่น

ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเกิดจากแนวคิด เรื่องการปฏิรูปการศึกษา และการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่มีอยู่ในมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีสาระสำคัญดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ ,2542: 30)

"ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในพื้นที่การศึกษาโดยตรง"

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management: SBM) จึง เป็นแนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษา ที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัด การศึกษาอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจตัดสินใจ ที่จะพัฒนา นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมกับบุคคลที่มีส่วนได้ ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดย มุ่งเน้นผลผลิตของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสถานศึกษาต้องยึดถือหลักการดังนี้

1. ยึดถือนโยบายเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติ และ ของกรม ต้นสังกัด ในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ โดยจัดระบบการบริหารด้วยตนเอง (Self - Managing) อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ได้แก่

- 1.1 กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง
- 1.2 กำหนดวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง
- 1.3 กำหนดหลักการและเกณฑ์ ในการระดมทรัพยากร และการบริหาร งบประมาณ ด้วยตนเอง

1.4 กำหนดวิธีการประเมินตนเอง

2. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ สมาชิกในชุมชน ศิษย์เก่า ผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนนักเรียน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจเกี่ยวกับ งบประมาณ บุคลากรและวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการ และความ คาดหวังของสังคมความสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประเภทของการบริหารจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าเป็นรูปแบบ กระบวนการจัดการ โดยใช้เทคนิควิธีการต่างๆตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน โดยใช้ทฤษฎี การปฏิบัติที่หลากหลายอย่างมีระบบโดยใช้องค์ประกอบ ของกิจกรรม วัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการ งบประมาณ การควบคุม ปัญหาข้อสรุปการ ประเมินความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความรู้สึกรับ
 เจ้าของมีความมุ่งมั่น ผูกพัน และความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาของโรงเรียนของ
 ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการ อันเป็นผลสืบ
 เนื่องมาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาการจัดการศึกษาในปัจจุบัน การจัดการศึกษาไทยที่ประสบอยู่มี
 ดังนี้

1.1 ศูนย์รวมอำนาจส่วนกลาง (Centralization) มีผลให้เกิดความล่าช้า
 ในการ บริหารและจัดการทรัพยากรทางการศึกษา

1.2 ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาของครู
 อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 คุณภาพของการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำโดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์
 ทางการเรียนรายวิชาต่างๆ

1.4 ปัญหาหลักสูตรคือกระบวนการจัดการเรียนที่ไม่ตอบสนอง
 ความต้องการของผู้เรียนการวัดผลและประเมินผลเน้นความรู้มากกว่าความสามารถที่เกิดจากการ
 ปฏิบัติจริง

1.5 ปัญหาครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้ ความสามารถ
 และทักษะในการจัดการเรียนการสอนตลอดจนขาดจิตสำนึกและวิสัยทัศน์ของความเป็นครู

1.6 ปัญหาขาดแคลนงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งเป็น
 ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำที่กำลังเผชิญอยู่

1.7 ความเข้าใจผิดในบทบาท หน้าที่ การจัดการศึกษา โดยให้
 ความสำคัญกับสถานศึกษามากกว่าผู้ปกครอง และชุมชน

2. กระแสโลกาภิวัตน์ในสังคมโลก ด้วยปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลสารสนเทศที่ไร้
 พรหมแดน มีการหลั่งไหลถ่ายเทกันอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในการ
 กลับกรองบริ โลกข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ และสามารถแข่งขันเชิงเศรษฐกิจในเวทีโลก เช่น

2.1 การแข่งขันกับนานาชาติทางเศรษฐกิจ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้
 ความสามารถและทักษะที่เพียงพอเหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

2.2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร
 ได้กว้างขวางและมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา

2.3 การศึกษาในยุคเศรษฐกิจใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

เร่งด่วนในด้านรูปแบบการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน เช่น - ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง - ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและคนไทย จะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดชีวิต เนื่องจากทุกองค์กรในสังคมจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 รัฐธรรมนูญมาตราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการมี ดังนี้

มาตรา 43 รัฐต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและไม่เก็บค่าใช้จ่าย

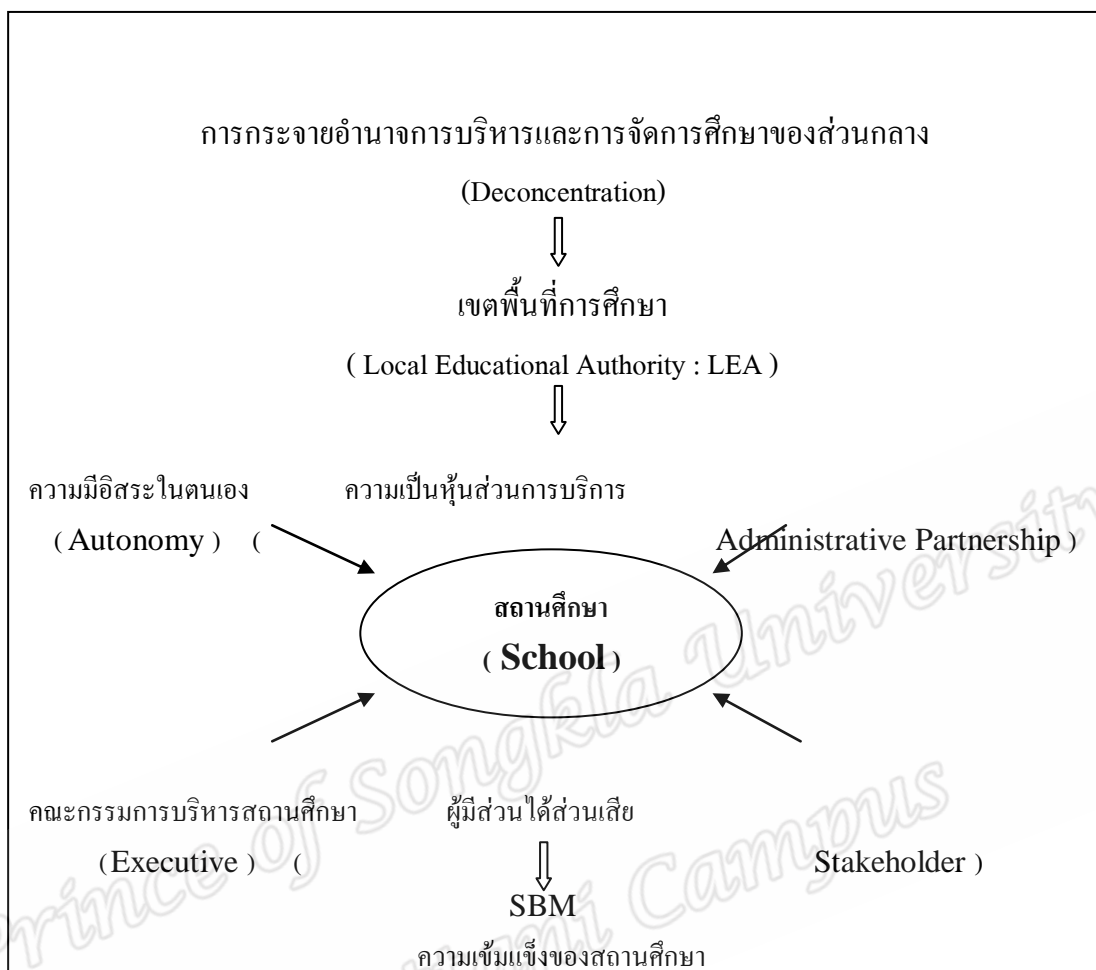
มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษา อบรม และสนับสนุนการจัดการศึกษาอบรม ให้เกิดความรู้ ควบคู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เสริมสร้างความรู้และปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้อง พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ มีดังนี้

มาตรา 9 ให้มีการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลัก การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการ โรงเรียน ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและ เลขานุการของคณะกรรมการ โรงเรียน ดังรูปภาพแสดงที่ 1 แนวคิดพื้นฐานการบริหารและการจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน



ภาพประกอบ 1 แนวคิดพื้นฐานการบริหารและจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ที่มา : นิพนธ์ เสือก้อน (2547:7)

ภาพประกอบ 1 แสดงการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาโดยให้สถานศึกษามีอิสระในตนเองด้านการบริหารจัดการวิชาการงบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา ให้มีความสำคัญกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในฐานะของความเป็นหุ้นส่วนการบริการและการมีส่วนร่วมเสียยึดถือนโยบายเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติที่เข้มแข็งอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

5. ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ ทำให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจ ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 5.1 คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
- 5.2 คุณภาพของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของ ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม
- 5.3 การปรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร ครู - อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา
- 5.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนในรูปแบบของคณะกรรมการ โรงเรียน
- 5.5 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบในผลลัพธ์ ที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน
- 5.6 การพัฒนาวิชาชีพ ทั้งผู้บริหาร และครู - อาจารย์ ทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเต็มใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการออกแบบพัฒนานวัตกรรม การบริหาร และการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5.7 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และฐานข้อมูล เพื่อการตัดสินใจในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 5.8 ความสัมพันธ์และความร่วมมือของผู้บริหาร ครู- อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนา คุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการลดบทบาทการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง และเพิ่มบทบาทการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่น สถานศึกษา เป็นหลักสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา มีหลักการและแนวคิดสำคัญในเรื่อง ดังนี้

กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา(ม.ป.ป.:8) เห็นว่า หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการตัดสินใจด้านวิชาการ หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน) งานบุคลากร การบริหาร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป
2. การพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยการกระจายสารสนเทศจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา รวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน
3. การพัฒนาความรู้และทักษะ ความรู้และทักษะในการวางแผน ภาวะผู้นำ และเทคนิควิธีการทำงานอื่น ๆ

4. การสร้างแรงจูงใจ ให้สถานศึกษามีอิสระในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

5. การมีส่วนร่วม (Participation) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เขตพื้นที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษา

6. การตรวจสอบและความโปร่งใส (Accountability and Transparency) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษา

นอกจากนี้ ดิเรก วรรณเศียร (ม.ป.ป.:1) เห็นว่าหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนและโรงเรียนกระจายอำนาจไปยังทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา มีการทำงานเป็นทีม

สอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : 154 – 156) ที่สรุปหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้อย่างชัดเจน 5 ประการคือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครูผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power People) ใ่อคิด การจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวบรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มขึ้นมาก ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self- Management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง

สำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย แนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักสำคัญของการปฏิรูปการศึกษามีหลักการและแนวคิดสำคัญใน ดังนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการตัดสินใจและใช้อำนาจของสถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานด้านวิชาการ เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

2. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารและการจัดการศึกษา

3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information) โดยการกระจายสารสนเทศ จากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา รวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และประการสำคัญ สารสนเทศจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งทางด้าน วิชาการ บุคลากร งบประมาณและการบริหารทั่วไป

4. การพัฒนาความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) สถานศึกษาจะต้องพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชน เช่น ในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting: PBB) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

5. การตรวจสอบและความโปร่งใส (Accountability and Transparency) โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตรวจสอบความถูกต้องยุติธรรม มีความชัดเจนในการบริหารและจัดการของสถานศึกษาได้ ซึ่งการกำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน ตลอดจนการ

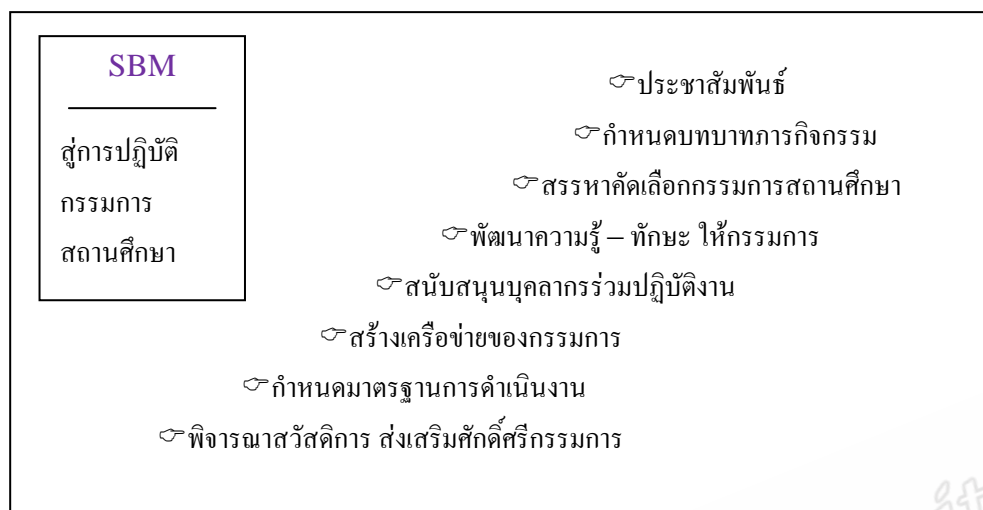
ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการ เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ไปตามนโยบายแห่งชาติ เป็นหน้าที่ขององค์กรอิสระ

6. การสร้างแรงจูงใจ (Rewards) สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและการจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการสร้างพลังและความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 40 – 44) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ซึ่งมีผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ และมีกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการคัดเลือก หรือเลือกตั้งจากตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน และตัวแทนครู คณะกรรมการเหล่านี้มีบทบาทในการให้คำปรึกษา แต่อย่างไรก็ตามอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหาร โรงเรียน
2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่า และมองเห็นวิธีการแก้ปัญหาได้ชัดเจนกว่า ดังนั้นตัวแทนจากครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการ โรงเรียนอย่างไรก็ตามผู้บริหาร โรงเรียนยังคงเป็นประธานคณะกรรมการ โรงเรียน
3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) ซึ่งมาจาก แนวคิดที่ว่า การจัดการศึกษา ควรสนองตอบความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการ โรงเรียนมากที่สุดตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร
4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional / Community Control SBM) มาจากแนวคิดที่เชื่อว่าครู และผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษา และต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหา และมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและชุมชนในคณะกรรมการ โรงเรียนจะมีเท่ากัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นเลขานุการ โรงเรียน



ภาพประกอบ 2 SBM ผู้ปฏิบัติกรรมการสถานศึกษา

ที่มา: นคร ตั้งกะพิภพ (2547:1)

ภาพประกอบ 2 เป็นการนำเอารูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นตัวแทนของประชาชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตชุมชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมายที่ต้องการร่วมกัน ซึ่งสถานศึกษาและคณะกรรมการต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ควรมีรูปแบบวิธีการทำงาน ที่ประสานสอดคล้องโดยมีจุดมุ่งหมายตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยได้ยึดเอารูปแบบที่ 3 คือ รูปแบบชุมชนมีบทบาทหลัก ซึ่งเป็นผลจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าว

ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

1. กระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง
2. ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน
3. มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูล สารสนเทศตรงกัน

4. บุคลากรในสำนักงานเขตการศึกษาและในโรงเรียนจะต้องได้รับการอบรม หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. ทำการฝึกอบรมคณะกรรมการ โรงเรียน เกี่ยวกับบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การประชุม การตัดสินใจสั่งการ นโยบาย การวางแผนปฏิบัติ การบริหารการเงิน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล เป็นต้น

6. ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม พัฒนาความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำให้ผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดี

7. ผู้บริหารคณะกรรมการ โรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

8. มีการให้รางวัลสำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหาร และจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การเปลี่ยนรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหารงานและการทำงาน อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ในคณะกรรมการ โรงเรียน ไม่กระจายไปทั่วโรงเรียน ผู้บริหารยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจการขัดแย้งระหว่างผู้บริหารครูและคณะกรรมการ โรงเรียน

บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาในเรื่องบทบาทของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ได้พบความแตกต่างในบทบาท (Role Difference) ที่น่าสนใจมาก บทบาทของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทในทางตรงหรือทางอ้อม มักจะขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ภารกิจของโรงเรียน กิจกรรมของโรงเรียน กลยุทธ์การบริหารและรูปแบบการใช้ทรัพยากร ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบระหว่าง โรงเรียนที่บริหารแบบควบคุมจากภายนอกกับโรงเรียนที่บริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐานพบว่า มีความแตกต่างกันในบทบาท ดังนี้

1. บทบาทของโรงเรียน (Role of School) โรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก จะเป็นบทบาทของผู้รับและการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นหลักจะถือปฏิบัติตามแนวทางจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดต่าง ๆ ถึงแม้ว่าการปฏิบัตินั้นจะเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียนก็ตาม ในทางตรงกันข้ามในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารนั้นมุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์การ ดังนั้นบทบาทของโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะริเริ่มการพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อ

ประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครู

2. บทบาทของหน่วยงานจากส่วนกลางหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลทางการศึกษา (Role of Education Department) ในการบริหารแบบที่มีการควบคุมจากภายนอก หน่วยงานทางการศึกษา(Education Department) หรือส่วนกลางจะมีบทบาทสำคัญในการควบคุมและนิเทศโรงเรียนอย่างมากหรือเคร่งครัด แต่ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะมีบทบาทสำคัญต่องานของโรงเรียนเองโดยตรงหน่วยงานจากส่วนกลางหรือจากภายนอกจะมีบทบาทในลักษณะ เป็นที่ปรึกษาหรือผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น

3. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (Role of Administrators) ในด้านบทบาทของตัวผู้บริหาร โรงเรียนนั้น ปรากฏว่าในระบบการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนถูกกำหนดจากส่วนกลางผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ดูแลเฝ้าระวังและจัดการให้โรงเรียนดำเนินการไปตามเป้าหมาย จะหลีกเลี่ยงการปฏิบัตินอกเหนือจากคำสั่ง นอกจากนี้ยังอาจจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะภายในขึ้น เพื่อการควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบอีกด้วยส่วนบทบาทของผู้บริหารในแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมายเป็นผู้กระตุ้น และชักนำการใช้กำลังคนเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร และเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของโรงเรียนโดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ และแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน

4. บทบาทของครู (Role of Teacher) ในการบริหารแบบที่เน้นการควบคุมจากภายนอกบทบาทของครูคือลูกจ้าง คือผู้ทำตามคำสั่งคือผู้ที่มีหน้าที่รับคำสั่งและเป็นผู้ปฏิบัติ ครูมีบทบาทเป็นเพียงผู้รับจะไม่ค่อยมีโอกาสมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่สำหรับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานบทบาทสำคัญของครูคือ การเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิผล และร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างกระตือรือร้น

5. บทบาทของผู้ปกครอง (Role of Parents) จะเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนว่าในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบควบคุมจากภายนอกผู้ปกครองจะเป็นผู้รับบริการในเชิงปริมาณและตามมาตรฐานที่ใช้กำกับโรงเรียน เช่น เรื่องระยะเวลาในชั่วโมงเรียน จำนวนปี เนื้อหาในหลักสูตรผู้ปกครองจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคาดหวังและไม่สามารถตรวจสอบการทำงานของโรงเรียนได้ แต่ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้ปกครองจะได้รับบริการเชิงคุณภาพมากขึ้น นั่นคือ เด็กในปกครองของตนจะได้รับการศึกษาตามความต้องการบทบาทของผู้ปกครองคือผู้ร่วมหุ้น และผู้สนับสนุน ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสารสนับสนุนด้านทรัพยากรช่วยเหลือและร่วมแก้ไขในกรณีที่โรงเรียนเกิดปัญหา

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเริ่มตั้งแต่กระบวนการตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็น 5 ประเด็นใหญ่ๆ คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

ถือว่าเป็นภารกิจแรกสุดของการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากำหนด นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา นำเสนอแผนอัตรากำลังสู่การปฏิบัติ

การกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อนำเสนอคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และหรือคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาอนุมัติ ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการได้มาซึ่งบุคคล โดยการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อจะกำหนดจำนวนตำแหน่ง และอัตรา โดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียน ขนาดของสถานศึกษา รวมทั้งระดับการศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีวิทยฐานะเงินเดือน และ เงินประจำตำแหน่ง ตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ แนวทางการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังนี้

1) การวางแผนอัตรากำลัง สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ มีดังนี้

(1) ประเมินความต้องการอัตรากำลังโดยใช้ข้อมูลนักเรียนในพื้นที่บริการ และแผนการจัดชั้นเรียน

(2) จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

(3) เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

2) การวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

(1) จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขาวิชา

(2) จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา

(3) จำนวนลูกจ้างชั่วคราวในสถานศึกษา

(4) จำนวนพนักงานราชการในสถานศึกษา

3) กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

(1) สำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะให้สูงขึ้นของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

(2) ขอ กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะเพิ่มเติม และขออนุมัติตัดโอนตำแหน่งและอัตรารายเดือน

(3) เสนอขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และตามที่ได้รับมอบหมาย

4) การจัดทำมาตรฐานภาระงาน และเกณฑ์การประเมินผล

การประเมินผลงานบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทต่างๆ กับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและสามารถก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินจะต้องพิจารณาทั้งคุณสมบัติของบุคคลประเมินคุณลักษณะและประเมินผลงาน ดังนี้

(1) การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล พิจารณาจากข้อมูลทั่วไป เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการรับราชการ ประวัติการฝึกอบรมดูงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ฯลฯ จากคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น คุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิของบุคคลและระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ฯลฯ

(2) การประเมินคุณลักษณะของบุคคล เช่น ความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากำหนด

(3) การประเมินผลงานอาจพิจารณาจากคุณภาพการปฏิบัติงาน ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอนตามหลักเกณฑ์

3.2 การสรรหาบุคลากรและการแต่งตั้ง

การสรรหาบุคลากร เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การคัดเลือกบุคคล การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการบรรจุแต่งตั้ง ดังรายละเอียดดังนี้

ความหมายการสรรหาบุคลากร

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 123 – 124) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาพนักงาน คือ การดำเนินกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงานหรือการพิจารณาเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ การสรรหาพนักงานเริ่มจากการวางแผนกำลังบุคคลเพื่อระดมให้ได้ผู้สมัครงานจำนวนหนึ่งที่มีคุณสมบัติที่ดีพร้อมที่จะคัดเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542 : 120 – 121) กล่าวว่า การสรรหาหมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูง แยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียงเพื่อบรรจุในองค์การตามกำลังคนที่ องค์การต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คณัย เทียนพุด (2543 : 21) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ว่า เป็นการเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 112) กล่าวว่า การสรรหาบุคคล คือ วิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545 : 88) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่ต้องการต้องการมาจากแหล่งต่างๆ ที่สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ

จากความหมายการสรรหาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การแสวงหา การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถของบุคคลแต่ละคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและครบตามจำนวนที่องค์กรต้องการมาปฏิบัติงาน

กระบวนการสรรหาบุคลากร

นักการศึกษาได้เสนอกระบวนการของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 81) ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาว่า ต้องอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์งานและการทำประมาณกำลังคน การวิเคราะห์งานให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการบรรจุและลักษณะกำลังคนปัจจุบัน ทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในปริมาณที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 125 – 127) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาพนักงานไว้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน เพื่อให้ สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ
2. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะนำคัดเลือกต่อไป
3. สร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา เป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับงานให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงาน เพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่องาน
4. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

วรรณรถ แสงมณี (2543 : 59 – 60) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การทำแผนและพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งที่จะจัดสรร
2. การสร้างกลุ่มของผู้สมัครสำหรับงาน

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การบำรุงรักษาบุคคล

สมคิด บางโม (2544 : 166) กล่าวว่า เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ที่ต้องบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การบำรุงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งที่จะจูงใจหลายชนิดที่สำคัญ มี 5 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ความมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย ใ้ช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน
 2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้นได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าและมีโอกาสไปศึกษาต่อ
 3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบการให้สวัสดิการต่างๆ ตามความจำเป็นหลัก
 4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา
 5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ใ้บุคคลทุกคนเกิดความรัก เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้แก่หน่วยงาน เมื่อมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานหรือบุคคลก็ยังมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย
- พิภพ วังเงิน (2547 : 199) กล่าวว่า การบำรุงรักษา (Maintenance) คุณแลสุขภาพความปลอดภัย ทุกข์ สุข ของพนักงาน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน ว่าสิ่งใดบั่นทอนสุขภาพ และความปลอดภัยของพนักงานมากน้อยเพียงใด เตรียมพร้อมเครื่องป้องกันอันตรายและใ้คำปรึกษาแก่พนักงาน จากที่ศึกษามากแล้วใ้ได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การปฐมนิเทศ การจับบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การประเมินผลงาน การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารบุคคล เพราะเมื่อใ้ได้เลือกสรรคนใ้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปวิทยาการต่างๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิค วิธีการทำงานใ้เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และตำแหน่งหน้าที่ที่กระทำอยู่ ในการเพิ่มประสิทธิภาพใ้แก่องค์กรมากขึ้น (กิติมา ปรีดีดิถก, 2532 : 117)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน คุณภาพครุทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และวิธีการทำงานใ้มีประสิทธิภาพ โดยใ้การฝึกอบรม การดูงาน การอนุญาตใ้ศึกษาต่อ และใ้ข่าวสารความรู้

ครูเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องหาทางพัฒนาครูในโรงเรียนของตนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายของโรงเรียน หรือให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม การพัฒนา หมายถึง ความเจริญงอกงาม และการทำให้เกิดความเจริญเติบโตเต็มที่

การพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ตลอดจนเจตคติต่างๆ ความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรนั้น

ครูเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นกลไกที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับบุคลากรในโรงเรียนทั้งสิ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายของโรงเรียนหรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้นกว่าเดิม และได้มีนักวิชาการ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลไว้หลายท่าน ดังนี้

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2536 : 130) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการพัฒนาให้บุคคลมีความรู้และความชำนาญ ในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตช่างอุตสาหกรรมในสาขาต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคคล จะช่วยเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่การสอน หรือบุคคลที่ให้การสนับสนุนในการบริหารงานของสถานศึกษา ให้สามารถตามทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สมคิด บางโม (2544 : 171-172) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น บุคคลทุกประเภทขององค์กรหรือสถานศึกษา แม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญ ก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งน่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคคลจึงมีความจำเป็น นอกจากนี้ ผลจากการประเมินผลการทำงานของบุคคลเป็นเครื่องชี้ว่าควรจะพัฒนางานกลุ่มใด ในด้านใดวิธีพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคลอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เป็นหน้าที่อันจำเป็นประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ดังนั้น การเลือกวิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสม และถูกต้องจึงมีความสำคัญอยู่เป็นอันมากวิธีพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่นิยมกันมีหลายวิธีดังนี้

1.1 การปฐมนิเทศสำหรับคนงานใหม่
 1.2 การสอนงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่
 1.3 มอบอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักรับผิดชอบให้หัวหน้างานมี
 เวลาปฏิบัติงานและริเริ่มงานใหม่

- 1.4 สับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่
- 1.5 หาพี่เลี้ยง
- 1.6 ให้ทำหน้าที่ช่วย
- 1.7 ให้รักษาการแทน
- 1.8 พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส
- 1.9 ส่งไปศึกษาดูงาน
- 1.10 ส่งไปประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
- 1.11 ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก
- 1.12 ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์กรทางวิชาการ
- 1.13 ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
- 1.14 จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ให้มีใช้เพียงพอ
- 1.15 จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง
- 1.16 สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตัวผู้บริหารเองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล เพราะถ้า
 ผู้บริหารไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่น่าจะไม่ได้ผล วิธีการพัฒนา
 ตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานดังนี้

- 2.1 แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง
- 2.2 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่างๆ
- 2.3 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานทั้งที่อยู่
 ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ
 โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่นๆ
- 2.5 เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- 2.6 เป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่นๆ
- 2.7 เป็นผู้นำอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส
- 2.8 ให้โอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว

2.9 การศึกษาในบางรายวิชาในสถาบัน

2.10 ติดต่อกับสื่อมวลชน สร้างความสัมพันธ์กัน

จากที่ศึกษามากแล้วได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารบุคลากร เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร โดยปกติมักจะมีการบันทึกผลงานต่างๆเอาไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความมุ่งมั่นสำคัญอยู่ที่ต้องการระดมพลังของทุกคนในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นผลงานของ องค์กรในภาพรวมนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราและประเมินค่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จ ลุล่วงไปได้ดีแค่ไหน มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษากล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 198) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532 : 131) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะต่างๆ ที่มีค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วไป

สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 41) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่จะนำไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานเสียใหม่ให้ได้ผล และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบในการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้มีความชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบ ถูกต้อง เหมาะสม และมีความโปร่งใสเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมิต สัจฉกร (2538 : 251) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออก อย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพื่อเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานใน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายาม ร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่าการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าจะควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536 : 44) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

ขึ้น

1. เพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงาน
2. เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานให้ดี
3. เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการสวัสดิการให้กับบุคลากรในองค์กร
4. เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
5. เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพได้

ปรับปรุงแก้ไขตนเอง

นอกจากนี้ สมศักดิ์ บุตรราช (2534 : 206) ได้สรุปถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติรวมทั้งทัศนคติและท่าที หรือพฤติกรรมที่มีต่องานนั้นๆ
 2. เพื่อประเมินความก้าวหน้าของงาน
 3. เพื่อประเมินผลงานรวมของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ มากน้อยเพียงใด
 4. เพื่อนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาวางแผนงานต่อไป
 5. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการนั้นๆ
 6. เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารงานบุคลากร
- สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ประเมินความก้าวหน้าของงาน ใช้ผลการประเมินประกอบการปรับปรุงแก้ไข จุดบกพร่องต่างๆ และใช้ผลการประเมินในการบริหารงานบุคลากรขององค์กรทั้งกระบวนการ

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัจฉกร (2538 : 252) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อ ผู้บังคับบัญชาและองค์กร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่ในสายตาของผู้บังคับบัญชามีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขในส่วนใดบ้างหากมีความจำเป็นต้องใช้ปัจจัยอื่นในการแก้ไขปรับปรุงหน่วยงานจะให้ความ

ช่วยเหลือในการฝึกอบรมหรือพัฒนาในรูปแบบต่างๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้วก็จะได้พัฒนางานให้มีคุณค่าที่สูงขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคือ การรับผิดชอบงานทั้งหมดในองค์การของตน ผลงานขององค์การย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานรวมขององค์การจะดีหรือไม่ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรต้องหาวิธี ส่งเสริม รักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มาตรฐานตามที่องค์การกำหนด นำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อไปให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

3. ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาแนวทางในการปรับปรุง หรือพัฒนาให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะทำให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทั้งทำให้รับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์การมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า องค์การต้องการประเมินเพื่ออะไร และองค์การได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการอย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

สมิต สัจฉกร (2538 : 255) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการปฏิบัติผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งชี้ต่อบุคลากรในองค์การเดียวกัน โดยความเสมอภาค
2. ทำให้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่ง ปลดการเลิกจ้าง เป็นไปอย่างยุติธรรม

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงาน ที่องค์การกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรและองค์การ
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานเพียงใด เพื่อการปรับปรุงจุดด้อยและการพัฒนาจุดเด่นของตนเองต่อไป
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์การ ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ความสามารถ มีความมั่นใจในความเป็นธรรมขององค์การ
7. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา
8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาการพัฒนาระบบในองค์การ เป็นต้น

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

วินัย (Discipline) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์การ โดยเฉพาะในด้านการบริหารบุคคล “วินัย คือ ระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และราบรื่น” ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นจะต้องปฏิบัติตนเป็นผู้ให้การสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจและมีหน้าที่วางรากฐานให้เกิดระบอบการปกครองดังกล่าว นอกจากนั้นจะต้องรักษาวินัยที่บัญญัติเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติไว้โดยเคร่งครัดด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเสมอภาคเที่ยงธรรม มีความวิริยะอุตสาหะขยันหมั่นเพียร(กระทรวงศึกษาธิการ,2546: 36)

กระทรวงศึกษาธิการ (2541: 934) ได้ให้ความหมายของวินัยว่า หมายถึง ระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และข้อปฏิบัติที่ให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติ และละเว้นการปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่องานเพื่อให้ข้าราชการเกิดความเจริญก้าวหน้า เพื่อให้ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการได้รับผลตอบแทนด้วยดีจากการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีวินัย

วินัยข้าราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการดี และประชาชนได้รับการบริการ

ที่ตีจากราชการหรือข้าราชการ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชากับวินัยนั้น ผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมและดูแลระมัดระวังให้อยู่ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย
2. ถ้ารู้ว่าผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำ ผิดวินัย จะต้องดำเนินการทางวินัยทันที
3. ถ้าเห็นว่าผู้อยู่ได้บังคับบัญชา กระทำ ผิดวินัยที่จะต้องได้รับโทษ และระดับโทษอยู่ในอำนาจของตนที่จะลงโทษได้ ให้สั่งลงโทษ
4. จากข้อ 3 เห็นได้ว่าระดับโทษสูงกว่าที่มีอำนาจสั่งลงโทษ ให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาของผู้กระทำ ผิดวินัยเหนือขึ้นไป

การลงโทษทางวินัยจะได้ผลสมความมุ่งหมายควรยึดถือหลักดังนี้ คือ

1. ความยุติธรรม กล่าวคือ การลงโทษทางวินัยจะต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาโดยมีโอกาสต่อสู้ในข้อเท็จจริงการสอบสวนจึงต้องตั้งคนที่ไว้ใจว่ามีความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือได้ การสอบสวนต้องเที่ยงตรง มีประจักษ์พยาน มีเหตุผลชัดเจนจึงลงโทษควรให้มีสิทธิอุทธรณ์ได้
2. ความเป็นธรรม กล่าวคือ การลงโทษต้องเป็นไปได้อย่างเสมอหน้ามีลำดับขั้นของการลงโทษเท่าเทียมกัน เพราะจะทำให้เป็นเหตุแห่งการเสียวัวญได้
3. ความทั่วถ้วน กล่าวคือ การลงโทษจะต้องพยายามนำ ตัวผู้กระทำ ความผิดลงโทษ โดยถ้วนหน้าเสมอหน้ากัน
4. ความยับยั้งชั่งใจ การลงโทษจะต้องกระทำ โดยมีชกซ้ำเพื่อให้ผู้กระทำ ความผิดมีความสำนึกผิด ผู้รู้เห็นได้ตระหนักถึงผลการกระทำ ความผิดเห็นความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายหรือผู้กระทำ ความผิดจะได้กลับตัวประพฤติในทางที่ดีขึ้นต่อไป

วินัยข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2535 นำ มาใช้บังคับแก่ข้าราชการครู ซึ่งจำแนกลักษณะของวินัยได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. วินัยอย่างร้ายแรง คือ วินัยที่ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดจะได้รับโทษ ปลดออกหรือไล่ออก
2. วินัยไม่ร้ายแรง วินัยที่ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดจะได้รับโทษภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน

ขั้นตอนการดำเนินการทางวินัย

เนื่องจากข้าราชการมีอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมากเป็นการยากที่จะให้ทุกคนอยู่ในระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน เมื่อมีผู้กระทำความผิดผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับความผิดนั้นอย่างรวดเร็วและถูกต้องยุติธรรม ปัญหาอยู่ที่การลงโทษไม่เท่าเทียมกันจึงก่อให้เกิดปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการอย่างถูกต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนเพื่อความยุติธรรมรวดเร็วมีขั้นตอนในการพิจารณาอย่าง

กระทรวงศึกษาธิการ (2541: 938-939) ได้กล่าวถึง การดำเนินการทางวินัยเพื่อเป็นการรักษาวินัยและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างถูกต้องเรียบร้อยและยุติธรรม คือ

1. ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปรากฏกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย โดยมีพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้ว

2. วิธีการดำเนินการทางวินัย

2.1 ความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ดำเนินการสอบสวนตามวิธีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรซึ่งหัวหน้าสถานศึกษามีอำนาจดำเนินการสอบสวนและลงโทษได้ตามอำนาจที่กำหนด

2.2 ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน และดำเนินการสอบสวนตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540)

3. การดำเนินการทางวินัยที่กฎหมายกำหนดไว้ว่าไม่ต้องดำเนินการสอบสวนหรืองดการสอบสวนก็ได้ อาทิเช่น การกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง และการกระทำความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรงที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดไว้

4. การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูที่ออกจากราชการไปแล้วตามระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ผู้บังคับบัญชามีอำนาจดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูที่ออกจากราชการไปแล้วได้โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

4.1 กรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำ หรือละเว้นการกระทำ การใดที่พึงเห็นได้ว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

4.2 การกล่าวหาเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวน หรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ หรือเป็นการกล่าวหาโดยผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น

4.3 กรณีฟ้องร้องด้วยคดีอาญา

4.4 ต้องหาว่ากระทำ ความผิดอาญา เว้นแต่ความผิดที่ได้กระทำ โดย

ประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการหรือความผิดลหุโทษ

4.5 กรณีถูกกล่าวหาหรือดำเนินคดีอาญาอยู่ก่อนที่ผู้ยื่นจะออกจาก
ราชการกระทรวงศึกษาธิการ (2541: 937) กล่าวว่า โทษทางวินัยนั้นตามพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 100 บัญญัติว่าโทษ ทางวินัยมี 5 สถาน คือ

1. ภาคทัณฑ์
2. ตัดเงินเดือน
3. ลดขั้นเงินเดือน
4. ปลดออก
5. ไล่ออก

สรุปได้ว่าวินัย และการรักษาวินัย มีความสำคัญที่จะเป็นส่วนช่วยในการกำกับ
ดูแลบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้จนบังเกิดผลดีมี
ประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.5 การออกจากราชการ

การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ ก่อนที่จะรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะต้อง
มีการสรรหา และทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่ดีมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
การงานที่ได้มอบหมายให้ปฏิบัติ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่กำหนดแต่เมื่อปฏิบัติงานไปช่วง
ระยะเวลาหนึ่งบุคคลผู้นั้นอาจไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงานจึงลาออกหรืออาจมีสุขภาพไม่
เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป หรือมีอายุเข้าสู่วัยชราที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานตามระเบียบ
ข้อบังคับที่องค์การกำหนดไว้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และแก้ไขเพิ่มเติม
(กระทรวงศึกษาธิการ, 2541: 328) มาตรา 10 กล่าวว่า นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระมาตรา
9 คือ การดำรงตำแหน่งจนครบวาระแล้วกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งและกรรมการซึ่งได้รับ
เลือกเป็นผู้แทนข้าราชการครูจะพ้นจากตำแหน่งในกรณีดังนี้คือ

1. ตาย
2. ลาออก
3. เป็นบุคคลล้มละลาย
4. เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
5. ได้รับโทษจำคุกโดยคำ พิพากษาถึงที่สุด หรือคำ สั่งที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำ

คุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำ โดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

6. คณะรัฐมนตรีให้ออก สำหรับกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง
 7. พ้นจากการเป็นข้าราชการสำหรับกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรี แต่งตั้งจากข้าราชการ
 8. พ้นจากการเป็นข้าราชการครู สำหรับกรรมการ สำหรับกรรมการซึ่งได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการ
- กล่าวได้ว่าการออกจากราชการ เกิดจากผลการประเมินการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ไม่ผ่านการประเมินหรือขาดคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในหน่วยงาน

การให้บุคคลพ้นจากงาน

การให้บุคคลพ้นจากงานเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่ พ้นจากหน้าที่การงานและส่วนใหญ่จะหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือน ของหน่วยงานอื่น

การพ้นจากงาน เป็นการจัดการให้บุคคลพ้นจากงานในหน้าที่ทุกกรณี เช่น เกษียณอายุ ลาออก ให้ออก การลงโทษทางวินัย ทูพพลภาพ ถึงแก่กรรมและไล่ออก เป็นต้น มีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นของการให้บุคคลพ้นจากงานไว้หลายท่าน ดังนี้

เสนาะ ดิยาว (2534 : 142-143) กล่าวว่า การออกจากราชการ พนักงานมีสิทธิที่จะลาออกจากราชการเมื่อไรก็ได้ตามที่เขาต้องการ เมื่อคนงานลาออก องค์กรจะต้องมีภาระบางอย่างเกี่ยวกับคนงาน เช่น ผลประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งเงินค่าตอบแทนในรูปแบบหนึ่ง หรือบำนาญก็ตามที่ต้องจ่ายให้คนงาน หรือการตายของพนักงานอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ อย่างน้อยก็จะต้องเสาะหาคนใหม่เข้ามาแทน ถ้าเป็นพนักงานที่สำคัญ อาจมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบางอย่าง ทางด้านผลประโยชน์ของผู้ตาย การปลดเกษียณ การออกของพนักงานเกิดขึ้น เมื่ออายุของพนักงานถึงระดับหนึ่ง การเลิกจ้างเป็นวิธีการรุนแรงที่สุด เกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การทำผิดวินัย ผลงานต่ำกว่ามาตรฐานและหมดสัญญาจ้าง เป็นต้น

ชวลิต ประภวานนท์ (2539 : 210) กล่าวว่า การย้ายพนักงานและการแทนที่พนักงานที่ผลจากตำแหน่งในการทำงาน ภายในองค์กรจะถูกทดแทนโดยบุคคลอื่น ถ้าไม่เช่นนั้น องค์กรก็จะเล็กลง พนักงานที่ผลจากตำแหน่ง จะมีคุณค่าต่อการป้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับองค์กร และกระบวนการเข้าสู่องค์กรของพนักงาน โดยปรับย้ายจะให้ข้อมูลอันมีค่าต่อองค์กร พนักงานที่ผลจากตำแหน่งงาน มีหลายสาเหตุดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นสิ่งซึ่งทำให้พนักงานมีความยินดีและพอใจ

2. การย้าย (Transfer) พนักงานอาจจะมีการผลจากตำแหน่งโดยการย้ายไปปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม

3. การลดตำแหน่ง (Demotion) พนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ หรือไม่พึงพอใจในงาน หรือขาดความรับผิดชอบก็อาจจะถูกลดตำแหน่งลง

4. การสมัครใจ (Voluntary Severance) ผู้จัดการอาจจะต้องสูญเสียพนักงานที่ออกจากองค์กรเพราะ ว่าคู่สมรสย้ายที่ทำงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากงานใหม่ทำทนายและให้ผลตอบแทนดีกว่า

5. การเลิกจ้าง (Termination) พนักงานอาจจะลาออกจากงานภายในองค์กรโดยไม่เต็มใจเนื่องจากเขาารู้สึกเป็นส่วนเกินขององค์กร หรือเขาไม่ได้รับความยอมรับจากองค์กรเพราะขาดวินัยหรือมีปัญหา

สมยศ นาวิการ (2544 : 451) ได้ให้ความหมายของการให้บุคคลกรพ้นจากงานว่า หมายถึง การลาออก การปลดออก การไล่ออกหรือการปลดเกษียณ

สมคิด บางโม (2544 : 173-174) ได้กล่าวว่า การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุงตนเองพ้นจากงาน เป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ในภาคเอกชนให้บุคคลพ้นจากงาน ทำได้ไม่มากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคล จึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือ ต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริงๆ

1. ความหมายของการให้พ้นจากงานโดยทั่วไปการให้พ้นจากงานมีหลายกรณีดังนี้

- 1.1 ออกโดยความสมัครใจของบุคคลเอง เช่น ลาออก
- 1.2 ให้ออกเพราะองค์กรไม่มีเงินจ้าง
- 1.3 ออกตามวาระเมื่อครบตามที่สัญญาจ้าง
- 1.4 ให้ออกเพราะมีความผิด

2. ความมุ่งหมายให้บุคคลพ้นจากงาน การให้พ้นจากงานมีความมุ่งหมายหลายประการ ดังนี้

- 2.1 เพื่อจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีความมีประสิทธิภาพหรือเฉื่อยชาให้ออกไป
- 2.2 เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงนำคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่ ทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพขึ้น
- 2.3 เพื่อจัดให้คนงานทำงานได้ตรงกับความสามารถ เพราะในบางกรณีงานบางคนไม่เหมาะสมกับงาน จึงต้องให้ลาออกไปหรือโอนไปทำงานหน่วยอื่น
- 2.4 เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถ ของแต่ละบุคคลแทนที่

คนที่ออกไป

2.5 เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของ
คนงาน

3. กระบวนการให้พ้นจากงาน กระบวนการให้พ้นจากงาน ที่ผู้บริหารควร
คำนึงถึง มีดังนี้

3.1 พฤติกรรมที่แสดงออกของคนงาน เมื่อคนงานต้องการโอนย้ายหรือ
ลาออก มักมีพฤติกรรม เช่น เริ่มมาสาย แยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย
 ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้ เป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไข

3.2 ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่คนงานได้รับ ถ้าคนงานได้รับค่าจ้างต่ำกว่า
ที่อื่นหรือต่ำกว่าความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนมีความก้าวหน้าใน
ตำแหน่งหน้าที่ เหล่านี้จะเป็นสาเหตุ ให้คนงานแสวงหางานแห่งอื่น ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร

3.3 เมื่อคนงานใดต้องพ้นจากหน้าที่ไปแน่นอน ควรหาทางสัมภาษณ์ผู้นั้น
เพื่อให้บอกถึงข้อขัดข้องหรือความบกพร่องขององค์กรว่ามีอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไปแก้ไขปรับปรุง

3.4 พิจารณาตำแหน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้ววางแผน
ปรับปรุงตำแหน่งนั้น ให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้าทำงาน หากไม่มีความจำเป็นก็ควรเลิก
ตำแหน่งนั้นไป

4. การตอบแทนบุคคลเมื่อพ้นจากงาน บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์กรมาเป็น
ระยะเวลายาวนาน สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรตลอดมา เมื่อถึงเวลาที่ต้องพ้นจากงานไป ไม่ว่าจะ
จะลาออกเองหรือเป็นไปตามระเบียบขององค์กรหรือสถานศึกษา

พิภพ วงษ์เงิน (2547 : 199) การพิจารณาสถานภาพการพ้นจากงาน (Separation)
พิจารณาจัดบำเหน็จ บำนาญให้ผู้พ้นจากงานตามสมควรแก่กรณี

Jucius (1970, อ้างถึงใน สํารานู หงษ์กลาง, 2547 : 47) กล่าวว่า การวางแผนในการ
ปลดเกษียณอายุไว้ 3 ระยะดังนี้

1. ระยะแรกก่อนปลด เป็นระยะเตรียมตัว ผู้บังคับบัญชา และบุคคลที่จะปลด
เกษียณมีโอกาสปรีกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางชีวิต การเงิน
และการทำงานเล็กๆ น้อยๆ หลังปลดเกษียณ

2. ระยะกลางปลดเกษียณ หน่วยงานควรจัดพิธีการอำลา มอบของขวัญและการให้
เกียรติแก่ผู้ปลดเกษียณ แสดงความประทับใจระหว่างผู้ปลดเกษียณกับผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

3. ระยะหลังเกษียณไปแล้ว มีกิจกรรมที่สามารถสร้างความผูกพัน ต่อผู้ที่ปลด
เกษียณไปแล้ว กับหน่วยงาน ได้แก่ การส่งข่าวสาร วารสาร ไปยังผู้ปลดเกษียณไปแล้ว การใช้

บริการจากหน่วยงาน เช่น การดูแลสุขภาพ ห้องสมุด การไปมาหาสู่เยี่ยมชม รวมถึงการเชิญมาให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคคลในหน่วยงาน

จากที่ศึกษามากแล้วได้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การจัดการให้บุคลากรพ้นจากงานในหน้าที่ ได้แก่ การลงโทษทางวินัย การลาออก เกษียณอายุ พุพพลภาพ และถึงแก่กรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เจียมพดล ไชยชาติภรณ์ (2542 : บทคัดย่อ) พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในด้านการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา ในปัจจุบันประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในระดับปานกลาง แต่ความต้องการของประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในระดับมากในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านการจัดทำแผนที่ตั้งของโรงเรียน ด้านการกำหนดขนาดของโรงเรียน ด้านการกระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โรงเรียน และด้านการให้มืองค์กรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน

สิทธิชัย หิรัญดิษฐ์ (2536 : บทคัดย่อ) ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลที่ตั้งอยู่ในเขตการศึกษา 7 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการ และการเงิน อยู่ในระดับมาก ส่วนการบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานอาคารสถานที่ และบริหารความสำคัญชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง

อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ คือ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องไม่เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.ศ. 2542 จึงมีผลทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปคณะกรรมการมากขึ้นและมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุดโดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป

สุชาติ การสมบัติ (2544 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน : การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ก่อนและหลังการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านคุณภาพของโรงเรียน 2) บริบทของโรงเรียนของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังกัดของโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ 3) โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน และองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน

ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี (2544 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพทำให้ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำการวิจัยเชิงปฏิบัติ 7) การ การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล

สุเทพ บุญประสบ (2545 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนใช้ในการบริหาร เป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในรูปคณะกรรมการ แนวทางการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียน คือ การสร้างศรัทธาและความตระหนักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสำรวจตนเองของโรงเรียนเพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยโอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลและสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพ นำแผนพัฒนาคุณภาพสู่การปฏิบัติ โดยมีกำหนดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัดลดความซ้ำซ้อนของงานกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสมัครใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงและรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

ดิเรก วรรณเศียร (2545 : บทคัดย่อ) มีผลการวิจัยแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์(Comprehensive Model)ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้านสอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 6 ส่วนได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหาร ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไปโดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้ 1) ส่วนนำ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง คุณลักษณะของโรงเรียนในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดหลักการ องค์ประกอบของแบบจำลองและเงื่อนไขในการนำแบบจำลองไปใช้ 2) การวางแผนประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การจัดองค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนกลไกการบริหาร โรงเรียน ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป 4) การนำ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยคณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความขัดแย้ง 5) การควบคุมประกอบด้วยระบบการประจอบด้วนระบบการประเมินผล ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบควบคุมคุณภาพภายในและ 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โรงเรียน

สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์ (2547 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตามความคิดเห็นของคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่าคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นความเป็นไปได้ต่อการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านมีความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร

อนันต์ เพียรพานิช (2547 : บทคัดย่อ) ยังได้ศึกษาวิจัยการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนที่มีบทบาทหลัก ตามความคิดเห็นของครูและผู้นำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนาอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ครูและผู้นำชุมชนเห็นด้วยกับการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักอยู่ในระดับมาก ได้แก่บริหารทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านบุคลากรตามลำดับ ส่วนการบริหารด้านงบประมาณอยู่ในระดับปาน

กลางนอกจากนี้ครูและผู้นำชุมชนมีความคิดเห็นต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารทั้ง 4 ด้านดังนี้ 1) ด้านวิชาการครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า บุคลากรในท้องถิ่นขาดความพร้อม โดยเฉพาะด้านความรู้และความแตกต่างด้านการศึกษาของครูกับผู้นำชุมชน การกำจัดสิทธิในการเลือกแบบเรียนอาจจะทำให้โรงเรียนไม่สามารถเลือกหนังสือได้ตามความต้องการของโรงเรียน ไม่เพียงพอต่อค้นคว้าการวิจัย) ด้านงบประมาณ ครูและผู้นำชุมชน มีปัญหาในการจัดหางบประมาณเข้าอุดหนุนโรงเรียนและการจัดการงบประมาณให้โปร่งใสเป็นรูปธรรม ปัญหาการขาดการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปัญหาการจัดสรรงบประมาณตามจริงและเพียงพอ 3) ด้านบุคลากรครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาบุคลากรและผู้นำชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ปัญหาการบรรจุแต่งตั้งครูเลถูกจ้างประจำ ปัญหาการพิจารณาคุณและโทษโดยสถานศึกษา 4) ด้านการบริหารทั่วไป ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาปัญหาแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและปัญหาการมีส่วนร่วมในการกำหนดธรรมนูญโรงเรียน

จากที่กล่าวถึง ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามจัดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการศึกษาอยู่ที่การบริหารจัดการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นหลัก โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย อันได้แก่ ผู้บริหาร ชุมชน และครู มีการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องรู้สึกหวงแหน ว่าตนเองเป็นเจ้าของสถานศึกษานั้นๆ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ซึ่งจำแนกตามตัวแปร ตามตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน เพื่อให้ทราบระดับการปฏิบัติงานในการบริหารงานบุคคลตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อันจะได้อธิบายข้อเท็จจริงเพื่อจะเป็น แนวทางแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการมีส่วนร่วมของการบริหารงานบุคคลตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อไป