

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามที่เสนอของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ในเรื่อง แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท การบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล โครงสร้างของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บทบาทของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท

ความหมายของบทบาท

นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยาและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของคำว่า บทบาท ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน 2542: 602) ให้ความหมายว่า การทำตามบทบาท การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 111) กล่าวว่า บทบาท คือ การกระทำหรือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่อยู่ในสถานภาพนั้น ๆ ดังนั้นบทบาทจึงเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมตามตำแหน่งหรือสถานภาพซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมหรือตามลักษณะของการรับรู้ บทบาทเป็นผลรวมของการแสดงออกตามสิทธิและหน้าที่

สนธยา พลศรี (2545: 125) ให้ความหมายว่า บทบาท (Role) หมายถึง หน้าที่ของบุคคลตามสถานภาพหรือตำแหน่งฐานะที่ตนดำรงอยู่ บทบาทจึงเป็นกลไกอย่างหนึ่งของสังคมที่ทำให้คนที่อยู่ร่วมกันสามารถสร้างระบบความสัมพันธ์ต่อกันได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

ประเสริฐ เข้มกลิ่นฟูง และคณะ (2544: 73) ได้อธิบายไว้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร (Role Expectation) เป็นบทบาทที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคมเพื่อทำให้คู่สัมพันธ์มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมได้ รวมทั้งสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้

สมใจ ลักษณะ (2542: 232) กล่าวถึง บทบาท คือ พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ หรือสถานะใด ๆ ในกลุ่มซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและหน้าที่ บทบาทนี้อาจมีลักษณะเป็นทางการตามกฎระเบียบของกลุ่มมนุษย์ที่จะกำหนดสิ่งที่บุคคลแต่ละบุคคลที่ครองตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ จะต้องคิด ตัดสินใจ ปฏิบัติกิจกรรมทั้งในส่วนของตนและส่วนที่จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้มีตำแหน่งหน้าที่อื่น ๆ ในกลุ่ม และอาจมีลักษณะไม่เป็นทางการที่เป็นความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่ต้องการให้ผู้มีหน้าที่หนึ่ง ๆ ต้องมีพฤติกรรมใดบ้าง

ยนต์ ชุ่มจิต (2544: 23) ได้อธิบายไว้ว่าบทบาท คือ ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสถานภาพของแต่ละบุคคล หมายความว่า บุคคลใดมีสถานภาพหรือตำแหน่งอย่างใดก็ควรรับผิดชอบตามสถานภาพหรือตำแหน่งของตนที่ได้มา

ปราโมทย์ คล้ายศิริ (2545: 13) ให้ความหมายว่า บทบาท คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกตามหน้าที่ หรือตำแหน่งที่มีอยู่ให้เป็นที่รู้เห็นของบุคคลอื่น ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตรงกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ได้

จารุพร เฟื่องสกุล (2545: 15) กล่าวถึงบทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงตามตำแหน่งหรือสถานะทางสังคมที่บุคคลนั้น ๆ ดำรงตำแหน่งอยู่ ซึ่งมีทั้งบทบาทที่ปฏิบัติจริง (Role Behavior) กับบทบาทตามความคาดหวังของบุคคลอื่น (Role Expectation) ซึ่งบางครั้งอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของสมาชิกในชุมชน

ณรงค์ เส็งประชา (2541:136 - 137) ได้กล่าวว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและ คาดหมายให้บุคคลต้องกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้อง พินัยกรรมสันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้วของชาติ บุตรต้องเชื่อฟังบิดามารดา เป็นต้น

เมื่อคนเราติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น ย่อมจะต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทมากขึ้นตามกลุ่มบท หรือตามสถานภาพอนเกิดจากความสัมพันธ์อื่น ๆ และบางครั้งบทบาท ที่เกิดขึ้นอาจเกิดการขัดแย้งกันได้ เช่น ขณะที่เขาจะแสดงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในหน่วยราชการที่เขารับผิดชอบเป็นบิดาของเขา ในสถานภาพนี้ที่เป็นบุตรเขาจะต้องเชื่อฟังบิดา ต้องการพบบิดา ดังนั้นในกรณีเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความอึดอัดใจและจำเป็นต้องหาทางเลือกในการปฏิบัติ ลักษณะเช่นนี้จะเป็นปัญหาที่เกิดจากบทบาท ขัดแย้งกัน

เมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งในสังคม ย่อมจะต้องแสดงบทบาทตามตำแหน่งนั้น ๆ ตำแหน่งเดียวกัน แต่ผู้ดำรงตำแหน่งคนละคนอาจมีบทบาทต่างกันไป เพราะต่างคนต่างมีนิสัย ความคิด ความสามารถ การอบรม กำลังใจ มุมเหตุจูงใจ ความพอใจในสิทธิหน้าที่ สภาพของจิตใจ

และร่างกายที่ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นบทบาทจึงเป็นเพียงรูปการณ์ (aspect) ทางพฤติกรรมของตำแหน่ง

จากการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ได้แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไป

ประเภทของบทบาท

ในการศึกษาประเภทของบทบาท ได้มีผู้จำแนกประเภทของบทบาทไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Broom และ Selznick (1973: 36 อ้างถึงใน จารุพร เฟิงสกุล, 2545: 13) ได้จำแนกบทบาทออกเป็น

1. บทบาทตามอุดมคติ (Ideal Role) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมีตัวบทกฎหมาย ระเบียบ กำหนดให้กระทำกิจกรรมในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ
2. บทบาทที่เป็นจริง (Performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำจริงซึ่งจะขึ้นกับ การสังเคราะห์จาก ความเชื่อ ความหวัง การรับรู้ และประสบการณ์ของผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง ทั้งยังต้องพิจารณาถึงความกดดัน ขีดจำกัด และโอกาสในแต่ละสังคม ในระยเวลานั้น ๆ ด้วย
3. บทบาทที่ควรปฏิบัติ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่ผู้ดำรงตำแหน่ง เชื่อหรือหวังว่าควรกระทำตามตำแหน่งที่ได้รับ แต่ยังไม่ได้กระทำ ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบทบาทในอุดมคติ (ไม่มีอยู่ในระเบียบ, กฎหมาย) และบทบาทที่กระทำจริง นอกจากนี้บทบาทที่ควรกระทำยังขึ้นกับความแตกต่างขององค์กร ความคิดนึก ประสบการณ์ และการรับรู้ของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนด้วย

จักรรัช ชีระกุล (2542: 45 - 46) ได้กล่าวถึง ประเภทของบทบาทมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ข้อบัญญัติของสังคม (Prescribed Role) หรือบทบาทอุดมคติ บทบาทอุดมคติ จะกำหนดสิทธิและหน้าที่ให้กับตำแหน่งทางสังคม เช่น จะบอกให้ทราบถึงความคาดหวังต่อผู้เป็นพ่อและแม่ว่าสังคมมีไว้อย่างไร เข้ามีพันธะต่อใครอย่างไร และจะเรียกร้องจากใครได้แก่ไหนเพียงไร
2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจ (Perceived Role) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเชื่อที่บุคคลเข้าใจว่าจะต้องทำในตำแหน่งเฉพาะของเขา รวมทั้งการตีความสถานการณ์ของบุคคลเองซึ่งไม่จำเป็น

จะต้องตรงกับบทบาทอุดมคติ ในทำนองเดียวกัน บุคคลซึ่งเราจะต้องติดต่อด้านนั้นก็อาจแตกต่างกันในด้านแนวความคิด ดังนั้นในการพิจารณาบทบาทที่บุคคลกระทำต่อกันนั้นไม่พึงสรุปเอาว่าบรรทัดฐานต่าง ๆ ของสังคมนั้นจะได้รับการยอมรับหรือเข้าใจจากบุคคลต่าง ๆ ไปในแนวเดียวกัน

3. บทบาทที่เป็นจริง (Actual Role) เป็นบทบาทที่บุคคลลงมือกระทำจริง ๆ ซึ่งสิ่งที่บุคคลปฏิบัติจริงนั้นอาจเกินเลยไปกว่าความเชื่อทางสังคม ความคาดหวังของคนอื่นหรือความเข้าใจของบุคคลเอง แต่ขึ้นกับเงื่อนไขของบุคลิกภาพเฉพาะตัว และประสบการณ์ของเขาเองด้วย

ดิเรก พลเลิศ (2537: 25 อ้างถึงใน จารุพร เฟิงสกุล 2545: 32) ได้แบ่งประเภทของบทบาทตามภารกิจและความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้เป็น 2 ประเภท คือ

1. บทบาทที่จำเป็นต้องกระทำหรือบทบาทตามกฎหมาย เป็นบทบาทที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จะมีปรากฏอยู่ตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่างๆที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จำเป็นจะต้องกระทำหรือควรกระทำ ถ้าไม่กระทำหรือควรกระทำจะต้องมีความผิด

2. บทบาทอันควรกระทำ หรือบทบาทอันควรจะเป็น เป็นบทบาทที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย แต่องค์กรหรือสังคมมุ่งหวังให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ควรปฏิบัติหรือควรกระทำแม้ว่าจะมิได้กำหนดไว้เป็นกฎหมายก็ตาม

พวงเพชร สุรัตน์กวีกล (2542: 65 - 66) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทว่า บทบาทเป็นรูปธรรม เห็นได้จากการกระทำที่แสดงออกมา บทบาท มี 3 ด้าน คือ

1. บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) ได้แก่ บทบาทอันกำหนดไว้ตามความคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพนั้นๆ ควรกระทำ แต่อาจมีใครที่ทำหรือไม่มีใครทำตามนั้นก็ไม่ได้

2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทอันบุคคลคาดคิดด้วยตนเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

3. บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual Role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย ทำให้การแสดงบทบาทแตกต่างกันไป

โดยสรุปบทบาทเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงตามตำแหน่งหรือสถานะทางสังคมที่บุคคลนั้นๆ ดำรงตำแหน่งอยู่ ซึ่งสรุปประเภทของบทบาทได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. บทบาทที่ตนเองหรือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นคาดหวังว่าตนเองควรมีบทบาทอย่างไรคาดหวังว่าตนเองควรจะปฏิบัติอย่างไรในตำแหน่งนั้น ๆ เรียกว่าบทบาทที่คาดหวัง
2. บทบาทคาดหวังจากผู้อื่น หรือจากสังคมต้องการให้บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนั้นๆ แสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ทางสังคมครอบครองอยู่ เรียกว่า บทบาทที่สังคมกำหนด
3. บทบาทที่เป็นจริง หรือพฤติกรรมที่บุคคลนั้น หรือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งได้กระทำจริง เรียกว่า บทบาทที่เป็นจริง

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบทบาท

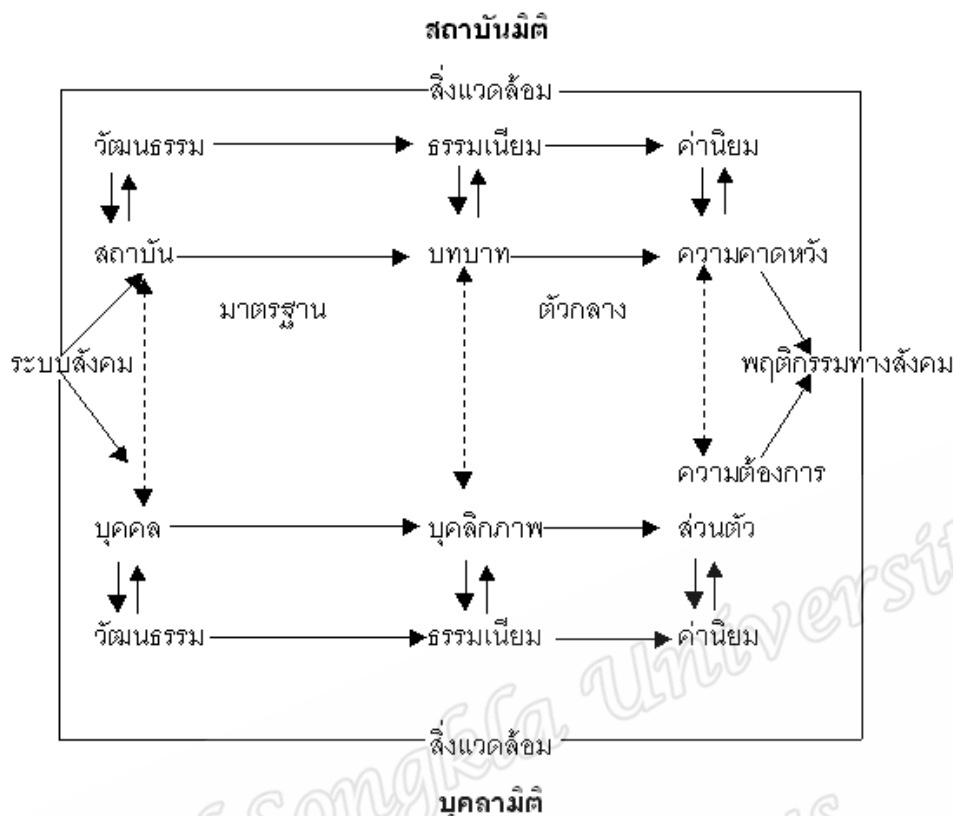
สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวกับบทบาท ได้มีนักสังคมวิทยา นักจิตวิทยาและผู้รู้ได้อธิบายถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับบทบาทไว้ในหลายลักษณะ ดังนี้

1. ทฤษฎีบทบาทของ Ralph Linton

Linton (อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจาวร, 2545: 115) กล่าวไว้ว่า ตำแหน่งหรือสถานภาพเป็นผู้กำหนดบทบาท เช่น บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นครูต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ศิษย์ เป็นต้น ผู้ที่มีตำแหน่งจะปฏิบัติหน้าที่ได้สมบทบาทหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง เช่น บุคลิกของผู้สวมบทบาท ลักษณะของสังคม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมนั้นด้วย

2. ทฤษฎีกระบวนการระบบสังคมของ Getzels และ Guba

Getzels และ Guba (1968: 56 อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2544: 147-149) ได้กล่าวเกี่ยวกับบทบาทไว้ว่า ในระบบสังคมหนึ่งๆ จะ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และด้านบุคลามิติ (Idiographic Dimension) ดังรูป



ภาพประกอบ 1 กระบวนการระบบสังคม Getzels และ Guba

ที่มา: Getzels และ Guba (1968: 56 อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2544: 148)

1.1 ด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วย

1.1.1 สถาบัน (Institution) ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะเป็น กรม กอง โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่าง ๆ ที่มีวัฒนธรรม(Culture) ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นครอบคลุมอยู่

1.1.2 บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันจะกำหนดบทบาท หน้าที่ และตำแหน่ง ต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียม (Ethics) การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่

1.1.3 ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก (Expectations) เป็นความคาดหวังที่สถาบัน หรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดีมีคุณภาพ ความคาดหวังมีค่านิยม (Values) ของสังคมครอบคลุมอยู่

1.2 ด้านบุคลามิติ ประกอบด้วย

1.2.1 บุคลากรแต่ละคน (Individual) ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ๆ เป็นบุคคล ในระดับต่าง ๆ เช่น ในโรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ คนงาน ภารโรง มีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรมโดยรวม

1.2.2 บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ เจตคติ อารมณ์ และแนวคิด ซึ่งบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างปะปนกันอยู่ และมีธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำอยู่

1.2.3 ความต้องการส่วนตัว (Need - dispositions) บุคคลที่มาทำงานสถาบัน มีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการความมั่นคง ปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีค่านิยมของตนเองครอบคลุมอยู่

จากรูปพอสรุปได้ว่า ในด้านสถาบันมีดินนั้นจะยึดถือเรื่องสถาบันซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ เป็นสำคัญ บทบาทที่สถาบันได้คิดหรือกำหนดไว้จะต้องชี้แจงให้บุคลากรในสถาบันได้ทราบอย่างเด่นชัด เพื่อจะได้กำหนดการคาดหวังที่สถาบันได้กำหนดไว้ในบทบาทของตนออกมา ตรงกับความต้องการของผลผลิตของสถาบันนั้น ส่วนในด้านบุคลามิติ ประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ก็มีบุคลิกภาพที่เป็นตัวเองที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป ทั้งสองมิตินี้ระบบสังคมเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอันมาก ถ้าหากว่าทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดี การบริหารงานนั้นสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมได้ (Social Behavior or Observed Behavior)

3. ทฤษฎีบทบาทของ Nadel

Nadel (อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545: 116) กล่าวว่า บทบาท คือ ส่วนประกอบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม 3 ลักษณะคือ

3.1 ส่วนประกอบที่ส่งเสริมบทบาท เช่น ครูต้องพูดเก่งหรือมีอารมณ์ขัน

3.2 ส่วนประกอบที่มีผลสำคัญต่อบทบาทและขาดมิได้เช่นเป็นครูต้องสอนหนังสือ เป็นแพทย์ต้องรักษาคนไข้ เป็นตำรวจต้องจับผู้ร้าย

3.3 ส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น ครูต้องเป็นสมาชิกคุรุสภา เป็นต้น ถ้ากำหนดให้ P คือ บทบาท

a คือ ส่วนประกอบที่ส่งเสริมบทบาท

b คือ ส่วนประกอบที่มีผลสำคัญต่อบทบาทและขาดมิได้

c คือ ส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย
ดังนั้นจึงเขียนเป็นสมการบทบาทได้ว่า

$$P = a + b + c + \dots + n$$

จากสมการอธิบายได้ว่า บทบาทต้องประกอบด้วยส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วนอย่างน้อย 3 ส่วนขึ้นไปจนถึง n ส่วน

จากความหมายของบทบาท แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท จึงสรุปได้ว่า บทบาทเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล ซึ่งอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหรือมีสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสังคมได้กำหนดให้มีหน้าที่ต้องปฏิบัติ บทบาท และสถานภาพเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน นั่นคือสถานภาพจะกำหนดว่าบุคคลนั้น ๆ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร ส่วนบทบาทเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่สังคมได้กำหนดไว้ ในแต่ละสถานภาพ การแสดงบทบาท จะสอดคล้องกับบรรทัดฐานของสังคม ในสถานภาพหนึ่ง ๆ บุคคลอาจจะต้องแสดงบทบาทมากมาย

การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นการบริหารแบบประชาธิปไตย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ได้รับผลกระทบจากการบริหารจะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และผลกระทบของการดำเนินการด้วย

ความหมายการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล

นรา สมประสงค์ (2548: 35) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยองค์คณะบุคคล คือ รูปแบบการบริหารโดยมีบุคคลหลายคนเข้าไปร่วมกัน รับผิดชอบกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ วินิจฉัย ตลอดจนวางแนวทางต่าง ๆ ไว้เป็นบรรทัดฐานเพื่อให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานของหน่วยงานบังเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมดังกล่าว อาจดำเนินการได้ 2 ทาง คือ โดยผู้มีส่วนได้เสียเข้าไปร่วมเป็น องค์คณะบุคคลในการบริหารโดยตรงหรืออาจคัดเลือกตัวแทนกลุ่มของตนเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือ เป็นองค์คณะบุคคลทางการบริหารนั้น ๆ แทนสมาชิกเพื่อให้การบริหารสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้มากที่สุด

ความจำเป็นในการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2545: 3) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคลไว้ว่า การบริหารในยุคปัจจุบันมีฐานคติ (Assumption) ว่า การบริหารประกอบด้วยสหวิทยาการ และเป้าหมายของการบริหาร ให้ความสนใจไปที่ประสิทธิภาพและการวัดผลสำเร็จของงานบริหารกิจกรรมการบริหารมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่เกิดจากการตัดสินใจของคนหลายคนและจากคนหลายฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบอันเกิดจากการตัดสินใจทางการบริหารการเปิดโอกาสให้องค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการมีส่วนในการวินิจฉัย ตัดสินใจหรือ กำหนดแนวทางอันสำคัญจะเกิดผลดีต่อการบริหาร คือ

1. สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการสื่อสาร ตลอดจนความเป็นสากลของประเทศไทย ได้ถ่ายทอดระบบสากลนิยมของการบริหารและการจัดการในทุกกิจกรรมทั้งภาครัฐและเอกชนในรูปการวินิจฉัยร่วม เพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารมีความรอบคอบกว่าการวินิจฉัยโดยคนเพียงคนเดียวหรือโดยคนบางกลุ่มเท่านั้น
2. การบริหารควรเปิดโอกาสให้บุคคลในสังกัดหรือในชุมชนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งการรับรู้และการเข้ามามีส่วนรับภาระ หากสังคมต้องการความมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ และความยั่งยืนของงาน โดยไม่ผูกพันไว้กับบุคคลหรือผู้นำของสังคมเท่านั้น
3. รัฐบาลได้ลงทุนมหาศาลในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนควบคุมบริการสาธารณะต่าง ๆ รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ กลุ่มทุน และเน้นคุณภาพของบริการต้องอาศัยหลายฝ่ายของสังคมและชุมชนเข้ามามีส่วนรับผิดชอบและสนับสนุน
4. ช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจขึ้นในสังคมเพราะทุกฝ่ายทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดถือความเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นแนวทางการบริหาร
5. ช่วยลดความขัดแย้งในการบริหารเพราะทุกฝ่ายสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอันเป็นเหตุผลที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ
6. ช่วยสร้างคุณภาพของการจัดการระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ
7. ลดโอกาสของความผิดพลาดในการใช้ดุลยพินิจหรือการตัดสินใจ เพราะการบริหารโดยองค์คณะบุคคลจะมีเหตุผล ความละเอียดรอบคอบ แม้ข้อมูลการตัดสินใจจะมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นก็ตามการบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อนกว่าการบริหารอื่น ๆ จึงต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของ

สังคมไทยขณะนี้ และเป็นมาตรฐานที่สากลยอมรับ คือ การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบนี้จะจัดให้คณะกรรมการมีส่วนในการวินิจฉัยชี้ขาดและกำหนดนโยบายสำคัญที่มีความละเอียดถี่ถ้วนในการตัดสินใจ เพราะการบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่ม มีระบบและระเบียบในการทำงาน มีการประสานงานและแบ่งภาระรับผิดชอบการบริหารรัฐกิจผู้บริหารต้องทำงานกับคน ความสำเร็จคือการร่วมกับคนอื่นทำงาน การบริหารการศึกษาจึงควรบริหารในฐานะกิจกรรมเชิงมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลัก

ลักษณะขององค์คณะบุคคลในการบริหารการศึกษา

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2545: 4) ยังกล่าวถึง ลักษณะขององค์คณะบุคคลไว้ว่า การบริหารโดยองค์คณะบุคคลในการบริหารการศึกษา ประกอบด้วยคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารที่ประยุกต์หลักการประชาธิปไตยมาใช้ นั่นคือ การบริหารโดยองค์คณะบุคคล มีลักษณะดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในสังคมเข้ามาบริหาร โดยผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและไม่เข้าไปควบคุมหรือชี้นำ
2. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนมีเสรีภาพในการออกความคิดเห็นและตัดสินใจโดยอิสระ ภายใต้บทบาทที่กฎหมายกำหนด
3. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น โดยเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นกรรมการตัวแทนของฝ่ายใด
4. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนได้ร่วมมือกันกันฉันท์มิตร มีความสามัคคีกลมเกลียวไม่แบ่งเป็นฝ่ายในคณะกรรมการ

หลักการบริหารแบบองค์คณะบุคคล

นรา สมประสงค์ (2548: 37) ได้กล่าวไว้ว่า หากมุ่งหวังประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ต้องใช้หลักการประชาธิปไตยเป็นหลักในการบริหาร ดังนี้

1. ต้องมีหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายต่างๆ เป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ขององค์คณะบุคคลเพื่อให้กิจกรรมการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ล่วงเกินหรือละเมิดในสิทธิหรือภารกิจที่เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือฝ่ายครูผู้ปฏิบัติ
2. ต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์คณะบุคคลและภารกิจที่ปฏิบัติเพราะภารกิจกิจกรรมและการใช้ดุลยพินิจ ต้องใช้การปรึกษาหารือ การพบปะหรือการประชุม หากคณะบุคคลไม่มีความรับผิดชอบอาจทำให้กิจกรรมล่าช้าหรือปฏิบัติไม่ได้ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด

3. องค์กรบุคคลต้องถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เพราะองค์กรบุคคลเป็นตัวแทนของสาธารณะ ทุกฝ่ายคาดหวังในความเป็นกลางและการก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อส่วนรวมในทุกกิจกรรมที่บริหาร

4. มีความบริสุทธิ์ใจต่อภารกิจของหน่วยงานที่เป็นองค์กรบุคคล ต้องไม่เข้าไปแสวงหาอำนาจหรือผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง หรือพรรคพวก เพราะผลแห่งการบริหารที่ไม่บริสุทธิ์ใจ จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อทุกคนโดยรวมและทำให้ระบบงานด้านต่างๆ ในสถานศึกษาเสียหายไปด้วยลักษณะสำคัญของการบริหารแบบองค์กรบุคคล

หากมองการบริหารโดยองค์กรบุคคลแบบอุดมคติ เราอาจพิจารณาลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้ได้โดยสรุป 3 ประการ คือ

1) การใช้ปัญญาธรรม การบริหารแบบองค์กรบุคคลยึดถือและให้ความเคารพในความคิดเห็นของกันและกัน ทั้งความคิดเห็นที่เหมือนกับตนและความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน ทุกคนในองค์กรบุคคลมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นและการใช้ดุลยพินิจในการฟังความคิดเห็น

2) การใช้คารวะธรรม การบริหารแบบองค์กรบุคคลต้องเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันตามวัฒนธรรมของสังคม จะต้องไม่ตีตนสูงกว่าคนอื่น ผู้ที่เขาวัวกว่าก็ให้ความเคารพนับถือแก่ผู้อาวุโสเคารพในมติของที่ประชุม ไม่นำเรื่องที่เป็นข้อยุติในที่ประชุมไปวิพากษ์วิจารณ์ให้เกิดความเสื่อมเสียต่อองค์กรบุคคล ไม่ดูหมิ่นเสียงข้างน้อย การบริหารก็จะเป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูง

3) การใช้สามัคคีธรรม การบริหารแบบองค์กรบุคคลเป็นการร่วมกันทำกิจกรรมอย่างมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบและร่วมภาคภูมิใจในผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องให้กลมกลืนกันทุกฝ่าย

แนวทางของผู้บริหารในการบริหารโดยองค์กรบุคคล

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2545: 15) ได้กล่าวถึงว่า การบริหารโดยองค์กรบุคคลเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ผู้เกี่ยวข้องหรือคณะกรรมการอาจสับสนในการใช้อำนาจและอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาได้ จึงมีหลักในการปฏิบัติ ดังนี้

1. การบริหารลักษณะนี้มี 2 ฝ่าย

1.1 ฝ่ายสำนักงาน เป็นฝ่ายปฏิบัติงานประจำและทำหน้าที่บริหารงานโดยตรง

1.2 ฝ่ายคณะกรรมการเป็นฝ่ายบริหารทางอ้อมใช้อำนาจบริหารทางการประชุม วินิจฉัย ตัดสินใจ หรือกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อให้ฝ่ายสำนักงานนำไปดำเนินการ

2. บทบาทของฝ่ายสำนักงานและฝ่ายคณะกรรมการถูกกำหนดไว้ชัดเจนต้องยึดถือ บทบาทหน้าที่ตามที่ระเบียบ กฎหมายกำหนดให้ปฏิบัติ หากไม่เข้าใจในบทบาทและอำนาจหน้าที่ จะเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้

3. ฝ่ายสำนักงานและฝ่ายคณะกรรมการต้องประสานการทำงานให้เข้ากัน โดยยึด จุดหมายปลายทาง คือ ผลสำเร็จของงาน ความมีประสิทธิภาพของงาน ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และประชาชนเป็นหลัก

4. การใช้อำนาจของคณะกรรมการในการตัดสินใจ วินิจฉัย หรือวางนโยบายใด ๆ จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นเหตุเป็นผลและความถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ทั้งนี้ ต้องใช้การประนีประนอมเป็นหลัก ควรหลีกเลี่ยงการใช้มติหรือการลงคะแนนในการตัดสินใจ เรื่องต่าง ๆ จะเหมาะสมยิ่งเพราะสังคมขององค์กรคณะบุคคลในลักษณะคับแคบไม่ควรเกิดรวมทั้ง การเสียน้ำหรือแพ้ชนะกันในการประชุม

5. ผู้บริหารในฐานะกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการต้องมีทีมงาน รวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงเสนอต่อที่ประชุม พร้อมชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจนด้วย

โครงสร้างของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 21 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553: 30) ได้กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาเรียกโดยย่อว่า“อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา” โดยออกนามเขตพื้นที่การศึกษานั้นๆ และได้กำหนดโครงสร้างของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบไปด้วย

1. ประธานอนุกรรมการซึ่งอนุกรรมการเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน โดยเลือกจาก อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

2. อนุกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 2 คน ได้แก่

2.1 ผู้แทน ก.ค.ศ.

2.2 ผู้แทนครูสภา

3. อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษา ด้านกฎหมายหรือด้านการเงินการคลัง ด้านละ 1 คน

4. อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3 คน
 - 4.1 ผู้แทนข้าราชการครูผู้สอนสายประถมศึกษา จำนวน 1 คน
 - 4.2 ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาสายประถมศึกษา จำนวน 1 คน
 - 4.3 ผู้แทนบุคลากรทางการศึกษาอื่น จำนวน 1 คน
5. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553: 23)

บทบาทของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547: 31 - 32) ได้กำหนดให้คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับ

1. การพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคลระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3. การให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 4. การพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัยการออกจากราชการการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้
 5. การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
 6. การกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 7. การจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 8. การจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร งานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.
 9. การพิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานการศึกษา
 10. การปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้กฎหมายอื่นหรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย
- ซึ่ง ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นในด้านที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยตรงนั้นจะเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรต่าง ๆ นั้น หากมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน การดำเนินการต่างๆ ก็จะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ดำเนินการไปได้ด้วยดีและประสบผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคล ซึ่ง พะยอม วงศ์สารศรี (2538: 24 - 25) ได้กล่าวว่า นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร เพราะนโยบายคือหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายจะมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง นโยบายจะเป็นการวางแนวทางกว้างๆ เพื่อให้

วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จเป็นข้อบ่งชี้ที่กำหนดทิศทางให้ฝ่ายจัดกระทำดำเนินการสู่จุดหมายเป็นแนวทางในการดำเนินงานในองค์การ และได้อธิบายลักษณะของนโยบายไว้ ดังนี้

1.1 ลักษณะของนโยบาย

1.1.1 นโยบายเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหารระดับสูง เพราะนโยบายได้เสนอหลักการที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การ

1.1.2 นโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้างๆ เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นนโยบายจึงกล่าวไว้กว้างๆ เพื่อความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

1.1.3 นโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนฉะนั้นนโยบายจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมาย

1.1.4 นโยบายต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในกรณีที่มีความขัดแย้งในระดับล่าง นโยบายที่เขียนไว้จึงก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

1.2 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

การวางแผนหรือการกำหนดจำนวนอัตราและตำแหน่งเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นเป็นการเตรียมการเพื่อให้การดำเนินการขององค์การนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติ ซึ่ง กิติ ตยัคคานนท์ (2543: 47) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตาม ความต้องการและเป้าหมายในอนาคต โดยต้องเชื่อมโยงและประสานกับเรื่องอื่นๆ อีกด้วย เช่น เศรษฐกิจ การลงทุน การวิจัย การวางแผนพัฒนาการวางแผนงานต่างๆ และการพยากรณ์ความต้องการ

สำหรับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546: 81) ได้กำหนดขั้นตอนและแนวปฏิบัติในการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนการเกลี่ยอัตรากำลังตัดโอนตำแหน่งและอัตรากำลังเงินเดือนไว้ ดังนี้

1.2.1 วิเคราะห์ภารกิจและแผนอัตรากำลังคนของครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2.2 ประสานการดำเนินการและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของหน่วยงานและสถานศึกษา

- 1.2.3 กำหนดจำนวนอัตรากำลังของสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 1.2.4 จัดทำแผนอัตรากำลังของเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2.5 เสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2.6 ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
- 1.2.7 นำแผนสู่การปฏิบัติ
- 1.2.8 ติดตามและประเมินผลการใช้อัตรากำลังตามแผนกำลังคน

1.3 การเกลี่ยอัตรากำลัง การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

- 1.3.1 ประสานการจัดทำระบบข้อมูล
- 1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อตรวจสอบการใช้ตามความจำเป็นความต้องการ ความขาดแคลน เทียบกับเกณฑ์และแผนอัตรากำลังสถานศึกษา
- 1.3.3 เสนอการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการเกลี่ยอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 1.3.4 เสนอการตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติ

1.4 ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

- สมเด็จพระติ พวงรอด (2544: 36) ได้กล่าวถึง ดังนี้
- 1.4.1 ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลในระยะยาว สามารถจัดเตรียมการด้านอัตรากำลังงบประมาณและอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4.2 ทำให้มองภาพอนาคตของการพัฒนาคนได้อย่างเหมาะสม
- 1.4.3 ช่วยให้สามารถใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 1.4.4 ช่วยในการขยายงานและการปรับปรุงองค์การในอนาคตได้ดีขึ้น
- ดังนั้น การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล หมายถึง การพิจารณาในการกำหนดแนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเรื่อง การวางแผนอัตรากำลัง การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

2. การบรรจุและแต่งตั้ง

ผลความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรใดๆ นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ดังนั้นการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ย่อมต้องใช้ขั้นตอนกระบวนการในการสรรหาที่มีคุณภาพ ซึ่ง ได้กล่าวไว้ว่า สมาน ริงสิโยกฤษฎ์ (2544: 71) การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลมาใช้ประโยชน์ในองค์กร เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การสรรหาบุคคล เป็นกระบวนการเสาะหาบุคคลและจงใจให้เข้ามาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร

2.1 การสรรหาบุคคล

สมาน ริงสิโยกฤษฎ์ (2544: 72) ยังกล่าวว่าการสรรหาบุคคล มี 10 ขั้นตอน

2.1.1 การประกาศรับสมัคร

2.1.2 การสัมภาษณ์เบื้องต้น

2.1.3 การยื่นใบสมัคร

2.1.4 การทดสอบการปฏิบัติงาน

2.1.5 การสัมภาษณ์

2.1.6 การตรวจสอบภูมิหลัง

2.1.7 การคัดเลือกขั้นต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่

2.1.8 การตัดสินใจสุดท้ายของหัวหน้างาน

2.1.9 การตรวจร่างกาย

2.1.10 การบรรจุแต่งตั้ง

ส่วนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548: 39 - 50) กำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดแนวปฏิบัติไว้ ดังนี้

1) ให้ อ.ก.ค.ศ. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุแต่งตั้ง ในกรณีที่หน่วยงานทางการศึกษา มีความพร้อมให้ อ.ก.ค.ศ. มอบให้หน่วยงานนั้นเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน

2) หลักเกณฑ์ วิธีการสอบแข่งขันและวิธีการดำเนินการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสินการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เป็นไปตามกฎ ก.ค.ศ.

3) การบรรจุแต่งตั้งให้บรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

4) การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. แล้วให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง

5) การเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นตำแหน่งที่มีได้กำหนดให้มีวิทยฐานะให้ใช้วิธีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก คัดเลือก หรือประเมินด้วยวิธีอื่น ซึ่งการสอบคัดเลือกนั้นให้ อ.ก.ค.ศ. หรือสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดหลักสูตรและวิธีดำเนินการสอบคัดเลือก โดยให้เป็นไปตามกฎ ก.ค.ศ.

6) การแต่งตั้งผู้สอบคัดเลือกได้ให้แต่งตั้งตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความประพฤติด้านวินัยคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพความรู้ความสามารถและความชำนาญความเชี่ยวชาญ คุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติและประวัติการรับราชการ

2.2 การสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกและการคัดเลือก

ในงานที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกและการคัดเลือกนั้น ทางคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546: 82 - 83) ได้กำหนดขั้นตอนและแนวปฏิบัติไว้ ดังนี้

2.2.1 ตำรวจ้อตราวางข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา

2.2.2 วางแผนจัดทำโครงการและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกการคัดเลือก

2.2.3 ประสานการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินการ

2.2.4 ขออนุมัติดำเนินการเปิดรับสมัครสอบแข่งขันสอบคัดเลือกคัดเลือกต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.2.5 ดำเนินการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก การคัดเลือก

2.2.6 ขออนุมัติประกาศผลการสอบแข่งขันฯ สอบคัดเลือก การคัดเลือก และการเรียกตัวบรรจุแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้ง

2.3 การแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบคัดเลือก

- 2.3.1 มีหนังสือเรียกตัวผู้สอบคัดเลือกหรือผู้ได้รับการคัดเลือกมาเลือกสถานศึกษา
- 2.3.2 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาแล้วแต่กรณีลงนามคำสั่งแต่งตั้ง
- 2.3.3 ส่งตัวผู้ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งไปรายงานตัวในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้ง
- 2.3.4 สถานศึกษารายงานตัวเข้ารับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้ง

2.4 การบรรจุเข้ารับราชการใหม่

- 2.4.1 มีหนังสือเรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้มาเลือกสถานศึกษา
- 2.4.2 ส่งตัวผู้สอบแข่งขันได้ไปรายงานตัวที่สถานศึกษา
- 2.4.3 สถานศึกษารับรายงานตัวปฐมนิเทศและรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ
- 2.4.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาอนุมัติให้ผู้บริหารสถานศึกษาบรรจุและแต่งตั้งและแจ้งสถานศึกษาทราบ
- 2.4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาออกคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษาอนุมัติ
- 2.4.6 ผู้บริหารสถานศึกษารายงานและส่งคำสั่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.4.7 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาหรือดำเนินการทดลองปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานผลการดำเนินการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.5 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546: 53) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจแนวทางการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งในระดับสถานศึกษาไว้ ดังนี้

2.5.1 การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือ มีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.5.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

1) ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผล และความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียน การสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

2) เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้ง ในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การสรรหาการคัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ ระเบียบวิธีการของ ก.ค.ศ. เป็นหลักและในการสรรหา คัดเลือกบุคคลนั้นต้องมีแนวปฏิบัติมี มาตรฐานในการปฏิบัติที่เป็นธรรมมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนและต้องเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม ถูกต้อง โปร่งใส และใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การพิจารณาให้ความเห็นออกคำสั่งให้บุคคล เข้าดำรงตำแหน่ง ให้มีความเหมาะสม และตรงตามความรู้ความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม การรับ โอนการย้าย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

3. การพิจารณาความดี ความชอบ

ในการพิจารณาความดีความชอบนั้น ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาบัญญัติไว้ว่า ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมและปฏิบัติงานได้ อย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2546: 53) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจ แนวทางการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาไว้ ดังนี้

3.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษได้เสนอแนวทาง ในการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎหมาย ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 4) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

3.1.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี
- 2) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ
- 3) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.1.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ
- 2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 3) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 (กระทรวงศึกษาธิการ 2548: 44) ที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น กำหนดให้

ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการการขึ้นพิจารณา โดยให้ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงธรรม เปิดเผย โปร่งใส และพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นหลักและความประพฤติในด้านวินัยคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นหลักในการพิจารณา

4. การดำเนินการทางวินัย

วินัยข้าราชการเป็นข้อกำหนดเชิงพฤติกรรมให้ข้าราชการประพฤติหรือปฏิบัติ หากข้าราชการผู้ใดไม่ปฏิบัติตามข้อห้าม หรือข้อกำหนดในเรื่องวินัยและการรักษาวินัยแล้ว จะต้องรับโทษตามวินัย ตามควรแก่กรณี การประพฤติหรือปฏิบัติต่อความผิดทางวินัยข้าราชการนั้น อาจเกิดจากการที่ผู้กระทำความผิดนั้น ไม่รู้ว่าการกระทำนั้นผิดวินัย หรือโดยที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงดำเนินการทางวินัยหรือสั่งลงโทษทางวินัยต่อผู้ได้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว โดยไม่ให้ความรู้และคำแนะนำหรือชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ อาจจะทำให้เกิดผลเสียในด้านจิตใจและผู้ได้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อทางราชการ แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ชี้แจง ว่ากล่าวตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจและประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องแล้วนั้นถ้ายังปรากฏว่ายังมีผู้ที่จะกระทำฝ่าฝืนข้อกำหนดอันเป็นความผิดทางวินัยอยู่ ก็สมควรดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้นั้น

4.1 การลงโทษดำเนินการทางวินัย

การดำเนินการพิจารณาเกี่ยวกับการดำเนินการการสั่งลงโทษทางวินัยเป็นเรื่องที่สำคัญจะต้องมีขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดไว้ มิฉะนั้น อาจทำให้คำสั่งลงโทษเป็นคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งการสั่งลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548: 53) มาตรา 96 ได้กำหนดโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามี 5 สถาน คือ 1) ภาคทัณฑ์ 2) ตัดเงินเดือน 3) ลดขั้นเงินเดือน 4) ปลดออก และ 5) ไล่ออก

ในมาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติฉบับเดียวกันนี้ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นมูลกรณีวินัยร้ายแรงหรือไม่ร้ายแรง ยกเว้นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. จะดำเนินการทางวินัยโดยไม่สอบสวนก็ได้ส่วนการดำเนินการทางวินัยในระดับสถานศึกษานั้น คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546: 61) ได้กำหนดขอบข่าย การกิจแนวทางการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาไว้ ดังนี้

4.1.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้รับความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งชุดเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้ว พบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัยหรือส่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้ว พบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- 3) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

- 1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.
- 2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ
- 3) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.3 การร้องทุกข์

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งกรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

4.4 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

4.4.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจการจูงใจในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

4.5 งานออกจากราชการ

4.5.1 การลาออกจากราชการ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2) รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อม

1) ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด

2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

4) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

4.5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

- 1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น
- 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)
- 2) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน
 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ
 - (1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย
 - (2) ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้
 - (3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการแนวทางการปฏิบัติ
 - (1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

(2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตามกรณีเป็น คนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย

(1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติ

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ ผู้ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ 1

ออกจากราชการ

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่า ครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3) เมื่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามีมติเป็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5) กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

(2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่า ครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสมให้สั่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

4.5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาตั้งคณะกรรมการสอบวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

3) เมื่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมัวหมอง กรณีที่ถูกสอบสวนข้างต้นให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

4.5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน เมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2) รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ดังนั้น การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การให้ความเห็นชอบในการทำงาน คุณภาพปริมาณงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น มีด้วยความบริสุทธิ์ โปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีการเปิดโอกาสให้ตรวจสอบความถูกต้อง

5. การส่งเสริม พัฒนา และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

การส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญอีก กระบวนการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากร ในหน่วยงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เทคนิควิธีในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2542: 80) ได้กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Educating) ซึ่งการฝึกฝนนั้นเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานส่วนการให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะ เพิ่มความรู้ ความเข้าใจมโนทัศน์การพัฒนาจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุง คุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

ส่วน ดนัย เทียนพุด (2543: 21) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมที่จะให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคิดและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะ รับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบ คุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน หน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษานั้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548: 44 - 47) ได้กำหนดให้ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. และมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของ ก.ค.ศ. ซึ่งถือว่าผู้ปฏิบัติ นั้น มีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัลเชิดชูเกียรติ หรือ การเลื่อนขั้นเงินเดือน

การพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการและการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนา บุคลากรเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นที่ยอมรับกัน

ทั่วไปว่า การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นงานที่สำคัญจะต้องมีการยึดหลักการบริหารที่ถูกต้อง เพราะว่าคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ตามที่กำหนด หากการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารบกพร่อง หน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะว่าคนเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผลงานจะดี จะเสียอยู่ที่คนที่ทำงาน ถ้าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ขวัญไม่ดีไม่มีกำลังใจ ไม่มีสมรรถภาพ ผลงานก็จะบกพร่อง ซึ่ง เกลิมศักดิ์ นามเชียงใต้ (2542: 11 - 15) ที่กล่าวไว้ดังนี้ ข้าราชการครูเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าของชาติ หลักสูตรและอุปกรณ์จะดีเพียงใดย่อมจะเปล่าประโยชน์ถ้าขาดครูที่มีศักยภาพ ประสิทธิภาพ ฝึกรู้ความสามารถ โดยเฉพาะด้านขวัญและกำลังใจ การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะไขไปสู่ความสำเร็จขององค์กรมากกว่าปัจจัยอื่นๆ ถ้าคนได้รับความพอใจ ยุติธรรม เต็มใจปฏิบัติ ศรัทธาในหน่วยงาน เชื่อมั่นในระบบงานถึงแม้จะมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็ตาม แต่ถ้าการจัดการบริหารงานบุคคลขาดประสิทธิภาพไม่มีมาตรฐาน ไม่เป็นธรรม ก็จะทำให้การพัฒนาองค์กรรวมของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จได้

จากคำกล่าวดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของมนุษย์ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในการทำงานผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การจะต้องกระตุ้น พัฒนา ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กรสำหรับในการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรนั้น สุขุมธ สมนิมานวล (2543: 94) ได้เสนอหลักการไว้ ดังนี้

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานนับเป็นสิ่งที่ดีที่使人อยากทำงานเพราะงานดี เงินดีมีความก้าวหน้าเขาคิดเป็นบวกเรื่อยมาอย่างนี้ถือเป็นทัศนคติที่ดีขวัญและกำลังใจย่อมดีด้วย
- 2) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติ ดังนั้นการสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลการทำงานรวมทั้งการวางมาตรฐานจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี
- 3) เงินเดือนและค่าจ้าง คนเราจะว่าไปแล้วอาจเป็นสิ่งแรกด้วยซ้ำที่เขาต้องการเป็นการตอบแทน นั่นคือ เงินเดือน หรือค่าจ้าง ถ้าได้น้อยไม่คุ้มค่า ขวัญและกำลังใจของเขาก็จะตกต่ำได้มาก เขาประเมินแล้วว่าคุ้มค่าและมันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างเหมาะสมตามที่เขาคาดหวัง ขวัญและกำลังใจของเขาก็จะดี
- 4) ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้างานที่ทำงานที่เขาชอบ เขารัก เขาถนัด เขาจะพึงพอใจและทำได้ดี เมื่อเป็นเช่นนี้ขวัญและกำลังใจก็ย่อมดี แต่หากเขาไม่รัก ไม่ชอบไม่ถนัดก็จะเกิดภาวะที่ตรงกันข้าม ผู้บริหารในการสั่งใช้งานคนหรือมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำ จึงต้องดูให้รอบคอบถือหลัก “ใช้คนให้ถูกกับงาน” หรือ Put the Right Man on the Right Job ”

5) ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน เนื่องจากความต้องการของคนงานอยากได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของงาน ดังนั้น ต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้น การสร้างความเป็นหนึ่งนี้อาจเป็นคำขวัญ เครื่องหมาย เครื่องแบบ หรืออะไรก็ได้แต่ ให้เห็นว่าเป็นพวกเดียวกัน หากทำได้เขาจะภูมิใจ เกิดขวัญและกำลังใจมากขึ้นทีเดียว

6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องนี้นับว่าสำคัญมาก ถ้าสัมพันธภาพระหว่างลูกพี่ลูกน้องอยู่ในเกณฑ์ดีมีความสุข ทำงานราบรื่น ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกันและกัน ให้ดีที่สุด

การบริหารงานที่ดี มีหลักเกณฑ์ ถูกต้องยุติธรรม ดูแลงานด้านบุคลากรดี การปกครองเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนงาน ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่ง เสนาะ ติเยาว์ (2539: 303) ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน ดังนี้

1) ก่อให้เกิดกำลังใจแก่คนงานที่จะให้ความร่วมมือให้งานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2) คนงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

3) การทำงานมีระเบียบ วินัย ไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่ง กฎเกณฑ์และข้อบังคับ

4) ส่งเสริมให้คนงานอุทิศสติปัญญาและกำลังความสามารถให้แก่องค์การในยามที่ประสบความคับขัน

5) คนงานมีความพอใจในงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

6) ส่งเสริมให้คนงานมีความคิดริเริ่ม

7) ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่คนงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

จากแนวปฏิบัติดังกล่าว การส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของมนุษย์ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์ในการบริหารงานที่ดี มีความถูกต้องยุติธรรม ดูแลงานด้านการบริหารงานบุคลากรให้ดี ผู้จัดการองค์การจะต้องแก้ไขข้อขัดแย้ง กระตุ้น พัฒนา ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อให้ผลความสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้น การดำเนินการทางวินัย หมายถึง การพิจารณา สอบสวนให้ความเห็นชอบในเรื่อง ด้านวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามที่อยู่บังคับบัญชาเสนอ พิจารณาให้ความเห็นชอบโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามที่อยู่บังคับบัญชาพิจารณาแล้ว พิจารณามีมติให้แต่งตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยเพิ่มเติม กรณีพยานหลักฐาน ไม่เพียงพอที่จะพิจารณาโทษทางวินัย พิจารณาให้ความเห็นชอบในการสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน พิจารณาการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เฉพาะโทษทางวินัยไม่ร้ายแรงตลอดจนใช้กฎหมายด้วยความเป็นธรรม

6. การประเมินผลการบริหารงานบุคคล

ในการประเมินผลผลการปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีความมุ่งมั่นสำคัญอยู่ที่ต้องการระดมพลังของทุกคนในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นผลงานขององค์กรในภาพรวมนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตรา และประเมินค่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จไปแค่ไหนมีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานเพียงใด

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรนั้น เพื่อให้บรรลุและประสบผลสำเร็จของงาน จะต้องมีการกำกับ ดูแล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2544: 87 - 91) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงานหรือจากการสังเกตเพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่งการเลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน
- 3) กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ประเมิน
- 4) กำหนดวิธีการประเมินผลงาน
- 5) การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าองค์กรต้องการประเมินอะไรและองค์กรได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการอย่างจริงจังหรือไม่ ซึ่ง สมิต สัทนุกร (2542: 255) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) ทำให้การพิจารณา ความดี ความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคลากรในองค์กรเดียวกันโดยความเสมอภาค

2) ทำให้การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม

3) ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย

4) ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรในองค์กร

5) ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานเพียงใด เพื่อการปรับปรุงจุดด้อยและการพัฒนาจุดเด่นของตนเองต่อไป

6) เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ มีความมั่นใจในความเป็นธรรมขององค์กร

7) ส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

8) ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและการวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาการพัฒนาระบบงานในองค์กร เป็นต้น

การกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นการประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือไม่ เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาความดีความชอบซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและนำผลการประเมินไปใช้ตามความเป็นจริง

ดังนั้น การส่งเสริม พัฒนา และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง การดำเนินการ สนับสนุนที่จะให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ การปกป้อง ค้ำครองระบบคุณธรรม การส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการ ให้ขวัญและกำลังใจ ยกย่องเชิดชู เกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานจัดกิจกรรม เผยแพร่ผลงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จต่อสาธารณชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

ปรีชา พิมเสนศรี (2532: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 2 พบว่า 1) การปฏิบัติงานที่ปฏิบัติจริงของ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ โดย ส่วนรวม อยู่ในระดับปานกลาง ที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านประสาน การดำเนินงานการประถมศึกษาของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ต่อ คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และด้านปฏิบัติอื่นที่กำหนดกำหนด และตามที่ คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมายอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเสนอแนะแต่งตั้ง ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดและด้านเสนอความคิดเห็นความชอบประจำปีของข้าราชการ ครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด 2) ระดับ การปฏิบัติงานที่ปฏิบัติจริงที่มีสถานภาพต่างกัน ตามทัศนะของคณะกรรมการการประถมศึกษา อำเภอ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ควรปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทุกด้านเว้นแต่ ด้านเสนอความคิดเห็นความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 3) ระดับการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติจริงของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีวุฒิต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และที่ควรปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เว้นแต่ด้านเสนอความคิดเห็นความชอบประจำปี ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ต่อคณะกรรมการการประถมศึกษา จังหวัด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ระดับการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติจริง และระดับที่ควรปฏิบัติของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของคณะกรรมการ การประถมศึกษาอำเภอ ที่มีวุฒิต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับ คำพันธ์ อัครเนตร (2533: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากร ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคลากร ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ทั้ง 4 ด้าน การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ทั้งผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนเห็นว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ได้ปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ในระดับปานกลาง 2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 4 ด้าน 3) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม มีดังนี้ 3.1) การสรรหาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาบุคลากรบางตำแหน่ง ควรจะลดคะแนนประเมินในการสอบเลื่อนตำแหน่งสายบริหาร ระดับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาน้อย สรรหาบุคลากรได้ไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน จัดสรรอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานของโรงเรียน บุคลากรที่ได้รับขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ส่วนกลุ่มครูผู้สอนเห็นว่า ไม่มีการวางแผนกำลังคนไว้อย่างเป็นระบบ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาบุคลากรบางตำแหน่ง ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสรรหา โอนไปสังกัดอื่นได้ยาก 3.2) การพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ในแต่ละสายงานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับทุนต่างๆ ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ส่วนกลุ่มครูผู้สอนเห็นว่า ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา การขออนุญาตลาศึกษาต่อมีขั้นตอนมากยุ่งยากแก่การปฏิบัติ 3.3) การบำรุงรักษาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การจัดสวัสดิการ ยังไม่ทั่วถึง ค่าเช่า และมีการแสวงหาผลประโยชน์ การย้าย เลื่อนตำแหน่งยังใช้ระบบอุปถัมภ์ ส่วนกลุ่มครูผู้สอนก็มีความคล้ายกัน คือ การพิจารณาความคิดความชอบไม่ยุติธรรม ผู้บริหารไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมินผลงาน มีการแสวงหาผลประโยชน์ในการจัดสวัสดิการ 3.4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า บุคลากรที่จะเกษียณอายุขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เอาจริงเอาจึ่ง กับบุคลากรที่ประพฤติผิดวินัยการสอบสวนบุคลากรที่กระทำความผิด เป็นไปอย่างล่าช้า ส่วนกลุ่มครูผู้สอนเห็นว่า ไม่มีการแนะนำการดำรงชีวิตหลังพ้นจากงานและความรู้เรื่องการพ้นจากงาน ไม่ได้ ได้รับความสะดวกในการขอย้าย ขอโอน

ในปีต่อมา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2534: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 จุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และเปรียบเทียบระดับปัญหาการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษา อำเภอในเขตการศึกษา 10 วิธีการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ คณะกรรมการการประถมศึกษาโดยตำแหน่ง 147 คน คณะกรรมการการประถมศึกษา โดยการเลือกตั้ง จำนวน 213 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t ผลการวิจัย 1) การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางคือ ด้านการประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียน ด้านการเสนอแนะการแต่งตั้งผู้บริหาร โรงเรียน ปัญหาในระดับน้อยคือ ด้านการเสนอความคิดเห็นความชอบประจำปีของข้าราชการครูและด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ 2) การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดยตำแหน่ง ปรากฏว่าโดยส่วนรวมมีปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง ด้านคือ ด้านการประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียน ด้านการเสนอแนะการแต่งตั้งผู้บริหาร โรงเรียน และด้านการเสนอความคิดเห็นความชอบประจำปีของข้าราชการครู ปัญหาในระดับน้อย1 ด้านคือ ด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ 3) การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดยการเลือกตั้งโดยส่วนรวมมีปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียนและด้านการเสนอแนะการ แต่งตั้งผู้บริหาร โรงเรียน ปัญหาในระดับน้อย 2 ด้าน คือ ด้านการเสนอความคิดเห็นความชอบประจำปีของครู และด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ 4) คณะกรรมการโดยการแต่งตั้ง และการเลือกตั้ง เมื่อเปรียบเทียบกันปรากฏว่าคณะกรรมการ โดยตำแหน่งกับคณะกรรมการ โดยการแต่งตั้ง ประสบปัญหาการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งปัญหาโดยส่วนรวม และปัญหาที่จำแนกเป็นรายด้าน

ในขณะที่ เทดสิทธิ์ อุดสำห (2536: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 11 วิธีการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 11 จำนวน 71 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.97 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัย 1. การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 11 มีปัญหาารวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแต่ละด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

2. การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 11 ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการ โดยตำแหน่งมีปัญหาารวมทุกด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง

3. การปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 11 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการการประถมศึกษา ศึกษาแห่งชาติ มีปัญหาารวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง 4. การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 11 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกจากประชาชน มีปัญหาารวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 5. การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 11 ตามความคิดเห็นของผู้แทนข้าราชการครูที่ได้รับการเลือกตั้ง มีปัญหาารวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง 6. คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดที่เป็นกรรมการ โดยตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกจากประชาชนและผู้แทนข้าราชการครูที่ได้รับเลือกตั้งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัญหา การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ รวมทุกด้านและเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ในปีเดียวกัน บุญเสริม ฤทธิเดช (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ทักษะของผู้บริหาร และครูโรงเรียนประถมศึกษาต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ในเขต การศึกษา 2 พบว่า 1) ผลการศึกษาทักษะของผู้บริหารและครูต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ในองค์ประกอบรวม อยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ เห็นด้วย 2) ทักษะระหว่างผู้บริหารกับครูต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า ในองค์ประกอบรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ทักษะระหว่างผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน ต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า ในองค์ประกอบรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ทักษะของครูที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และจังหวัดที่ปฏิบัติงาน ต่างกัน มีทักษะต่อการปฏิบัติ ดังนี้ 4.1) ทักษะของครูที่เพศต่างกัน ต่อการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ในองค์ประกอบรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และองค์ประกอบ การปฏิบัติงานอื่นที่กฎหมายกำหนดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนองค์ประกอบอื่นๆไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4.2) ทักษะของครูที่มีอายุต่างกัน

ต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4.3) ทักษะของครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4.4) ทักษะของครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่ต่างกัน ต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดในองค์ประกอบรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในส่วนของ พูนศักดิ์ นำเมืองปัก (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เห็นว่า คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาตามกรอบอำนาจหน้าที่ได้ปฏิบัติงานมากส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการมีน้อยส่วนความต้องการของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดจังหวัดนครราชสีมามีความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการการประจักษจังหวัดนครราชสีมา

สำหรับ สมพิศ สุภพงษ์ (2540: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่าการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวางแผนบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อประกอบการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติมากที่สุด คือ การประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน/โครงการให้บุคลากรได้รับทราบและมีความกระตือรือร้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงาน และร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและการปฏิบัติตนแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติมากที่สุด คือ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น (1 ปี) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมและประชุมสัมมนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนนำเกณฑ์ต่างๆ มาใช้ประเมินผลตามสภาพของแต่ละโรงเรียน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งให้สูงใช้เกณฑ์ ก.ค. และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีลักษณะหลากหลายตามรูปแบบการบริหารงานของแต่ละโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะกระจายอำนาจ ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่พบมากที่สุด คือ ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้

ความสามารถได้เนื่องจากมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ บุคลากรที่ได้มาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และขาดงบประมาณสนับสนุน และครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหลายอย่าง

ในขณะที่ เรียมใจ ช่างพิทักษ์ (2542: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารงาน ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า การบริหารงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้วตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และเปรียบเทียบการบริหารงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้วตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หนึ่งด้านคือ ด้านพิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดให้ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในปีต่อมา บุญร่วม ประทุมทอง (2543: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรในโรงเรียน โดยส่วนรวมและจำแนกตามสภาพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการรักษาระเบียบวินัย ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร โดยที่รายชื่อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ ในแต่ละด้านดังนี้ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคำนึงถึงคุณวุฒิและประสบการณ์ การกำหนดขอบข่ายของงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่มอบหมาย สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อตามความต้องการ บุคลากรมีความสนใจในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า บุคลากรให้ความร่วมมือในการรักษาระเบียบวินัย การให้ความรู้เรื่องแนวทางการปฏิบัติการรักษาระเบียบวินัย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสอดคล้องกับภารกิจที่บุคลากรปฏิบัติ และการประเมินผลเน้นการพัฒนาคนพัฒนางาน 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในการบริหารงานบุคคล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาสุรินทร์ โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในขณะที่ คอน ไชยดวง (2545: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล และศึกษาอนาคตภาพการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ระหว่างปี การศึกษา 2545 - 2550 โดยใช้เทคนิคการสร้างภาพอนาคตกับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน บุคลากร โรงเรียนเอกชน จำนวน 15 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการบริหาร บุคลากร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายโดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2. อนาคตภาพการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ระหว่างปีการศึกษา 2545 - 2550 พบว่า แนวโน้มการวางแผนกำลังคน คาดว่าโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายจะให้ความสำคัญและคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองเพิ่มมากขึ้นและจะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น เข้ามามีส่วน ร่วมในการให้คำปรึกษาในการวางแผนกำลังคนของโรงเรียนเอกชนมากขึ้น แนวโน้มการสรรหา บุคลากร คาดว่าจะมีลักษณะวิธีการสรรหาไม่แตกต่างไปจากเดิมที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันคือ จะมีการประกาศรับสมัครตามสถาบันผลิตครูหรือสถาบันที่ผลิตบุคลากรตามสาขาวิชาที่โรงเรียน ต้องการหรือประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ เป็นต้น แนวโน้มการคัดเลือกบุคลากร คาดว่าจะมี การคัดเลือกโดยวิธีการทดสอบความสามารถเฉพาะด้านของผู้สมัครมากที่สุด รองลงมาคือ ทดสอบ สติปัญญาและทดสอบด้านคุณธรรมซึ่งคุณลักษณะของบุคลากรที่โรงเรียนเอกชนในจังหวัด เชียงรายมีความต้องการในอีก 5 ปีข้างหน้าคาดว่าจะต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เฉพาะด้านและเป็นผู้ที่มีคุณธรรม แนวโน้มการพัฒนาบุคลากร คาดว่าจะมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับมากที่สุดและการพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนา ตนเองจากสื่อที่ทันสมัย เช่น เครือข่ายข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และคาดว่าโรงเรียนเอกชนใน จังหวัดเชียงรายจะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มการประเมิน บุคลากร คาดว่าโรงเรียนเอกชนในจังหวัดจะมีการดำเนินการจัดทำมาตรฐานในการประเมิน บุคลากรของโรงเรียนที่ชัดเจนให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด ส่วนผู้ประเมินนั้นจะมีทั้งบุคลากร ภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรจากภายนอก ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน องค์กรภายนอก เป็นต้น

ไพรัชพลย์ สายโท (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเชิงราย เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ข้าราชการครู จำนวน 313 คน และผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 92 คน ปีการศึกษา 2550 ในเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าวข้างต้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 405 ชุด ได้รับกลับคืนมา จำนวน 368 ชุด (90.86 %) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ ผลการศึกษาสรุปได้ดังผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูมากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่า คณะกรรมการได้พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล กำหนดจำนวนอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลัง ได้วิเคราะห์จัดทำแผนอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้อย่างชัดเจนมีแนวทางที่ชัดเจนในการเลื่อนตำแหน่งวิทยฐานะได้วิเคราะห์สำรวจอัตราว่างของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดวิธีการและดำเนินการสอบบรรจุแต่งตั้งอย่างถูกต้อง ได้กำหนดวิธีการและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมได้พิจารณาโทษทางวินัยอย่างเป็นธรรม นอกจากนี้คณะกรรมการยังได้ยกย่องเชิดชูเกียรติ เผยแพร่ผลงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่ชัดเจน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม แต่ผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูบางส่วนเห็นว่า คณะกรรมการได้ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและใช้ระบบอุปถัมภ์ในการเรียกบรรจุและแต่งตั้งและพิจารณาความดีความชอบอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ชินฤดี บุตะเจียว (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติตามบทบาทที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง และบทบาทที่คาดหวังมีความคาดหวังให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก 2) ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ในทัศนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการเป็นอันดับแรก คือ พิจารณาให้ความเห็นชอบในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มีความเหมาะสม และตรงตามความรู้ความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ปฏิบัติจริงของคณะ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติหน้าที่

ไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ ได้รับการปฏิบัติไม่เท่าเทียมกัน มีอำนาจหน้าที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง พบว่า อ.ก.ค.ศ. ใช้อำนาจในการแสวงหาผลประโยชน์ ใช้ระบบอุปถัมภ์ มีปัญหาเกี่ยวกับคุณอำนาจ โดยอาจมีการใช้อำนาจเพื่อการผลประโยชน์ หรือใช้ระบบอุปถัมภ์ ในการปฏิบัติหน้าที่และปฏิบัติงาน โดยขาดความเป็นอิสระและอื่นๆ ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ คือ ควรมีการอบรมด้านกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง กำหนดบทลงโทษในกรณีที่ อ.ก.ค.ศ. กระทำความผิดไปจากหลักเกณฑ์หรือปลดออกได้ถึงแม้จะยังไม่ครบวาระ หรือกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกิน 2 ปี

จากผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการขอรับทุนต่างๆ และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้นและการศึกษาต่อมีขั้นตอนมากมายยากในการปฏิบัติ การสรรหาบุคลากรไม่มีการวางแผนการสรรหาอย่างเป็นระบบและใช้ระบบอุปถัมภ์และการแต่งตั้งผู้บริหารอยู่ภายใต้อำนาจของกลุ่มบุคคล โดยหวังผลตอบแทนของกลุ่มพวกพ้องที่สนับสนุนและขาดความยุติธรรมพิจารณา มีการแสวงหาผลประโยชน์จากการย้าย เลื่อนตำแหน่งและใช้ระบบอุปถัมภ์ ด้านการพิจารณาความดีความชอบประจำปีนั้น ไม่มีความยุติธรรมและมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน การมีและใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องโดยพิจารณาขึ้นอยู่กับอิทธิพลของบุคคลและกลุ่มบุคคล มีการวิ่งเต้นแข่งขันเลี้ยงคณะกรรมการหรือผู้แทนข้าราชการครูเพื่อสนับสนุนพวกพ้องให้ได้รับพิจารณา ส่วนการดำเนินการทางวินัยขาดการศึกษาและวางแผนอย่างรอบคอบ ไม่มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการดำเนินการดำเนินการสอบสวนเป็นไปอย่างเชื่องช้า ผู้ที่เกี่ยวข้องการดำเนินการมีประโยชน์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้ไม่จริงจังกับบุคลากรที่ประพฤติผิดวินัยและไม่มีการปลูกจิตสำนึกที่ดีให้กับข้าราชการครูไม่ให้เกิดกระทำผิดวินัย