

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับเป็นแนวทางในการวิจัยตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารบุคลากร
  - 1.1 ความหมายของการบริหารบุคลากร
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารบุคลากร
  - 1.3 กระบวนการบริหารบุคลากร
  - 1.4 การวางแผนการบริหารบุคลากร
  - 1.5 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร
  - 1.6 การพัฒนาบุคลากร
  - 1.7 การบำรุงรักษาบุคลากร
  - 1.8 การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร
  - 1.9 การให้บุคลากรพ้นจากงาน
2. การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
  - 2.1 ความเป็นมาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
  - 2.2 การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การบริหารบุคลากร

1. ความหมายของการบริหารบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration หรือ Personnel Management นอกจากนี้การบริหารบุคลากรเรียกกันโดยทั่วไปว่า

การบริหารงานบุคคล ในภาษาอังกฤษยังมีใช้กันหลายคำ เช่น Personnel Administration

หรือ Personnel Management Labor Relation, Industrial Relation และ Manpower Management เป็นต้น บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร การศึกษา ในการบริหารได้กำหนดให้บุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้ หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการบริหารงานบุคลากรที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของคำว่า การบริหารบุคลากร ในหลายลักษณะดังนี้

แอปเปลี่ (Apply 1942 : 100) ได้ให้ความหมายของงานบริหารบุคลากรไว้ คือ การวางแผน และการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากรในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและเทคนิคในการบริหารงานบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร ดังที่ ไนโกร (Nigro 1958 : 86) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานของบุคลากรว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการ จากบุคลากรเหล่านั้นได้สูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งบีช (Beach 1956 : 34) กล่าวว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับบุคคล การเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตราค่าจ้างการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ และ สุกิจ จุลละนันท์ (2510 : 118) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการที่ เกี่ยวกับการวางแผน นโยบาย การวางแผน โครงการ ระเบียบวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์

ภิญโญ สาร (2514 : 243) ได้ให้แนวความคิดว่า กระบวนการบริหารบุคลากรเป็น การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุดในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุดในขณะเดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ ผู้บริหารต้องการ สอดคล้องกับ สตาห์ล (Stahl 1971 : 25) เห็นว่าการบริหารบุคลากร คือ ผลรวม ของความเกี่ยวข้องทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันให้เกิดประโยชน์ขององค์กร ให้มากที่สุดเพราะการบริหารเป็นวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 4-7) กล่าวเสริมว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาการให้ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์กรเพื่อบรรลุถึง วัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

เสนาะ ดิยาวี (2535 : 7) ได้สรุปว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การจัดระเบียบและ

ดูแลบุคลากรให้ทำงานเพื่อให้บุคลากรใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้นๆ ดังนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 3-4) ได้บันทึกขอบเขตการดำเนินการบริหารบุคลากรไว้ว่า ควรประกอบด้วย การวางแผนกำลังคนสำหรับองค์การ และเสาะหาตัวบุคคล คัดเลือกตัวบุคคล การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นตัวบุคคลไปยังตำแหน่งสูง การอบรมและการพัฒนาคน สอดคล้องกับ พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในการทำงานให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข

จากความคิดเห็นต่างๆ ของนักวิชาการและนักบริหารทั้งทางต่างประเทศ และในประเทศ พอจะสรุปสาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน
2. การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา และการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
3. พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่ การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

## 2. ความสำคัญของการบริหารบุคลากร

ในการบริหารงานนั้น จะประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน คือ งาน และคน งานเป็นภาระกิจที่ต้องดำเนิน ไปให้เสร็จ แต่การที่จะดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จนั้น ต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นผู้ทำงานให้งานสำเร็จและใช้ปัจจัยอื่นๆ ในการทำงาน การทำงานมิใช่สักแต่จะใช้คนเท่านั้น ในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีคนที่มี

ความสามารถเหมาะสมกับงาน จึงจะทำให้งานสำเร็จได้ นอกจากนั้นการที่มีความรู้ความสามารถ และการใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของความสำเร็จของการบริหาร บุคลากรไว้ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 414) ให้ความเห็นว่า การบริหารบุคลากรเป็นบริการที่สำคัญ และจำเป็นในการบริหารงานทุกประเภท และให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ 8 ประการ คือ

1. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
2. มีความร่วมมือกันในการที่จะหาทางพัฒนา นโยบายเกี่ยวกับบุคลากร
3. ฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงานควรทำความเข้าใจกันให้ดีในเรื่องสิทธิและหน้าที่

ตลอดจนสิทธิพิเศษต่างๆ

4. มีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการบริหารงานบุคลากร
5. การยอมรับในความสามารถ ทำให้คนรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของตน
6. จัดหาโอกาสหรือช่องทางที่จะสนับสนุนให้ผู้มีความสามารถได้ทำหน้าที่ผู้นำ

เพื่อให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้าทางอาชีพ

7. การจัดระบบการสื่อสารที่ดี ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อทุกฝ่าย
8. จัดให้บริการที่ดีในทุกๆ ด้าน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่พอใจจะช่วย

ให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : คำนำ) ได้กล่าวถึงความสำคัญของคนว่าการทำงานจะสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากร ที่มาร่วมงานในหน่วยงานนั้นๆ และในบรรดา ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานนั้นๆ ทรัพยากรบุคคลย่อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด เพราะ ถึงแม้ว่าจะมีทรัพยากรอื่นๆ ดีสักเพียงใด แต่ถ้าคนในหน่วยงานนั้นๆ ไร้ค่าก็จะไม่สามารถสร้าง ประโยชน์ให้เกิดตามเจตนารมณ์ของหน่วยงานได้ สอดคล้องกับ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 2) เห็นด้วยกับความสำเร็จของคนว่า คนสำคัญยิ่งกว่าเงิน และสิ่งของมากมาย เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และ รวดเร็ว ซึ่งตรงกับ

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 7) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคลากรเป็นสื่อกลาง ในการผสมผสานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการ ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน ในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต และพัฒนา ยิ่งขึ้น

## 2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานความ

จงรักภักดีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงาน

### 3. กระบวนการบริหารบุคลากร

ในกระบวนการบริหารบุคลากร การใช้คนให้ถูกเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด งานใดที่เราได้คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ งานนั้นย่อมก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอน การเลือกอะไรในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเท่ากับการเลือกคน ดังนั้นในกระบวนการบริหารบุคลากรการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรให้มีความรู้ ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในระบบราชการไทยนั้น การแต่งตั้งนั้นง่าย แต่การถอดถอนนั้นยาก ดังนั้นกระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขั้นตอนในการบริหารงานอย่างรอบคอบ มีนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ ให้ตรงความหมายเกี่ยวกับงานบุคคลดังนี้

ปีช (Beach 1956 : 65) ได้กำหนดขอบข่ายหรือกิจกรรมเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรไว้ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นต่อบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและการแก้ไขข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. การขอให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจ ในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน

9. การนำกฎระเบียบต่างๆ ออกมาใช้ และดูแลให้เป็นไปตามระเบียบนั้น
10. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทราบ
11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทราบ
12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

ภิญโญ สาร (2514 : 245) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หรือการบริหารงานบุคคลควรมี

4 ลักษณะ คือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคลากร
2. การบำรุงรักษา

### 3. การพัฒนาบุคลากร

#### 4. การให้พ้นจากงาน

แต่พิจารณาให้ละเอียดก็มีประมาณ 22 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนนโยบายและการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้
3. การวางโครงการของงานต่างๆ ตามแผนที่วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ที่ควรมอบให้กับผู้ปฏิบัติซึ่งจะมารับตำแหน่งต่างๆ
5. การจัดชั้นและตำแหน่งในโรงเรียน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การคัดเลือก การสอบคัดเลือก
7. การแสวงหากคนเข้าทำงาน
8. การบรรจุแต่งตั้ง
9. การปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติ
10. การทำและรวบรวมประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ
11. การย้ายและการโอน
12. การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติ
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
14. การพิจารณาความดี ความชอบ
15. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
16. การรักษาสุขภาพพลานามัยและการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การพ้นจากงาน
21. การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น
22. การวิจัยค้นคว้าและหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

แคสเทตเตอร์ (Castetter 1981 : 20) ได้เสนอกระบวนการบริหารบุคคลไว้เป็นขั้นๆ

ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planing) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหลักในเรื่องการคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างขององค์การ การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเน การเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน การทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคนและการวางแผนควบคุมกำลังพล
  2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) ซึ่งได้แก่ การแสวงหาแหล่งกำลังคน การวางแผน การสรรหาและการจัดระบบการสรรหา และจัดระบบการสรรหา
  3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลของผู้สมัครและการจัดกระบวนการคัดเลือก
  4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับชุมชนของบุคลากรใหม่ การปรับตัวเข้ากับระบบงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง และการปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่นๆ ในหน่วยงาน
  5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร (Appraisal of Personnel Performance) ได้แก่ การประเมินค่าการปฏิบัติงานต่างๆ การจัดการประสานงาน การพิจารณาผลต่างๆ จากการประเมินค่า
  6. การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) ได้แก่ การใช้แผนพัฒนาการประสานงาน การประเมินผลของการปฏิบัติงาน
  7. ผลตอบแทนให้บุคลากร (Compensation of Personnel) ได้แก่ เงินเดือนค่าแรง รายได้ที่ไม่ใช่เงินเดือน เงินปันผล
  8. สวัสดิการ (Security) การให้สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและบริการต่างๆ การจ้างการป้องกันการขู่เข็ญ และการเป็นอิสระทางวิชาการ
  9. การใช้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service) ได้แก่ การให้การศึกษาเพิ่มเติม การให้บริการชดเชย การให้ความรู้และให้บริการด้านสุขภาพและความปลอดภัย
- สำหรับสมพงษ์ เกษฉนิน (2526 : 4) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติในองค์การ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การจนกระทั่งพ้นจากงาน อาจจำแนกกระบวนการของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้
1. การวางแผนนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร
  2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  3. การวางโครงการ

4. การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

5. การจัดชั้น ตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองและการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
10. การจัดทำทะเบียนและประวัติ
11. การย้ายและ โอน
12. การพัฒนาบุคลากร
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดี ความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

วิลาศ สิงห์วิสัย และวิจิต ศรีสอ้าน (2526 : 571) ได้สรุปว่า ในปัจจุบันกระบวนการบริหารงานบุคคลในราชการ มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน
3. การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรเข้ารับราชการ
4. การบรรจุแต่งตั้ง
5. การ โอนย้าย
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
8. การดำเนินการเรื่องวินัย
9. การออกจากราชการ



## 10. การจัดสวัสดิการ

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2529 : 20) ได้สรุปหลักการบริหารงานบุคคลได้ 4

ประการ คือ

1. การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2530 : 7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารบุคลากร ประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน คือ

1. กระบวนการสรรหาบุคลากร
2. กระบวนการใช้บุคลากร
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. กระบวนการชำระรักษาบุคลากร

ตามแนวความคิดของ อุทัย หิรัญโต (2531 : 3) กล่าวว่าหลักการสำคัญของการบริหารบุคคลนั้นคือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรได้งานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตใจที่ทุ่มเทและรับผิดชอบงาน โดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง ชูานะ และเงินเดือน ฝึกอบรมเขาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นตลอดจนสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีขวัญกำลังใจดี ซึ่งการที่จะดำเนินการให้บรรลุผลดังกล่าวนี้ได้การบริหารงานบุคลากรจึงมีกระบวนการเป็นอันมาก ซึ่งอาจลำดับขั้นที่สำคัญได้ดังนี้ คือ

1. การกำหนดนโยบายและการวางระเบียบเกี่ยวกับบุคลากร
2. การวางแผนในการจัดอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การย้ายและโอน

## 12. การพัฒนาตัวบุคคล

13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคลากร

จากความคิดของนักวิชาการทางการศึกษาดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารบุคลากรเป็นขั้นตอนที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันตั้งแต่ขั้นการวางแผนกำหนดความต้องการบุคลากร การรับบุคลากรเข้าในหน่วยงานจนกระทั่งบุคลากรนั้นพ้นจากงานไป สำหรับหน่วยงานใดจะปฏิบัติตามกระบวนการดังกล่าวมากน้อยเพียงใดตั้งแต่ขั้นตอนใดแล้วแต่ภารกิจและกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่จะกำหนดให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

โรงเรียนพระธรรม แดกสามัญศึกษา เข้ามาช่วยรัฐจัดการศึกษา ก่อนข้างจะมีอิสระในการบริหารบุคลากร ดังนั้นเพื่อให้งานบริหารบุคลากรในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ จึงมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารบุคลากร ตั้งแต่การบริหารบุคลากร จนถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งกระบวนการบริหารบุคลากร 6 ด้าน ดังนี้ คือ

1. การวางแผนบริหารบุคลากร
  2. การสรรหาและการบรรจุบุคลากร
  3. การพัฒนาบุคลากร
  4. การบำรุงรักษาบุคลากร
  5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
  6. การให้บุคลากรพ้นจากงาน
4. การวางแผนการบริหารบุคลากร

ความหมายของการวางแผนบริหารบุคลากร

การวางแผนการบริหารบุคลากร จัดได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกที่สำคัญมาก เพราะแผนงานบริหารบุคลากร เป็นส่วนที่ช่วยให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์การ

เป็นผลทำให้มีกำลังใจร้งงาน ผลงานจะดี มีปริมาณสูง เป็นการเพิ่มผลผลิตในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยประกอบด้วย ความมุ่งหมาย หลักการและนโยบาย การจัดทำล้งคน การวิเคราะห์ วิธีการวางแผนและการดำเนินการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 27) ได้ให้ความสำคัญของ การวางแผนไว้ว่า การวางแผน จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและประสานสอดคล้องกันรวดเร็วและง่ายเป็นการใช้คนให้ถูกงาน ประหยัดทั้งด้านแรงงาน เจ้าหน้าที่ และวัสดุ นอกจากนี้ยังช่วยให้ การล้งงาน การวินิจฉัยในการตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ ทำให้การบริหารเป็นไปตามหลักวิชาการบริหารบุคลากรที่ดี ปรับปรุงองค์กรเป็นไปได้อย่างสะดวกและช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง ซึ่งปริชา คัมภีร์ปกรณ์ (2526 : 386) ให้ความเห็นว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การคาดคะเนกำลังคน หรือบุคลากร ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยโรงเรียนจะต้องคาดคะเนไว้ล่วงหน้า และมีขอบข่ายสองด้าน คือ การวางแผนความต้องการบุคลากร และวางแผนใช้บุคลากร และเสนาะ ดิยาวี (2535 : 63) ให้ความเห็นว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ขบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาทรัพยากรบุคลากร ให้เพียงพอับความต้องการการใช้คนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรวมการคาดคะเนความต้องการที่จะใช้คนในอนาคต กับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันพร้อมทั้งกำหนดจำนวน และคุณสมบัติของคนที่ได้รับเข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การคาดคะเนความต้องการ ใช้บุคลากร ของโรงเรียน หรือเป็นการวางแผนงานกำลังคน การเตรียมการเพื่อสรรหา การพัฒนาเพื่อใช้คนให้ถูกงาน เป็นการประหยัดเวลา วัสดุ และการวางแผนที่ดีจะมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารด้วย

ความสำคัญของการวางแผนการบริหารบุคลากร

การวางแผนการบริหารบุคลากร เป็นการดำเนินงานเพื่อเตรียมคนให้เหมาะกับงาน และเวลา และการใช้บุคลากรทั้งหมด ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ความต้องการของหน่วยงาน นอกจากนั้นยังรวมถึงความต้องการกำลังบุคลากรของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการกำลังประเภทใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดระเบียบต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังบุคลากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาจวางแผนได้หลายระดับเช่น

1. ระดับชาติ คือ การคาดคะเนกำลังบุคลากร และกำหนดวิธีที่จะได้มาที่เป็นความต้องการของประเทศ
2. ระดับกระทรวง ทบวง กรม คือ การคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากรและกำหนดวิธีที่จะได้มา ที่เป็นความต้องการของ กระทรวง ทบวง กรม

3. ระดับหน่วยงานย่อย คือ การคาดคะเนถึงความต้องการกำลังบุคลากรเป็นการล่วงหน้า เพื่อเสนอหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดกำลังบุคลากร และกำหนดวิธีการเพื่อให้มีการใช้กำลังบุคลากรของหน่วยงานนั้นๆ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

อุทัย ธรรมเทศ (2531 : 186-187) กล่าวได้ว่า การวางแผนความต้องการกำลังบุคลากรของโรงเรียน คือ การวางแผนความต้องการบุคลากร คนงาน ภารโรงไว้ล่วงหน้า โดยคาดว่าต้องการบุคลากรประเภทใด จะให้มีเมื่อใดจึงจะทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการดังนี้

#### 1. ศึกษาข้อมูล

1.1 จำนวนประชากรวันที่เข้าเรียน โดยศึกษาอัตราคนเกิด คนตาย คนย้ายเข้า ออก ในแต่ละปีภายใน 5 ปี แต่ละปีมีเด็กเข้ามาเรียนเท่าใด

1.2 จำนวนนักเรียนที่ย้ายเข้า ออกในแต่ละปี

1.3 จำนวนห้องเรียนมีเท่าเดิม เพิ่มเท่าใด

1.4 อัตราครู และเจ้าหน้าที่อื่นในโรงเรียน ปัจจุบันมีเท่าใด ขาดเท่าใด อัตราครูต่อนักเรียนปัจจุบันมีเท่าใด

1.5 โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใด มีบุคลากรประเภทใดบ้าง ในแต่ละขนาด

1.6 แต่ละปีมีครูย้ายเข้ามาออกไปเท่าใด

2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบว่า โรงเรียนมีบุคลากรประเภทใดบ้าง จำนวนเท่าใด ขนาดเท่าใด

3. กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการว่า ต้องการบุคลากรเท่าใด ประเภทใด โดยวิธีการอย่างไร แล้วนำไปขออัตรากำลังคนจากหน่วยเหนือ ต่อไป

โรงเรียน มีการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งครูที่มีวุฒิต่างๆ โดยทำการศึกษาข้อมูล วุฒิครูที่มีอยู่ในปัจจุบันว่า ขาดครูในด้านใด และจำเป็นอย่างไรจึงต้องการวุฒิดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นจัดทำแผนเสนอ หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อไป

สรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากรเป็นการดำเนินงานขององค์การ เกี่ยวกับการคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การเป็นการล่วงหน้า และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และการควบคุมบุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

#### 5. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ และมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะดังนี้

การสรรหาเป็นกระบวนการเลือกบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งในการที่จะได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานอยู่ที่กระบวนการสรรหา เป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากการแสวงหา ซึ่ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 24-25) ได้กล่าวถึงระบบคุณธรรมมีหลักเกณฑ์ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 69-70) ได้เสนอแนะว่าวิธีการที่จะสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน หากได้คนดีคุณสมบัติเหมาะสมมาบรรจุแต่งตั้งแล้ว ก็จะทำงานให้เกิดความเจริญแก่หน่วยงานได้ ดังนี้ คือ

1. หลักความสามารถ เป็นการยึดถือความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้สำเร็จ และเป็นหลักใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการปูนบำเหน็จ ความดี ความชอบ

2. หลักความเสมอภาพ เป็นการเปิดโอกาสอันเท่าเทียมกัน ในการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เมื่อต่างฝ่ายก็มีคุณสมบัติเท่ากัน ความเสมอภาค ยังรวมถึงคำตอบแทนได้เท่ากัน ถ้าปริมาณและคุณภาพเท่ากัน และทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. หลักความมั่นคงเป็นหลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่าจะไม่ออกจากงานโดยไม่มีความผิด และยังหมายถึงหลักประกันในอนาคตสำหรับผู้ทำงานด้วยดีตลอดมา เมื่อถึงวาระที่ต้องออกจากงานจะได้บำนาญ ได้ค่ารักษาพยาบาล และความช่วยเหลืออื่นๆ อีกด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 112) ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้เริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

หวน พิณรุฬพันธ์ (2528 : 79) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่สำคัญมากของการบริหารบุคลากรและการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานถือว่าการเสาะแสวงหา ชักจูงและการจัดการให้คนมีความพร้อมและสามารถที่จะทำงานได้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงาน สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540 : 212) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่า หมายถึง การเสาะแสวงหา ชักจูงและจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถที่จะทำงานได้ เข้าสมัครทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ของหน่วยงาน นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2529 : 20) ซึ่งกล่าวว่า หากพิจารณาคำว่า การสรรหาอย่างถ่องแท้แล้วจะตีความหมายได้ 2 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 การสรรหา คือ กระบวนการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงาน ซึ่งมี 3 ขั้นตอน

1. การเสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ
2. ทำการทดสอบเพื่อเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด

### 3. บรรจุแต่งตั้งให้ทำงานตามตำแหน่งที่เหมาะสม

ด้านที่ 2 การสรรหา คือ การจัดหาให้บุคลากรมาสมัคร เพื่อเลือกสรรซึ่งแบ่งออกเป็น

#### 3 ขั้นตอน

1. ทำให้เกิดความสนใจในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่
2. ประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่ว่าง ลักษณะของงาน เงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ

#### ได้รับ

3. พิจารณาจากคุณสมบัติในเอกสารของผู้สมัคร

การบรรจุแต่งตั้ง การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงานนับเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคลากร คือ หลังจากมีการทดสอบความรู้ความสามารถแล้ว ซึ่งเป็นขั้นตอนการตัดสินใจว่าผู้ใดในจำนวนที่ผ่านการคัดเลือกมาสมควรที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน ซึ่งถวิล ศิลปะกิจ (2515 : 51 - 52) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติราชการว่า เพื่อเป็นที่แน่นอนว่ามีความรู้ความสามารถความยากง่ายของงาน ผลประโยชน์ต่างๆ ตลอดจนการสัมพันธ์กับบุคลากรอื่น เหมาะสมกับผู้บรรจุใหม่หรือไม่ ทั้งนี้อาจกระทำโดยการติดตามผลงานก็ได้ แคสเทเตอร์ (เมธิ บิสันธานนท์ 2523 : 94 อ้างอิงมาจาก Castetter) ได้เน้นถึงความสำคัญของการบรรจุที่มี ประสิทธิภาพหรือบุคคลที่ไม่มีทักษะความสามารถเข้าในตำแหน่ง ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารและทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลต่ำเป็นการขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของระบบโรงเรียน (ชลิดา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ 2526 : 59) พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 75) ให้ความเห็นในเรื่องการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับตำแหน่งมักจะให้สิทธิ และเสรีภาพของผู้สมัครที่จะเลือกโรงเรียนและสถานที่ทำงานตามสิทธิ และลำดับก่อนหลังตามผลการสอบ โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่นๆ และจะต้องทดลองปฏิบัติราชการในระยะเวลา 6 เดือน 12 เดือน หากผู้บริหารเห็นว่าผู้ทดลองปฏิบัติราชการมีความเหมาะสมก็ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง หากผลงานไม่เหมาะสมไม่มีความสามารถผู้บริหารก็จะไม่ขอบรรจุแต่งตั้งให้ก็ยอมได้ เสนาะ ดิเขาว์ (2535 : 96) แนะนำว่าการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานควรมีการทดลองปฏิบัติงานก่อน เมื่อผู้บริหารเห็นว่าผู้ที่รับการบรรจุ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานต่อไป

กล่าวโดยสรุป การสรรหาและแต่งตั้งบรรจุบุคลากร หมายถึง การแสวงหา สรรหา คัดเลือกหรือให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีความประพฤติเหมาะสมทั้งภายใน และภายนอกองค์การมาบรรจุแต่งตั้งในองค์การ ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

#### 6. การพัฒนาบุคลากร

เมื่อมีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรเข้ามาสู่หน่วยงานแล้วจำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนา เพื่อบุคลากรจะได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวหน้าอยู่เสมอ

เพื่อให้เป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานบรรลุผล การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารบุคลากร ซึ่งผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้คือ

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 213-214) กล่าวว่า ในการพัฒนางาน โดยผู้มีอำนาจเหนือกว่านั้นเป็นสิ่งสำคัญ และทำให้งานมีประสิทธิภาพ และรู้จักวิธีการพัฒนา และรู้จักตัดแปลงความสำเร็จส่วนนี้จะเน้นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอน ซึ่งสำเร็จลงได้ ด้วยความร่วมมือกันหลายฝ่ายมากกว่าเป็นการทำตามหน้าที่บังคับบัญชา ข้อเสียในการใช้วิธีนี้จะอยู่ที่การขาดความระมัดระวังละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนประโยชน์ที่ได้ก็คือ บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นมากขึ้นและปัญหาในการถ่ายโอนการเรียนรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ จะอยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตำแหน่ง ก็เพื่อให้บุคลากรให้เพิ่มพูนประสบการณ์ การที่บุคลากรมีทักษะ และความรู้ความสามารถในงานเพียงด้านใดด้านหนึ่งเป็นประสบการณ์ที่แคบมาก การพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่ง สู่ตำแหน่งหนึ่ง จะทำให้เขามีประสบการณ์มากขึ้น

รอบบิน (Robbin 1982 : 198) ให้คำจำกัดความว่าการพัฒนาบุคลากรมุ่งการเสริมสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลงทักษะความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมทางสังคม สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 180-184) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

1. ใช้วิธีการศึกษาไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน
2. การปฐมนิเทศ
3. การให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยสอนหรือลูกมือชั่วคราว
4. ให้ศึกษางานต่อจากศึกษาทฤษฎี
5. ฝึกอบรมระยะสั้น
6. ส่งไปเรียนในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย
7. ส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเวลา

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 142-143) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีมากมายหลายชนิดแต่ผู้วิจัยเลือกเฉพาะประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรครุไว้เพียง 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้บุคลากรวิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมกันมากในปัจจุบัน สำหรับการฝึกอบรมนี้สามารถจะกระทำได้หลายอย่าง ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม และได้แบ่งวิธีการอบรมที่นิยมใช้กันมี 6 วิธี คือการบรรยาย การประชุม อภิปราย การศึกษาจากตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมุติ การสาธิต และวิธีอื่นๆ

2. การให้การศึกษาต่อเป็นการให้งานบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ และนำความรู้นั้นไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ดังนั้นควรมีการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ โดยโรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการอย่างแน่นอน เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติในแนวเดียวกัน

3. การให้ข่าวสารความรู้ในวิทยาการ โลกปัจจุบัน ได้มีการค้นพบ สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ ครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ แก่เด็กๆ ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเผยแพร่ข่าวสาร และความรู้ที่ทันสมัยแก่ครูในโรงเรียน จัดรับวารสาร หรือจัดบริการทางห้องสมุด เพื่อเป็นแหล่งให้ครูแสวงหาความรู้ได้ตลอด ดังที่ นิพนธ์ อรรถอำนวย (2543 : 9) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารงานบุคลากรเพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่างๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการใหม่ๆ เข้ามา จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและทันเหตุการณ์ปัจจุบัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กรมากขึ้น เช่นเดียวกับ สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ (2539 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหรือการฝึกอบรมเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนทัศนคติในการทำงานหรือเป็นกระบวนการเสริมสร้าง หรือเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ปกรณ์ ศรีคอนไผ่ อ้างถึง สมัย รื่นสุข (ม.ป.ป. : 177) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคลากร หรือ หมายถึง กิจกรรมหรือประสบการณ์ที่ผู้บริหารจัดขึ้น เพื่อส่งเสริมการสอนและการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูง และสมเด็จ สีแสง (2539 : 398) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ดังนี้

#### 1. การวางแผนและการกำหนดขั้นตอนวิธีการพัฒนา

1.1 ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนวัตกรรมเทคโนโลยีต่อการพัฒนา

1.2 วางแผนพัฒนาบุคลากร

1.3 พาไปศึกษาดูงาน ไปทัศนศึกษา จัดบันทึกและรายงาน

1.4 หลังจากพัฒนาบุคลากรแล้ว ควรให้ได้นำความรู้ มาเผยแพร่แก่บุคลากร

อื่นๆ



## 1.5 ให้ผู้ได้รับการพัฒนานำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของตนและ

ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในกรณีที่มีผู้เสนอกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 184) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากร ไว้ ดังนี้

1. ใช้วิธีศึกษาดูงานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน
2. การปฐมนิเทศ
3. การให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยสอน
4. ฝึกอบรมระยะสั้น
5. ส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเวลา

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 118-119) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากร ไว้ มีขั้นตอน

ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาให้ตรงตามจุดมุ่งหมาย
2. วางแผนพัฒนาบุคลากรตามกำหนดขอบเขต หรือ นโยบายของหน่วยงานนั้นๆ
3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ในทางปฏิบัติ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน

การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน การให้รักษาการแทน การพาไปสังเกตการณ์ในการทำงาน ในบางโอกาส ส่งเข้าอบรม มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญของบุคลากรขณะปฏิบัติงานในหน่วยงาน และปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะใช้วิธีการใดก็ตามที่มีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยมองภาพรวมของบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตส่วนตัว การทำงาน ตลอดจนช่วยพัฒนา ให้องค์กรมีความเจริญเติบโตมั่นคงถาวรตลอดไป

### 7. การบำรุงรักษาบุคลากร

เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา และเลือกสรรเมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรอย่างในหน่วยงานให้นานที่สุด และทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญในการทำนุบำรุงรักษา คือ การจูงใจ ประโยชน์เกื้อกูล และขวัญในการปฏิบัติงาน

### การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหาร

บุคลากร เพราะหน่วยงานจะต้องบำรุงรักษาคคนดี มีความสามารถให้อยู่ในหน่วยงานมากที่สุดและ  
 อยู่ยาวนานที่สุด

ปกรณ ศรีดอนไผ่ (ม.ป.ป. : 118) ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง  
 การบำรุงรักษาให้บุคคลมีความสุข มีขวัญในการทำงาน ได้รับสวัสดิการเพื่อให้บุคคลอุทิศกายและ  
 ใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ การบำรุงรักษาบุคลากร อาศัย  
 สิ่งจูงใจ 5 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของที่ควรให้บุคลากรที่มีความสามารถในการทำงาน
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ให้บุคลากรได้มีโอกาส มีชื่อเสียง มีอำนาจ มีตำแหน่ง  
 สูงขึ้น มีโอกาสศึกษาต่อ
3. สิ่งจูงใจสภาพการทำงานที่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น มีห้องทำงานส่วนตัวและสวัสดิการ  
 ต่างๆ
4. สิ่งจูงใจสภาพการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในการทำงาน ความ  
 เป็นมิตร ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก
5. การบำรุงขวัญ หรือกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้สึกว่า ตนมีส่วนร่วม  
 ร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 302) ซึ่งได้เสนอไว้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการ  
 สร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้กับบุคลากร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการได้มา  
 ซึ่งบุคลากร เมื่อบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานแล้วผู้บริหารจะต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรอยู่กับ  
 หน่วยงานนานที่สุดและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาบุคลากรมีองค์ประกอบที่  
 สำคัญดังนี้คือ

1. การจูงใจ
2. ขวัญและกำลังใจ
3. สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล

การจูงใจ กุญแจสำคัญที่ผู้บริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจเป็น  
 การกระตุ้นปลุกเร้า ให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่าง  
 เต็มความสามารถ และในองค์กรการจูงใจมีความจำเป็นกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณ  
 และคุณภาพ ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่ได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจะทำงานเต็มเวลา เต็มกำลัง มุ่งมั่นที่จะ  
 ให้ผลงานออกมามากที่สุด ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในองค์กรและความสำเร็จของตนเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 106) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ (Motivation)

หมายถึง การที่บุคคลากรได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและความพึงพอใจสูงสุด

ประเภทของการจูงใจ

1. การจูงใจแบบปฏิฐาน (Positive motivation) เป็นการจูงใจให้บุคคลากรหรือผู้ร่วมงาน โดยวิธีการให้รางวัล หรือส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล เมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการยกย่องชมเชยการปฏิบัติงาน

2. การจูงใจแบบนิเสธ (Negative motivation) เป็นการจูงใจให้บุคคลากรหรือผู้ร่วมงาน โดยวิธีการขู่บังคับหรือลงโทษ เพื่อให้บุคคลากรเหล่านั้นปฏิบัติตาม โดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโยกย้าย การตัดอัตราค่าจ้างเงินเดือน

การจูงใจเป็นวิธีการที่ผู้บริหารชักนำให้ผู้อื่น เข้าร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไป

สำหรับความต้องการ เป็นมูลเหตุแห่งการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากร ทฤษฎีที่สำคัญพูดถึง ความต้องการของคน คือ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2541 : 109) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจไว้ดังนี้ ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ และความต้องการของคนมีข้อสังเกตดังนี้

1. คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นๆ ต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด

2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป

3. ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐาน จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้น และความต้องการในระดับต้นจะเป็นขั้นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้นไป คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้นจะต้องพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้นความต้องการของมนุษย์ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์คือ

3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย

3.2 ความต้องการความปลอดภัย

3.3 ความต้องการทางสังคม

### 3.4 ความต้องการการยกย่อง

#### 3.5 ความต้องการความสำเร็จตามความมุ่งหวัง

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มาประยุกต์ใช้

ขวัญ และกำลังใจ การบริหารบุคลากร เรื่องขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้บุคลากรในองค์การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ ได้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารองค์การ จึงจำเป็นต้องให้ขวัญและกำลังใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญ (Morale) คือ พลังภายใน เป็นสภาวะแห่งจิตของสมาชิกในองค์การที่แต่ละคน จะแสดงออกด้วยความสนใจหรือกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นปัจจัยที่จะให้บุคลากรอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 453) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ความหวัง ความมั่นใจ เป็นความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่นๆ การเสริมสร้างขวัญในการทำงานเป็นวิธี ที่องค์การจะต้องพยายามสร้างขวัญและบำรุงขวัญ ดังที่ ชลิดา สรมณี และ พูนศรี สงวนชีพ (2526 : 111-113) ได้เสนอวิธีการสร้างและ บำรุงขวัญไว้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. สัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
3. จัดให้มีการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือโยกย้าย

หน้าที่การทำงานด้วยความเป็นธรรม

4. เงินเดือนและค่าจ้าง ควรกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพด้วย
5. ความพึงพอใจในการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลงานก็ออกมาดีมีประสิทธิภาพ

6. การจัดสวัสดิการ การทำให้คนปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย

7. สภาพสิ่งแวดล้อม หากได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมตลอดถึงการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยนำมาใช้ในองค์การเพื่อเป็นการบำรุงขวัญของการปฏิบัติงาน

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530 : 129) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ขวัญ เป็นการแสดงออกทางสภาวะจิตใจ หรือความรู้สึก ทศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่อบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานและ

องค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีส่วนสร้างขวัญในการทำงาน เป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน ขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 163) ได้ให้ความหมายของ “ขวัญ” ว่าขวัญคือ สภาวะจิตใจหรืออารมณ์ กระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคลากรและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากแนวความคิดความหมายตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นการแสดงออกทางภาวะจิต หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ถ้าบุคลากรมีขวัญดีผลงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติก็จะดี บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน แต่ถ้าบุคลากรขาดการร่วมมือในการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลต่อความล้มเหลวของงานในองค์กรหรือหน่วยงานได้

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาถึงความหมายของขวัญ ซึ่งกล่าวว่าเป็นความรู้สึกของจิตใจของบุคลากรส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจำเป็นต้องเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้บุคลากรเพราะการที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีขวัญและกำลังใจที่ดี ได้รับการสนองความต้องการอย่างเหมาะสม ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญตามทัศนะต่างๆ ดังนี้

सनัน อินทรประเสริฐ (2528 : 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ขวัญและกำลังใจถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานจึงนับว่าสำคัญยิ่ง เพราะถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีแล้วการปฏิบัติงานก็จะมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 162) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการปฏิบัติงานที่มีขวัญดีกว่ามีลักษณะดังนี้คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. ทำให้การเกื้อหนุนหรือระเบียบข้อบังคับขององค์การบังเกิดผลในด้านการ

ควบคุมการประพฤติขององค์การ

3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำกิจกรรมต่างๆ

ขององค์การ

5. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

6. ขวัญทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นคงทางจิตใจ และทำงานอยู่ในองค์กรนานเท่านั้น

สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล

ประโยชน์เกื้อกูลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงใจให้บุคคลมีกำลังใจ เป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่องค์การจัดผลประโยชน์และการบริการต่างๆ ให้แก่บุคคลมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพและอยู่กับองค์กรได้นาน

สำหรับวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ ภิญญา สาร (2514 : 387-388) ได้เขียนไว้ว่า

1. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร
2. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร
3. เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร
4. เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรให้สูงขึ้น
5. เพื่อให้งานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
6. เพื่อป้องกันปัญหาการขัดแย้ง ขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับบุคลากร
7. เพื่อลดการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ของบุคลากรในองค์กร
8. เพื่อให้บุคลากรอุทิศเวลา แรงงาน ในการปฏิบัติงานในองค์กรให้ดีขึ้น
9. เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กร
10. เพื่อลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานของบุคลากรในองค์กร
11. เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
12. เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร
13. เพื่อส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร ให้อยู่ในสภาพปกติ

ความหมายของประโยชน์เกื้อกูลที่กล่าวมานี้ พอจะสรุปได้ว่า ประโยชน์เกื้อกูล คือ ผลประโยชน์ที่บุคลากรหรือคนงาน ได้รับเพิ่มจากนายจ้าง ซึ่งจะเป็นตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เช่น ได้รับรูปสวัสดิการหรือบริการผลประโยชน์ดังกล่าวนี้ได้รับเพิ่มจากค่าจ้างแรงงานที่ได้รับ ตามปกติ ถ้ามองในทัศนะของข้าราชการหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์กรเอกชนแล้ว กล่าวได้ว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นรายได้พิเศษ (Extra Income) นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ อยู่ปกติ โดยที่ ชูศักดิ์ เทียงธรรม (2525 : 75) ก็ได้ให้ความหมายว่าหมายถึงสิ่งตอบแทน ทุกอย่างที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งแยกได้สองประเภท คือ ประการแรกได้แก่ ค่าตอบแทนในรูปของ เงินเดือน (Salary) หรือค่าจ้าง (Wage) และประการที่สองเป็นค่าตอบแทนผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) ซึ่ง (อรุณ รักธรรม 2527 : 1-13) ได้มองในทัศนะนักสังคมวิทยาว่า หมายถึงสิ่ง กระตุ้นในการทำงาน หรือสิ่งตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในทุกคนได้มีความรู้สึกและ

สมหวังในสิ่งที่ต้องการ สอดคล้องกัน คือ การจ่ายค่าแรงเพิ่มเติม ในรูปของสวัสดิการและบริการอื่นๆ โดยมีให้เป็นตัวเงินหรือจ่ายเป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

กล่าวโดยสรุป การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการในการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการจงใจ บำรุงขวัญและส่งเสริมด้านสวัสดิการ

#### 8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการทำกิจการใดๆ จะต้องมีการประเมินผลการกระทำนั้นๆ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการบวนการบริหารงานบุคลากร เพราะจะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานบุคลากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบจุดอ่อน จุดด้อย ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ

เมธี ปิลันธานนท์ (2526 : 123) ได้ให้ความหมายของการประเมินบุคลากรไว้ดังนี้คือการให้รายละเอียดและข้อมูลมาเป็นประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนและมุ่งส่งเสริมการพัฒนากุศลกร เป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหารและผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน เพื่อวางแผนแก้ไข สิ่งบกพร่องให้ถูกต้อง และดียิ่งขึ้นในการประเมินบุคลากรนั้น ควรมีการประเมินในขอบข่ายงานประเมินค่าการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างและรักษาระดับความพอใจ ประเมินค่าพัฒนาการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อทราบความพยายามและใฝ่หาวิธีก้าวหน้ามาใช้ประเมินค่าความเข้าใจ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประเมินค่าแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงงานเพื่อช่วยการตัดสินใจเลื่อนขั้น ประเมินค่าเกี่ยวกับแรงงานความพยายาม ผลตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบมากน้อยและความยากง่ายของงาน เพราะฉะนั้นขอบข่ายงานประเมินบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณากำหนดเนื้อหาอย่างชัดเจน เพื่อจะได้กำหนดจุดมุ่งหมายให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่เป็นขอบเขตเฉพาะของการประเมินบุคลากรและ พิมลจรรยา และคณะ (2527 : 412)

กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) คือการเปรียบเทียบผลงานของบุคคลในองการกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่า มีลักษณะที่มีความก้าวหน้าเพียงใด เพื่อนำไปประกอบการเลื่อนขั้นตำแหน่ง โยกย้าย การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการบำรุงขวัญ ผู้ปฏิบัติงาน อูทัย หิรัญโค (2531 : 140) อธิบายไว้ว่า การประเมินบุคลากร คือการตีราคา คุณค่าการทำงานของบุคลากรว่ามีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจาก ปริมาณงาน และคุณภาพที่

กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เสนาะ ดีเยาว์ (2535 : 160) ที่ให้ความหมายของการประเมิน การปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคลากร ในแง่ของการปฏิบัติงานที่ระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่า หรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายสำหรับงานนั้น ส่วนอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2539 : 12) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าคือ การเทียบระหว่าง ผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏมาตรฐานที่วางไว้สำหรับ ตำแหน่งนั้นๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อ ประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องวัตถุประสงค์ ขององค์การ และพะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 144) ให้ความหมายว่าการประเมินผลไว้ว่าเป็นกระบวนการ ของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความ ยุติธรรม ความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมิน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 23-24) ให้ทัศนะว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นภาระสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการ ให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้ บุคลากรพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์สำคัญหลายประการ และแต่ละเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการ ดังนี้

1. การประเมินเพื่อพิจารณาความดี ความชอบ ในการประเมินส่วนนี้ผู้บริหาร สถานศึกษาให้นำระบบเปิดในการพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นหลัก
2. การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาหลักเกณฑ์และ ประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินให้ครูทุกคนรับทราบ โดยทั่วกัน และผู้บริหารควรประเมินตาม ความเป็นจริงด้วยความเป็นธรรม
3. ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรดำเนินการประเมินหลายด้าน เช่น ประเมิน ศักยภาพการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับอดีตกับปัจจุบันในด้านพฤติกรรมในการทำงาน และผล การปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ให้ประเมินความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีตลอดทั้งการนำสื่อหรือ นวัตกรรมต่างๆ มาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนด้วย หากข้อบกพร่องควรเร่งพัฒนาบุคลากร ตามความจำเป็นต่อไป
4. ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ของโรงเรียน โดยการประเมินเรื่องต่างๆ เช่น ประเมิน โครงการของโรงเรียนที่รับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประเมิน งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้นว่า ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขส่วน ที่บกพร่องต่อไป



4. การตรวจสอบรายการ (Check List)
5. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
6. การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field Review)
7. การเขียนรายงาน (Free-form Essay)
8. การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal)
9. การประเมินผลงาน (Appraisal By Results)

วิธีการประเมินดังกล่าวจะสามารถดำเนินการสำเร็จหรือล้มเหลว ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม เป้าหมายของการประเมินเป็นหลัก นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผู้ประเมิน วิธีการประเมิน ซึ่งต้องเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องการประเมิน ดังนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ชัดเจนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ วิธีการ ผู้ประเมิน การวิเคราะห์ และนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน

#### ประโยชน์ผลการปฏิบัติงาน

ในสภาพปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ถือว่ามีความสำคัญยิ่ง ทำให้ผู้บริหารรับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ พอสรุปได้ ดังนี้

กิตติ ปรีดีดิลก (2532 : 177) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องกระทำการประเมินบุคลากรอยู่ตลอดเวลา เพราะการประเมินก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคลากรคนใดมีสมรรถภาพหรือหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน

2. เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงระบบการทำงานและสรรหาบุคลากร

3. เพื่อนำผลไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

4. เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร

5. เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจในการทำงาน

เอกชัย กี่สุพันธ์ (2538 : 254) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบ ระเบียบ
2. ทำให้การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างยุติธรรม
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ

#### 4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานของคนที่ว่า

บรรลุเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนอะไรที่จะต้องแก้ไข

6. เป็นเครื่องมือจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง  
ความสำเร็จความสามารถ

7. ส่งเสริมความเข้าใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา  
กับผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ประโยชน์อื่นๆ เช่น การแนะแนว และการวางแผนอาชีพ อัตรากำลังคน การสรรหา  
คัดเลือกบุคลากร การส่งมอบ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากรเป็นอย่างดี  
ยิ่ง เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ การปรับปรุงการ  
พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ และการมี  
สัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องของความเป็นธรรม  
ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง  
การประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในแง่การปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อการ  
ปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการ  
ประเมินผลโดยหัวหน้างาน พื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติ  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

#### 9. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล  
เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่มีผลต่อความก้าวหน้าหรือล้มเหลวขององค์การ เป็นการเปิดโอกาสให้คน  
หนุ่มสาวเข้ารับตำแหน่งต่างๆ ได้ และเป็นการให้คนหย่อนสมรรถภาพออกไปพักผ่อน หรือโอนพ้น  
จากหน้าที่เดิม มีโอกาสเปลี่ยนแปลงการทำงานและส่งเสริมให้ครูทำงานได้ตามความถนัดและ  
ความสามารถของตนเองและความก้าวหน้าขององค์การ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ มนตรี เทพสิทธิ์  
(2524 : 16) ได้สรุปว่าข้าราชการครูพ้นจากงาน กรณีการลาออก การให้ออกฐานขาดคุณสมบัติ หรือ  
ขาดความรู้ก่อนการบรรจุแต่งตั้ง การให้ออกฐานหย่อนความสามารถ ประพฤติตนไม่เหมาะสม  
บกพร่องในหน้าที่ การให้ออกฐานมีมลทินมัวหมอง การให้ออกฐานต้องรับอาญาจำคุก ๓ หนั โทษ  
การให้พ้นพักราชการ การให้ออกเพราะกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และไล่ออกจากราชการและ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2525 : 42-44) ได้บันทึกไว้ว่าสาเหตุที่ให้ข้าราชการพ้นจาก

การทำงาน จากกรณีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังถูกส่งลงโทษให้ออกจากราชการในกรณีอื่นๆ หลาย

กรณี เช่น

1. การให้ออกในกรณีที่ปรากฏภายหลัง ข้าราชการผู้นั้นขาดคุณสมบัติของการเป็นข้าราชการ
2. การถูกให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างแรง
3. การถูกให้ออกในกรณีที่ข้าราชการผู้ซึ่งสอบบรรจุ ให้ทดลองปฏิบัติราชการมีความรู้ความสามารถและประพฤตินี้ไม่เหมาะสมที่จะรับราชการต่อไป
4. การถูกให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ ในกรณีที่เจ็บป่วยจนมีอาจปฏิบัติราชการได้ หรือกรณีที่สมัครใจไปปฏิบัติงานอื่นตามความประสงค์ของทางราชการ
5. การสั่งให้ออกจากราชการในกรณีหย่อนความสามารถ หรือประพฤตินี้ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือบกพร่องต่อหน้าที่
6. การสั่งให้ออกจากราชการฐานมีมลทิน ในกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง
7. การถูกสั่งให้ออกจากราชการในกรณีที่ราชการต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความคิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
8. การถูกสั่งให้ออกจากราชการไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

นพพงศ์ บุญจิตราดุล (2529 : 23) ได้บันทึกไว้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานมีหลายกรณีเช่น การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย การตาย เช่นเดียวกับ มนัส หันนาคินทร์ (2526 : 187-190) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุให้บุคลากรต้องออกจากงานไว้มีดังต่อไปนี้

1. การลาออก เมื่อบุคคลไม่พอใจ หรือประสงค์ที่จะไม่อยู่ทำการในองค์การ บุคคลย่อมมีสิทธิที่จะลาออกจากงานได้ เว้นแต่จะมีพันธะเกี่ยวกับองค์การนั้นๆ อยู่
2. การออกจากงาน จะกระทำได้อีกต่อเมื่อมีความคิดรุนแรง เกิดความเสียหายแก่ส่วนรวม การให้ออกจากงานมักจะกระทำด้วยความลำบากและก่อให้เกิดความไม่สบายใจต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงกรานั้น โดยสาเหตุที่ควรหาทางป้องกันมิให้เกิดกรณีเช่นนี้ขึ้น
3. การเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ การให้ออกด้วยการเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนั้น ในทางราชการ ไทยก็จะให้บำเหน็จบำนาญเลี้ยงชีพต่อไป และสิ่งที่น่ากระทำอยู่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เช่น งานอดิเรก เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและถูกทอดทิ้งลงไป
4. การตาย การกระทำให้บุคลากรหมดสภาพโดยสิ้นเชิง

5. การลดบุคลากรหรือองค์การ ถ้าหากว่าองค์การหมดความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากร หรือบุคลากรมีมากกว่างาน การลดจำนวนบุคลากรย่อมจะต้องเกิดขึ้นเมื่อนั้น ในทางปฏิบัติการลดจำนวนบุคลากรย่อมเกิดขึ้นเมื่อนั้น ในทางปฏิบัติการลดจำนวนบุคลากรซึ่ง ประชุมรอดประเสริฐ (2528 : 154) ได้สรุปว่าการให้พ้นจากงาน ด้วยสาเหตุหลายๆ ประการ เช่น ลาออก พุพพลภาพ ตาย เกษียณอายุ ให้ออก ปลดออก ไล่ออก หรือถูกสั่งพัก และพยอม วงศ์สารศรี (2540 : 252) กล่าวว่า การพ้นเป็นราชการโดยทั่วไป สืบเนื่องมาจากสาเหตุสำคัญต่อไปนี้ การลาออกจากราชการ การออกจากราชการ เพราะกระทำความผิด การออกจากราชการ เพราะการลดจำนวนราชการ การออกจากราชการ เพราะเกษียณอายุ การออกโดยเหตุจำเป็น เพราะพุพพลภาพ หรือตาย การออก เพราะหย่อนสมรรถภาพ

จึงพอกกล่าวโดยสรุปว่า การให้บุคลากรพ้นจากการทำงานเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์การให้ลดน้อยลง และเมื่อหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถเหมาะสม

### การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

#### 1. ประวัติความเป็นมาของการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาของสงฆ์ในสมัยพุทธกาล เมื่อบุคคลเข้ามาบวชในพุทธศาสนา มักได้รับการศึกษามาเป็นอย่างดีแล้วตามลัทธิศาสนาในสมัยนั้น การศึกษาของสงฆ์ในสมัยพระพุทธองค์ทรงมีพระชนม์ชีพ มี ๒ ประการ คือ คันถธุระ เป็นการศึกษาพระธรรมวินัยอันเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า และวิปัสสนาธุระ เป็นการศึกษาพระกรรมฐานอันเป็นอุบายฝึกหัดจิตใจของคนให้สะอาดผ่องแผ้วปราศจากกิเลสทั้งหมด

ครั้นเมื่อพระพุทธศาสนาเผยแผ่เข้าสู่ประเทศไทย พระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ตั้งแต่ยุคกรุงสุโขทัยถึงปัจจุบัน ทรงบำเพ็ญพระองค์เป็นองค์อุปถัมภ์ ทรงมีศรัทธาอย่างแรงกล้า และทรงส่งเสริมการเรียนรู้พระปริยัติธรรม บางพระองค์ทรงอุปสมบทในบวรพระพุทธศาสนาและทรงเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในภาษาบาลี เช่น พระมหาธรรมราชาลิไทยแห่งกรุงสุโขทัย และพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ การที่พระมหากษัตริย์ทรงสนับสนุนให้พระภิกษุ สามเณร ศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมถือได้ว่าเป็นการสืบทอดพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรือง

พระพุทธศาสนามีองค์ประกอบทางด้านการศึกษา 3 ประการ คือ ปริยัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ การศึกษาพระปริยัติเป็นองค์ประกอบสำคัญ เพราะเป็นพื้นฐานของการศึกษาเล่าเรียน

พระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นการเรียนทั้งภาษาบาลีและคัมภีร์พระไตรปิฎก ซึ่งเรียกว่า การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี และการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม

การศึกษาพระปริยัติธรรมทั้งแผนกบาลีและแผนกธรรมในอดีตมิได้จัดเป็นรูปโรงเรียนแต่จัดสอนกันเองภายในวัด วัดจึงเป็นศูนย์กลางของการศึกษาพระปริยัติธรรม โดยถือเป็นกิจของสงฆ์อย่างหนึ่งที่ต้องเล่าเรียนพระธรรมวินัยคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า และมีการทดสอบความรู้ว่า พระภิกษุ สามเณร มีความรู้ในพระธรรมวินัยมากน้อยเพียงใด

การศึกษาพระปริยัติธรรมของพระภิกษุ สามเณร ตั้งแต่ยุคกรุงสุโขทัยจนถึงรัชกาลของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว อาจกล่าวได้ว่าเป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียน อาศัยวัดเป็นสถานศึกษา มีเจ้าอาวาสหรือพระภิกษุเป็นผู้สอน และเด็กๆ ก็ได้อาศัยวัดเพื่อการเรียนเขียน อ่าน ดังนั้นวัดจึงเป็นศูนย์กลางของการสร้างภูมิปัญญาในสมัยนั้นให้แก่เหล่ากุลบุตร

สมัยรัชกาลที่ 5 แห่งราชวงศ์จักรี บ้านเมืองเป็นยุคแห่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ อันเนื่องมาจากอิทธิพลของชาติตะวันตก พระองค์จึงได้โปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งโรงเรียนขึ้นที่วัดมหารธรรมพาราม เพื่อให้การศึกษาแก่กุลบุตรธิดา ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการแบ่งแยกการศึกษาระหว่างราษฎรกับสงฆ์ และเป็นยุคเริ่มต้นของการศึกษาในระบบ โรงเรียนในด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมของพระภิกษุ สามเณร จากในวัดพระศรีรัตนศาสดาราม ออกมาจัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัยของสงฆ์ ขึ้นที่วัดมหาธาตุ เมื่อ พ.ศ. 2432 ขนานนามว่า "มหาธาตุวิทยาลัย" และเมื่อ พ.ศ. 2436 ได้โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งสถานที่เล่าเรียนของสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย ที่วัดบวรนิเวศวิหาร พระราชทานนามว่า "มหามกุฏราชวิทยาลัย" พอถึง พ.ศ. 2439 พระองค์ได้ทรงเปลี่ยนนามมหาธาตุวิทยาลัยเป็น "มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย" (กระทรวงศึกษาธิการ 2507 : 53)

รัชกาลของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 ซึ่งมีผลทำให้การศึกษาของราษฎรแยกจากการศึกษาของคณะสงฆ์โดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามการศึกษาของพระปริยัติธรรมของพระภิกษุ สามเณร ในมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย และมหามกุฏราชวิทยาลัย ก็ดำเนินต่อไปโดยยังคงรักษารูปแบบเดิมไม่เปลี่ยนแปลง การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี และแผนกธรรม เรียกว่า โรงเรียนบาลีมัธยมศึกษากำหนดให้มีการเรียนนักธรรมและความรู้ชั้นมัธยมศึกษา โดยรับผู้ที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 และมีพระภิกษุ สามเณร นิยมเรียนกันมาก คณะสงฆ์จึงได้ขยายโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา สำนักเรียนวัดนี้เปิดการสอนสมทบในตัวประโยค คือชั้นประถมปีที่ 7 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้วก็จะได้ประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย เหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุและสามเณรนิยมเรียนกันมาก โรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังต่างจังหวัดอย่างกว้างขวาง จนทำให้ทางคณะสงฆ์เกรงว่า

การศึกษาธรรมและบาลีจะเสื่อมลง เพราะพระภิกษุ สามเณร ต่างมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากไป แต่ทางคณะสงฆ์ก็ยังพิจารณาเห็นความสำคัญของการศึกษาทางโลกอยู่ ดังนั้นแม่กองบาลีสนามหลวง ซึ่งดำรงตำแหน่งโดยพระธรรมปัญญาคี ฐิตินโร และต่อมาภายหลังดำรงสมณศักดิ์เป็นสมเด็จพระโฆษาจารย์ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีขึ้นใหม่ วิชาบาลี วิชาธรรม วิชาทางโลก เรียกว่าบาลีศึกษา สามัญศึกษา และปริทัศน์ศึกษา และได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2507 พร้อมกับยกเลิกระเบียบของสังฆมนตรี ว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิชาสามัญศึกษา สำนักเรียนวัดเสียบ และกำหนดให้พระภิกษุ สามเณร เรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นมาใหม่นี้ แต่การณปรากฏต่อมาว่า การตั้งสำนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีแผนใหม่มีน้อย นักเรียนก็นิยมเรียนกันน้อย เพราะพระภิกษุ สามเณร ส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะเรียน โดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ ดังนั้นนักเรียนในโรงเรียนดังกล่าวจึงได้พากันเข้าชื่อเป็นนักเรียนโรงเรียนราษฎร์ของวัดซึ่งตั้งขึ้น โดยระเบียบของกระทรวงบ้าง สมัครงสอบเทียบบ้าง เข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงระยะนั้นเกิดความสับสนเป็นอันมาก (กรมการศาสนา 2521 : 7 - 9)

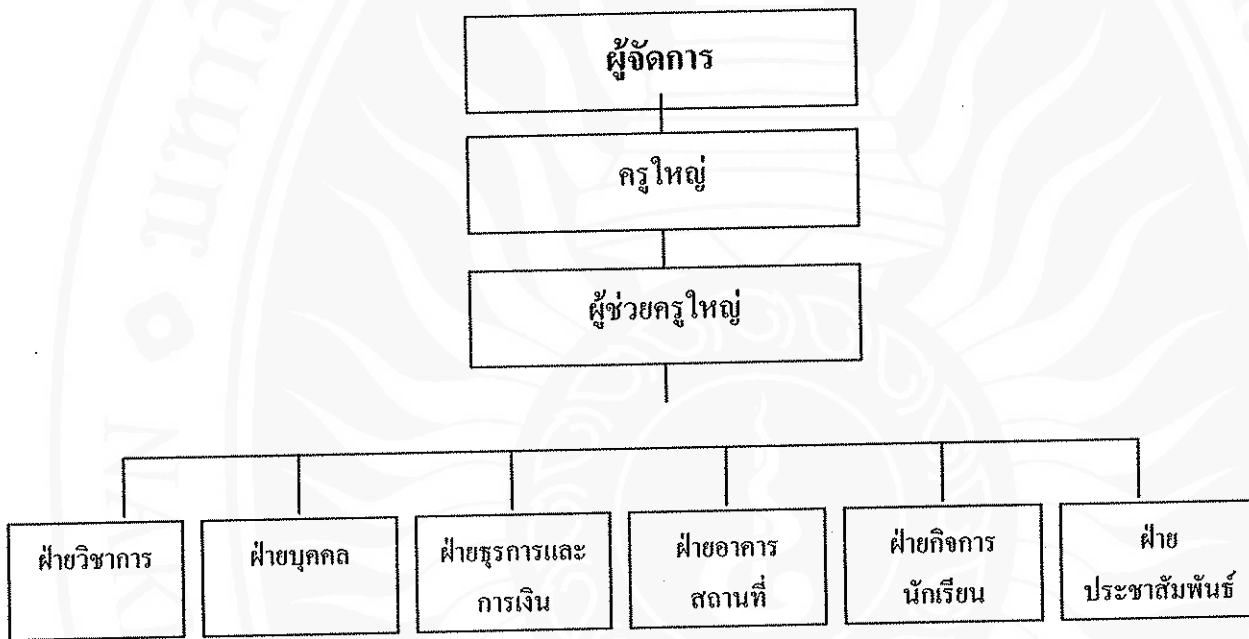
ดังนั้น นายอุยูธ ฝ่ายคุณวงศ์ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จังหวัดมหาสารคาม และคณะ ได้เสนอให้กระทรวงศึกษาธิการ เปิดการสอบสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่โรงเรียนของพระภิกษุ สามเณร และกระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเรื่องมายังกรมการศาสนา ซึ่งกองศาสนศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของกรมการศาสนาและต่างกรม ลงความเห็นว่าการจัดตั้งโรงเรียนสนองความต้องการของพระภิกษุ สามเณร ให้ได้เรียนทั้งวิชาธรรม และวิชาสามัญควบคู่กัน ไปโดยไม่มี การสอบสมทบ แต่ให้กระทรวงเป็นผู้สอบเอง ซึ่งในที่สุดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2514 และระเบียบนี้ได้ใช้มาจนถึงปัจจุบันก่อนที่จะมีระเบียบเพิ่มของสำนักงานพระพุทธศาสนา

## 2. การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้วยมีการตราพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มาตรา 45 กำหนดให้มีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขึ้นและพระราชกฤษฎีกา โอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม กอ พ.ศ. 2545 มาตรา 195 กำหนดให้โอนบรรดาธิการ อำนาจหน้าที่ ของกรมการศาสนาบางส่วนมาเป็นของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

เมื่อมีการปฏิรูประบบราชการขึ้นทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งเดิมสังกัดอยู่ที่กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการต้องมาสังกัดกับสำนักงานพระพุทธศาสนา

แห่งชาติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสำนักนายกรัฐมนตรี ทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาต้องมาอยู่ภายใต้การบริหารงานของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ แต่รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนก็ยังอิงเอารูปแบบการบริหารงานของโรงเรียนที่สังกัดอยู่กับกรมสามัญศึกษาเดิมมาใช้ ภายหลังก็ยังอิงรูปแบบที่เปลี่ยนมาเป็นสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีโครงสร้างทางการบริหารดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้างเรียนปฏิบัติธรรม แผนกสามัญ ที่มา (กรมสามัญศึกษา 2527 : 110 - 111)

ผู้บริหารหรือหัวหน้าสถานศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติงานของโรงเรียน 6 งาน และโรงเรียนพระปริยัติธรรม แม้จะเป็นโรงเรียนในสังกัดกรมการศึกษาก็จะต้องปฏิบัติงานการบริหาร เช่นเดียวกับโรงเรียนในลักษณะอื่น โดยอนุโลม 6 งาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักของโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ตลอดจนกิจกรรมและการวัดผลการศึกษา วิทยุ โสภณ (2526 : 281) กล่าวว่างานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้นักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด ความจริงผู้บริหารสถานศึกษา หรือครูใหญ่ทุกคนควรรับผิดชอบเป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรกคือการให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการที่เกี่ยวกับโรงเรียน

มัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา 2521 - 39 - 41) ประกอบด้วยการจัด โปรแกรมการเรียนตามหลักสูตร การจัดชั้นเรียน การจัดตารางสอน การจัด โครงการสอนและบันทึกการสอน การประเมินผลการเรียน การรับนักเรียนใหม่ การนิเทศภายใน การพิจารณาแบบเรียน การพิจารณาสื่อการเรียน การจัดให้มีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียน

สรุปได้ว่า งานวิชาการภายใน โรงเรียนประกอบด้วย แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ หลักสูตรและการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล

2. การบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานอันหนึ่งไม่ว่าจะเป็น การบริหารงานหน่วยงานใด การบริหารงานในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน งานจะได้ผลดีหรือผลเสียก็ อยู่ที่การรับคนเข้าทำงาน ถ้าบุคคลที่รับเข้าไปทำงานขาดขวัญกำลังใจ หย่อนสมรรถภาพ งานก็ บกพร่อง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานบุคคลให้ได้ผลดี และ ได้รับความสำเร็จในการ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่วิชิต จันทน์ประโคน (2533 : 89) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด พร้อมทั้ง พัฒนาค้นคว้าวิจัยให้มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งเกี่ยวกับนโยบาย การสรรหา การพัฒนา การรักษาระเบียบ การให้สวัสดิการ ค่าตอบแทน ความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า งานบุคคลประกอบด้วย การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนา การบำรุงรักษา และการใช้งาน

3. การบริหารงานธุรการและการเงิน เป็นการดำเนินการวางแผนทำงบประมาณ เกี่ยวกับการแสวงหาวัสดุครุภัณฑ์ การบำรุงรักษา การใช้วัสดุครุภัณฑ์ และการจัดบริการอื่นๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารงาน ดังที่วิชิต วรุตบางกูร (2523 : 6) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานด้านธุรการและการเงินไว้ดังนี้

- 3.1 งานเกี่ยวกับธุรการของโรงเรียน
- 3.2 งานเกี่ยวกับสารบรรณ
- 3.3 งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ
- 3.4 งานเกี่ยวกับการเงิน
- 3.5 งานเกี่ยวกับการควบคุมดูแล และพัสดุครุภัณฑ์
- 3.6 งานเกี่ยวกับการบริการต่างๆ

สรุปได้ว่า การบริหารงานธุรการและการเงิน ประกอบด้วย งานสารบรรณ งานทะเบียน งานการเงินและบัญชี และงานพัสดุครุภัณฑ์

4. การบริหารงานอาคารสถานที่ อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถ



ส่งผลต่อความเจริญของงานทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคมและสติปัญญาของนักเรียน ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านนี้ และเตรียมพร้อมที่จะรองรับความคิดความเปลี่ยนแปลงทางการจัดการศึกษา เช่น การเพิ่มหรือการลดของจำนวนนักเรียน หรือความเปลี่ยนแปลงของชุมชน ดังที่เอกซัย กีสุขพันธ์ (2527 : 190-194) ได้กล่าวถึงข้อบ่งชี้ของการบริหารอาคารสถานที่และบริเวณ โรงเรียนว่า จะต้องเกี่ยวกับการวางแผนก่อสร้างอาคาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะช่วยให้กิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบความปลอดภัยของอาคาร การระบายอากาศ แสงสว่างและเสียง การบำรุงรักษาอาคารสถานที่และบริเวณ โรงเรียน

สรุปได้ว่า งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยการควบคุมดูแลรักษาอาคาร สิ่งก่อสร้าง บริเวณและการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน

5. การบริหารงานกิจการนักเรียน โรงเรียนเป็นสถานที่ให้การศึกษาแก่นักเรียน ฉะนั้นจึงเป็นภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียนและคณะครูทุกคนใน โรงเรียนที่จะต้องดำเนินการทุกอย่าง เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนสามารถได้รับการศึกษาอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ดังที่กรมวิชาการได้กล่าวไว้ว่า (กรมวิชาการ 2526 : 30) หน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนในการจัดกิจกรรมนักเรียนมีดังนี้คือ กำหนดนโยบายของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมให้เด่นชัด กำหนดระเบียบการจัดกิจกรรม วางแผนงานกิจกรรมนักเรียนโดยรวบรวมข้อมูลและศึกษาสภาพความพร้อมของโรงเรียน ด้านบุคลากร สถานที่ อุปกรณ์ งบประมาณ ตัดสินใจเลือกกิจกรรมตามความพร้อม กำหนดข้อบ่งชี้ หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดกิจกรรม และครูกิจกรรมให้ชัดเจน รวบรวมความคิดเห็นข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย เพื่อประเมินผลการจัดกิจกรรมและนำไปสู่การปรับปรุงงานต่อไป

สรุปได้ว่า งานบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วยการจัดทำทะเบียนการปกครองและวินัยในโรงเรียน การจัดบริการต่างๆ และการจัดกิจกรรมนักเรียน

6. การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน เป็นงานประชาสัมพันธ์ คือการสร้างเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนกับผู้ปกครองและประชาชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียนและบุคคลทั่วไป ดังที่สุพิชญา ชีระกุล (2522 : 80 - 84) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของครูใหญ่ที่แสดงออก เพื่อความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนมีดังนี้ การรับรองแขกของทางโรงเรียน มารยาทในการพูดและรู้จักใช้คำพูดให้เหมาะสม การรับข้อร้องเรียนต้องใจกว้างพอที่จะยอมรับคำร้องเรียนและนำมาเพื่อจัดการแก้ไขและปฏิบัติการ การใช้ชีวิตร่วมในชุมชน ควรได้ศึกษาและมีความเข้าใจชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน ส่วนการประชาสัมพันธ์จะต้องวางแผนไว้ล่วงหน้า และต้องทำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการประชาสัมพันธ์หวังผลระยะยาว จึงต้องมีการดำเนินการเป็นขั้นๆ ตามแผนที่วางไว้ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างสมบูรณ์

สรุปได้ว่า งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การเผยแพร่พุทธศาสนาและข่าวสารต่างๆ นโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม การรับฟังข้อเสนอแนะของชุมชน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา) สังกัดกรมการศาสนาผลการวิจัยพบว่า ครูร้อยละ 43.56 ประสบปัญหาในการสอนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องวิธีการสอน เนื้อหาสาระ และการวัดและการประเมินผล โรงเรียนขาดความพร้อมด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน บุคลากร ครูอาจารย์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ห้องเรียน ห้องเรียน ห้องสมุด ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้นักเรียนร้อยละ 51.13 เรียนไม่เข้าใจวิชาต่างๆ โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ ชาติไทย และวิทยาศาสตร์ ครูส่วนใหญ่มีวุฒิทางธรรมและวุฒิทางโลกประกอบกัน วุฒิการศึกษาทางธรรมของครูส่วนใหญ่คือนักธรรมเอก ส่วนวุฒิทางโลกคือปริญญาตรี สาขาวิชาต่างๆ ครูร้อยละ 43.31 สอนไม่ตรงกับวิชาที่จบมา

ครูประมาณร้อยละ 60.00 มีประสบการณ์สอน 1-5 ปี และสอนเพียง 1 วิชา ครูร้อยละ 34.79 สอน 6-10 คาบต่อสัปดาห์ ครูร้อยละ 25.75 สอน 11-15 คาบต่อสัปดาห์ และครูร้อยละ 39.46 สอน 16 คาบต่อสัปดาห์

ครูของโรงเรียนได้รับค่าตอบแทนในรูปของนิศยภัต หรือค่าจ้างในขั้นต่ำ โดยเฉลี่ยร้อยละ 84.97 ได้ค่าตอบแทนไม่เกิน 2500 บาทต่อเดือน

ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า กรมการศาสนาควรจัดทำเกณฑ์อัตราเงินเดือนครูให้ได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับค่าครองชีพรวมทั้งสวัสดิการอันพึงมี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของครู

ต่อมาในปี 2537 ทวี ศันสนีย์พันธ์ และเฉชา พวงงาม (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสงฆ์ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหาร ผู้จัดการ และครูผู้สอนในโรงเรียนเห็นว่า โรงเรียนได้ดำเนินการด้านการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการส่งเสริมสนับสนุน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยด้านที่เห็นว่าได้ดำเนินการมากกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านบุคลากร รองลงไป ได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านวิชาการ

ด้านงบประมาณ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนและด้านอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ ตามลำดับ ด้านรายการที่ปฏิบัติน้อยกว่าด้านอื่นๆ ของแต่ละด้านประกอบด้วย การนันทนาการและเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียน การส่งเสริมช่วยเหลือผู้เรียนที่มีความขาดแคลน การจัดให้มีห้องประกอบ เช่น ห้องสมุด ห้องทดลอง และห้องอื่นๆ อย่างเพียงพอ เหมาะสม การฝึกอบรมครูให้สามารถจัดทำและใช้อุปกรณ์การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้รับเงินอุดหนุนช่วยเหลือจากบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ นอกเหนือจากงบประมาณของรัฐ และการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณจากรัฐอย่างเพียงพอ

2. ผู้จัดการ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียน เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการด้านการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการส่งเสริมสนับสนุน ในระดับปานกลาง โดยด้านที่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคมากกว่าด้านอื่นๆ คือด้านบุคลากร รองลงไปได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการส่งเสริมและสนับสนุน โดยรายการที่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคมากกว่าด้านอื่นๆ ในแต่ละด้านประกอบด้วย การควบคุมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางของระเบียบ การสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติการในโรงเรียน ตามเกณฑ์การจัดให้มีห้องเรียนอย่างเพียงพอ และเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน การจัดให้มีการวัดผลและการประเมินผลการเรียนการสอนอย่างสอดคล้องกับหลักสูตร การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนและส่งเสริมสนับสนุนนักเรียนให้ได้รับการศึกษาระดับสูงต่อไป

3. ผู้จัดการ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียน ต้องการบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานประจำโรงเรียน เอกสาร หลักสูตร คู่มือครู แบบเรียน แผนการสอน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ สื่อการสอน การนิเทศการสอน การจัดอบรมเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงาน งบประมาณสนับสนุนเพื่อการก่อสร้างอาคารสถานที่ ห้องเรียน และค่าตอบแทนสวัสดิการบุคลากรตลอดจนต้องการให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนได้รับการบรรจุแต่งตั้งต่อไป

4. กล่าวโดยสรุป การบริหารและการจัดการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดตั้งกองทุนการศึกษาสำหรับการบริหารและการจัดการการศึกษาขึ้น โดยเฉพาะเนื่องจากโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไม่ได้อยู่ภายใต้ พ.ร.บ. โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และไม่ใช่โรงเรียนรัฐบาล เพราะเป็น โรงเรียนที่ปัจจุบันสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดังนั้นรัฐบาลควรสนับสนุนกองทุนการจัดการศึกษา

ฉวีลย์ ทองมี (2524 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรภายในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครปฐม ได้สรุปปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไว้ ดังนี้

1. บุคลากรไม่สมัครใจที่จะทำงานในโรงเรียนเดิมและมีความต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนอื่นหรือสังกัดอื่น หรือลาออกไปประกอบอาชีพอื่นเป็นจำนวนมาก อาจเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงาน หรือเนื่องมาจากเกิดปัญหาขึ้นในบุคคลเอง จึงต้องดิ้นรนเพื่อบรรเทาปัญหาของตน หากโรงเรียนใดมีบุคลากรน้อย โอนหรือลาออกก็จะเกิดปัญหากระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอน ในช่วงที่รอบรรจุใหม่หรือบางที่อัตรากำลังก็ขาดหายไป เนื่องจากถูกตัดไปใช้ให้โรงเรียนอื่น ทำให้เกิดผลเสียหายต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างยิ่ง
2. ปัญหาเกี่ยวกับการร้องเรียน เนื่องมาจากความไม่พอใจเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน เดียวกันรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความยุติธรรม ภายในโรงเรียนเองก็แตกความสามัคคี ทำให้เกิดความเสียหายต่อการเรียนของนักเรียน
3. การลาศึกษาต่อมีผลกระทบต่อการสอน เพราะว่าผู้ที่ลาศึกษาต่อจำนวนมากใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษาต่อจึงต้องทิ้งห้องเรียนไป ถึงแม้จะมีคนทำงานแทนก็ทำแบบขอไปที นอกจากนี้จะต้องทำรายงานเตรียมตัวสอบ บางคนก็เบียดบังเวลาสอนของนักเรียน สำหรับผู้ลาศึกษาต่อเต็มเวลายังจะต้องเสียอัตราค่าจ้างไปเลย หากไม่ได้อัตราค่าจ้างมาแทนก็จะกระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก
4. ปัญหาในด้านอื่นๆ เช่น ขาดครูสอนวิชาพิเศษ ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ มีความคับข้องใจในการปฏิบัติงาน ขัดแย้งกับผู้บริหาร มองไม่เห็นทิศทางของความก้าวหน้า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

เสกสรร เจริญ (2535 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

การนำเข้าสู่หน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่เกิดความคุ้นเคยและสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้เร็วที่สุด เมื่อได้บุคลากรใหม่มาแล้ว โรงเรียนได้ใช้บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ โรงเรียนได้แนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักกับ ครู - อาจารย์ สถานที่ แหล่งวัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โรงเรียนปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โรงเรียนได้แจ้งเกณฑ์และพฤติกรรมที่จะ

ประเมินให้ ครู - อาจารย์ ได้ทราบ โรงเรียนได้จัดให้มีคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทน ครู - อาจารย์

เข้าร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรไปเข้าร่วมอบรม ประชุมสัมมนาทางวิชาการที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานอื่น โรงเรียนได้จัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมทางวิชาการและสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร

การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการขาดงานหรือลาปฏิบัติงาน โรงเรียน ได้มีการจัดบุคลากรเข้าแทน การจัดบุคลากรเข้าแทนเมื่อมีการขาดงานและลางาน ได้พิจารณาถึง ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม

การใกล้เคียงปัญหาด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างบุคลากร ผู้บริหารได้ใช้ความสามารถใกล้เคียงปัญหาได้ดี และเมื่อใกล้เคียงแล้วเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร

การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การให้ข้อมูลข่าวสาร ได้มีการ จัดขึ้นอย่างมีระเบียบ โรงเรียนได้มีการจัดทำบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรให้ทันสมัย ข่าวสารต่างๆ ภายในโรงเรียน โรงเรียนได้จัดให้มีการสื่อสารให้บุคลากรได้ทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของ โรงเรียนในรูปแบบที่เป็นทางการ