

## บทที่ 3

### การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

ความเจริญของวงการศึกษา ขึ้นอยู่กับบุคคลที่ทำงานด้านการศึกษา ซึ่งมีหลายฝ่าย หลายหน้าที่ แต่ที่สำคัญมี 2 ประเภท คือ ผู้บริหารการศึกษา กับผู้สอนหรือครู (ภิญญา สารัช, 2517 : 155) ตั้งนี้ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนให้หน้าที่หลักที่สำคัญอ่อนโยนนี้ คือ การบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถดำเนินงานทั้งหมดให้สำเร็จ ได้โดยลำพังต้องอาศัยผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่ดำเนินงานด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเท่าที่มีอยู่ ให้เป็นประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย อ่อนโยนนี้ได้โดยที่ผู้บริหารสามารถเชื่อมต่อและสื่อสารกับบุคคลเหล่านี้ให้เป็นไปตามที่ต้องการ แต่เมื่อผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานด้านนี้ได้ บุคคลเหล่านี้จะไม่สามารถสนับสนุนให้ผู้บริหารดำเนินงานได้ตามที่ต้องการ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้บริหารไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

#### 3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

##### 3.1.1 ความหมาย

ความหมายของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป มีผู้วิชาการทั้งที่เป็นคนไทยและคนต่างประเทศให้ไว้มากมาย ซึ่งพอจะสรุปสาระสำคัญของความหมายได้ดังนี้

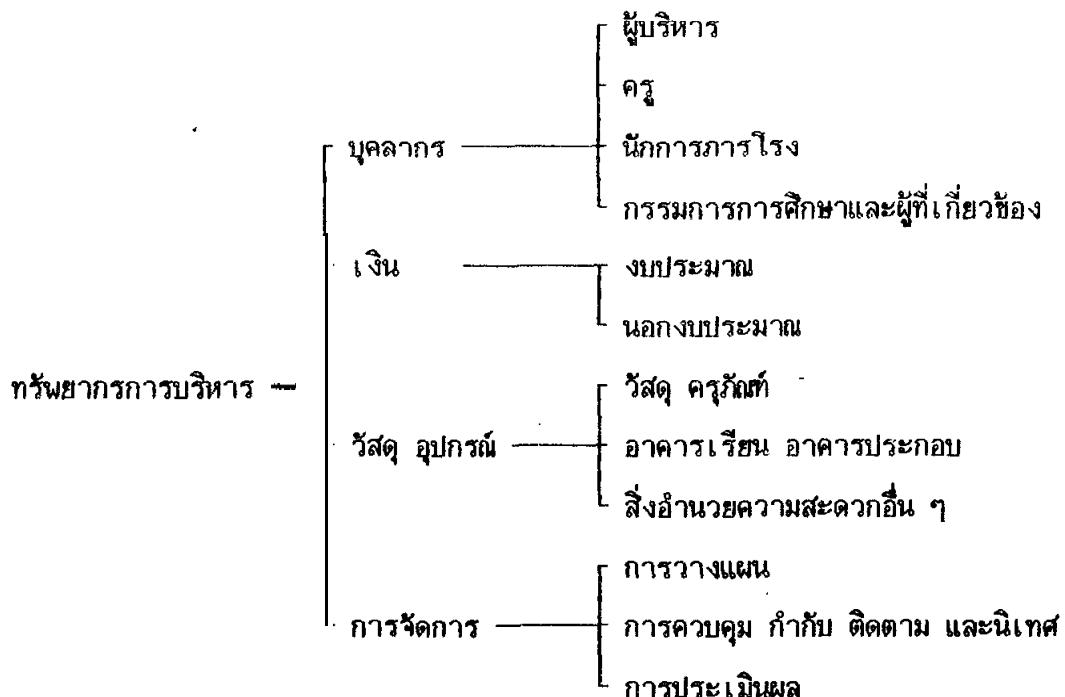
การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทั้งหมดของบุคคล ที่มีอำนาจหน้าที่ หมายความว่า ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน ให้ผู้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการและให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลนั้นจะ เกี่ยวข้องกับบุคคลด้วยตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง และเงินเดือน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร วินัยและการดำเนินการทางวินัย จนกระทั่งถึงการให้บุคลากรออกจากงาน (มีชัยม เรืองแสง และคณะ, ล้างถังแล้ว : 303)

จากความหมายของการบริหารงานบุคคล โดยที่ว่าไปนี้ สามารถนำมาประยุกต์กับโรงเรียนประถมศึกษาได้เป็นส่วนใหญ่ แต่ต่างกันที่ขั้นตอนของการบริหารงานบุคคล เช่น การคัด-เลือกคนเข้าทำงาน นั่นคือการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาจะแคมกว่าความหมายของ การบริหารงานบุคคล ในความหมายทั่ว ๆ ไปกล่าวคือ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา จะหมายถึงการวางแผนเตรียมบุคลากร การใช้บุคลากร การบริหารรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ประถมศึกษา (ปรีชา ดีมภิรบ乾坤, 2525 : 377)

### 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

โรงเรียนประถมศึกษา ใช้ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่ว่าไปมี 4 อายุang หรือที่รู้จักกันในนาม 4'M นั่นคือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ดังแผนภูมิข้างล่างนี้



ในทรัพยากรการบริหารนี้ คณบัญชีเป็นทรัพยากรและปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ที่จัดทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แม้ว่าผู้บริหารที่อยู่ในสำนักงานจะกำหนดแผนงานและโครงการหรือระบบงานไว้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดคน

ที่จะรับผิดชอบงานที่กำหนดไว้หรือคนที่รับผิดชอบหน้าไม่มีความรู้ความเหนาะสมกับงานที่มีอยู่ ความสำเร็จของแผนงานและโครงการที่จะดำเนินอยู่จะไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นพิเศษ (สำนักงานคณะกรรมการ-ประชุมศึกษาแห่งชาติ (เล่ม 5), 2529 : 4) เพื่อให้การบริหารบุคคลมีประสิทธิภาพ ได้คุณค่า มีความประพฤติดี มีความรู้ความสามารถ และต้องรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้ามองในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว การบริหารงานบุคคลย่อมมีความสำคัญมาก ในด้านของการจัดคนให้สูงกับงานที่มีอยู่ ในหลักของการบริหารแล้วเป้าหมายของผู้บริหารจะต้องคิด อยู่เสมอว่า งานที่ตนมีอยู่นั้นควรจะได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้ปฏิบัติมากกว่าที่จะฝึกสอนว่า จะพยายามสร้างงานอะไรให้แก่บุคลากรที่มีอยู่

นั่นคือ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประคุณศึกษา จึงมีความสำคัญในด้านที่สามารถทำให้การเรียนการสอนของโรงเรียนดำเนินไปได้ตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ คือ การเรียนรู้ของนักเรียน และการบริหารงานบุคคลจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญที่สุดคือ ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน (ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์, อ้างถึงแล้ว : 378-379) ที่จะต้องดูแล เอาใจใส่และช่วยเหลือให้บุคลากรของโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีขวัญกำลังใจดี อันจะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย

### 3.2 หลักการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน นอกจากผู้บริหารต้องใช้หลักปรัชญาอย่างมีจุดมุ่งหมายแล้ว ผู้บริหารต้องเข้าใจในทัศนคติ (concept) ในหลักการบริหารงานบุคคลอีกด้วยเช่น เมธี บลันชานาณ์ (2523 : 16-18) ได้ให้ความเห็นในเรื่องหลักการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การศึกษา เป็นความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโรงเรียน การมีชื่อเสียง มีความนิยม และมีความร่วมมืออันดีของบุคลากรในโรงเรียน ต้องได้รับการบำรุงรักษา การศึกษาที่มีผลสูงจึงจะเกิดขึ้นได้ ทั้งสองสิ่งนี้เป็นผลลัพธ์มาจากการซึ่งทำงานด้วยประสิทธิภาพที่ตนพอใจและที่ตนประสงค์จะให้เป็น

2. จุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของโรงเรียนจากประชาชนซึ่งมีส่วนสร้างหรือที่เสียภาษีได้มีความต้องการให้มีการศึกษาอย่างเป็นระบบในโรงเรียน ดังนั้น นายบาทย์ด้านบุคลากร ต้องประกอบด้วยนโยบายอื่น ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดหมายของ การศึกษา

3. ประชาชนในชุมชนกับบุคลากรของโรงเรียน มีความสัมภัยอย่างเดียวกันต่อ  
ทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งของการศึกษาที่ดีที่สุด และให้เป็นไปตามอุดมการณ์ตาม  
แนวทางต่าง ๆ

4. ประสังฆิผลสูงสุดของแนวทางต่างๆ ที่จะซึ่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในงาน  
ที่ได้รับการอบรมหมายจากประธาน จะเกี่ยวข้องกับความต้องการของ การศึกษา และป่าสักหิน  
งานอื่น ๆ เช่น งานบุคลากร อาคาณและวัสดุครุภัณฑ์ ดังนี้ การบริหารบุคคลต้องทำให้เกิด  
ความมั่นใจว่า การศึกษาอุปกรณ์บุคลากรต้องมีผล การกำหนดตัวบุคคล การอบรมหมายงาน หรือการ  
จัดหมายบุคลากรต้องให้ถูกต้องสมอ

5. บุคลากรของโรงเรียนไม่ใช้วัตถุที่จะซื้อขายกันได้ ดังนี้การพิจารณาใดๆ  
เกี่ยวกับบุคลากร ย่อมเป็นปัญหาทางการบริหารงานบุคคล ที่จะแสดงนัยของผลงานของบุคลากร

6. บุคลากรมีชีวิตส่วนตัวและมีลักษณะเรื่องส่วนตัว การเข้าไปก้าวสำคัญไม่ว่า  
จะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ จะก่อให้เกิดผลร้ายมากกว่าผลดี ผู้บริหารต้องระมัดระวังในการเข้าไป  
ก้าวสำคัญเรื่องส่วนตัวของบุคลากร แม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสังฆิผลของงานก็ตาม

7. ตัวบุรุษและตัวผู้หญิง ของมนุษย์ เป็นสิ่งที่ประเสริฐได้และมีประโยชน์ แต่ก็เป็น  
เหตุให้เกิดปัญหาเชิงข้อนในการบริหารงานบุคคลที่จะต้องมีการจัดระบบการเลื่อนตำแหน่งตาม  
การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวโรงเรียน

8. องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของบุคลากร คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่องาน  
ของชาฯ เพื่อนร่วมงานหรือครูที่เกี่ยวข้องในงานของชาฯ รวมทั้งระบบโรงเรียนที่ชาฯ ดำเนินอยู่  
องค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบอื่น ๆ เพราะบุคลากรทุกคนต้องการให้งานของตนมี  
คุณภาพเพื่อความภาคภูมิใจของชาฯ เมื่อได้ทำงานที่ดีที่สุดแล้ว

9. การได้รับความยกย่องเชิงลือในปัญญา และความสามารถของบุคลากรเป็น  
ความจำเป็นเบื้องต้น ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตัวเอง

10. จะต้องแก้ปัญหาของบุคลากรตามสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งศึกษาสาเหตุ  
ของปัญหา เพราะบางปัญหาผู้บริหารอาจไม่ต้องลงไปแก้ไขด้วยตนเองได้

11. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรตัวยันเอง และบุคลากรกับผู้บริหารเป็นสิ่งที่  
ต้องสร้างขึ้นมา และพัฒนาความสัมพันธ์ให้มีมากขึ้น

12. ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนทุกคนควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เมื่อได้ก้าว  
เข้าผู้บริหารปฏิบัติตอบบุคลากรอย่างไม่ยุติธรรม ย่อมก่อให้เกิดความชุบเสื่อมสั่งผลให้การปฏิบัติงาน

ประจำบ้านพ่อของได้ ตั้งนี้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความเป็นมารมณ์ในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นภารกิจหน้าที่ความดีความชอบ การอบรมมาของงานสอนประจำชั้วในการสอน เป็นต้น

### 3.3 ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล โดยทั่วไป ปี 2 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)
2. ระบบคุณธรรมหรือระบบคุณวุฒิ (Merit System)

3.3.1 ระบบอุปถัมภ์ มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น ระบบหุบเลี้ยง หรือระบบสกปรก (Spoils System) ระบบชอบพอเป็นมิเต็ษ (Favoritism) หรือระบบเล่นพวก (Nepotism)

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หมายถึง ระบบที่มีการให้ตำแหน่งในหน่วยงาน เป็นร่างวัลแก้วที่ถูกต้องผู้บริหารโดยไม่จำกัดขอบเขตแห่งอำนาจการบรรจุแต่งตั้งไว้ในระดับของหน่วยงาน หรือกฎหมายทางการบริหารใด ๆ ตั้งนี้ ในการเลือกสรรและบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการตามระบบอุปถัมภ์โดยวิธีเลือกสรรจากลูกหลาน ญาติพี่น้อง หรือเพื่อนฝูง พรรคพวง ทั้งโดยการแลกเปลี่ยนตอบแทนและพิศวาสชอบพอ ได้มีได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ไม่มีระเบียบแบบแผนและมาตรฐานหรือกฎหมายเกณฑ์การเลือกสรรอันเป็นมาตรฐาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ตลอดจนการให้ออกจากตำแหน่ง ได้สรุปจึงกล่าวได้ว่าระบบอุปถัมภ์มีลักษณะที่ไม่มีหลักเกณฑ์หรือระบบที่แน่นอนและ เป็นระบบพรรคพวง

#### 3.3.1.1 ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

- (1) เป็นการช่วยเสริมระบบคุณวุฒิให้สมบูรณ์
- (2) ช่วยการบริหารงานประจำ
- (3) ช่วยในด้านการบริหารยุคใหม่

#### 3.3.1.2 ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

- (1) ข้าราชการขาดสมรรถภาพ
- (2) ข้าราชการภูมิใจไปในทางส่วนตัวเสียมาก

- (3) ฐานะของข้าราชการคลองเคลนขาดหลักประกันความมั่นคง
- (4) ข้าราชการทำงานโดยมุ่งที่จะประจบผู้มีอำนาจ
- (5) ผู้ไม่มีพรบพอกในวงราชการจะไม่มีโอกาสรับราชการ
- (6) ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรมตามสิทธิ์
- (7) เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ

(กัญญา สาธร, 2517 : 21-23)

**3.3.2 ระบบคุณธรรมหรือระบบคุณวุฒิ (Merit System)** เป็นระบบที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล จึงเป็นระบบที่ถือเอาผลงานอันจะได้จากผู้ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง เสื่อนตำแหน่งและปูเนื้อหนึ่งความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### 3.3.2.1 หลักเกณฑ์ของระบบคุณธรรม

(1) หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถและความสมบูรณ์แบบต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ให้ได้ตามวุฒิประสงค์ที่ต้องการเป็นหลักในการนิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เสื่อนตำแหน่ง และลดลงปูเนื้อหนึ่งความดี ความชอบ

(2) หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสให้คนเท่าเทียมกัน ในกรณีที่จะได้รับการสนับสนุนให้เข้าทำงาน หรือเลื่อนขั้น เสื่อนตำแหน่ง ในเมื่อมีคุณสมบูรณ์ต่าง ๆ ที่ได้ประมีน้ำเสียงไว้ มีความสามารถเท่าเทียมกัน เป็นการปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าที่สมควร ความเสมอภาคในที่นี้ยังหมายถึง ความเสมอภาคอีก 2 ประการ คือ

(ก) ความเสมอภาคในการที่จะได้รับภาระให้กับเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

(ข) ความเสมอภาคที่จะได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน ในเมื่อปริมาณและคุณภาพของงานเท่าเทียมกัน หรือที่เรียกว่า Equal pay for equal work

(3) หลักความมั่นคง (Security on tenure) หมายถึง การมีหลักประกันว่าผู้ปฏิบัติงานจะไม่ถูกกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือด้วยสาเหตุล้วนตัว หรือเหตุผลทางการเมืองก็ตาม ให้ต้องออกจากงานโดยปราศจากความผิดที่สามารถพิสูจน์ได้ หลัก

ประกันนี้รวมถึงการได้รับบำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากรางานโดยไม่มีความผิด หรือให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างที่ยังทำงานอยู่

(4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) เป็นการสร้างหลักประกันให้แก่ข้าราชการประจำที่จะปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจาก การแทรกแซงจากนักการเมือง ซึ่งอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน เพราะหาก ปล่อยให้นักการเมืองแทรกแซงข้าราชการประจำได้แล้ว ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตาม ความต้องการของนักการเมือง แทนที่จะปฏิบัติงานเพื่อประชาชนส่วนรวม

ด้วยเหตุนี้ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันนี้จึงนิยมใช้ระบบ คุณธรรม เพื่อจะ เอื้อค่าประโยชน์ให้คนดีมีฝีมือมีโอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ ด้วยความมั่นใจว่าจะ ได้รับความเป็นธรรมในการทำงานตามความสามารถของตน สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดข้อกฎหมาย ในการทำงาน ผลงานข้อมูลภารกิจ คนทำงานมีความภาคภูมิใจ มีกำลังใจสร้างคุณความดีให้ ส่วนรวมต่อไป (พี.ส. พันนาเดินทร์, 2526 : 24-25)

### 3.3.2.2 ข้อต้องระวังคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรม

(1) ทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้เข้ารับราชการเพียง สอบเชิงขั้น: เช้ามาได้

(2) ส่งเสริมระบบอนประชัยปั้นไทย เพื่อรายบุคคลมีโอกาสเท่า- เทียมกัน

(3) มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ทำให้ต้องใจทำงาน ส่งผลดีกับ ราชการ

(4) ป้องกันไม่ให้นักการเมือง เช้ามา ก้าวเข้ามายังการปฏิบัติงานของ ข้าราชการประจำ

(5) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

(6) ส่งเสริมเกียรติภูมิของข้าราชการ

### 3.3.2.3 ข้อเสียของระบบคุณวุฒิ

(1) ความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อสอบที่ใช้สوبคัดเลือก เพื่อบรรจุหรือเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ยังไม่เป็นมาตรฐานที่แน่นอน

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสีอก เพื่อแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งไม่ได้กำหนดอย่างชัดเจ็บ

(3) ข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง ยังแยกจากกันไม่ได้เต็มที่ด้วย

(4) ทະเบียนประวัติข้าราชการซึ่งไม่ทันสมัย และครบถ้วนสมบูรณ์เท่าที่ควร (ภูมิไชย สาคร, อ้างถึงแล้ว : 29-30)

### 3.4 ขอบข่ายของภาระงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ซึ่งรับนโยบายมาจากหน่วยงานรัฐ ผิดชอบของการประถมศึกษาในระดับที่สูงกว่าขั้นไป ภาระกิจบางอย่างของบุคลากร เช่น การบริจาด แต่งตั้ง การเลือกสรรบุคลากร ได้ดำเนินการแล้วเสร็จในระดับอีกสองและจังหวัดแล้ว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษายังคงรับรู้และมีส่วนร่วมในการกิจกรรมบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ๖ เรื่อง ดัง

3.4.1 การกำหนดความต้องการตัวบุคลากร

3.4.2 การสรรหาบุคลากร

3.4.3 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและการบริหารงานบุคคล

3.4.4 การพัฒนาบุคลากร

3.4.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.4.6 วินัย การรักษาวินัย และการพัฒนาตนเอง

#### 3.4.1 การกำหนดความต้องการตัวบุคลากร

เป็นการกำหนดความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ไว้เป็นการล่วงหน้า ตาม ความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งกำหนดไว้เป็นกรอบอัตรากำลังซึ่งแสดงถึงทั้งปริมาณ และคุณภาพ ของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของ ภาระตอบแทน เช่น เงินเดือนและค่าจ้างตัวราย การกำหนดความต้องการตัวบุคลากร อาจแบ่งออก เป็นการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งเงินเดือน และเงินประจําตำแหน่ง

3.4.1.1 การวางแผนกำลังคน หมายถึง การวางแผนตัวบุคคลเพื่อ ๑) ตั้งเป้าหมายให้แนบท้ายง่ายและเจ้าและกิจกรรมที่ต้องการให้คนที่เหมาะสมให้เข้ามายังไบฟ์ ๒) ตั้งเป้าหมายให้คนที่มีความสามารถ

กำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและงานที่จะสร้าง ใช้และกระจายกำลังคนเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายความต้องการของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังหมายถึง การคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังงานประเภทใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด จะได้มาจากไหน อายุไไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สมาน รังสิโยกฤษฐ์ (2526 : 12-14) ได้แบ่งประเภทของการวางแผนกำลังคนออกเป็น 3 ระดับ คือ

(1) การวางแผนความต้องการ เพื่อคาดคะเนถึงความต้องการ กำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด

(2) การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ กำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่าจะได้มาจากไหน อายุไไร

(3) การวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงาน ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สำหรับการวางแผนกำลังคนในวงการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษา หรือในโรงเรียนก็ยังหลักอันเดียวกัน กล่าวคือ ในการวางแผนกำลังคนจะต้องนิจารณาดูว่าจะต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร จึงจะเพียงพอ กับงานที่กำลังจะขยายตัวต่อไปทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาทำงานด้วย กล่าวคือ งานแต่ละประเภทต้องการคนที่มีคุณสมบัติต่างกันไป เช่น เรายาจะต้องการครูสอน พนักงานครุภัณฑ์สามารถช่วยเหลือในด้านการให้คำแนะนำในด้านการรับผลการตีกษาได้ด้วย หรือ ต้องการวิชาชีพที่ควบคุมกิจกรรมนักเรียนได้ด้วย

การวางแผนกำลังคนจะถูกต้องเมื่อยังไง คือมีทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งมีความสำคัญต่อ ของบุคคลที่มีอยู่และนำมาใช้ในการพิจารณา โดยปกติ รามรากจะได้อัตรากำลังมนุษย์ต่อหน่วยงานต้องการ ผู้บริหารจะเป็นผู้ต้องกำหนดความสำคัญของมนต์ในกระบวนการวางแผนกำลังคนลงไว้ด้วย นักจากนั้น ควรจะได้มีการประมวลและตรวจสอบส่วนส่วนภาพรวมเป็นจังหวะเป็นระยะ เช่น กลางปีครึ่ง ปลายปีครึ่งหรือครึ่งปี เช่นเดียวกัน ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อสภาพความเป็นไปได้ เช่น โรงเรียนมีครูสอน สังคมศึกษาและคุณศึกษาส่วนบุคคลต้องเปลี่ยนแปลง แต่ปรับภูมิคุณศึกษาตามสิ่งที่เกิดขึ้น เช่น แต่ละครูสอนที่ถูกยกเว้นไป ไม่ได้สอนในรายวิชานักเรียนต้องเปลี่ยนแปลง

ไปและถ้าหากหาคู่สหสัมพันธ์ไม่ได้ ผู้บริหารก็อาจจะต้องหาทางสร้างความสามารถให้คู่ที่มีอยู่สามารถรับหน้าที่นี้ต่อไปได้ โดยไม่เสียผลการเรียนแก่นักเรียนจนเกินไป (ดร. กิติมา ปรีดิลักษณ์, 2532 : 89-91)

### ประเด็นของภาระวางแผนกำลังคน

- (1) shedวิเคราะห์จัดหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้คนสมดุลกับงาน
- (2) เป็นการควบคุมบุคลากรให้ทำงานภายในขอบเขต
- (3) บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- (4) ทำให้การติดต่อประสานงานเป็นระเบียบ รัดกุม shedวิเคราะห์
- (5) สามารถตั้งเกณฑ์ให้ถูกต้องเหมาะสม
- (6) การจัดกำลังคนและงานมีความยุติธรรม
- (7) ช่วยจัดปัญหาคนว่างงานให้เหลืออย่างน้อย
- (8) ปัญหาการขาดแคลนคนจะไม่เกิดขึ้น
- (9) ช่วยควบคุมผู้บริหารได้ด้วย
- (10) เตรียมรับภาระขยายตัวของหน่วยงาน (มีรายม เรื่องแล้วและ

คง, อ้างถึงแล้ว : 305)

#### 3.4.1.2 การกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง

การกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของผู้ดูแลองค์กรต่างๆ ที่มีให้กับบุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง ซึ่งจะบันทึกไว้ในเอกสารกำหนดตำแหน่ง ทั้ง 11 ระดับไป 3 ประจําเกต ดือ

- (1) ตำแหน่งประเภททั่วไป
- (2) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ

(3) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงหรือระดับกลางตามที่กำหนด ในพระราชบัญญัติ (รัฐบัญญัติ เสนอขอพระราชทาน 2535 : 21)

สำหรับตำแหน่งซึ่งราชการครุ พัฒนาการเปลี่ยนตัวของตนออกตามมาตรฐานที่กำหนด ต้องกำหนด ตั้งที่

ชี 1-3	ชี 2 - 4	ชี 3 - 5	ชี 5 - 6	ชี 6 - 8/9	
ครู 1	ครู 1 - ครู 2	ครู 2 - อ.1	อ.1 - อ.2	อ.2 - อ.3	
ป.กศ.	ป.กศ. สูง/ครู 1 มา 2 ปี	บริษัทรี/ ครู 2 มา 2 ปี	อ.1 มา 4 ปี 3 ปีหลังจบ ป.ไทย 1ปีหลังจบ ป.เอก	อ.2 มา 2 ปี + ผลงานวิชาการ	
			ผศ. 6-7/8	ผศ. 7-9	ศ. 8-10
		บริษัทรี และ ชี 3 มา 4 ปีหรือ ชี 4 มา 2 ปี	บริษัทรี และ อ.1 มา 6 ปี/ ป.ไทย มา 3 ปี ป.เอก มา 1 ปี + ผลงานวิชาการ	ผศ. มา 3 ปี + ผลงาน วิชาการ	รศ. มา 2 ปี + ผลงาน วิชาการ
	พช. ครูให้渝/ ผช. ศูนย์ 1	พช. อาจารย์ให้渝/ พช. ศูนย์ 2	พช. พอ./ พช. พอ. ศูนย์	พอ./พอ. ศูนย์	
	บกศ. สูง และ ครู 2 มา 2 ปี เกียบ อ.1 ข้อ 5 ได้ หรือ ชี 4 มา 2 ปี	บ.กศ. สูง และ ครู 2 มา 4 ปี เกียบ อ.2 ข้อ 6 ได้ หรือ ชี 5 มา 2 ปี	บ.ตรี และชี 3 มา 6 ปี (ป.ไทย 4 ปี) ชี 4 มา 4 ปี เกียบ อ.3 ชี 5 มา 2 ปี ข้อ 7 ได้ชี 6 คณ, พช., อจญ. 2 ปี	บ.ตรี และชี 5 มา 6 ปี (ไทย 4 ปี) อ.3+ บริหาร 1 ปี ชี 4 มา 4 ปี ชี 5 มา 2 ปี ข้อ 7 ได้ชี 6 คณ, พช., อจญ. 2 ปี	

(มีชื่อเรื่องแบบ และคณ, อ้างถึงแล้ว : 307)

เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เป็นการตอบแทนภาระปฏิบัติงาน ถือเกณฑ์การจ่ายเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงช่องทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากภาระ

หลักการในการกำหนดเงินเดือนเพื่อเป็นการตอบแทนสำหรับภาระปฏิบัติงานนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1) ค่าของงาน งานใดจะควรได้รับเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนเท่าใด ขึ้นอยู่กับว่างานมีค่ามากน้อยเพียงใด เช่น งานมากควรได้เงินมาก งานน้อยควรได้เงินน้อย ก็ต้องพิจารณาถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงาน ระดับความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการให้มาปฏิบัติงาน ตลอดจนลักษณะนิสัยต่าง ๆ ของงานที่ต้องใช้ความพยายามหรือความเสียสละแตกต่างกันไปจากงานอื่น

2) ค่าครองชีวิตรายเดือนตั้งกล่าวจะต้องเนี่ยง nokที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีความเป็นอยู่ตามฐานะนุรูปได้ในสภาพของเศรษฐกิจและค่าครองชีวินในสังคมขณะนี้ และเมื่อค่าครองชีวิตรายเดือนไป ก็ควรที่จะปรับปรุงเงินเดือนให้สอดคล้องกับค่าครองชีวิที่ได้เปลี่ยนไป

3) อัตราเงินเดือนเบริกเที่ยบ การกำหนดเงินเดือนควรจะได้เบริกเที่ยบกับอัตราเงินเดือน หรือค่าตอบแทนในงานที่มีลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันของหน่วยงานอื่น ซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานเดียวกัน (ดูบัญชีอัตราเงินเดือนและเงินประจําตำแหน่งของข้าราชการได้ที่ภาคผนวกที่ 1)

เงินประจําตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ นอกจากจะได้เงินเดือนตามตำแหน่งแล้ว ยังมีลักษณะได้รับเงินประจําตำแหน่งอีกด้วยหนึ่ง ดังนี้

1) ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการชีวิৎศึกษาชั้นอุดมการณ์ มาตรา 39 นับแต่วันใช้บังคับ

2) ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาชีพวิทยาศาสตร์ ระดับสูงหรือบริหารระดับกลาง ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการชีวิৎศึกษาชั้นอุดมการณ์ มาตรา 39 นับแต่วันใช้บังคับ

การรับเงินประจําตำแหน่ง ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภทวิชาศาสตร์ระดับสูงหรือบริหารระดับกลาง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. (ถวัลย์ สนธิอนุเคราะห์ และพรสวรรต์ เพชรแดง, อ้างถึงแล้ว : 27-28) (รายละเอียดได้จากภาคผนวกที่ 1)

### 3.4.2 การสรุปบุคลากร

การสรุปบุคลากร เป็นกระบวนการเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ มีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนมีความสามารถ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด เช่นมาปฏิบัติตามหน้าที่แต่การรับสมัคร เก็บประชารสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกจนถึงการสอบสัมภาษณ์

#### 3.4.2.1 เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

สำหรับกระทรวงศึกษาธิการใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาบริการด้วยเดือนอนุญาตให้ อ.ก.ด.กรม อ.ก.ด.จังหวัด อ.ก.ด.กรุงเทพมหานคร และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดดำเนินการสอบแข่งขัน ทั้งนี้องสงเสริมวิทยฐานะครู กรรมการผู้ตัดสิน กระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 1-2) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเพื่อใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาสู่วงการอาชีพครู โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ดังนี้

(1) **ด้านความรู้** เป็นผู้มีความรู้ สำเร็จลุյปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ จากสถาบันที่ กพ. รับรอง

(2) **ด้านเทคนิควิชีชีวิต** เป็นผู้เดยศึกษาหรืออบรมวิชาชีพครู ไม่ต่ำกว่า 225 ชั่วโมง และผ่านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูเต็มรูป ไม่น้อยกว่า 15 สัปดาห์ รวมแล้ววิชาชีพครู ไม่ต่ำกว่า 18 หน่วยกิต

(3) **ด้านคุณลักษณะ**

(3.1) **คุณลักษณะทางว่างาก** ดือไม่เคยเป็นโรคที่กำเร้นไวใน กญ. ก.ค. ฉบับที่ 3/2536 มาตรา 23(5) แห่งพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2523 และไม่เป็นผู้ที่มีร่างกายทุพพลภาพหรือไม่สมประกอบอันจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ครู

(3.2) **คุณลักษณะทางความประพฤติ** จรรยาบรรณยุติธรรมและวินัยของครู ดังนี้

ก. เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับ-มอบหมายเป็นอย่างดี

ก. เป็นผู้เลื่อมใสในศักดิ์ และสืบสานการปกคล้องระบบประชารัฐไทย อันเป็นธรรมทางสังคมเป็นองค์ประมูลด้วยความบริสุทธิ์ใจ

ค. ไม่เคยเป็นผู้ต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษา  
หรือความผิดลหุโทษ

ง. ไม่เคยเป็นผู้ถูกสั่งให้ออก ปลดออก หรือไล่  
ออกจากหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ หรือจากราชการ

จ. ไม่เคยเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี ไม่เคย  
มีประวัติความประพฤติเสื่อมเสียอย่างร้ายแรง

### (3.3) คุณลักษณะทางจิตใจ

ก. มีความรัก และรักชาติอาชีพครู

ข. มีจิตใจมุ่งมั่นพัฒนาทั้งตนเอง ครอบครัว และ  
สังคม

ค. ไม่เคยมีประวัติเป็นโรคจิต โรคประสาท

ง. ไม่เคยมีประวัติเป็นผู้มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนทาง  
เพศในรูปแบบต่าง ๆ

จ. ไม่เคยมีประวัติเป็นผู้มีบุคลิกภาพผิดปกติอื่น ๆ  
อันเป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดความเสียหายในวงการอาชีพครู เช่น รักเพศเดียวกัน ผิงพอเจ  
ทางเพศกับผู้ที่วัยยังไม่สมควร มีอารมณ์ดุร้าย มีความคิดต่อต้านสังคมเป็นนิสัย ไม่ใฝ่ชื่อ ไม่พัฒนา  
เจือยช่า ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

ก่อให้จะดำเนินการบรรจุเป็นครูให้มีการตรวจสอบ  
ประวัติทางด้านคุณลักษณะต่าง ๆ และเนื่องมีการบรรจุเข้ารับราชการแล้ว ให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในด้านคุณลักษณะต่างๆ ตามกำหนดเป็นระยะๆ

#### 3.4.2.2 การสอบแข่งขัน

นอกจากเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดใน  
เบื้องต้นแล้ว ยังมีการสอบแข่งขันอีกด้วย มีหลักสูตรการสอบ ดังนี้

##### (1) ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไปดังต่อไปนี้โดยการสอบข้อเขียน

โดยคำนึงถึงรัฐธรรมนูญความรู้ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับ

(1.1) วิชาความสามารถที่ว่าไป (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

- ก. ความสามารถด้านตัวเลข วัดความสามารถในการคิดเลข สูปเหตุผล เกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูลต่าง ๆ
- ข. ความสามารถด้านภาษา วัดความสามารถในการอ่าน อ่านใจความ สูปความจากบทความต่าง ๆ และหาความสัมพันธ์ของคำ ข้อความหรือรูปภาพ
- ค. ความสามารถด้านเหตุผล วัดความสามารถในการคิดสรุปหากาพ แลกเปลี่ยน อุปมาอุปมัย

(1.2) วิชาภาษาไทย (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

- ก. คำศัพท์ ให้ทดสอบเกี่ยวกับการสะกดคำ การอ่านคำ การเลือกใช้คำหรือกลุ่มคำ
- ข. การเขียน ให้ทดสอบเกี่ยวกับการเขียนข้อความ การแต่งประวัติ การย่อความ การเขียนขอรับความหมายของคำ
- ค. ความเข้าใจภาษา ให้ทดสอบเกี่ยวกับการอ่านจับใจความหรือการท้าความเข้าใจเรื่องราว บทความ หรือข้อความที่กำหนดให้ แล้วตอบคำถามในแต่ละบทความหรือข้อความนั้น รวมทั้งการสูปความการตีความและการขยายความด้วย

(2) ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยเฉพาะตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยวิธีสอบห้องเขียนหรือให้ทดสอบการปฏิบัติงาน หรือวิธีสืบสานต่อไปนี้

(2.1) วิชาเฉพาะภูมิหรือวิชาเอก (คะแนนเต็ม 150 คะแนน)

ให้ทดสอบความรู้ในเนื้อหาวิชา และวิธีสอนที่ใช้เฉพาะ สำหรับตำแหน่งโดยวิธีสอบห้องเขียน หรือสอบภาคปฏิบัติ หรือสอบทึบช่องห้องเขียนหรือสอบภาคปฏิบัติ หรือสอบทึบช่องห้องเขียนและภาคปฏิบัติ

(2.2) วิชาภาษาอังกฤษหรือวิชาที่เกี่ยวข้องและภาษาที่ใช้ในการราชการ

(คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

ก. ให้การสอนวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับวิธีสอนวิชาพื้นหลังของสอน  
ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา (คะแนนเต็ม 50 คะแนน) ได้แก่ จิตวิทยา หลักการสอน การ  
รักและประเม่ายลการสร้าง และการใช้สื่อการเรียนการสอน โดยวิธีสอนข้อเขียนหรือภาคปฏิบัติ  
หรือสอนทั้งสองข้อเขียนและภาคปฏิบัติ

ข. ให้การสอนความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ ที่ใช้  
ในการปฏิบัติราชการ (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523  
และ กฎ. ก.ค.

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518  
และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมเฉพาะส่วนที่ว่าด้วยวินัย การรักษาวินัย การออกจากราชการ การรักษาศุภภาพ  
และการอุทธรณ์

- พระราชบัญญัติครุ พ.ศ. 2488 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม  
ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. 2533) รวมทั้งระเบียบคุรุสภាជั้ง จารยามธรรมยาทและวินัย ตามระเบียบ  
ประเมินของครุ พ.ศ. 2526

- กฎหมายว่าด้วยระเบียบวิหารราชการแผ่นดิน (ประกาศ  
ศาสชของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218)

- ระเบียบว่าด้วยการควบคุมความประพฤตินักเรียนและ  
นักศึกษา (ประกาศศาสชของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 132 กฎกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2515  
และฉบับที่ ๒ พ.ศ. 2518) รวมทั้งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการลงโทษนักเรียนหรือ  
นักศึกษา พ.ศ. 2515 พ.ศ. 2522 และ พ.ศ. 2534

- ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการลากဆองช้ำ-  
ราชการในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 รวมทั้งเรื่องกิจหนំღែកកោដ្ឋការ  
ลាយម៉ែគ្រីងនិងការម្មាកំងារសាយខែងរបស់ក្រសួងกระทรวงศึกษาธิการ

- ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกำหนดเวลา  
គោលការណ៍และវិនិយោគរាជការនៃក្រសួង  
និងក្រសួង

- ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการណ៍ការ វិនិយោគ  
និងក្រសួង

- รายงานการตรวจราชการ ว่าด้วยการปฏิบัติของ  
ผู้เข้าสอบและผู้กำกับการสอบ พ.ศ.2506

**(3) ภาคความหมายสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)**

ประเมินผู้เข้าสอบจากมาร์คส์ส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาความหมายสมในด้านต่าง ๆ มีกรรมการเป็นผู้ประเมินไม่น้อยกว่า 3 ท่าน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย และนำไปแบบประเมินที่ ก.ค.กำหนด (ลงวันที่ ศิริกุลวันนา, 2536: 18-19)

**3.4.3 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและภาระบุคลากร**

เมื่อสรุปหาตัวบุคลากรที่เหมาะสมและทำการเลือกสรรไว้ ไฟว่าจะได้โดยวิธีการสอบ หรือไม่สอบก็ตาม บุคลากรที่ได้มานะต้องยกให้มาจัดทำเกี่ยวกับงานภาระบุคลากร เช่น บรรจุแต่งตั้ง จัดทำทะเบียนประวัติ ปัญนิเทศ มอบหมายงาน นิเทศงาน การโอน-้าย การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสร้างสัติการหรือประชุมนักศึกษา การพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

**3.4.3.1 การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคลากรเข้าทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่การงานหรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร**

ประกอบในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานที่มี สามารถกระทำได้ 2 กรณี ดัง

(1) ใช้หลัก Rule of Thumb คือ บรรจุแต่งตั้งผู้ที่สอบได้คะแนนที่สูง ไม่ตามลำดับก่อนหน้า เช่น ผู้ได้คะแนนสูงกว่าครุ่ 2 ตำแหน่ง ให้บรรจุผู้ที่สอบได้ที่ 1 และที่ 2 เข้าทำงานในตำแหน่งที่ร่างนี้

(2) ใช้หลัก Rule of Three คือ หากว่ามีตำแหน่งว่างอยู่ 1 ตำแหน่งก็จะพิจารณาผู้ที่สอบได้ครุ่ในครั้งหนึ่งในจำนวน 3 คน ที่สอบได้เป็นที่ 1, 2 และ 3 แต่เนื่องครุ่ต้องมากกว่า 2 ตำแหน่ง ศูนย์ส่องรายชื่อผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดไม่ 4 คน และให้ผู้ที่สอบได้ครุ่ในครั้งหนึ่ง 2 คน ตามหลักการนี้จะถือว่า ถ้าร่าง 1 ตำแหน่ง ต้องครุ่ 3 สมมติ (ชลิตา พชรบุนทร์ และมนตรี ธรรมนิธิ, 2522 : 37-38)

สำหรับการบรรจุแต่งตั้งในวงการศึกษาที่มีหลักเกณฑ์ว่าการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ ในในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในกฎระเบียบสอบแข่งขันได้ ยกเว้นที่ไม่ต้องบรรจุผู้สอบแข่งขัน คือ การบรรจุและแต่งตั้งโดยวิธีการตัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้งผู้ขาดคุณสมบัติ การบรรจุโดยการโอนข้าราชการตามกฎหมายสืบมาบรรจุเป็นข้าราชการครู การบรรจุข้าราชการครูกลับจากรับราชการทหาร การบรรจุข้าราชการผู้ป่วยบัตริติงงานใด ๆ ตามมติของคณะกรรมการรัฐมนตรีกลับเข้ารับราชการ การบรรจุข้าราชการครูกลับเข้ารับราชการ และการบรรจุข้าราชการตามกฎหมายอื่น และพนักงานเทศบาลเข้ารับราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู: 2527: 356-357)

### หลักการสำคัญในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู มีดังนี้

(1) การที่จะแต่งตั้งข้าราชการครูนั้น จะต้องแต่งตั้งให้ข้าราชการการดำรงตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งตำแหน่งข้าราชการครู จะมีตำแหน่งในหน่วยงานทางการศึกษาใดนั้น ก.ค. จะต้องกำหนดตามมาตรา 31 เลยก่อน ถ้า ก.ค. ยังไม่กำหนดแสดงว่ายังไม่มีตำแหน่งดังนั้น การแต่งตั้งข้าราชการครูโดยที่ยังไม่มีตำแหน่งข้าราชการครูนั้น จะกระทำไม่ได้

(2) การที่จะแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งข้าราชการครู ไม่ว่ากรณีใด ๆ ผู้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ ก.ค. กำหนด ถ้ามีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ ก.ค. กำหนดจะแต่งตั้งไม่ได้ แต่จะแต่งตั้งได้ก็ต่อเมื่อได้รับการยกเว้นจาก ก.ค. ก่อน

(3) เฉพาะกรณีที่จำเป็นเท่านั้น ก.ค. อาจอนุมัติให้แต่งตั้งข้าราชการครู จากผู้ที่มีคุณสมบัติแตกต่างไปจากที่ ก.ค. กำหนด โดยปกติแล้วส่วนราชการจะต้องเป็นผู้ขอให้ ก.ค. พิจารณา จะต้องชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นประกอบเป็นสำคัญและจะต้องผ่านองค์กรที่เป็นคณะกรรมการรับเงินเดือนในระดับเดียวกัน ที่ต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะที่ข้าราชการครูกู้นี้มีอยู่

(4) สำหรับกรณีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งโดยการซ้าย เสื่อน หรือการโอนที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และทราบภายหลังว่า มีคุณสมบัติไม่ตรงให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการครูผู้นั้นกลับมาดำรงตำแหน่งเดิม หรือตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนในระดับเดียวกัน ที่ต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะที่ข้าราชการครูกู้นี้มีอยู่

(5) ในกรณีการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากการสอบแข่งขัน หรือบรรจุโดยวิธีอื่นลงกล่าวแล้ว หากบุคคลภายหลังจากรับคุณสมบัติที่ไว้ในเงื่อนไขการซักประวัติเชิงลึกไม่ได้รับการยกเว้นหรือขาดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ให้ยกไม่ได้รับการพิจารณา

จาก ก.ค. อญ่าก่อน หรือมีกรณีต้องหาอญ่าก่อน และภายในหลังเป็นผู้ขาดดุลสมบัติ เนื่องจากกรณีต้องหาเงิน ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุสั่งให้ผู้มีออกจากราชการโดยเด็ดขาด ทั้งนี้ไม่กระทบกระเทือนการใดที่ผู้มีได้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่และภาระรับเงินเดือนหรือผลประโยชน์ยืนได้ที่ได้รับจากการราชการ ก่อนเมื่อคำสั่งให้ออกนั้น และถ้าการเข้ารับราชการเป็นไปโดยสุจริตให้ถือว่าเป็นการสั่งให้ออกเพื่อรับบำเหน็จบ้านนายเหตุกดแทน ตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารราชการ (สืบมิถุนันคณธรรมการชั้นราชการครู, เพียงชั้นที่ 258)

### 3.4.3.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ก.พ. 3/18)

- (1) ใช้กับผู้บรรจุโดยการสอบแข่งขันและการตัดสินใจออก (ม.36, ม.40)
- (2) ผอ. เป็นผู้พิจารณาว่าจะให้ออกหรือทดลองต่อหรือไม่จากกรณีทดลอง
- (3) ขณะทดลองปฏิบัติหน้าที่แต่ไปเป็นหน้าที่เมื่อบรรจุลับ (ม.52)
- ให้ทดลองต่อ
- (4) ขณะทดลองแต่งตั้งไปดำรงตำแหน่งอื่นให้เริ่มทดลองใหม่
- (5) ผู้ถูกออกในระหว่างทดลอง ให้ถือเสมือนว่าไม่เคยรับราชการ (ไม่มีเงินเดือน)
- (6) กฎ ก.พ. 3/18 ให้ทดลอง 6 เดือน  
ถ้าจะให้รับราชการต้องรายงานเมื่อครบ 6 เดือน (ภายใน 7 วัน) ผอ. จะบรรจุรายงานไปยัง ก.ค. โดยไม่ต้องออกคำสั่งพัสดุทดลองงาน แต่ถ้าจะให้ออก ก.สั่งให้ออก ภายใน 7 วัน แล้วแจ้ง ก.ค. ทราบ ถ้าเห็นว่าผู้ทดลองงานนั้นไม่เหมาะสม ผอ. อาจสั่งให้ออกหรือทดลองงานต่อภายใน 7 วัน แต่ต้องไม่เกิน 6 เดือน
- (7) ถ้าต้องการให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่มากกว่าน้อยกว่า 6 เดือน ทดลองกับ ก.ค. ได้ (มีรายม. เรื่องแลน และคณะ, อ้างถึงแล้ว : 310)

### 3.4.3.3 การจัดทำแบบประเมินประวัติราชการ หมายถึง การบันทึกข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นของข้าราชการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติล่วงหน้า ประวัติการศึกษา ฝึกอบรม และคุณงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการรับราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานคุณภาพของส่วนราชการ

เดิมได้มีการจัดทำข้อมูลต่าง ๆ ลงสมุดประวัติข้าราชการ ต่อมา  
คณะกรรมการได้มีมติให้ยกเลิกการจัดทำสมุดประวัติข้าราชการ และให้ส่วนราชการจัดทำ ก.พ.7  
ตามแบบและวิธีการที่คณะกรรมการนิจารณาปรับปรุงสมุดประวัติข้าราชการกำหนดขึ้นใหม่ และให้  
ส่วนราชการต่าง ๆ จัดให้มีเพิ่มประวัติข้าราชการตามแบบที่กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกัน

การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครุภูมิปัจจุบัน ที่กำหนดให้ใช้  
แบบ ก.พ.7 ที่ปรับปรุงใหม่ เช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป

ลักษณะของ ก.พ.7 เป็นมัตรีพิมพ์ด้วยกระดาษชนิดขาว 310 แกรมขนาด  
9"x12" ประกอบด้วยรายการสำหรับบันทึกข้อมูลทั้ง 2 ด้าน มีข้อมูลที่สำคัญ 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลประวัติล่วงตัว ได้แก่ ชื่อ ชื่อสกุล วัน เดือน ปีเกิด<sup>คุณสมรรถ ชื่อบิดา นามดา ประวัติการศึกษาอบรมดุงาน</sup>

ตอนที่ 2 ข้อมูลแสดงถึงการรับรอง ความถูกต้องของบันทึกในตอนที่ 1  
ได้แก่ การรับรองของเจ้าของประวัติ และหัวหน้าส่วนราชการ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับทางราชการ ได้แก่ วันครบกำหนดอายุ วันสิ้น<sup>บรรจุ วันเริ่มปฏิบัติงาน ประจำข้าราชการ การได้รับโภคภัณฑ์ วันที่ไม่ได้รับเงินเดือนหรือ<sup>วันที่ได้รับเงินเดือนไม่เต็ม และวันลาในระหว่างเวลา ฯลฯ (มีรสม เรืองแสงและคณะ, 2535:  
324-325)</sup></sup>

### 3.4.3.4 การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศ หมายถึงวิธีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้มาทำงาน  
ใหม่ ให้รู้จักปรับตัวและเกิดความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน งาน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนองค์กรคือโรง-  
เรียนเพื่อจะได้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศครุภูมิปัจจุบัน มีดังนี้

(1) เพื่อให้ครุภูมิปัจจุบันรู้จักโรงเรียน ตลอดจนสังคมรอบโรงเรียนได้  
เข้าและตื้น

(2) เพื่อให้ครุภูมิปัจจุบันเกิดความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ในความเป็น  
อยู่ในโรงเรียนและสังคมนี้ ๆ

(3) เพื่อให้เข้าใจเริชฎา จุดประสงค์ ระเบียบ ประเพณี งาน-  
ประจำ ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานในโรงเรียนนี้ ๆ