

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม ในจังหวัดสุโขทัย ผู้ศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ขอเสนอเนื้อหาสาระดังนี้

1. การบริหารและการบริหารสถานศึกษา

- 1.1 ความหมายของการบริหาร
- 1.2 ความหมายของการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา
- 1.3 ขอบเขต / ภารกิจในการบริหารและจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม
- 1.4 การบริหารงานบุคคล
 - 1.4.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 1.4.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 1.4.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล
 - 1.4.3.1 การวางแผนการบริหารงานบุคคล
 - 1.4.3.2 การพัฒนาบุคลากร
 - 1.4.3.3 การบำรุงรักษาบุคลากร
 - 1.4.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การจัดการศึกษา

- 2.1 ความหมายของการศึกษา
- 2.2 ความสำคัญของการจัดการศึกษา
- 2.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม
 - 2.3.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม
 - 2.3.2 ขอบข่ายการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม
 - การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม
 - การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี
 - การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญญ
 - 2.3.3 การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม
 - ประวัตินักธรรม
 - องค์นักธรรม
 - หลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมสนามหลวง แผนกธรรม
 - วิธีการวัดผลและประเมินผลการศึกษาพระปริยัติธรรมสนามหลวง

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารและการบริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหาร

พระธรรมโกศาจารย์ (online) ได้นิยามคำว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจการให้สำเร็จด้วยความร่วมมือกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นกิจการเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ กิจการบ้านเมือง หรือกิจการในครอบครัวก็อยู่ภายใต้หลักการเดียวกัน ฉะนั้น การบริหารจึงเกี่ยวกับทุกกิจการ โดยการดำเนินกิจการร่วมกับผู้อื่นมีองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 18) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจการให้สำเร็จด้วยความร่วมมือกับผู้อื่น โดยใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกระบวนการทางการบริหาร

1.2 ความหมายของการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา

การบริหารการศึกษา

เยาวพา เดชะคุปต์ (2542, หน้า 13) ให้ความหมายของคำว่า ความพยายามที่จัดดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษาอันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความพยายามที่จะจัดดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด

หวน พิณรุฬพันธ์ (2548, หน้า 2) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และเป็นคนดี

ชัยรัตน์ ผิวชัยภูมิและคณะ (2551, หน้า 11) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน

ภาวิตา ธาธาศรีสุทธิ (online, 2552) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความ ต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัย ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปถูกต้องตามเป้าหมายและ สังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายรวมกัน พัฒนาพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมให้มีความรู้ความสามารถ มีการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

การบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประชาชนให้มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ นับได้ว่าเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชน ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความสามารถอย่างเพียงพอต่อการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สำหรับประชาชนด้วย

การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ปฏิบัติตามนโยบาย ของแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่ได้กำหนดไว้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษา หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัยโรงเรียนศูนย์ การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 8) กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลัก ของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เพราะ ถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน

ชัยรัตน์ ผิวชัยภูมิและคณะ (2550, หน้า 11) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจหลักหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียน การสอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้อย่างเป็น ระบบ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.3 ขอบเขต/ภารกิจในการบริหารและการจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม

ภารกิจของโรงเรียนพระปริยัติธรรมในการจัดการศึกษาใช้แนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาปรับใช้ โดยแยกการดำเนินงานออกเป็น 4 งานคือ

- 1.3.1 งานวิชาการ
- 1.3.2 งานงบประมาณ
- 1.3.3 งานบุคคล
- 1.3.4 งานบริหารทั่วไป

1.4 การบริหารบุคลากร

1.4.1 ความหมายของการบริหารบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Personal Administration หรือ Personal Management นอกจากนี้การบริหารบุคลากรเรียกกันโดยทั่วไปว่า การบริหารงานบุคคล ในภาษาอังกฤษยังมีใช้กันหลายคำ เช่น Personnel Administration หรือ Personnel Management Labor Relation, Industrial Relation และ Manpower Management เป็นต้น

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา ในการบริหารได้กำหนดให้บุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การทำเช่นนี้ได้ จะต้องมีการบริหารงานบุคลากรที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของคำว่า การบริหารบุคลากร ในหลายลักษณะดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human resource management (HRM)] มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้ (1) เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mondy, Noe and Prmeaux. 1999 : GL-5) (2) เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Dessler. 1997 : 72) (3) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Byars and Rue. 1997 : 4) เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล (Ivancevich. 1998 : 708)

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 449) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่การบริหารอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การบรรจุ การฝึกอบรม และการพัฒนาสมาชิกขององค์กร

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการ ทุ่มเตการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

วรรณารถ แสงมณี (2547, หน้า 1-2) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผล ภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สมาน อิศวภูมิ (2551, หน้า 252) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือ ทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการในการกำหนดแผนกำลังคนขององค์กร การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง และทดลองงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การดูแลและให้สวัสดิการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรวิชาชีพ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการวางแผน บริหารงานบุคคลการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4.2 ความสำคัญของการบริหารบุคลากร

ในการบริหารงานนั้น จะประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน คือ งาน และคน งานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินไปให้เสร็จ แต่การที่จะดำเนินการให้ภารกิจ สำเร็จนั้นต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานการบริหารงาน บุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นผู้ทำงานให้งานสำเร็จและใช้ปัจจัย อื่นๆในการทำงาน การทำงานมิใช่สักแต่จะใช้คนเท่านั้น ในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จึงจะทำให้งานสำเร็จได้ นอกจากนั้นการที่มีความรู้ความสามารถ และการใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของความสำคัญของการบริหาร บุคลากรไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The importance of human resource management to all managers) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการ

ให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการ มีดังนี้ (1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน (2) อัตราการออกจากงานสูง (3) การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด (4) การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ (5) ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาล เนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร (6) ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย (7) การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม (8) ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน (9) การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

Rensis Likert (อ้างใน วรรณารถ แสงมณี 2547, หน้า 1-2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของปัจจัยด้านบุคคลในองค์การว่า

“กิจกรรมทั้งปวงของธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ต่างก็ถูกริเริ่มและพิจารณาโดยบุคคลต่าง ๆ ที่เป็นผู้สร้างองค์การนั้นขึ้นมา สำหรับปัจจัยอย่างอื่น เช่น ตัวโรงงาน สำนักงาน เครื่องจักร สมอกล เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและสิ่งอื่นใดอีกก็ตามที่ธุรกิจสมัยใหม่มีอยู่นั้น จะไม่มีส่วนสำคัญในการช่วยเร่งผลผลิตได้เท่ากับความสามารถ และการกำกับที่ปรากฏออกมาจากบุคคล มนุษย์จะเป็นผู้ออกแบบหรือออกคำสั่งให้แก่เครื่องจักรเครื่องมือ กำหนดจุดที่ต้องใช้เครื่องจักรสมอกล นำเอาเทคนิคการผลิตใหม่ ๆ มาใช้ หรือไม่ก็ทำการจัดหาทุนและกำหนดวิธีการเงินและระเบียบการบัญชีที่จะใช้ ทุกกรณีของกิจกรรมขององค์การล้วนแต่ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถ แรงจูงใจ และความมีประสิทธิภาพขององค์การในส่วนที่เกี่ยวกับมนุษย์ (human organization) เป็นสำคัญ”

ฉันทนา จันทรบรรจง (2549, หน้า 3) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การจึงต้องการได้คนเก่งเข้ามาทำงานและต้องการรักษาคนเหล่านั้นไว้ในองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ สังคมและสังคมโลกทั่วโลกได้เปลี่ยนมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์พร้อมกับความเจริญอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การสมัยใหม่จึงต้องใช้คนทำงานแบบใหม่ที่มีความรู้ดี (Knowledge-Based Workforce) ต้องมีทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และต้องกำหนดนิยามใหม่เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Redefining of Work Performance) เพื่อให้้องค์การสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานได้อย่างชาญฉลาด และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็ว

เซย์ฟาร์ธ (Seyfarth 2005, หน้า 3-4 อ้างใน สมาน อิศวภูมิ, 2551, หน้า 253) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครู และพฤติกรรมของครู ความพยายามของผู้เรียน และการเรียนรู้ของผู้เรียนคือหัวใจสำคัญของการเรียนรู้

สมาน อัครวภูมิ (2551, หน้า 254) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นพันธกิจสำคัญของการจัดการศึกษา และการบริหารงานบุคคล ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานบุคคล ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรอย่างยิ่ง

1.4.3 กระบวนการบริหารบุคลากร

ในกระบวนการบริหารบุคลากร การใช้คนให้ถูกเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด งานใดที่เราได้คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ งานนั้นย่อมก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอนการเลือกอะไรในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเท่ากับการเลือกคน ดังนั้นในกระบวนการบริหารบุคลากร การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรให้มีความรู้ ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะในระบบราชการไทยนั้น การแต่งตั้งนั้นง่าย แต่การถอดถอนนั้นยาก ดังนั้นกระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขั้นตอนในการบริหารงานอย่างรอบคอบ มีนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศให้ตรงความหมายเกี่ยวกับงานบุคลากรดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management (HRM) activities) หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ ลามารจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จัดสรรเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน (Ivancevich. 1998 : 708) ดูรายละเอียดในบทที่ 4 อย่างไรก็ตามในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน (Job design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และการออกแบบกิจกรรม การทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Byars and Rue. 1997 : 84)

การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะ ข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Ivancevich. 1998 : 708) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบใน

การกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5)

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (Ivancevich. 1998 : 711)

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-8)

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Byars and Rue. 1997: 712) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-9) ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and benefits) ผลตอบแทน(Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน (Ivancevich. 1998 : 705) ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ (Byars and Rue. 1997 : 531) เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-8) สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม (Ivancevich. 1998 : 707)

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องการคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ) (Ivancevich. 1998 : 709)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน [(Performance appraisal (PA)] เป็นกระบวนการประเมิน พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่

กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) ได้กำหนดขอบข่ายหรือกิจกรรมเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

สมยศ นาวิการ (2544 : 450) กล่าวว่ากระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่องดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลกรปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง
8. การให้พ้นจากงาน

วรณารถ แสงมณี (2547, หน้า 1-3) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน (job analysis) และการออกแบบงาน (job design) เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาในรายละเอียดหรือส่วนประกอบของงานที่องค์การมีอยู่และสมาชิกองค์การกำลังปฏิบัติกรอยู่

2. การวางแผนกำลังคน (manpower planning) และการสรรหา (recruitment)

3. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก (interviewing & selection)

4. การบรรจุพนักงาน (staffing)

5. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (orientation) และการฝึกอบรมพัฒนา (training & development)

6. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ที่ยุติธรรม

7. จัดสิ่งจูงใจ (incentives) และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ

(benefits)

8. การประเมินผลงาน (appraising performance)

9. ดำเนินการหาวิธีตลอดจนแนวทางเพื่อจูงใจหรือกระตุ้น

(motivation) พนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ

10. การสื่อสารเพื่อความเข้าใจ (face-to-face communication) ที่จะทำให้สามารถรับรู้ปัญหาต่าง ๆ การร้องทุกข์ และการแก้ไขโดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษา (Counseling) และด้านวินัยต่าง ๆ (disciplining)

11. การบำรุงรักษาพนักงาน (maintenance) เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่ รวมทั้งการให้ความสำคัญและให้การดูแลด้านสุขภาพ (health) และการแรงงานสัมพันธ์ (labor relation)

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 10-11) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตครอบคลุมภารกิจสำคัญ 2 ประการ คือ ภารกิจด้านการจัดการ (Management Functions) และ ภารกิจด้านการปฏิบัติการ (Operative Functions)

ภารกิจด้านการจัดการ เป็นงานสนับสนุนช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

1. การสร้างสรรค์และการกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์
2. การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ

ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ

3. การให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
4. การควบคุมการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตาม

นโยบายและแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ภารกิจด้านการปฏิบัติการ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดความต้องการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน
2. การตอบสนองความต้องการทรัพยากรบุคคล
3. การบำรุงรักษาและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สมาน อิศวภูมิ (2551, หน้า 252) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หรือทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการในการกำหนดแผนกำลังคนขององค์การ การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง และทดลองงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การดูแลและให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับองค์การวิชาชีพ

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม เข้ามาช่วยรัฐจัดการศึกษาค่อนข้างจะมีอิสระในการบริหารบุคลากร ดังนั้น เพื่อให้งานบริหารบุคลากรในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ จึงมีภารกิจตามกระบวนการบริหารบุคลากร ตั้งแต่การบริหารบุคลากร จนถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งกระบวนการบริหารบุคลากร 4 ด้าน ดังนี้คือ

1. การวางแผนบริหารบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.4.3.1 การวางแผนการบริหารบุคลากร

ความหมายของการวางแผนบริหารบุคลากรการวางแผนบริหารบุคลากร จัดได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกที่สำคัญมาก เพราะแผนงานบริหารบุคลากร เป็นส่วนที่ช่วยให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานในองค์กร เป็นผลทำให้มีกำลังใจรักงาน ผลงานจะดี มีปริมาณสูง เป็นการเพิ่มผลผลิตในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยประกอบด้วย ความมุ่งหมาย หลักการและนโยบาย การจัดกำลังคน การวิเคราะห์ วิธีการวางแผนและการดำเนินการ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 69) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GI-5) การพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ต้องพิจารณาถึงความต้องการใช้พนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตตลอดจนลักษณะตลาดแรงงาน ในอนาคต

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 450) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่า ความต้องการกำลังคนขององค์กรจะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดหมายไว้ ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่างและขยายและลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยปกติการวางแผนกำลังคนจะครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่ 6 เดือนถึง 5 ปีในอนาคต

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร และเมื่อใด

วรรณารถ แสงมณี (2547, หน้า 4-1) ได้กล่าวว่า การวางแผนและการพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำล้างคนในอนาคต (Employment planning and forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในขององค์กร เพื่อบรรจุตำแหน่งที่จะว่างหรือขาดไปในอนาคต โดยการอ้างอิงถึงการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ ที่คาดว่าจะทำการเปิดรับ รวมถึงการพิจารณาว่าตำแหน่งดังกล่าวถูกเสริมจากผู้สมัครภายนอกหรือภายใน ดังนั้นการวางแผนการจ้างงานหรือกำลังคนจึงเป็นการกล่าวถึงการวางแผนเพื่อบรรจุตำแหน่งใด ๆ หรือตำแหน่งทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของธุรกิจตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้บริหาร

การวางแผนและการพยากรณ์การจ้างงานกำลังคนเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่ต้องรวบรวมความคิดเช่นเดียวกันกับการรวมส่วนของกลยุทธ์ทางธุรกิจและกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลเข้าไว้ด้วยกัน ตัวอย่างเช่น การวางแผนการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ การสร้างโรงงานใหม่ หรือการลดระดับของกิจกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้มีอิทธิพลต่อจำนวนและตำแหน่งที่ต้องการภายในองค์กร การตัดสินใจดังกล่าวต้องคำนึงถึงว่าจะบรรจุตำแหน่งงานอย่างไร จึงจะสามารถรวบรวมปัจจัยต่างๆ ของการวางแผนทางทรัพยากรบุคคลเข้าไว้ด้วยกันไป เช่น การวางแผนในการประเมินผล งาน การอบรมพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 56) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต โดยพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

ดัง รีบอร์ (Rebore 1995 : 11 อ้างใน สมาน อัครภูมิ, หน้า 254) ให้ความหมาย การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) ไว้ว่าหมายถึง กำหนดแผนความต้องการบุคคลขององค์กรทั้งในระยะยาวและแผนระยะสั้น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการใช้หลักสูตร และการวางแผนงบประมาณของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การวางแผนการบริหารงานบุคคล หมายถึง กำหนดแผนความต้องการบุคคลขององค์กรทั้งในระยะยาวและแผนระยะสั้น โดยพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการใช้หลักสูตร และการวางแผนงบประมาณของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของการวางแผนบริหารบุคคล

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 69) ได้กล่าวว่า เหตุผลสำคัญสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Major reasons for employment planning) มีดังนี้ (1) การวางแผนจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (2) การวางแผนจะทำให้

พนักงานเกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น (3) การวางแผนจะสร้างโอกาสสำหรับการสร้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 21)การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้

ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้านคือ

(1) เป็นการสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน ทำให้องค์กรมีทรัพยากรที่จำเป็นได้โดยไม่ขาดแคลนแรงงาน และไม่มีแรงงานส่วนเกิน

(2) เป็นการป้องกันการลาออกของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถด้วยการจัดระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และจัดระบบทดแทนอย่างเหมาะสม

(3) ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อกัน ทั้งการวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุงาน การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม

วรรณารถ แสงมณี (2547, หน้า 4-1)การวางแผนบุคลากรนั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ไม่ว่าจะป็นองค์การขนาดเล็กหรือองค์การขนาดใหญ่ สำหรับองค์การขนาดเล็ก การวางแผนบุคลากรจะแสดงให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้น หากองค์การนั้นขยายตัวใหญ่ขึ้นและสำหรับองค์การขนาดใหญ่ผู้บริหาร ก็ จะรู้ว่าการบริหารทางด้านงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ความจำเป็นในการวางแผนเกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่อไปนี้

1. การบริหารในปัจจุบันจำเป็นจะต้องมีการวางแผนบุคลากรที่ดีขึ้น เพราะภาวะต่างๆ ในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากไม่มีการเตรียมตัวที่ดีองค์กรก็จะประสบปัญหาในด้านต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาในทางเศรษฐกิจที่ประสบโดยตรงและรวดเร็วต่อความอยู่รอดขององค์กร

2. ปัจจุบันองค์กรมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นซึ่งจำเป็นเลือกของผู้ปฏิบัติงาน การหาคนที่มีความรู้ความชำนาญมาบรรจุในตำแหน่งงานเป็นเรื่องยุ่งยาก และการบรรจุบุคคลเพื่อมาทดแทนผู้ที่มีความรู้ความชำนาญก็จะยุ่งยากมากขึ้น เพราะกว่าที่ที่จะฝึกอบรมคนให้มีความรู้ความชำนาญงานต้องใช้เวลามากขึ้นกว่าเดิม การใช้เวลามากขึ้นนั้นก็ทำให้ต้องมีการวางแผนทางด้านกำลังที่ยุ่งยากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่เทคโนโลยีใหม่ๆ จนแทบจะตามไม่ทันในทุกๆ ด้าน งานบางอย่างที่เคยใช้เวลาทำงานหลายๆ วันก็ใช้เวลาเพียงไม่กี่ชั่วโมงอันเนื่องมาจากการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่นำมาช่วยในการประมวลข้อมูลทำให้ประหยัดเวลาอย่างมากและได้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอนและการมีเทคโนโลยีก้าวหน้านี้เอง ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณค่าคนที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร

4. กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ ในปัจจุบันรัฐได้ออกกฎหมายระเบียบปฏิบัติทางด้านแรงงานมากขึ้นโดยเฉพาะเป็นกฎหมายคุ้มครองสิทธิทางด้านแรงงาน ข้อกำหนดของรัฐต่างๆ ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะทางด้านการจำกัดการตัดสินใจทางการบริหาร ผลที่เกิดขึ้นก็คือจะก่อให้เกิดปัญหาการจ้างแรงงาน ซึ่งนั่นหมายความว่าแทนที่องค์กรจะจ้างงานได้จำนวนตามที่ต้องการก็จะทำให้จำกัดการจ้างในระดับหนึ่ง

5. การสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน เมื่อมีปัญหาแรงงาน โดยคนงานร้องเรียนต่อกระทรวงแรงงานว่าองค์กรไม่ได้ให้ความเท่าเทียมกันต่อผู้สมัครงาน องค์กรจะต้องแสดงหลักฐานการวางแผนบุคลากรเกี่ยวกับการจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง หรือการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามหลักเกณฑ์และไม่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการจ้างงาน

6. การวางแผนบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจดำเนินไปอย่างรุนแรงจนองค์กรทุกแห่งต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมาเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การวางแผนบุคลากรก็เป็นอย่างหนึ่งขององค์กรและเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 56) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล เช่น

1. ทำให้ได้ใช้คนที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าขาดการวางแผน แต่ถ้าขาดการวางแผนที่ดีด้านทรัพยากรบุคคล จะทำให้องค์กรพบปัญหา เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่เหมาะสม การมีบุคลากรจำนวนมากเกินไป เป็นต้น

2. ทำให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงาน เพราะถ้ามีการวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างรอบคอบ จะครอบคลุมถึงการวางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และแผนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่กระทำอย่างเป็นระบบ จึงส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร และไม่เกิดปัญหาอันเนื่องมาจากการลาออกจากงาน ของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

3. ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบไม่ผิดพลาด เมื่อต้องการเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา เช่น เมื่อมีส่วนประกอบของแรงงานที่ไม่เหมาะสม เมื่อความต้องการด้านแรงงานมีปริมาณมากกว่าปริมาณแรงงาน หรือ เมื่อปริมาณแรงงานมีมากกว่าความต้องการด้านแรงงาน เป็นต้น

4. ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในการเข้าสู่ตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง เพราะการวางแผนทรัพยากรบุคคล ให้ความสำคัญทุกเรื่อง เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การประเมิน การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การให้ค่าตอบแทนและ

สวัสดิการ เป็นต้น ดังกล่าว จะก่อให้เกิดความเสมอภาค เปิดโอกาสให้ทุกคนเตรียมการล่วงหน้าได้อย่างเท่าเทียมกัน

เวอร์เธอร์ และเดวิส (Werther and Davis 1995 : 156 อ้างใน สมาน อัครภูมิ, หน้า 254) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักในการวางแผนงานด้านบุคลากรไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการบูรณาการแผนกลยุทธ์เข้ากับความต้องการกำลังคนได้อย่างเหมาะสม
2. เพื่อเป็นการยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อการประสานกิจกรรมด้านงานบุคลากรกับวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อการใช้งบประมาณในการจ้างพนักงานใหม่ได้อย่างประหยัด
5. เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนงานบุคลากรด้านอื่นได้อย่างเหมาะสม และสามารถเชื่อมโยงกับฝ่ายอื่นในองค์การได้
6. เพื่อเสนอความต้องการด้านบุคลากรให้สังคมและหน่วยงานอื่นทราบ
7. เพื่อการประสานการปฏิบัติงานกับแผนด้านอื่นของการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล เช่น แผนการสรรหา แผนการจ้างบุคลากร เป็นต้น

สรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากรให้ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถทำการคาดคะเนความต้องการใช้บุคลากรของโรงเรียน หรือเป็นการวางแผนงานกำลังคน การเตรียมการเพื่อสรรหา การพัฒนาเพื่อใช้คนให้ถูกงาน เป็นการประหยัดเวลา วัสดุ และการวางแผนที่ดีจะมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารด้วย

กระบวนการวางแผนบริหารงานบุคคล

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 73) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (The HR planning process) เป็นกระบวนการพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตในแผนกลยุทธ์ขององค์การ และการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์และการกลั่นกรองสภาพแวดล้อม (Situation analysis and environmental scanning)
2. การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน (Forecasting demand for employees)
 - 2.1 การประมาณการโดยผู้เชี่ยวชาญ (The expert estimate)
 - 2.2 การใช้เทคนิควิธีการพยากรณ์แนวโน้ม (Trend projection หรือ Trend analysis)

- 2.3 การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio analysis)
- 2.4 การใช้ผังกระจายข้อมูล (The scatter plot)
- 2.5 การใช้คอมพิวเตอร์ในการพยากรณ์ความต้องการด้านบุคลากร (Using computers to forecast personnel requirements)
- 2.6 การใช้ดุลยพินิจดำเนินการบริหาร (Managerial judgment)
- 2.7 เทคนิคการใช้โมเดลและการคาดคะเนหลายด้าน (Modeling and multiple-predictive techniques)
- 2.8 การพยากรณ์ความต้องการเป็นหน่วย (Unit-demand forecasting)
- 2.9 การพยากรณ์แบบฐานศูนย์ (Zero-base forecasting)
- 2.10 วิธีพยากรณ์จากระดับล่างสู่ระดับบน (Bottom-up approach)
- 2.11 การใช้ตัวแปรที่เป็นตัวพยากรณ์ (Use of predictor variables)
- 2.12 การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation)
3. วิเคราะห์ภาวะการตอบสนองด้านแรงงานในปัจจุบัน (Analyzing the current supply of employees)
 - 3.1 คลังข้อมูลบุคลากร (Personnel inventory) หรือคลังทักษะ (The skill inventory)
 - 3.2 แผนภูมิการแทนที่บุคลากร (Personnel replacement charts)
4. การตัดสินใจดำเนินการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Action decisions in human resource planning)
 - 4.1 การตัดสินใจดำเนินการในสภาวะที่มีการขาดแคลนพนักงาน (Action decisions with a shortage of employees)
 - 4.2 การตัดสินใจปฏิบัติการในสภาวะที่มีพนักงานส่วนเกิน (Action decisions in surplus conditions)

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 452) ได้เสนอขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนประกอบขึ้นด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

 1. การวางแผนเพื่อความต้องการในอนาคต
 2. การวางแผนเพื่อความสมดุลในอนาคต
 3. การวางแผนเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกหรือการปลดออกจากงาน
 4. การวางแผนเพื่อการพัฒนา

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 56-57) กล่าวว่า กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและปริมาณทรัพยากรใน ตลาดแรงงาน
2. การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับงาน และทักษะการทำงานที่องค์การต้องการใน อนาคต
3. การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ปรัชญา นโยบาย กลยุทธ์ วิธีดำเนินการ และการประเมินผล
4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดแผนงานระยะสั้น แผนงานระยะยาว และดำเนินงานตามแผนการเหล่านั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผน กลยุทธ์
5. การประเมินผลแผนงาน เพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ที่ดำเนินการไปแล้ว ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลในครั้งต่อไป

สมาน อัครภูมิ (2551, หน้า 255) ได้กล่าวว่า การวางแผนงานบุคคลเป็นกิจกรรมการบริหารที่เกี่ยวกับการระบุนความต้องการด้านบุคลากร การพยากรณ์บุคคลที่สรรหามารับ ตำแหน่ง และการพิจารณาความจำเป็นในการที่จะมีบุคลากรเพิ่มขึ้นหรือมาทดแทนบุคคลที่ออกไป จากองค์การ (Lunnenberg and Omstein 2005 : 518) การวางแผนบุคลากรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ งานและตำแหน่งที่มีอยู่ การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานด้านบุคลากร และการพิจารณาข้อกำหนด ของกฎหมาย การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการในการหาข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยการพิจารณา พรรณนางานขององค์การควบคู่ไปกับคุณสมบัติหรือสมรรถภาพของบุคคลที่ต้องการมาเพื่อปฏิบัติ หน้าที่ดังกล่าว สำหรับการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานเป็นการวิเคราะห์จำนวนและประเภทของ บุคคลที่องค์การต้องการในอนาคต ตลอดจนการคาดการณ์บุคลากรที่เราต้องการในตลาดแรงงาน ส่วนการพิจารณาแง่มุมของกฎหมายก็จะพิจารณาว่ามีข้อกำหนดไว้อย่างไร ในทัศนะของผู้เขียนเห็น ว่าประเด็นนี้คือปัญหาใหญ่ที่สุดของการบริหารงานบุคคลขององค์การของรัฐในประเทศไทย เพราะ เรามีกฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบข้อบังคับไว้มาก จนยากที่จะวางแผนและแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงานในองค์การ

โดยสรุปแล้ว กระบวนการวางแผนบุคลากร ได้แก่

1. วิเคราะห์งานและตำแหน่งที่มีอยู่
2. การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับงาน และทักษะการทำงานที่องค์การต้องการใน อนาคต
3. การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ปรัชญา นโยบาย กลยุทธ์ วิธีดำเนินการ และการประเมินผล

4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดแผนงานระยะสั้น แผนงานระยะยาว และดำเนินงานตามแผนการเหล่านั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์

5. การประเมินผลแผนงาน และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากรเป็นการดำเนินงานขององค์การ เกี่ยวกับการ คาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การเป็นการล่วงหน้า และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่ง กำลังคน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และการควบคุมบุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

1.4.3.2 การพัฒนาบุคลากร

เมื่อมีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาสู่หน่วยงานแล้ว จำเป็นที่บุคลากร จะต้องได้รับการพัฒนา เพื่อบุคลากรจะได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานบรรลุผล การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารบุคลากร ซึ่งผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ คือ

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 157) ได้กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรม (The training process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะ แนวความคิด กฎเกณฑ์ หรือ ทักษะคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของพนักงาน (Byars and Rue. 1997 : 210) หรือเป็นกระบวนการ ฝึกหัดงานขององค์การแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ในด้าน การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 451) ได้กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความมุ่งหมายคือ การเพิ่มความสามารถของบุคคลและกลุ่มคนเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อปรับปรุงทักษะการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหาร อาจจะได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคของการตัดสินใจ หรือระบบการประมวลข้อมูลแบบใหม่ โครงการพัฒนาถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้การศึกษากับพนักงาน นอกเหนือจากความต้องการของ ตำแหน่งหน้าที่ในขณะนี้ของพวกเขา เพื่อเป็นการเตรียมตัวพวกเขาในการเลื่อนตำแหน่ง และให้มี ทักษะที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของพวกเขาภายในองค์การ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 65) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การทำให้คน เหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธี ในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (Knowledge) ทักษะในการ

ทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

วรนาถ แสงมณี (2547, หน้า 5-1) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน โดยสรุปแล้ว ความหมายของการฝึกอบรมได้ก็คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะ แนวความคิด กฎเกณฑ์ หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของพนักงาน หรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์การแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในเทคนิคต่างๆ ในความคิด การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาในด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 66-67) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อการพัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรู้เพียงพอเพียงในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมจึงเป็นความจำเป็นของทุกองค์การ ทั้งนี้อาจสรุปความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ ดังนี้

(1) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเมื่อบุคคลในองค์การได้ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพของผลผลิตและเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคคล ต้นทุนการผลิตอันเนื่องมาจากความเสียหายและการซ่อมแซมก็จะลดลง การสูญเสียจากอุบัติเหตุลดน้อยลงด้วย

(2) การฝึกอบรมเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่ ซึ่งแม้จะได้รับความรู้จากสถานศึกษามาแล้ว แต่ความรู้นั้นจะเป็นความรู้แบบกว้างๆ ไม่ได้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามลักษณะพิเศษขององค์การ การฝึกอบรมจึงช่วยให้พนักงานได้รู้จักองค์การ สามารถปรับตัวเข้ากับองค์การได้ง่าย เป็นการลดการลาออกและการขาดงานของพนักงานได้ด้วย

(3) งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจึง

จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และทำงานตามระบบงานใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างดี

(4) บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อทำงานไปนาน ๆ จะเกิดความเฉื่อยชา องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความตื่นตัว เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้เพิ่มขึ้น

วรรณกร แสงมณี (2547, หน้า 7-1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมและการพัฒนา คือ การสร้างทักษะพิเศษอย่างเฉพาะเจาะจงในความสามารถสำหรับงานของเขา

ตัวอย่างเช่น บุคคลผู้หนึ่งเข้าไปทำงานทางการตลาดในปีสุดท้ายของการเรียนในมหาวิทยาลัย

การมุ่งไปทำงานในอนาคตขององค์กรซึ่งเหมือนกับความก้าวหน้าในงานและอาชีพของบุคคล ทักษะใหม่ ๆ และความสามารถที่จำเป็นตามที่องค์กรต้องการ

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 135) กล่าวว่า การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการบุคลากรทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษาของชาติ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มิได้จำเพาะเฉพาะก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งเท่านั้น แต่จำเป็นทั้งหลังจากได้รับการบรรจุและตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้เพราะ การสรรหาและเลือกสรรคนแม้ว่าอาจจะทำได้ดี ได้คนที่มีความสามารถสูงมาทำงานแล้วก็ตาม แต่ก็หาได้ยุติเพียงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่หยุดยั้ง เนื้อหาสาระของวิชาการที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาด้วย การที่จะใช้ประโยชน์สูงสุด จากครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงต้องพัฒนาเขาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม

รีเบอร์(Rebores 1995 : 13 อ้างใน สมาน อัครภูมิ, 2551 หน้า 259) การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) เป็นการดำเนินงานที่จะส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการตอบสนองบุคคลในการเติมเต็มศักยภาพและความก้าวหน้าในการทำงานของตนด้วย

สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความมุ่งหมายคือ จะส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรเพิ่มความสามารถของบุคคลและกลุ่มคนเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อปรับปรุงทักษะการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารอาจจะได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคของการตัดสินใจ หรือระบบการประมวลข้อมูลแบบใหม่ โครงการพัฒนาถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้การศึกษาให้กับพนักงาน นอกเหนือจากความต้องการของตำแหน่งหน้าที่ในขณะนี้ของพวกเขา เพื่อเป็นการเตรียมตัวพวกเขาในการเลื่อนตำแหน่ง และให้มีทัศนคติที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของพวกเขาภายในองค์กร

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 157) ขั้นตอนในการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน และ

กระบวนการพัฒนา (Five-step training and development process)

1. ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need analysis)

รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงานและการผลิต วิเคราะห์ผู้เข้าอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับ คุณสมบัติของผู้เข้าอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคิดและแรงจูงใจส่วนตัวใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และวางแผนทางการปฏิบัติงาน

2. ขั้นตอนออกแบบเนื้อหาที่จะสอน (Instructional design)

รวบรวมจุดประสงค์ (Objective) วิธีการสอน (Methods) สื่อ (Media) คำอธิบาย ลักษณะและการจัดเรียงลำดับของเนื้อหา (Description of and sequence of content) การยกตัวอย่าง (Examples) การทำแบบฝึกหัด (Exercises) และกิจกรรม (Activities) จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนรู้ และจัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้ จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการอบรม เช่น วีดีโอ เอกสารประกอบการสอน คู่มือ เป็นต้นด้านการฝึกอบรมด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ และมีประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

3. ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation) ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบ

ความถูกต้อง ก่อนนำเสนอจริงต่อผู้เข้าอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิผล

4. ขั้นปฏิบัติ (Implementation) ดำเนินการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ ซึ่งมุ่ง

นำเสนอความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

5. ขั้นประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and follow-up) ประเมิน

ความสำเร็จตามแผนงานดังต่อไปนี้

5.1 ปฏิกริยา (Reaction) บันทึกปฏิกริยาของผู้เรียนที่มีต่อการฝึกอบรม

5.2 การเรียนรู้ (Learning) ใช้เครื่องมือการป้อนกลับ หรือใช้การวัดผลก่อนและหลังว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง

5.3 พฤติกรรม (Behavior) หัวหน้าบันทึกปฏิกริยาการปฏิบัติงานของผู้เรียน

โดยวัดทักษะและการนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานผลลัพธ์ (Results) พิจารณาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และประเมินความต้องการการฝึกอบรมเพิ่ม ซึ่งจะเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน

รศ. กุลธณ ธนาพงศ์ธร (อ้างใน วรนาทรธ แสงมณี 2547, 7-9) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมขององค์การ
2. ขั้นการตรวจสอบความต้องการในแต่ละลักษณะของงาน ว่าลักษณะงานใดของหน่วยงานใดที่มีความจำเป็นต้องการฝึกอบรมเร่งด่วนมากน้อยลดหลั่นกันไปตามลำดับ ซึ่งในการพิจารณานี้มีปัจจัยที่อาจนำมาพิจารณาตรวจสอบได้อย่างน้อย 5 ประการคือ
 1. ผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เปรียบเทียบกับผลงานของ ตนเองในอดีตว่าเพิ่มขึ้น ลดลงหรือเท่าเดิม
 2. ระดับความสนใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ มีอยู่เท่าไร มีการขาดงาน ลางานและมาทำงานช้ามากน้อยเพียงไร
 3. การปฏิบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นเช่นไร มีความรวดเร็วหรือล่าช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงไร
 4. ขวัญและทัศนคติของบุคลากรโดยทั่วไปในหน่วยงานนั้น ในขณะนั้นเป็นเช่นไรและมีผลกระทบต่อการทำงานเช่นไรบ้าง
 5. ความร่วมมือ ประสานงาน และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากร ต่าง ๆ เป็นเช่นไรและก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างไร

ในการพิจารณาตรวจสอบความต้องการของแต่ละหน่วยงานจากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น มีวิธีดำเนินการตรวจสอบได้หลายวิธี เช่น โดยการสังเกตการณ์ โดยการวิเคราะห์งาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานและโดยการสอบถามบุคลากรต่าง ๆ โดยตรง เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว เพื่อให้จะได้ความถูกต้องมากที่สุด อาจจะใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีผสมกันไป

หลังจากที่ได้ตรวจสอบความต้องการของทุกหน่วยงานในองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป คือ พิจารณาเปรียบเทียบเพื่อจัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วนก่อนหลังในการจัดฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากองค์การย่อมไม่สามารถจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของตนทั้งหมดในทุกหน่วยงานพร้อม ๆ กันในโครงการเดียวกันได้

3. ขั้นตอนยกร่างโครงการฝึกอบรม ซึ่งโครงการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย หัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ชื่อลักษณะและประเภทของโครงการฝึกอบรม บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ หลักการและวัตถุประสงค์ของโครงการ ประโยชน์หรือผลดีที่คาดว่าจะได้รับ ตำแหน่งและจำนวนของผู้ที่จะเข้ารับฝึกอบรม วัน เวลา สถานที่และงบประมาณที่ต้องการ หลักสูตร และรายชื่อวิทยากรในแต่ละหัวข้อที่จะฝึกอบรม รายละเอียดของกำหนดการฝึกอบรม ตั้งแต่วันแรกจนกระทั่งวันสุดท้าย
4. ขั้นการเสนอร่างโครงการเพื่อขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขององค์การเพื่อขอความเห็นชอบเสียก่อน

5. กำหนดหรือปรับปรุงระเบียบวิธีปฏิบัติในการดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ทุกคนได้ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการดำเนินการจัดฝึกอบรมอย่างถูกต้องและสอดคล้องกันไปในแนวเดียวกัน แต่ละคนจะได้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างชัดเจนแน่นอน หากมีปัญหาข้อสงสัย ใด ๆ จะได้ซักถามจนเป็นที่เข้าใจร่วมกัน และทุกคนจะได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง เมื่อโครงการฝึกอบรมนั้นได้เริ่มดำเนินการแล้ว

6. ขั้นการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งมักจะประสบกับปัญหาเฉพาะหน้าหรืออุปสรรคที่มีได้คาดคิดมาก่อนอยู่เสมอ ดังนั้นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ จะต้องสามารถแก้ไขได้อย่างทัน่วงทีเพื่อมิให้เป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานต่อไป

7. ขั้นการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม โดยผู้บริหารต้องการรู้ผลของการฝึกอบรมว่าสามารถบรรลุถึงเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วได้นำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนหรือไม่และพฤติกรรมของแต่ละคนได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากน้อยแค่ไหนเพียงใด

ฉันทนา จันท์บรรจง (2549, หน้า 138-139) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบริหารการศึกษา
2. การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
4. การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร
5. การดำเนินงานตามโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สมาน อัสวภูมิ (2551, หน้า 259) ได้กล่าวว่า โครงการพัฒนาบุคลากร (Staff Development Program) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้กันมานานแต่ก็ยังเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานมาจนถึงปัจจุบัน เพียงแต่วิธีการและเทคนิครับการพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

- 1) กำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์
- 2) ศึกษาความต้องการจำเป็น
- 3) กำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
- 4) ออกแบบวิธีการฝึกอบรม
- 5) ดำเนินการฝึกอบรม
- 6) ประเมินผลการฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรมโดยทั่วไปอาจจะเลือกใช้แนวทางต่อไปนี้ คือ การอบรมเป็นหลักสูตรและรายวิชาที่กำหนดไว้ การประชุมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การประชุมคณะกรรมการ การอ่านเอกสารวิชาการ การศึกษาดูงาน การเข้าค่าย การฝึกประสบการณ์ การเข้าร่วมโครงการคุณแลกเปลี่ยน การวิจัย การเขียนงานวิชาการ การหาประสบการณ์ทางวัฒนธรรม การเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชน เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบริหารการศึกษา
2. การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรหรือฝึกอบรม
3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
4. การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร
5. การดำเนินงานตามโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญของบุคลากรขณะปฏิบัติงานในหน่วยงาน และปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะใช้วิธีการใดก็ตามที่มีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมองภาพรวมของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตส่วนตัว การทำงาน ตลอดจนช่วยพัฒนาให้องค์การมีความเจริญเติบโตมั่นคงถาวรต่อไป

1.4.3.3 การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง จากการสรรหา และเลือกสรร เมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด และทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญในการทำนุบำรุงรักษา คือ การจูงใจ ประโยชน์เกื้อกูล และขวัญในการปฏิบัติงาน

दन्य तेयनपुष्प. (2543, 21) ได้เสนอความหมายว่า การรักษาพนักงานหมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี. (2545, 210) ได้กล่าวว่า การบำรุงรักษา หมายถึง การมุ่งป้องกันพัฒนา และแก้ไข ความปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทั้งกายและสุขใจ

Ivanovic. (1988, 116 อ้างใน อัมภรณ์ นิลประเสริฐ 2550, หน้า 37) ได้เสนอความหมายว่า การบำรุงรักษาเป็นความต้องการ ที่จะให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอยู่กับองค์การตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้บุคคลอยู่กับงานองค์การนานที่สุด และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ตามศักยภาพและความสามารถของบุคคล

หลักการบำรุงรักษาคน

พนัส หันนาคินทร์. (2542, หน้า196 – 197) กล่าวว่า ในการบำรุงรักษาบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรจะต้องใส่ใจซึ่งความยุติธรรม ตั้งอยู่ในพรหมวิหาร 4 ไม่ทำตัวเป็นเจ้าของขุนมูลนาย พิจารณาทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงถือพรรคถือพวก ยินดีรับฟังความคิดเห็นของครูน้อยด้วยความจริงใจ รู้จักให้กำลังใจแก่ครูน้อย พยายามส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของครูน้อย เลี่ยงจากการใช้อารมณ์ในการทำงาน รู้จักวางตัว รู้ว่าอะไรควรและไม่ควร พยายามรักษาผลประโยชน์ ของครูน้อย ทำตัวให้เขามีความรู้สึกเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด และผู้บริหารควรจะให้เวลาและโอกาสแก่ครูที่จะปรับปรุงตัวเอง ตลอดถึงการปรับปรุงให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าสืบไป

หลักและทฤษฎีที่จะนำมาเป็นแนวปฏิบัติในการบำรุงรักษาคน

บรยองค์ โตจินดา (2546 : 253) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ไว้ 5 ประการคือ

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่ออยู่รอดของชีวิต
- 2) ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ทั้งทางด้านร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุอันตรายต่างๆ และความมั่นคงทางจิตใจ
- 3) ความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน
- 4) ความต้องการเกียรติชื่อเสียง ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคมเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่น
- 5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง เป็นความต้องการขั้นสูงสุด อยากที่จะประสบความสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนใฝ่ฝันไว้

Herzberg. (1959, หน้า 59 อ้างถึงใน บรรยงค์ ไตจินดา 2546 , หน้า 254) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยไว้ว่า เหตุผลเกี่ยวกับสิ่งกระตุ้นที่จะทำให้คนรักหรือชอบงานได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ได้แก่ ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่องานของนักวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 ประเภท ในเขตเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) ของสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลผลิตลดการขาดงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คน ก็คือความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

การจูงใจ

การจูงใจเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลซึ่งมีผลต่อความต้องการ ความสนใจ หรือการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางใดทางหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคล การจูงใจให้บุคคลเข้าสู่องค์การและการทำงานนั้น มีการกล่าวถึงเรื่องนี้เอาไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งจะกล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลเอาไว้ ดังนี้

พิสนุ พงศ์ศรี. (2542 : 76) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า คือความต้องการตระหนักถึงความสามารถของตน ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลในระดับสูงในการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความสามารถที่แท้จริงของตน

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 226) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อให้เขาปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ เกิดขวัญกำลังใจที่ดี พึงพอใจที่จะคงอยู่ให้และทำประโยชน์ให้องค์การต่อไปนานที่สุดเท่าที่ควรเท่าที่จะทำได้ นั้น เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารและฝ่ายบริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจจะเรียกว่า “การธำรงรักษาบุคลากร” หรือ Retention ดังนั้น ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลจึงต้องศึกษาหลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้เข้าใจ โดยเฉพาะเรื่องการจัดจากระบบผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งรวมถึงเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ตลอดจนการให้รางวัลและการลงโทษทางวินัยที่เหมาะสม

สมาน อิศวภูมิ (2551, หน้า 260-261) ได้กล่าวว่า การดูแลความเป็นอยู่และการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในองค์การ (Compensation) เป็นความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล (Lunenburg และ Ornstein 2000 : 545 – 546) เพราะการดูแลและการให้สวัสดิการที่ดีย่อมเรียกกรองความสนใจของผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาเข้าองค์การเรามากขึ้น และการมีระบบรางวัลแก่บุคลากรที่ดีย่อมกระตุ้นและส่งเสริมการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การอย่างยิ่ง

และสิ่งที่องค์การต้องดูแลและให้สวัสดิการแก่บุคลากรในองค์การมีหลายประการ เช่น ค่าจ้างและเงินเดือน ตำแหน่งงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทนอื่น และสวัสดิการด้านต่างๆ เป็นต้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารหรือองค์การ ใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าการจูงใจบุคคลมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคล องค์การ และผู้บริหาร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบุคคล อันส่งผลต่อความสำเร็จร่วมกันของทุกฝ่ายทั้งตัวบุคลากรและองค์การ

การจ่ายค่าตอบแทน

วรรณารถ แสงมณี (2547, หน้า 9-1) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานที่อาจเรียกว่าค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้

Werther and Davis (Werther and Davis, 1985 อ้างใน บรรยงค์ โตจินดา 2546, หน้า 247) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนหมายถึง สิ่งที่ได้รับจากการทำงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 247) ได้ให้ความหมายของ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้ องค์การ

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์การหรือสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งที่ได้รับจากการทำงานให้องค์การ ที่อาจเรียกว่าค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้

ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 125) ได้กล่าวว่ถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

1. ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานให้ทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้โดยจัดสิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้เหมาะสม
2. เพื่อควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายด้านพนักงานให้สอดคล้องกับผลผลิต โดยกำหนดแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เพื่อใช้เป็นหลักในการจ้างงาน การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้นพนักงานโดยอาศัยการกำหนดมาตรฐานของงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือจากพนักงานลดการเรียกร้องและข้อพิพาทแรงงาน โดยอาศัยความยุติธรรมในการจ่ายผลตอบแทนเป็นสำคัญ

วรรณารถ แสงมณี (2547, หน้า 9-2) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการบริหารค่าตอบแทนไว้ว่า

1. ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานให้ทำงานโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้โดยจัดสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน
 2. เพื่อควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายด้านพนักงานให้สอดคล้องกับผลผลิต ทั้งนี้โดยกำหนดนโยบายและวางวิธีปฏิบัติ เพื่อที่จะให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพนักงานเป็นกลไกที่สามารถใช้สร้างประสิทธิภาพในด้านต้นทุนที่สอดคล้องกับผลผลิตได้
 3. เพื่อให้สามารถมีหลักยึดถือในการจ้างงาน การใช้ประโยชน์และการเลื่อนขั้นพนักงาน ทั้งนี้เพราะระบบมาตรฐานของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะพร้อมสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเมื่อมีระบบการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนที่ดี และถือว่าได้เป็นการให้รางวัลตอบแทนการทำงานตามน้ำหนักของความคิดความชอบของพนักงาน
 4. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือจากพนักงาน โดยการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยอาศัยความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้างเป็นฐานสำคัญในการเสริมสร้างความเข้าใจดังกล่าว
 5. เพื่อเป็นการจ่ายตามความสำคัญ และความยากง่ายของพนักงานทำอยู่
 6. เพื่อเป็นผลสืบเนื่องต่อมาถึงการลดปัญหาในการเจรจาต่อรอง เรื่องค่าตอบแทนลงได้ เพราะสามารถทำความเข้าใจกันได้ระหว่างองค์การกับพนักงานหรือผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานได้ง่ายและมีเหตุผลขึ้นง่าย
- สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ เป็นปัจจัยขั้นต้นในการจูงใจในการทำงาน การกำหนดค่าตอบแทนจึงเป็นงานทางด้านการบริหารบุคคลที่กระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์การ

กระบวนการจ่ายค่าตอบแทน

บรรองค์ ไตจินดา (2546, หน้า 263) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติเพื่อการดำเนินการบริหารอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างของค่าจ้าง หมายถึง ส่วนประกอบของอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ตามลักษณะงาน อาจแบ่งเป็นขั้น หรือระดับของการจำแนกตำแหน่งในองค์การและกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนไว้เป็นช่วงสำหรับกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ
2. การกำหนดลักษณะ ประเภทและเวลาในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึง การกำหนดวิธีการจ่ายค่าจ้างสำหรับงานแต่ละขั้นหรือแต่ละประเภท
3. การกำหนดระดับค่าจ้าง หมายถึง ระดับอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีระดับสูง ปานกลาง หรือระดับต่ำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายการจ้าง ฐานะทางการเงินขององค์การและสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงาน

4. การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอัตราค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึงการขึ้นค่าจ้าง และเงินเดือน หมายถึง การขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนตามระยะเวลา ตามผลการปฏิบัติงาน และการปรับอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ตามเหตุการณ์และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งเหตุจากเนื้อหาสาระของงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบที่มากขึ้นหรือลดลง ให้มีส่วนในรูปของคณะกรรมการของบริษัท ให้พนักงานที่มีความรู้มีส่วนร่วมในองค์การทำงานเป็นทีมเพื่อองค์การของตน

5. ประโยชน์เกื้อกูล รางวัลประเภทนี้องค์การจะมีได้จ่ายในรูปตัวเงิน แต่ก็สามารถตีออกมาเป็นตัวเงินได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิตและสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าเสื้อผ้า รวมทั้งการให้สิทธิในการลาหยุดงาน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง

รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน รางวัลประเภทนี้มักเป็นสิ่งที่มีความหมายจิตใจต่อบุคลากร กล่าวคือ เป็นรางวัลที่บ่งบอกถึงชื่อเสียงเกียรติยศสถานะทางสังคมของบุคลากร โดยอาจมีลักษณะดังนี้

1. รางวัลซึ่งส่งเสริมคุณค่าของบุคคล ได้แก่ การมอบรางวัลดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ การยกย่องชมเชย
2. รางวัลซึ่งส่งเสริมสถานภาพทางสังคม เช่น การจัดห้องทำงานส่วนตัว เลขานุการส่วนตัว หรือรถยนต์ประจำตำแหน่ง เป็นต้น
3. รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร เช่น การส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม การดูงาน หรือเข้าเรียนในหลักสูตรพิเศษ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 125) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพควรปฏิบัติดังนี้

1. มีการออกแบบแผนงานการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้สอดคล้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ยึดถือการปฏิบัติตามหลักการบริหารที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทั้งนายจ้างและลูกจ้างควบคู่กัน
3. มีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ
4. ให้พนักงานได้เข้ามามีส่วน ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการบริหารค่าตอบแทน
5. กำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น และมีการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีระบบที่มีความคล่องตัวและตั้งอยู่บนข้อมูลพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง

6. คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน และทัศนคติของประชาชนเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน โดยให้เกิดความเป็นธรรม ไม่เหลื่อมล้ำ และไม่เป็นการเอาเปรียบกัน

สรุปได้ว่า กระบวนการในการบริหารผลตอบแทนให้มีประสิทธิภาพ ควรปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างของค่าจ้าง ให้สอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การกำหนดลักษณะ ประเภทและเวลาในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน
3. การกำหนดระดับค่าจ้าง ตามระดับอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง
4. การขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนตามระยะเวลา ตามผลการปฏิบัติงาน และการปรับอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ตามเหตุการณ์และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งเหตุจากเนื้อหาสาระของงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบที่มากขึ้นหรือลดลง
5. มีการจัดประโยชน์เกื้อกูล เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิตและสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าเสื้อผ้า รวมทั้งการให้สิทธิในการลาหยุดงาน
6. มีการส่งเสริมคุณค่าของบุคคล ได้แก่ การมอบรางวัลดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ การยกย่องชมเชย
7. มีการส่งเสริมสภาพทางสังคม เช่น การจัดห้องทำงานส่วนตัว หรือรถยนต์ประจำตำแหน่ง เป็นต้น
8. มีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร เช่น การส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม การดูงาน หรือเข้าเรียนในหลักสูตรพิเศษ

การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่ง ในกระบวนการบริหารบุคลากร เพราะหน่วยงานจะต้องบำรุงรักษาคนดี มีความสามารถให้อยู่ในหน่วยงานมากที่สุดและอยู่นานที่สุด

1.4.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการทำกิจการใด ๆ จะต้องมีการประเมินผลการกระทำนั้น ๆ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 98) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 224) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน (Job Performance Evaluation) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการทำงาน วัดความสำเร็จของงานหรือหาเหตุของการทำงานที่ไม่ได้ผลตามแผนงานหรือเป้าหมายของงาน รวมทั้งเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงงาน และหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นด้วย

วรรณารถ แสงมณี (2547, หน้า 8-1) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงาน ประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กรหรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากพนักงานภายในเวลาที่กำหนด จากนั้นย้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบ ว่า ปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด และแนะนำให้พนักงานรู้ถึงวิธีการที่พวกเขาจะต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 114) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการพิจารณาบุคลากรในองค์กรแต่ละคน เพื่อจะตอบคำถามว่าเขามีผลการปฏิบัติงานในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ โดยการประเมินผลจะต้องอาศัยวิธีการที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือที่สุด เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารบุคคลด้วยระบบคุณธรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะจะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบจุดอ่อน จุดด้อย ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ

สมาน อัครภูมิ (2551, หน้า 261) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารบุคคลากร เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Werther and Davis 1996 :341) ซึ่งเป็นข้อมูลสำหรับบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการรับรู้ความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานขององค์กร (Rebore 1995 : 13)

เวอร์เธอร์ และเดวิส (Werther and Davis 1966 :344 – 346 อ้างใน สมาน อัครภูมิ, หน้า 261) กล่าวถึงระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเอาไว้ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดมาตรฐานงานการวัดผลการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และสุดท้ายคือ การประเมินการปฏิบัติของบุคลากร สำหรับเครื่องมือในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมีหลายแบบ เช่น แบบประมาณค่า (Rating Scale) แบบตรวจสอบรายการ (Check list) แบบเลือกตอบ (Force Choice Method) แบบบันทึกผลสำเร็จของงาน

(Accomplishment Record) ประเมินพฤติกรรม (Behaviorally Anchored rating Scale)แบบวัดการปฏิบัติงานและการสังเกต (Performance Test and Observation) แบบบันทึกภาคสนาม (Field Review Method) และแบบการประเมินเปรียบเทียบ (Comparative Evaluation Approaches) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในแง่การปฏิบัติงาน และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างาน พื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

สำหรับประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานนั้น เวิร์เธอร์ และเดวิส (Werther and Davis 1966 :342) เสนอไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ในการจัดค่าตอบแทนต่างๆ
3. เพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้น และการย้ายงาน
4. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร
5. เพื่อการวางแผนตำแหน่งงานและการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่
6. เพื่อวัดศักยภาพของแผนกหรือฝ่ายต่างๆ
7. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาข้อผิดพลาดหรือบกพร่องของงาน
8. เพื่อการพิจารณาข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของการออกแบบงาน
9. เพื่อความท้าทายกับปัจจัยภายนอก
10. เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการบริหารงานบุคคล

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 202) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Why should you appraise performance) สาเหตุที่ควรทำการประเมินผลมีดังนี้ (1) การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน (Promotion and salary decisions) (2) เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง (To review the subordinate's work-related behavior) ซึ่งกระทำได้ 2 ทาง คือ ทำการพัฒนาแผนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และเพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว (3) การประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของพนักงาน เพราะจะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 225) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงาน ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล
2. เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง
3. เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน
5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรม เป็นการพัฒนาคูณการ
6. เพื่อให้ฝ่ายนิเทศงานได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน
7. เพื่อเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

วรรณารถ แสงมณี (2547, หน้า 8-14) ได้กล่าวถึงจุดประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาประยุกต์ได้หลายวิธีในการที่จะสนับสนุนการพัฒนาของพนักงาน บทบาทของมันก็คือใช้ในการกระตุ้น เสริมสร้าง ปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และในการกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จอาชีพ รวมถึงระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน

2. เพื่อการเสริมแรง และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นำการประยุกต์ผลที่ได้จากการประเมินผลเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาหัวหน้างาน ทำให้เกิดแรงจูงใจและรักษาไว้ซึ่งการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน โดยมีการพูดคุย และชี้แจง เกี่ยวกับผลของการประเมินการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา ทำให้หัวหน้างานสามารถที่จะส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนาไปในทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง ด้วยการชมเชยและให้ผลตอบแทนในรูปแบบของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. เพื่อการปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

หัวหน้างานสามารถที่จะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานทำการแนะนำวิธีที่คนงานควรจะต้องปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นในอนาคต หัวหน้างานสามารถที่จะระบุได้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานแต่ละคน และยังช่วยให้พวกเขาได้ค้นกรองแยกแยะวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำหน้าที่ที่สำคัญได้สำเร็จ นอกจากนี้หัวหน้างานกับพนักงานยังสามารถนำเอาข้อมูลดังกล่าวมาพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายของงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานแต่ละคน และเพื่อที่จะให้พนักงานได้รับรู้และยอมรับตารางเวลา รวมทั้งการจัดสรรการทำงานของพวกเขาเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านี้สำเร็จลุล่วงได้ในที่สุด

4. เพื่อใช้ในการกำหนดความก้าวหน้าของเป้าหมายอาชีพ

ในการประชุมการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ให้โอกาสหัวหน้างานและพนักงานได้มีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายระยะยาวของความสำเร็จในอาชีพ หัวหน้างานสามารถแนะนำพนักงานที่ละชั้นในการที่จะไปถึงเป้าหมาย ปัจจัยเบื้องต้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีต หัวหน้างานได้ให้พนักงานเกี่ยวกับเป้าหมายระยะสั้นเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจงที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อที่จะช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จกับเป้าหมายในระยะยาวต่อไป นั่นเป็นข้อสรุปที่ว่าแรงกระตุ้นจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันสามารถเป็นแรงผลักดันที่จำเป็นในการก้าวขึ้นไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จของการประกอบอาชีพในอนาคต

5. เพื่อใช้ในการกำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็น

ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถที่จะนำมาใช้กำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับพนักงานแต่ละคนได้ ถ้าพนักงานปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามท้องที่การคาดหวังไว้ โปรแกรมการฝึกอบรมก็อาจสามารถช่วยให้พนักงานได้ทำการแก้ไขทักษะหรือพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดีขึ้นได้ สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีอยู่แล้วโปรแกรมการฝึกอบรมก็จะเป็นการเตรียมความพร้อม สำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ การปรับปรุงการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน การลงโทษ และการมีสัมพันธอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องของความเป็นธรรม ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 98) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการประเมินผลมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์กรหรือหัวหน้างานควรกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจนเพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เช่น ถ้าต้องการประเมินผลเพื่อใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาขึ้นเงินเดือน ก็อาจเน้นผลงานมากกว่าลักษณะการทำงาน เป็นต้น

2. เลือกวิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร วิธีการต่าง ๆ นั้น บางวิธีการอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงต้องมีการคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมซึ่งอาจใช้หลายวิธีการผสมกันก็ได้

ในองค์การที่มีการจัดระบบการประเมินผลอยู่ก่อนแล้ว การเลือกวิธีการประเมินผล อาจเริ่มจากการวิเคราะห์วิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่าสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้หรือไม่ หากยังไม่อาจตอบสนองได้ดีพอจะมีวิธีใหม่ที่ดีกว่า หรือใช้วิธีการอื่นเสริมได้อย่างไร ทั้งนี้ควรมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารองค์การ ผู้ทำหน้าที่ประเมิน และฟังความเห็นผู้ถูกประเมินด้วย

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้วัดการประเมิน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการจึงต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน

4. การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีทั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ที่นำผลการประเมินไปใช้

5. การประเมินผล การประเมินผลก็คือการรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ลักษณะการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

6. การวิเคราะห์ผลการประเมิน เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นต่อไป

7. การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินนั้นอาจนำไปใช้ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์การได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2547,หน้า 224) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการประเมินผลงาน เป็นงานที่ปฏิบัติเมื่อได้บุคคลนั้นปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน เพื่อพิจารณาผลงานที่ปรากฏจากการปฏิบัติงานนั้น

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เป็นแนวทางที่เป็นแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมิน

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานมีดังนี้

2.1 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

2.2 เพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.3 เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน

2.4 เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

2.5 เพื่อประกอบการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน

2.6 เพื่อการปรับปรุงตนเองของพนักงาน

2.7 เพื่อพิจารณาการจัดสวัสดิการและบริการต่างๆให้พนักงาน

3. การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ประเมินควรกำหนดดังนี้

- 3.1 คุณภาพของงาน
- 3.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 3.3 ความซื่อสัตย์
- 3.4 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- 3.5 ความริเริ่มสร้างสรรค์
- 3.6 การให้ความร่วมมือและประสานงาน
- 3.7 การปรับตัว
- 3.8 ความมีมนุษยสัมพันธ์
- 3.9 ความเป็นผู้นำ
- 3.10 ความแข็งแรงและสุขภาพ

4. การกำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน เมื่อกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ประเมินผลแล้ว จึงกำหนดผู้ประเมินได้แก่ หัวหน้างานผู้ใกล้ชิดกับผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินควรได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดหมาย หลักการวิธีการและการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลด้วย

5. การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลมีหลายรูปแบบ วิธีการใช้ก็แตกต่างกันไปตามจุดหมาย เช่น การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินมาตรฐานของงาน เป็นต้น

6. การกำหนดให้ผู้ประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้

7. การนำผลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน

8. การตัดสินใจเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะผู้บริหาร ผู้สังเกตงานซึ่งมีผลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลของการประเมินไม่ใช่ข้อมูลธรรมดา บางครั้งก็เป็นความลับที่ไม่นำมาเปิดเผยโดยเฉพาะถ้ามีเหตุสัมพันธ์เกี่ยวกับการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นต่างๆ

วรรณกร แสงมณี (2547, หน้า 8-4) ได้กล่าวถึงมุ่งหมาย กระบวนการในประเมินผลการปฏิบัติการ ดังนี้ คือ

1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Defining performance)

เป็นการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะใช้ในการสนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์การ และในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับพนักงานแต่ละคน ก็ถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

2. การวัดสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน (Measuring performance)

การทำกรวัดนี้ต้องใช้ความรู้ลึกซึ้งคิด และความเข้าใจที่เปิดกว้าง ซึ่งมีอยู่หลายวิธีที่จะทำการวัดสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หลักการสำคัญที่จะทำการวัดก็คือ จะต้องทำการวัดบ่อยครั้งแค่ไหน และใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทำการแก้ไขสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

3. การสรุปผลและแจ้งให้พนักงานทราบ (Feedback and coaching)

ในการที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจำเป็นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา เพื่อเป็นการนำทางให้เข้าใกล้จุดมุ่งหมาย หรือมาตรฐานที่องค์การทำการกำหนดไว้ ถ้าไม่มีการแจ้งให้พนักงานทราบเลยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา พนักงานก็จะไม่รู้เลยว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การหรือไม่ และอะไรที่พวกเขาเหล่านั้นกำลังปฏิบัติอยู่

สรุปได้ว่า ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์การหรือหัวหน้างานควรกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจนเพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
2. เลือกวิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์การ วิธีการต่าง ๆ นั้น บางวิธีการอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงต้องมีการคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมซึ่งอาจใช้หลายวิธีการผสมกันก็ได้
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้วัดการประเมิน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการจึงต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน
4. การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีทั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้รับผลการประเมินไปใช้
5. การประเมินผล การประเมินผลก็คือการรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ลักษณะการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
6. การวิเคราะห์ผลการประเมิน เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นต่อไป
7. การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินนั้นอาจนำไปใช้ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ โดยต้องพิจารณาตามความเหมาะสม

2. การจัดการศึกษา

2.1 ความหมายของการศึกษา

จอห์น ดิวอี้ (John Dewey, online, 2552) ได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้หลายความหมาย คือ

1. การศึกษาคือชีวิต ไม่ใช่เตรียมตัวเพื่อชีวิต
2. การศึกษาคือความเจริญงอกงาม
3. การศึกษาคือกระบวนการทางสังคม
4. การศึกษาคือการสร้างประสบการณ์แก่ชีวิต

คำว่า “ศึกษา” ในภาษาบาลีใช้คำว่า ศึกษา เห็นด้วยตนเอง ประจักษ์ด้วยตนเอง ศึกษา จึงเป็นการเรียนเข้าไปภายในแทนที่จะเรียนเรื่องออกไปภายนอก แม้ว่าจะต้องเรียนภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภายในก็ตาม แต่ศึกษามาจากคำว่า สะ บวกคำว่า อิกษะ รวมความแล้วแปลว่า เห็นด้วยตนเอง

ท่านพุทธทาสภิกขุ ได้เสนอแนวทางการศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายของการศึกษาที่ถูกต้องไว้ 4 ทาง

1. แนวทางแห่งยถาภูตสัมมัมปัญญา
2. แนวทางแห่งไตรสิกขาและมรรค ๘
3. แนวทางแห่งปฏิจจสมุปปบาท
4. แนวทางแห่งจิตภาวนา

1. แนวทางแห่งยถาภูตสัมมัมปัญญา ปัญ แปลว่า รอบ ญา แปลว่า รู้ สัมม. สัมมา แปลว่า ถูกต้อง ภูตแปลว่า เป็น ยถา แปลว่า เช่นนั้น รวมความแล้ว หมายถึงการรอบรู้กระจ่างแจ้งถึงภาวการณ์ที่มันเป็นจริง

2. แนวทางแห่งไตรสิกขาและมรรค ๘ ที่มีคำว่า สัมมานำหน้าทั้งหมด คำว่า สัมมา แปลว่า ถูกต้อง คือถูกต้องตามกฎของธรรมชาติ แล้วนำกฎเกณฑ์นั้นมาควบคุมกันเอง การกระทำของตัวเอง การดำรงชีวิตอยู่และความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับสิ่งแวดล้อมรอบๆตัวสัมมาทิวฐิเป็นจุดเริ่มต้นการนำสัมมาทิวฐิมาเป็นแนวทางการศึกษาจะนำไปสู่การศึกษาที่สมบูรณ์

3. แนวทางแห่งปฏิจจสมุปปบาท ซึ่งเป็นวงจรที่มุ่งสู่ความระงับทุกข์ โดยการควบคุมสิ่งที่เรียกว่า สรรพผัสสะ เราก็สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่เป็นเหยื่อสิ่งแวดล้อม คือมีชีวิตได้อย่างมีปัญญา

4. แนวทางแห่งจิตภาวนา คือการพัฒนาจิตใจ เรียกว่า อานาปานสติ เพื่อความรู้ธรรมอันลึกซึ้ง

พระราชวรมุณี (ประยูรท์ ปยุตโต) ได้แสดงทักษะของการศึกษาว่า การศึกษาคือ “การฝึกฝนพัฒนาตน การฝึกฝนพัฒนาเป็นตัวหลักเป็นตัวของการศึกษา” การศึกษานั้นเป็นทั้งตัวการพัฒนา และเป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนา คือ เป็นการพัฒนาตัวบุคคลขึ้น โดยพัฒนาตัวคนทั้งคนหรือชีวิตทั้งชีวิต ตัวคนพัฒนานั้น คือ การศึกษา เมื่อผู้เรียนมีการศึกษาอย่างนี้แล้วก็เอาคุณสมบัติที่ตัวมีซึ่งเกิดจากการศึกษานี้ไปเป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การศึกษาก็เลยเป็นเครื่องมือของการพัฒนา

การพัฒนามนุษย์หรือการพัฒนาชีวิตจะเป็นไปได้ด้วยดี ต้องอิงอาศัยความเชื่อมั่นความมั่นใจ และความรู้ความเข้าใจที่เป็นพื้นฐานความสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความเชื่อ ความมั่นใจในธรรมชาติของมนุษย์ว่าเป็นสัตว์ที่ฝึกฝนพัฒนาได้ และมีวิสัยแห่งการพัฒนาได้อย่างสูงสุด การพัฒนาคนนั้นมีลักษณะเด่นอันหนึ่ง คือการดึงศักยภาพที่ที่อยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคน ออกมาพัฒนาให้ออกมาอย่างเต็มที่ และใช้ให้ได้ผลดีที่สุด

2. การทำให้บุคคลแต่ละคนรู้จักตัวเอง และความพร้อมความสามารถในการที่จะตอบรับสิ่งภายนอก

ศ.นพ.ประเวศ วะสี ได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า การศึกษา คือการหล่อหลอมจิตลักษณะของมนุษย์ ถึงแม้มีรูปร่างเป็นของคนเหมือนกัน แต่จิตลักษณะของมนุษย์แตกต่างกันอย่างมากยิ่งกว่าความแตกต่างของรูปร่างวัตถุที่มีอยู่ในโลกเสียอีก จิตลักษณะกำหนดการรับรู้ การแปลผล สิ่งรับรู้ความรู้สึก ความคิดและความประพฤติกรรม การศึกษา จึงกำหนดชีวิตทัศน์ โลกทัศน์ ความรู้สึก สุข ทุกข์ และความรู้สึกของเราต่อผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม หรือสรุปอีกอย่างว่ามนุษย์เป็นอยู่อย่างไรเพราะการศึกษา

สรุปแล้วความหมายของคำว่า พระพุทธศาสนากับการศึกษา ก็คือ การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภูมิธรรมและสมรรถนะในการดำรงชีวิตของคนในประชาคม ในระดับครอบครัวขึ้นมาถึงประชาคม ท้องถิ่นจนกระทั่งการดำรงชีวิตในสังคมระดับชาติ โดยอาศัยหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา คือหลักของไตรสิกขา อันได้แก่ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นเครื่องช่วยจรรโลงชีวิต อันเป็นเหมือนเข็มทิศชี้แนวทาง

วิธีการจัดการศึกษาตามแนวพุทธศาสนา

พุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวไว้ว่า

1. พุทธศึกษา คือ ควรจัดเรื่องความรู้ สติปัญญา ความคิดที่มีเหตุผลอบรมปัญญา สามารถรู้เรื่องสำคัญที่สุดของชีวิต ตลอดจนรู้ว่าชีวิตเกิดมาทำไม จะเรียนหนังสือจะทำอะไรก็ต้องรู้
2. จริยศึกษา ต้องเป็นการทำลายความเห็นแก่ตัวแก่พวกพ้อง รู้จักสำรวจ มัธยัสถ์ รู้หน้าที่
3. พลศึกษา พละ หรือกำลังมี 2 ประการ

1. กำลังทางวัตถุ (กาย) แข็งแรง มีอนามัยดี

2. กำลังวิญญาณ (จิต สมาธิ) สะอาด ว่องไว มั่นคง แล้วนำกำลังกายไปตามทางที่ถูกต้อง

4. หัตถศึกษา หมายถึง การใช้มือ ทุกวิชาเทคนิคทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

ดังนั้น การศึกษาตามแนวพุทธศาสนา ก็คือ การเข้ามาเพื่อทำลายสัญชาตญาณอย่างสัตว์ให้สิ้นไป มีการประพฤติปฏิบัติถูกต้องดีงาม คือ การยกระดับจิตใจสูงขึ้น

สรุป การศึกษา เป็นกระบวนการให้ส่งเสริมให้บุคคลเจริญเติบโตและมีความเจริญอ่องามทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาจนเป็นสมาชิกของสังคมที่มีคุณธรรมสูง

2.2 ความสำคัญของการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รวมทั้งต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขอีกด้วย

หลักการจัดวิถีพุทธสู่การเรียนรู้ 3 ข้อ (1) บูรณาการพุทธธรรม สู่การจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม และวิถีชีวิตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ เข้าใจความจริง ซึ่งพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ให้ความหมายของพุทธธรรมว่า กฎธรรมชาติและคุณค่าสำหรับชีวิต (2) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ ทุกสถาน ทั้งทางโดยตรงและทางอ้อม (3) ประสานความร่วมมือ วัด/คณะสงฆ์และชุมชน ในการจัดการเรียนรู้

2.3 การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม

2.3.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม

การศึกษาของสงฆ์แต่เดิมนั้นเริ่มต้นมาแต่สมัยพุทธกาลแล้ว ตามประวัติความเป็นมาบุคคลผู้ที่เข้ามาสู่สังฆมณฑล ส่วนมากมักจะได้รับการศึกษาทั้งคฤหัสถ์และคฤหัสถ์มาเป็นอย่างดีตามลัทธิศาสนาในสมัยนั้น เป็นต้นว่าจบไตรเพท (คือ ความรู้สามอย่างเป็นชื่อแสดงลัทธิไสยศาสตร์ดั้งเดิมของพราหมณ์ได้แก่ ฤคเวท ยชุเวท สามเวท และ อาถรรพเวท) มาก่อนการศึกษาของสงฆ์ในสมัยพระพุทธเจ้ายังทรงพระชนม์อยู่ มี 2 ประการ คือ

1. คันถุระ ได้แก่การศึกษาพระธรรมวินัยที่เป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า

2. วิปัสสนาธุระ ได้แก่การเรียนกรรมฐานอันเป็นเครื่องมือหรืออุบายฝึกหัดจิตใจให้สะอาดผ่องแผ้วปราศจากกิเลสอาสวะทั้งปวง (สำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวง, 2547, ออนไลน์)

เมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จดับขันธปรินิพพานแล้วพระสงฆ์ผู้เป็นพุทธสาวกได้ประชุมกันทำสังคายนาพระธรรมวินัยเพื่อรวบรวมคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ที่ได้ตรัสไว้ให้เป็นหมวดหมู่ โดยกำหนดจำนวนรวมได้ 84,000 พระธรรมขันธ์ จัดแบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ

1. หมวดพระสูตร มี 21,000 พระธรรมขันธ์ เรียกว่า พระสูตรตันตปิฎก
2. หมวดพระวินัย มี 21,000 พระธรรมขันธ์ เรียกว่า พระวินัยปิฎก
3. หมวดพระอภิธรรมหรือปรมัตถ์ มี 42,000 พระธรรมขันธ์ เรียกว่า พระอภิธรรม

ปิฎก พระไตรปิฎกแต่เดิมเป็นภาษาบาลีซึ่งเป็นภาษาของประเทศอินเดียที่พระสงฆ์พุทธสาวกทำสังคายนา ต่อมาพระพุทธศาสนาแพร่หลายไปในประเทศที่ใช้ภาษาอื่น ซึ่งประเทศนั้นไม่รู้ภาษาบาลีจึงทำให้เรียนพระไตรปิฎกลำบาก เป็นเหตุให้เกิดความคิดต่างกันในประเทศฝ่ายเหนือมีประเทศทิเบตและประเทศจีนเป็นต้น ได้แปลพระไตรปิฎกจากภาษาบาลีเป็นภาษาของตนเพื่อให้เล่าเรียนรู้ได้ง่าย เมื่อไม่มีการเล่าเรียนพระไตรปิฎกภาษาบาลี ก็ทำให้พระไตรปิฎกภาษาบาลี ค่อย ๆ สูญสิ้นไป ไม่มีหลักที่จะสอบสวนพระธรรมวินัยให้ถูกต้องได้ พระพุทธศาสนาในประเทศฝ่ายเหนือจึงแปรผันและคลาดเคลื่อนไป แต่ประเทศฝ่ายใต้ที่มีลังกา ธิเบต พม่า มอญ ไทย ลาว และเขมร ซึ่งประเทศเหล่านี้ได้พยายามรักษาพระไตรปิฎกภาษาบาลีไว้และได้เล่าเรียนภาษาบาลีเพื่อศึกษาให้เข้าใจพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกต่อไป ด้วยเหตุนี้เองประเทศฝ่ายใต้จึงสามารถรักษาศาสนาตามหลักธรรมวินัยได้ยั่งยืน ซึ่งการศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมทั้งแผนกธรรมและบาลี นอกจากจะเป็นการศึกษาหลักธรรมคำสั่งสอนแล้ว ยังได้ชื่อว่าเป็นการสืบต่ออายุพระพุทธศาสนาไว้อีกด้วย โดยเฉพาะการศึกษาภาษาบาลี เพราะถ้าไม่รู้ภาษาบาลีแล้ว ก็จะไม่สามารถรู้และเข้าใจพระพุทธพจน์ในพระไตรปิฎกได้ และถ้าขาดความรู้เรื่องพระไตรปิฎกแล้วพระพุทธศาสนาก็จะต้องเสื่อมสูญไป ด้วยเหตุนี้พระมหากษัตริย์ผู้ทรงเป็นองค์อัครศาสนูปถัมภกตั้งแต่โบราณมา จึงทรงทำนุบำรุงเอาพระราชหฤทัยใส่และทรงสนับสนุนการเล่าเรียนพระปริยัติธรรมและทรงยกย่องพระภิกษุสามเณรที่เรียนรู้พระพุทธพจน์ให้มีฐานันดรศักดิ์โดยการพระราชทานพระราชูปการ ต่าง ๆ มีนิตยภัต เป็นต้น ทั้งทรงจัดให้มีวิธีการสอบพระปริยัติธรรมเพื่อให้ปรากฏต่อสังคมทั่วไปว่าพระภิกษุสามเณรรูปใดมีความรู้ภาษาบาลีในพระไตรปิฎกมากน้อยเพียงใด เมื่อปรากฏว่าพระภิกษุสามเณรรูปใดมีความรู้รอบและรู้ถึงขั้นที่กำหนดไว้ พระมหากษัตริย์ก็ทรงยกย่องพระภิกษุสามเณรรูปนั้นให้เป็นมหาบาเรียนในปัจจุบันเรียกว่ามหาเปรียญธรรมเมื่ออายุพรรษาถึงขั้นเถรภูมิก็ทรงตั้งให้มีสมณศักดิ์ในสังฆมณฑลตามควรแก่คุณธรรมและความรู้ เป็นครูอาจารย์ผู้สั่งสอนพระปริยัติธรรมสืบต่อมาจนบัดนี้

องค์ประกอบของการศึกษาพระพุทธศาสนาที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. ปริยัติ ได้แก่ การศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัย นับเป็นองค์ประกอบสำคัญโดยความเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติและการศึกษาเล่าเรียนปริยัติธรรมนั้นเป็นการศึกษาภาคทฤษฎี คือการศึกษา

ธรรมวินัยให้มีความรู้พื้นฐานอย่างแจ่มแจ้ง เพื่อให้เกิดความกระจ่างแจ้งว่าคำสอนของพระพุทธองค์ที่จัดเป็นธรรมบทนั้นบทนี้ว่าด้วยเรื่องอะไร ถ้าผู้เรียนจะน้อมนำเอาธรรมคำสั่งสอนมาปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางหรือแสงประทีปแห่งชีวิต จะทำอย่างไรและเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะได้ผลอย่างไรเป็นต้น เรียกว่า ปริยัติ

2. ปฏิบัติ ได้แก่ การน้อมนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนที่ได้เรียนรู้ในทางภาคทฤษฎีนั้นมาสู่ภาคปฏิบัติคือนำมาประพฤติปฏิบัติจริง ๆ เพื่อเป็นการอบรมกาย วาจา และใจ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ นำเอาหลักธรรมที่เรียนรู้แล้วนั้นมาเป็นแนวทางหรือปทัฏฐานแห่งชีวิตให้เหมาะสมกับฐานะของตน เรียกว่า ปฏิบัติ

3. ปฏิเวธ ได้แก่ ผลของการปฏิบัติธรรมนั้นเช่น พระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้าพระอรหันตสาวก และพระอริยบุคคลเป็นต้น ผู้ได้รับผลแห่งการปฏิบัติ ซึ่งทำให้ยกฐานะจากปุถุชนธรรมดาขึ้นมาเป็นพระอริยบุคคล การบรรลุธรรมขั้นนั้น ๆ ตามภูมิธรรมที่ตนปฏิบัติ นั้น ไม่มีใครมายกย่องหรือแต่งตั้งให้ แต่การยกฐานะดังกล่าวเป็นไปโดยอัตโนมัติหรือฐานะหรือตำแหน่งแห่งอริยเจ้านั้น ไม่มีการแต่งตั้งให้ จะรู้ได้ด้วยตนเอง คือ เป็นปัจเจกตั้ง เวทิตัพโพ ญาณุหิ เรียกว่า ปฏิเวธ(สำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวง, 2547, ออนไลน์)

การศึกษาพระปริยัติธรรมนี้สรุปความได้ว่า เป็นการศึกษาหลักคำ สอนของพระพุทธเจ้าที่พระสงฆ์ต้องศึกษาโดยเฉพาะ มีลักษณะ 2 ประการ คือ 1) คันถุระ การศึกษาหลักพระธรรมวินัยหรือการศึกษาปริยัติธรรม 2) วิปัสสนาธุระ การศึกษาหลักวิปัสสนากรรมฐานการจะศึกษาพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกที่เป็นภาษาบาลีให้เข้าใจได้และเพื่อสืบต่ออายุพระพุทธศาสนาต่อไป จึงจำเป็นต้องเรียนภาษาบาลีให้เข้าใจถ่องแท้ก่อนแล้วจึงเรียนพระไตรปิฎกต่อไปได้ พระภิกษุสามเณรรูปใดมีความรู้ภาษาบาลีถึงขั้นที่กำหนดไว้ พระมหากษัตริย์ก็จะทรงยกย่องให้เป็นมหาเปรียญธรรม เป็นพระสงฆ์ทรงสมณศักดิ์ และเป็นครูสอนพระปริยัติธรรม อนึ่งองค์ประกอบการศึกษาพระพุทธวจนะในพระไตรปิฎก นั้นมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ปริยัติธรรมศึกษาพระธรรมวินัยหรือพระพุทธพจน์ภาคทฤษฎี 2) ปฏิบัติ นำหลักพระธรรมวินัยที่ศึกษาแล้วมาปฏิบัติ และ 3) ปฏิเวธ ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัตินั้น

2.3.2 ขอบข่ายการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม

การศึกษาที่คณะสงฆ์ไทยจัดอยู่ในปัจจุบัน สืบเนื่องมาจากการศึกษาในอดีตที่คณะสงฆ์ไทยได้จัดดำเนินการ โดยฝ่ายปริยัตินั้น แยกออกเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม เป็นการศึกษาพระธรรมวินัยในภาษาไทยเพื่อเรียนรู้พระพุทธศาสนาสำหรับพระภิกษุสามเณร แบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก อีกทั้งการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมสำหรับคฤหัสถ์ เรียกว่า ธรรมศึกษา มี 3

ชั้น คือ ธรรมศึกษาชั้นตรี ธรรมศึกษาชั้นโท และธรรมศึกษาชั้นเอก หน่วยงานที่รับผิดชอบคือสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง และกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง, 2552, ออนไลน์)

2. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี เป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมที่มีสำคัญอย่างยิ่งในพระพุทธศาสนา ผู้สำเร็จการศึกษาประเภทนี้ เรียกได้ว่าเป็นผู้คงแก่เรียน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ มี 8 ชั้น ได้แก่ เปรียญตรี ประกอบด้วย ประโยค 1-2 และประโยคเปรียญธรรม 3 (ป.ธ.3) เปรียญโท ประกอบด้วย ประโยคเปรียญธรรม 4 (ป.ธ.4) ประโยคเปรียญธรรม 5 (ป.ธ.5) และประโยคเปรียญธรรม 6 (ป.ธ.6) และเปรียญเอก ประกอบด้วย ประโยคเปรียญธรรม 7 (ป.ธ.7) ประโยคเปรียญธรรม 8 (ป.ธ.8) และประโยคเปรียญธรรม 9 (ป.ธ.9) หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวง และกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2552, ออนไลน์)

3. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมเฉพาะพระภิกษุและสามเณรที่มีความต้องการเรียนพระธรรมวินัย ศาสนปฏิบัติ และภาษาบาลีควบคู่กันกับวิชาสามัญศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ผู้ศึกษามีโอกาสได้ศึกษาวิชาแผนกสามัญเพิ่มขึ้นในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทั้งวิชาด้านพระพุทธศาสนา ธรรมะ บาลี และวิชาสามัญ รวม 9 หมวด ได้แก่ วิชาพระปริยัติธรรมหรือวิชาพื้นฐาน ประกอบด้วย วิชาภาษาบาลี วิชาธรรมวินัย วิชาศาสนาปฏิบัติ และวิชาสามัญประกอบด้วย วิชาภาษาไทย วิชาภาษาอังกฤษ วิชาสังคมศึกษา วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และวิชาสุขศึกษา เมื่อเรียนจบหลักสูตรแล้วมีคุณสมบัติทางการศึกษาเท่ากับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นหรือมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญทุกประการ หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา ก่อนปี พ.ศ. 2535 มี 7 หน่วยงาน คือ สภาการศึกษาคณะสงฆ์ กรมการศาสนา คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หน่วยงานศึกษานิเทศก์ และศูนย์ครูพระปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด ปัจจุบันสังกัดกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2552, ออนไลน์)

2.3.3 การศึกษาพระปริยัติธรรมสนามหลวง แผนกธรรม

ประวัตินักธรรม

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมหรือที่เรียกกันว่า นักธรรม เกิดขึ้นตามพระดำริของสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส เป็นการศึกษาพระธรรมวินัยในภาษาไทย เพื่อให้ภิกษุสามเณรผู้เป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนาสามารถศึกษาพระธรรมวินัยได้สะดวกและทั่วถึงอันจะเป็นพื้นฐานนำไปสู่สัมมาปฏิบัติ ตลอดจนเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้กว้างไกล

ออกไป การศึกษาพระพุทธศาสนาของพระสงฆ์ไทยแต่โบราณมานิยมศึกษาเป็นภาษาบาลีที่เรียกว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ยากสำหรับพระภิกษุสามเณรทั่วไป จึงเป็นเหตุให้พระภิกษุสามเณรที่มีความรู้ในพระธรรมวินัยอย่างลึกซึ้งมีจำนวนน้อยเป็นเหตุให้สังฆมณฑลขาดแคลนพระภิกษุผู้มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยกิจการพระพุทธศาสนาทั้งในด้านการศึกษาการปกครอง และการแนะนำสั่งสอนประชาชน ดังนั้น สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส จึงได้ทรงพระดำริวิธีการเล่าเรียนพระธรรมวินัยในภาษาไทยขึ้น สำหรับสอนพระภิกษุสามเณรวัดบวรนิเวศวิหารเป็นครั้งแรก ตั้งแต่ทรงรับหน้าที่ปกครองวัดบวรนิเวศวิหาร เมื่อ พ.ศ. 2435 เป็นต้นมา โดยทรงกำหนดหลักสูตรการสอนให้พระภิกษุสามเณรได้เรียนรู้พระพุทธศาสนา ทั้งด้านหลักธรรม พุทธประวัติ และพระวินัย ตลอดจนถึงหัดแต่งแก้กระทู้ธรรม เมื่อทรงเห็นว่าการเรียนการสอนพระธรรมวินัยเป็นภาษาไทยนี้ได้ผล ทำให้พระภิกษุสามเณรสามารถเรียนรู้ได้สะดวก จึงทรงดำริที่จะขยายแนวทางนี้ไปยังพระภิกษุสามเณรทั่วไปด้วยประกอบกับใน พ.ศ. 2448 ประเทศไทยเริ่มมีพระราชบัญญัติเกณฑ์ทหารซึ่งพระภิกษุทั้งหมดจะได้รับยกเว้น ส่วนสามเณรจะยกเว้นให้เฉพาะสามเณรผู้รู้ธรรม ทางราชการได้ขอให้คณะสงฆ์ช่วยกำหนดเกณฑ์ของสามเณรผู้รู้ธรรมสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส จึงทรงกำหนดหลักสูตรของสามเณรผู้รู้ธรรมขึ้นต่อมาได้ทรงปรับปรุงหลักสูตรของสามเณรผู้รู้ธรรมนั้น เป็น “องค์นักธรรม” สำหรับพระภิกษุสามเณรชั้นนวกะ (ผู้บวชใหม่) ทั่วไป ได้รับพระบรมราชานุมัติ เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2454 และทรงจัดให้มีการสอบในส่วนกลางขึ้นเป็นครั้งแรกในเดือนตุลาคมปีเดียวกัน โดยใช้วัดบวรนิเวศวิหารวัดมหาธาตุ และวัดเบญจมบพิตร เป็นสถานที่สอบ การสอบครั้งนี้ มี 3 วิชา คือ ธรรมวิภาคในนวกวาท แต่งความแก้กระทู้ธรรม และแปลภาษามคธเฉพาะท้องถิ่นในอรรถกถาธรรมบท

พ.ศ. 2455 ทรงปรับปรุงหลักสูตรของคณักรธรรมให้เหมาะสมสำหรับพระภิกษุสามเณรทั่วไปจะเรียนรู้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยแบ่งหลักสูตรเป็น 2 อย่างคือ 1) อย่างสามัญเรียนวิชาธรรมวิภาค พุทธประวัติ และเรียงความแก้กระทู้ธรรม และ 2) อย่างวิสามัญ เพิ่มแปลอรรถกถาธรรมบทมีแก้อรุทธ บาลี ไวยากรณ์และสัมพันธ์ และวินัยบัญญัติที่ต้องสอบทั้งผู้ที่เรียนอย่างสามัญและวิสามัญ

พ.ศ. 2456 ทรงปรับปรุงหลักสูตรของคณักรธรรมอีกครั้งหนึ่ง โดยเพิ่มหลักธรรมหมวดคิปปิปฏิบัติ เข้าในส่วนของธรรมวิภาคด้วย เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการครองชีวิตฆราวาส หากพระภิกษุสามเณรรูปนั้น ๆ มีความจำเป็น ต้องลาสิกขาออกไป เรียกว่า นักธรรมชั้นตรี การศึกษาพระธรรมวินัยแบบนี้ นี้ได้รับความนิยมจากหมู่พระภิกษุสามเณรอย่างกว้างขวางและแพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว เพียง 2 ปีแรกก็มีพระภิกษุสามเณรสมัครเข้าสอบสนามหลวงเกือบพันรูป เมื่อทรงเห็นว่าการศึกษาชั้นนักธรรมอำนวยการประโยชน์แก่พระศาสนาและพระภิกษุสามเณรทั่วไป ในเวลาต่อมาจึงทรงพระดำริขยายการศึกษาชั้นนักธรรมให้ทั่วถึงแก่พระภิกษุทุกระดับ คือ ทรงตั้งหลักสูตรนักธรรมชั้นโท สำหรับพระภิกษุชั้นมัชฌิมะ

คือ มีพรรษาเกิน 5 แต่ไม่ถึง 10 และนักธรรมชั้นเอก สำหรับพระภิกษุชั้นเถระ คือมีพรรษา 10 ขึ้นไป จึงเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะสงฆ์สืบมาตราบถึงทุกวันนี้

ต่อมาพระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหลวงชินวราวุธวัฒนอภิมงคล สมเด็จพระสังฆราชเจ้า วัดราชบพิธฯ ทรงพิจารณาเห็นว่าการศึกษาของนักธรรมมิได้เป็นประโยชน์ต่อพระภิกษุสามเณรเท่าที่ควร แม้อบรมแล้วก็จะได้รับประโยชน์จากการศึกษานักธรรมด้วย โดยเฉพาะสำหรับเหล่าข้าราชการครู จึงทรงตั้งหลักสูตรนักธรรมสำหรับฆราวาสขึ้น เรียกว่า “ธรรมศึกษา” มีครบทั้ง 3 ชั้น คือ ธรรมศึกษาชั้นตรี ธรรมศึกษาชั้นโท และธรรมศึกษาชั้นเอก ซึ่งมีเนื้อหาเช่นเดียวกันกับหลักสูตรนักธรรมของพระภิกษุสามเณร เว้นแต่วินัยบัญญัติที่ทรงกำหนดให้เบญจศีลเบญจธรรมและอุโบสถศีลแทน ได้เปิดสอบธรรมศึกษาตรีครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2472 และเปิดสอบครบทุกชั้นในเวลาต่อมา มีฆราวาสทั้งหญิงและชายเข้าสอบเป็นจำนวนมาก นับเป็นการส่งเสริมการศึกษาพระพุทธศาสนาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ปัจจุบันการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมนี้มีพระพรหมมุนี (พรหมคุณุตตเถระ) วัดบวรนิเวศวิหารเป็นแม่กองธรรมสนามหลวง เน้นการพัฒนาศาสนทายาทให้มีความรู้และคุณภาพ สามารถดำรงพระพุทธศาสนาไว้ได้ด้วยดี ทั้งถือว่าเป็นกิจการของคณะสงฆ์ส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในประเทศไทยมาตั้งแต่ครั้งอดีตถึงปัจจุบัน (สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง, 2547, ออนไลน์)

องค์นักธรรม

ด้วยพระดำริดังกล่าวข้างต้นนั้น ในปี พ.ศ. 2455 สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส จึงทรงปรับปรุงหลักสูตรองค์สามเณรธรรมชั้นใหม่ โดยจัดเป็น 2 อย่าง ตามแนวพระดำริดังกล่าว คือ

3.2.1 อย่างสามัญ แบ่งเป็น 2 ประโยค

ประโยค 1 ธรรมวิภาค กับเรียงความแก้กระทู้ธรรม ไม่ต้องยกแหล่งที่มา

ประโยค 2 พุทธประวัติย่อ กับเรียงความแก้กระทู้ธรรม ต้องยกแหล่งที่มาใน

หนังสือไทย

3.2.2 อย่างวิสามัญ แบ่งเป็น 2 ประโยค

ประโยค 1 เพิ่มอรรถกถาธรรมบท และแก้อรรถ

ประโยค 2 เพิ่มวิชาบาลีไวยากรณ์และวิชาสัมพันธ์

หลักสูตรองค์สามเณรธรรมอย่างสามัญจะจัดทั่วไปเป็นแบบเดียวกันทั้งในกรุงเทพฯ และในหัวเมือง ผู้สอบได้อย่างสามัญเพียงประโยค 1 ได้รับยกเว้นเกณฑ์ทหารสอบได้ทั้ง 2 ประโยค เป็นนักธรรม 2 ประโยค

หลักสูตรองค์สามเนตรธรรมอย่างวิสามัญ จะจัดเฉพาะในกรุงเทพฯ ผู้สอบได้อย่างวิสามัญทั้ง 2 ประโยค ได้เป็นเปรียญ 2 ประโยค เทียบเปรียญปริยัติ 3 ประโยค หลักสูตรองค์สามเนตรธรรมที่ปรับปรุงขึ้นใหม่นี้ ทรงอนุญาตให้สอบได้ทั้งพระภิกษุและสามเณรและทรงคาดหวังว่า

“ถ้าจัดอย่างนี้ การเรียนธรรมของพระภิกษุสามเณรจะเจริญทั้งในกรุงทั้งในหัวเมืองจะได้ผู้มีความรู้ช่วยกิจการพระศาสนาอีกมาก การจัดการเรียนเฉพาะแต่ในภาษามครถึงเป็นหลักก็จริงแต่ยังแคบ ความรู้อันนี้ไม่แพร่หลายไปในหัวเมือง พระภิกษุสามเณรในหัวเมืองไม่ได้เรียนในทางนี้แล้วยังเข้าไม่ได้เรียนในทางอื่นด้วย ด้วยเหตุนี้จึงหาพระภิกษุที่สมควรเป็นเจ้าของเจ้าอาวาส เป็นพระอุปัชฌาย์เป็นเจ้าคณะ ได้เป็นอันยาก แต่ผู้ทำหน้าที่เหล่านี้จำเป็นต้องมีเมื่อจัดสอนความรู้สามัญในหัวเมืองขึ้นแล้วคงเปลืองความขัดข้องข้อนี้ ไปได้มาก เพียงแต่เท่าที่จัดมาแล้วยังให้ผลดีเห็นปรากฏอยู่ ถ้าได้จัดขยายออกไปก็คงได้ประโยชน์มากออกไป” (สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง, 2547, ออนไลน์)

หลักสูตรที่ทรงปรับปรุงขึ้นใหม่นี้เรียกว่า “องค์นักธรรม” ได้รับพระบรมราชาอนุมัติ เมื่อวันที่ 27 มีนาคม ร.ศ. 130 พระภิกษุที่สอบองค์นักธรรมอย่างวิสามัญได้ทั้ง 2 ประโยค ซึ่งเรียกว่าเปรียญธรรม 2 ประโยคนั้น ต้องสอบวินัยบัญญัติในนวโกวาทีได้ด้วยจะได้รับพระราชทานพัดอย่างเดียวกับเปรียญปริยัติหรือเปรียญบาลี 3 ประโยค สำหรับสามเณรที่สอบได้ ชั้นนี้ต้องรอไว้จนอุปสมบทแล้วและสอบวินัยบัญญัติได้แล้วจึงจะได้รับพระราชทานพัด ถึง พ.ศ. 2456 ทรงปรับปรุงหลักสูตรองค์นักธรรมอีกครั้งหนึ่ง โดยกำหนดให้เพิ่มวิชาคหิปฏิบัติเข้าไปในส่วนของธรรมวิภาคด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ผู้สอบได้องค์นักธรรมแล้วจำจะต้องสึกออกไป ครองชีวิตฆราวาสมากยิ่งขึ้น (สำนักศาสนาศึกษาวัดเทพศิลา, 2545, 73)

การศึกษาพระปริยัติธรรมสนามหลวงแผนกธรรมนี้สรุปความได้ว่า เป็นการศึกษาพระธรรมวินัยในภาษาไทย ซึ่งสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงกำหนดหลักสูตรการสอนด้านหลักธรรม พระพุทธประวัติ พระวินัย และหัตถ์แต่งแก้กระทู้ธรรม ต่อมาทรงกำหนดหลักสูตรองค์สามเนตรธรรมขึ้นและพัฒนาเป็นองค์นักธรรมสำหรับภิกษุสามเณรทั่วไปให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ต่อมาทรงเพิ่มหลักคหิปฏิบัติเข้าไปด้วยเรียกว่า นักธรรมชั้นตรี เมื่อได้รับความนิยมและแพร่หลายจึงทรงขยายหลักสูตรนักธรรมออกไปอีกคือทรงตั้งนักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก รวม 3 ชั้น และทรงตั้งหลักสูตรสำหรับฆราวาสขึ้นอีก เรียกว่า ธรรมศึกษารวม 3 ชั้น ซึ่งหลักสูตรนักธรรมสำหรับพระภิกษุสามเณรทั้ง 3 ชั้น เรียนวิชาในหลักสูตร 4 วิชาเหมือนกัน คือ วิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรม วิชาธรรม วิชาพุทธ และวิชาวินัย ส่วนการสอบธรรมสนามหลวงนั้นผู้เข้าสอบทุกรูปต้องสอบตาม ข้อสอบที่ออกโดยสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวงและต้องสอบให้ผ่านตามเกณฑ์ของสนามหลวงแผนกธรรม จึงจะถือว่าสอบผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สวัสดี มีอบ และคณะ (ออนไลน์,2541) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สภาพปัญหาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านธุรการ ด้านการปกครอง ด้านการบริการ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และสาเหตุที่สำคัญของปัญหาในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม ได้แก่ งบประมาณและการจัดการบุคลากร

สุภาพร มากแจ้ง และสมปอง มากแจ้ง (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ พบว่า การศึกษาของคณะสงฆ์ประกอบด้วยหลักการ 4 ประการ ได้แก่ ความคาดหวังของสังคมต่อบทบาทของสถาบันสงฆ์ ความต้องการการศึกษาของคณะสงฆ์ ความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ ตามรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนจรรยาบรรณอยู่ในระบบการจัดการศึกษาของชาติไม่แยกส่วนเฉพาะสงฆ์ โดยผู้แทนสงฆ์เข้าร่วมอยู่ในคณะกรรมการการศึกษาทุกระดับ ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตรการศึกษาของคณะสงฆ์ควรจำแนกหลักสูตรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบสำหรับสำหรับผู้ต้องการขยายโอกาสทางการศึกษา หลักสูตรศึกษานอกระบบสำหรับผู้ต้องการเป็นศาสนทายาทและหลักสูตรการศึกษาตามอัธยาศัยสำหรับผู้บวชตามประเพณี การสร้างหลักสูตรควรดำเนินการ โดยคณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ โครงสร้างการบริหารการศึกษาของสงฆ์ควรเป็นโครงสร้างเดียวกันกับรูปแบบการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยเปิดโอกาสให้องค์กรส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาของสงฆ์ เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการและให้การส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษา ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพทางการศึกษา 2) ด้านการปฏิรูปการศึกษาของคณะสงฆ์ หน่วยงานผู้ดูแลควรเตรียมการแก้ปัญหาระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาตามโครงสร้างการศึกษาของชาติ พัฒนาบุคลากรวิชาชีพ สร้างความมั่นคงและสวัสดิการแก่บุคลากรวิเคราะห์อัตรากำลังและความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรในสถานศึกษาของคณะสงฆ์ และ 3) การแก้ปัญหาการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ ควรดำเนินการโดยการจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา การบริหารวิชาการและวิธีการงบประมาณ จัดอบรมผู้สอนเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอน กระบวนการจัดการเรียนการสอน วิธีการวัดและประเมินผล

พระมหาจำเริญ ปะการะโพธิ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า 1) บุคลากรโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพมีการดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม จังหวัดขอนแก่น ทั้งโดยรวมและรายได้อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านงานวิชาการ ด้านงาน

ธุรการ ด้านงานปกครองนักเรียน ด้านงานอาคารสถานที่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงานโรงเรียนกับชุมชน และด้านงานบริการ 2) ผู้บริหาร ครูสอนที่เป็นพระภิกษุ และครูผู้สอนที่เป็นฆราวาส มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายได้ไม่แตกต่างกัน และ 3) การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวกับการจัดองค์กรในโรงเรียนไม่ชัดเจน การบริหารการเงินยุ่งยาก ชับซ้อน บุคลากรไม่เข้าใจระเบียบปฏิบัติ การสื่อสารต่างๆไม่สะดวกและทันสมัย งบประมาณมีน้อย บุคลากรขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ ด้านงานวิชาการ ไม่มีการวางแผนงานวิชาการที่เป็นระบบและชัดเจนไว้ล่วงหน้า ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้โดยตรงที่จะช่วยงานส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ ด้านงานธุรการขอขยายไม่ชัดเจน ไม่มีบุคลากรหลักรับผิดชอบ ด้านงานปกครองนักเรียน ไม่มีแผนงานปกครองที่ชัดเจน ด้านงานบริการมีขอขยายมากเกินไป ไม่สามารถปฏิบัติได้ทั้งหมด การบริการด้านโสตทัศนูปกรณ์ไม่เพียงพอ ด้านงานโรงเรียนที่จะช่วยบริการแก่ชุมชนในด้านต่างๆให้ทั่วถึง ด้านงานอาคารสถานที่ไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดของโรงเรียนงบประมาณมีจำกัด

พระมหาเวียงศักดิ์ พิมพิสกุล (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารวัดในทศวรรษหน้า พบว่า ภารกิจ 6 ด้าน คือ มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความเหมาะสม ปรับปรุงหลักสูตรและการกระจายการศึกษา รวมทั้งจัดการศึกษา โดยภิกษุสามเณรทุกรูป จัดการศึกษาศึกษาสงเคราะห์แก่เยาวชนและชุมชน มีการปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาภิกษุที่ทำหน้าที่ครูสอนโดยรัฐจัดงบประมาณอุดหนุน

พระมหาสุรสิทธิ์ กระจาด (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม ศึกษาเฉพาะ โรงเรียนพระปริยัติธรรมอิสานราชวิทยาลัยนุสรณ์อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ระบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมมีการจัดโครงสร้างของการบริหารที่ชัดเจน แต่บุคลากรรับหน้าที่หลายตำแหน่ง ปัญหาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยจำแนกตามแผนกได้ดังนี้

แผนกสามัญ โรงเรียนขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ และไม่มียกงบประมาณในการพัฒนาครู ส่วนแผนกบาลี เป็นการเรียนการสอนอยู่ในระบบเก่า ไม่มีการปรับเพื่อสนองความต้องการของนักเรียนยังคงใช้หลักสูตรเก่า ซึ่งเป็นการท้อใจมากกว่าวิเคราะห์ มีการสอบเพียงปีละครั้งนักเรียนที่สอบไม่ผ่าน จะไม่มีการสอบซ่อมอีก นักเรียนจึงไม่ให้ความสนใจต่อการเรียนแผนกบาลีและแผนกธรรม เป็นการให้หลักสูตรของแม่กองธรรมสนามหลวง นักเรียนให้ความสนใจเพราะเรียนง่าย ส่วนปัญหาที่พบคือ การสร้างแรงจูงใจนักเรียนด้วยการให้รางวัลนักเรียนที่สอบในแต่ละปีไม่มี ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนไม่มียกงบประมาณ เพราะนักเรียนส่วนใหญ่จำพรรษาที่วัดที่เป็นโรงเรียน ทางวัดจึงต้องรับภาระค่าใช้จ่ายทั้งหมดของนักเรียน

พระมหานอม เตชวโร (ชาติผักแว่น) (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการสอนพระปริยัติธรรมของครูผู้สอนพระปริยัติธรรมในสำนักสถานศึกษาแผนกธรรม จังหวัดนครราชสีมา พบว่า 1) ปัญหาการสอนพระปริยัติธรรมของครูผู้สอนพระปริยัติธรรมในสำนักสถานศึกษาแผนกธรรม จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบปัญหาการสอนพระปริยัติธรรมของครูผู้สอนพระปริยัติธรรมระหว่างครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และครูสอนที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) แนวทางในการแก้ปัญหาที่สำคัญด้านหลักสูตรสำนักศาสนศึกษาต้องจัดหาทุนเพื่อจัดซื้อหรือจัดทำเอกสารหลักสูตร ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนต้องให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนด้านสื่อการเรียนการสอนควรจัดตั้งกองทุนเพื่อผลิตหรือจัดหาสื่อ ด้านการวัดผลและประเมินผลควรมีการประเมินผลก่อนเรียนและหลังเรียนอย่างสม่ำเสมอ

พระมหาวิเชียร ตุ่นแก้ว (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการจัดการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับในการปฏิบัติการจัดการศึกษาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้าน คือ ด้านงบประมาณ ด้านการจัดการเกี่ยวกับบุคคล ด้านการวางแผนและด้านการจัดการองค์การ ส่วนค่าเฉลี่ยของระดับปัญหาการจัดการศึกษาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านดังนี้ ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดการเกี่ยวกับบุคคล ด้านการวางแผนและด้านงบประมาณ

พระครูวิทิตเจติยานุรักษ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการศึกษาแผนกธรรมของโรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดใหญ่ จังหวัดลำพูน พบว่าทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนแผนกธรรมมีความเห็นว่าการจัดการศึกษาแผนกธรรมมีการดำเนินการในระดับปานกลาง ทั้งนี้โดยรวมและแต่ละงาน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป สภาพการจัดการศึกษาแผนกธรรมของโรงเรียนพระปริยัติธรรมขนาดใหญ่ จังหวัดลำพูน คือ ไม่มีการสอนที่เป็นระบบ การเรียนการสอนไม่สม่ำเสมอ สำนักงานพระพุทธศาสนายังให้การสนับสนุนงบประมาณการศึกษาพระปริยัติธรรมน้อย บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร แนวทางในการพัฒนาคือจัดให้มีการอบรมหลักสูตรเพื่อให้มีหลักสูตรเป็นไปตามสภาพการณ์ปัจจุบัน ควรสนับสนุนงบประมาณตามความเหมาะสมแก่การศึกษา ควรมีการอบรมพัฒนาครูผู้สอนเพื่อให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย ควรมีการ อบรมสัมมนาผู้บริหารเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารการศึกษา

พระมหาภรณ์ วิจิตรสุนโต (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการจัดการศึกษาแผนกธรรมสำนักเรียนขนาดเล็กจังหวัดลำพูน พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นว่าการจัดการศึกษาแผนกธรรมมีปัญหาในระดับมากทั้งโดยรวมและในแต่ละงาน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก

มากไปหาน้อย คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป สภาพปัญหา การจัดการศึกษา คือ ขาดกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ครูขาดความรู้และทักษะในการสอน และมีจำนวนไม่เพียงพอ ครูขาดขวัญและกำลังใจ ขาดแคลนงบประมาณในการจัดการศึกษา ผู้บริหารไม่ใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ ควรมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีจำนวนครูและงบประมาณเพียงพอต่อการจัดการศึกษา คณะสงฆ์ในระดับต่างๆควรใส่ใจในคุณภาพการจัดการศึกษามากกว่าปัจจุบัน และควรให้มีการฝึกอบรมผู้บริหาร ให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2547:บทคัดย่อ) ที่กล่าวไว้ว่าการเข้าร่วมอบรมทางวิชาการ เป็น กิจกรรมที่ควรสนับสนุนและได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็น ประสพการณ์ให้บุคลากรสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น เป็นกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและ ทักษะคติขงบุคลากรไปในทางสร้างสรรค์ อันจะเป็นผลดีต่อสวนรวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

เสนาะ ดิยาวี (2544,บทคัดย่อ) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ เรียนและมีความชำนาญ โดยมุ่งเน้นให้คนได้รู้เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการ แก้ปัญหาและทัศนคติที่ปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

จากการศึกษาเอกสารงานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า การจัดการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม ย่อมมีอุปสรรค เพื่อให้พระสงฆ์ที่อยู่ในระดับผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ พิจารณาทบทวนถึงสาเหตุ หรือสภาพปัญหาที่แท้จริงเพื่อพัฒนากิจกรรมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้าน วิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพ และเท่าทันยุค สมัยที่กำลังเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ทำการศึกษาค้นคว้าสภาพและปัญหาการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกธรรม ในจังหวัดสุโขทัย ต่อไป