



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (1) การบริหารงานบุคคล (2) ระบบการเลือกสรร (3) การเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากระสวนทางอาชีพและภูมิหลังของบุคคลทางการบริหาร การศึกษา

1. การบริหารงานบุคคล

1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ไดมินิกวิชการและนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกันตามแต่ประสบการณ์และความชำนาญในอาชีพของแต่ละคน ซึ่งในส่วนของเนื้อหาแล้ว มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน คงหยิบยกตัวอย่างมาพอเข้าใจ ดังนี้

บีช (Beach 1965 : 54) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลคือ การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุม อัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน"

นิโกร (Nigro 1958 : 36) กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคลคือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าที่มีอยู่ให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในปริมาณและคุณภาพ"

ไพเกอร์และไมเออร์ (Pigors and Myers 1961 : 13) ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลคือ ศิลปะในการแสวงหา พัฒนา และรักษามูลค่าไว้เพื่อที่จะสามารถให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้ประสิทธิผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และบรรลุเป้าหมายขององค์การ"

วูล์ฟ (Wolf 1962 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล การทำให้เกิดการปฏิบัติงาน และการควบคุมการทำงานของบุคคลในองค์กร"

สุกิจ จุลละนันท์ (2510 : 102) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์กรใ้ขององค์กรหนึ่งเพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์"

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลคือการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลนับตั้งแต่การสรรหามุ้บุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นจากงาน"

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2522 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การแสวงหามุ้บุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงาน"

ภิญโญ สาร (2517 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลหมายถึงการดำเนินงานในการเลือกสรรคนเขาทำงาน และใช้คนที่อยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้โดยลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด เป็นการทำให้ได้ประโยชน์และมีความพอใจ"

จากแนวคิดดังกล่าว พอจะสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ การให้ใ้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน โดยที่องค์กรนั้นสามารถสร้างและพัฒนาบุคคลนั้นให้สมรรถภาพในการทำงานและเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับองค้การใ้ให้นานที่สุดเท่าที่องค้การต้องการ รวมทั้งการจัดการเกี่ยวกับการโอนย้าย และไ้พ้นจากงานควย

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลนี้ จะเห็นว่าเป็นการทำงานที่ครอบคลุมกิจการหลายอย่าง เป็นการงานที่ขั้นต้นเป็นกระบวนการ ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจกระบวนการบริหารงานบุคคลว่าประกอบด้วยอะไรบาง

1.2 กระบวนการบริหารงานบุคคล

คิงส์เบอรี (Kingsbury 1963 : 19 - 20) ได้จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 22 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางนโยบาย ระเบียบ ข้อมังค์เกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาคณะทำงานและการสขยไ้
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองใ้ปฏิบัติราชการ
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายและการโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจ้กสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การโทษจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษาคนควาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

แกสเทตเตอร์ (Gastetter 1976 : 42-43) มีความเห็นว่า บทบาทของการบริหารงานบุคคลฝ่ายครู ควรประกอบด้วยกระบวนการในการปฏิบัติ 11 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ
5. การประเมินผล
6. การให้คำขวัญแทน
7. การพัฒนา
8. การปฏิบัติต่อเนื่อง
9. การให้ความมั่นคงปลอดภัย
10. การเจรจาต่อรอง
11. การให้ข่าวสาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 5-6) กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการทำงานและการป้อนข่าวเท็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

วิจิตร วรุฒบางกูร (2521 : 45) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล
มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดหาตัวบุคคลากร
2. การจัดบุคคลากร
3. การพัฒนาบุคคลากร
4. การไต่หนจากงาน

วิญญู สาทร (2517 : 9) มีความเห็นว่ากระบวนการบริหารงานบุคคล
มี 4 ขั้นตอน คือ การให้ใ้ไ้มาซึ่งบุคคล การทำนุบำรุงรักษา การพัฒนา และการไต่หน
จากงาน

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่ามีขั้นตอนที่เ้ากต่าง
น้อยบางตามแต่ขอบเขตของแต่ละบุคคล แต่เนื้อหาสาระส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน การกำหนด
ขั้นตอนใหม่ากก็เป็นการจำแนกรายละเอียดให้เข้าใจง่ายขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า
กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น ประกอบด้วยการ 4 ขั้นตอน ตามที่ วิญญู สาทร
กำหนดไว้ เพราะว่าเป็นการรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน
ดังนั้น กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้ใ้มาซึ่งบุคคล
2. การทำนุบำรุงรักษา
3. การพัฒนา
4. การไต่หนจากงาน

ขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าว ขอแยกรายละเอียดให้ชัดเจน ดังนี้

การให้ใ้มาซึ่งบุคคล

การให้ใ้มาซึ่งบุคคลเข้ารับราชการนั้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งของการบริหารงานบุคคล
ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารงานบุคคลจะดำเนินไปใ้ค้วยก็แต่มีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับ
การใ้บุคคลมาเข้าทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลตามคุณลักษณะของตำแหน่งที่องการ
เข้าทำงาน การประกาศรับสมัคร การสขยคัดเลือก เพื่อเลือกสรรคนที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด
แล้วบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงาน

การให้ใครซึ่งบุคคล จัดเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ต่อเนื่อง
กันไป โดยมีวัตถุประสงค์คือต้องการคนที่มีความสามารถเข้าทำงาน การให้ใครซึ่งบุคคล
มีขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินการคือ

1. การสรรหา
2. การเลือกสรร

การสรรหา เป็นกระบวนการคนหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงาน
ในหน่วยงาน การสรรหาจะต้องเตรียมการและกระทำอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้ที่ประสงค์
จะสมัครงานทราบโดยทั่วกัน ควรกระทำด้วยความระมัดระวังให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด

ฟิลิปโป (Flippo 1961 : 133) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลไว้
ว่าเป็นกระบวนการสรรหาและชักจูงให้บุคคลมาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงาน เป็นกระบวนการ
ที่เริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดว่ามีความต้องการบุคคลมาทำงานในตำแหน่งอะไร
กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการในทางบวก (Positive) เพราะเป็นกระบวนการที่
ยึดหลักการว่าจะต้องทำให้บุคคลมาสมัครเข้าทำงานมากกว่าตำแหน่งที่มีอยู่ เพื่อจะได้คัดเลือก
เข้าไว้เฉพาะคนที่มีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นกระบวนการในทางลบ (Negative)
เพราะเป็นการคัดเลือกเอาผู้สมัครออกไปเสียจำนวนหนึ่ง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 65) ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคคลมาเข้าทำงาน
ได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ ดังนี้

1. สรรหาบุคคลจากภายในองค์กร การสรรหาโดยวิธีนี้ถือว่าเป็นผลดีในทันทีที่จะ
ทำบุ๋บ่ารุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้นปฏิบัติงานในองค์กร เพราะจะทำให้
มีกำลังใจในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ตามวิธีนี้ คือ
เลือกสรรคววิธีคัดเลือกหรือเลื่อนขั้นบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้
ความสามารถเหมาะสม
2. สรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กร วิธีการนี้เป็นการสรรหาบุคคลจากที่อื่น
เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร อาจจะทำได้กว้างขวาง เช่น การรับโอนข้าราชการ
จากหน่วยงานสังกัดอื่นที่มีความรู้ความสามารถดี เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรของเราเอง

สีมา สีมานันท์ (2522 : 14 - 15) ได้กำหนดวิธีการสรรหาบุคคลไว้ ดังนี้

1. เลาะแสวงหาจากแหล่งที่มีความรู้ เช่น ในสถานศึกษาต่าง ๆ ในบริษัท ห้างร้าน
รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนในพวง กรมอื่น แลรวบรวมทำบัญชีชื่อไว้

2. ชักจูงให้มาสมัครโดยวิธีต่าง ๆ เช่น ส่งคนไปชักชวน, ปรึกษากันไว้ในที่ชุมนุมชน, ที่สถานศึกษา, โฆษณาทางวิทยุ, โทรทัศน์, หนังสือพิมพ์, จดหมายส่งประกาศรับสมัครงาน ไปยังผู้มีรายชื่อหรือรวบรวมไว้ในข้อ 1

วิธีการสรรหาคงกล่าว เป็นวิธีการสรรหาที่เปิดโอกาสให้กว้างที่สุด ซึ่งจะทำให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมมาก ๆ เพื่อพิจารณาเลือกเอาคนที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ซึ่งจัดว่าเป็นขั้นตอนต่อไป

การเลือกสรร หรือการคัดเลือก หรือการคัดสรร แต่ละคำมีความหมายเกี่ยวกับกับคำภาษาอังกฤษ Selection อย่างไรก็ตามผู้วิจัยขอใช้คำว่า การเลือกสรร เพราะเป็นคำที่ให้ความหมายได้ชัดที่สุด และจะกล่าวถึงระบบการเลือกสรรโดยละเอียดในขั้นตอนต่อไป

การทำนุบำรุงรักษา

การทำนุบำรุงรักษามบุคคลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหาและการเลือกสรร เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องบำรุงรักษาให้บุคคลอยู่กับหน่วยงานให้มากที่สุด และทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญในการทำนุบำรุงรักษา คือ การจูงใจ, ประโยชน์เกื้อกูล และขวัญในการปฏิบัติงาน

1. การจูงใจ การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ อรุณ วัชรธรรม โทกลาวถึงการจูงใจไว้ดังนี้

การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจทำให้เกิดความต้องการ และแสดงการกระทำออกมา ดังนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยตรง โดยปกติคนเรามีความสามารถ จะทำอะไร ๆ โทหลายอย่าง หรือพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้ จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะดึงความสามารถของคนออกมาใช้ คือ แรงจูงใจ คือชักจูงให้คนทำงานด้วยใจ (อรุณ วัชรธรรม 2527 : 260 - 261)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 308) ได้จำแนกวิธีการจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจแบบปฏิฐาน (Positive motivation) การจูงใจประเภทนี้ บางทีเรียกว่า การจูงใจเนนการใหรางวัล (Carrot approach หรือ anxiety - reducing motivation)

อันเป็นการใช้ไม้นวม กล่าวคือ จูงใจให้บุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการ
ให้รางวัล หรือส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนขั้น
เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดี และยกย่องชมเชยการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การจูงใจแบบบีบเสธ (Negative motivation) การจูงใจแบบนี้
บางทีเรียกว่า การจูงใจแบบเน้นการลงโทษ (Stick approach) อันเป็นการใช้ไม้แข็ง
ซึ่งเป็นการจูงใจให้บุคคล หรือให้ร่วมงานโดยวิธีการขู่บังคับและลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น
ปฏิบัติตาม โดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโยกย้าย
การตัดเงินเดือน เป็นต้น

2. ประโยชน์เกื้อกูล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้บุคคลากรมีกำลังใจ
ในการปฏิบัติงาน และเป็นการบำรุงรักษาให้บุคคลอยู่กับหน่วยงานใหนานอื่กด้วย สมพงษ์ เกษมดิน
(2526 : 248 - 258) ได้จำแนกประเภทของประโยชน์เกื้อกูล ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย เช่น การจ่ายเงินทดแทนแก่ผู้ประสบ
อันตราย หรือตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ การจ่ายเงินล่วงหน้า เป็นต้น
2. บริการที่ให้แก่ลูกจ้าง ได้แก่ โครงการต่าง ๆ เช่น
 - 2.1 โครงการทางเศรษฐกิจ ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิต
 - 2.2 โครงการทางค่านันทนาการ ได้แก่ บริการคานกีฬา การจัดงาน
รื่นเริงในหมู่บุคลากร การจัดห้องเที่ยว และการส่งเสริมทางค่านวัฒนธรรม เป็นต้น
 - 2.3 โครงการคานอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ที่อยู่อาศัย
โรงอาหาร

3. การคานาคม เช่น การจัดกรรับ - ส่งเจ้าหน้าที่ การมีสถานที่จอดรถ
อย่างเพียงพอสำหรับเจ้าหน้าที่และผู้มาคานาคค

4. บริการทางการแพทย ได้แก่ การจัดใ้มีน้ำสะอาดสำหรับดื่ม
มีห้องพยาบาลและมีอุปกรณ์สำหรับปฐมพยาบาล จัดใ้พนักงานมีการตรวจร่างกายเป็นประจำ

5. บริการห้องสมุด

6. รานคานสำหรับคานงาน

7. การใ้บริการและคานปรึกษาทางคานวิชาชีพ บริการแนะแนวอาชีพ
บริการใ้คานปรึกษาและช่วยเหลือทางกฎหมาย

8. ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาพักผ่อนของพนักงาน
9. ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาไม่ทำงาน

ประเภทของประโยชน์ที่กิจการที่หน่วยงานจัดขึ้นนั้นจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทุกคนในหน่วยงานเป็นหลัก ทุกคนจะต้องได้รับเหมือนกัน ไม่ใช่จัดเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 246 - 248) กล่าวถึงหลักในการจัดประโยชน์ที่ออกสู่
ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. จัดให้ตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง
2. จัดให้สนองความต้องการของคนส่วนใหญ่
3. บริการที่จัดให้ต้องสม่ำเสมอ
4. จัดให้เป็นไปตามความมุ่งประสงค์ของการจัดบริการ
5. บริการที่จัดให้ต้องไม่เป็นภาระแก่พนักงาน
6. การจัดต้องคำนึงถึงต้นทุนขององค์การโดยตลอด
7. จัดให้มีลักษณะที่พนักงานช่วยตัวเอง

3. ขวัญ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 341) ได้ให้ความหมายของคำว่าขวัญไว้ว่า "ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของพนักงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการของตนเอง และวัตถุประสงค์ขององค์การ"

ขวัญจะเป็นตัวที่ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การ เป็นไปด้วยความราบรื่น และประสบผลสำเร็จ ขวัญกับการบริหารจึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกัน การที่บุคลากรมีขวัญดี จะมีผลต่อองค์การ ดังนี้ (ชลิตา ธรรมณี, พันศรี สงวนชีพ 2523 : 94)

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในทางควบคุมความประพฤติ
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังงาน
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและ

วัตถุประสงค์ขององค์การ

6. เกื้อหนุนจิตใจให้สมาชิกในหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์
ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่

การพัฒนา

โคมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร เช่น บีช (Beach 1970 : 375)
ให้ความหมายว่า "การพัฒนาบุคลากรคือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อใ้บุคคลได้เรียนรู้ และมีทักษะ
ในการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมีมุ่งใหญ่ เรืองใจ เรืองหนึ่งโดยเฉพะ และ
เปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เป็นไปตามต้องการ"

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2525 : 80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
ไว้ว่า "การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมใ้บุคคลและเปลี่ยนแปลงบุคคลในคานต่าง ๆ
เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เจตคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่
ประสิทธิภาพในการทำงาน

วิธีการพัฒนาบุคลากร อาจทำได้ในหลายวิธี สามารถสรุปเป็นวิธีใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับกรปฏิบัติงาน
2. วิธีปฐมนิเทศ
3. วิธีไ้ทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน
4. วิธีฝึกชมรมระหว่างรับการศึกษากฎกติกาก่อนบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่ง

หน้าที่

5. วิธีฝึกชมรมระยะสั้น
6. วิธีใ้ไปศึกษาในสถานศึกษาอกเวลาทำงานหรือใช้เวลายางส่วนของ

การทำงาน

7. วิธีใ้ไปศึกษาทอหรือศึกษาเพิ่มเติม

ในส่วนของกรมสามัญศึกษาก็มีการพัฒนาบุคลากรในหลายลักษณะ เช่น การอนุญาต
ใ้ไปศึกษาทอ การชมรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนก่อนที่จะแต่งตั้งใ้เป็นผู้บริหารโรงเรียน
หรือการชมรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เป็นต้น

การให้เงินจากงาน

การให้เงินจากงานเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล ภายใต้อำนาจ (2517 : 453) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การที่พนักงานเจ้าหน้าที่เงินจากหน้าที่การงาน และเมคสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานต่อไป" การที่พนักงานเจ้าหน้าที่เงินจากงาน อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ ดังนี้

1. การย้ายและการโอน

การย้าย เป็นการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในส่วนราชการเดียวกัน โดยมีหลักการว่า ถ้าเป็นตำแหน่งในระดั้มเดียวกัน ก็โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้ แต่เพื่อให้เป็นไปตามหลักการ "ให้คนให้ถูกกับงาน" ก็จะต้องมีคุณสมบัติตรงกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งด้วย การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ในกรณีอื่น ๆ ต้องได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ก่อน

การโอน เป็นการโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในต่างส่วนราชการ โดยมีหลักการ ดังนี้

1. ในกรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ในระดั้มที่ไม่สูงกว่าเดิม จะกระทำได้โดยผู้บังคับบัญชาของทั้งสองฝ่าย ตกลงยินยอม เว้นแต่กรณีต่อไปนี้ไม่ต้องการรับการยินยอมจากผู้บังคับบัญชา คือ

1.1 กรณีเป็นการโอนย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งตั้งแต่ ระดั้ม 9 ขึ้นไป ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ในกระทรวงเดียวกัน หรือต่างกระทรวง

1.2 กรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้สละตำแหน่งได้ ผู้สละศักดิ์เลือกได้หรือผู้ได้รับคัดเลือก

2. ในกรณีเป็นการโอนข้าราชการพลเรือนพิเศษหรือข้าราชการพลเรือนสามัญ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ จะกระทำได้เมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.พ.

3. ในกรณีเป็นการโอนพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการอื่น มาบรรจุและ แต่งตั้งให้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ อาจกระทำได้โดยเจ้าตัวสมัครใจ โดยส่วนราชการ ที่จะรับโอนทำความเข้าใจแจ้งแก่ ก.พ. แล้วเสนอเรื่องให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ

2. การออกจากงาน อาจเนื่องมาจากการสมัครใจลาออกเอง การครบเกษียณอายุ หรือจากการกระทำผิดวินัย

การออกจากราชการเพราะเหตุกระทำผิดวินัยนั้น ถือเป็นเรื่องราวแรงและเสื่อมเสียมากสำหรับข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. (2522 : 42) ได้กำหนดขั้นตอนในการพิจารณาเพื่อดำเนินการทางวินัย เมื่อมีการกระทำผิดวินัยขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณา ดังนี้

1. พิจารณาขอเท็จจริง หลักฐานและสภาพแวดล้อม
2. พิจารณาถึงเจตนาของผู้กระทำผิด
3. พิจารณาถึงระดัการลงโทษ ซึ่งมีอยู่ 6 ระดับ คือ
 - 3.1 ภาคทัณฑ์
 - 3.2 ตักเตือน
 - 3.3 ลดขั้นเงินเดือน
 - 3.4 ไล่ออก
 - 3.5 ปลดออก
 - 3.6 ไล่ออก
4. พิจารณาคำเนิการลงโทษ
5. การพิจารณาติดตามผลเป็นการพิจารณาว่า การลงโทษนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการลงโทษหรือไม่

การดำเนินการลงโทษ สำนักงาน ก.พ. (2522 : 186 - 187) ได้วางหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลงโทษไว้ ดังนี้

1. ยุติธรรม ใหญ่ถูกกล่าวหาเมื่อโอกาสต่อสู้แก้ชอกกล่าวหา และสิทธิส่วนพยานหลักฐานประกอบเรื่อง เพื่อให้ได้ความจริง ไม่ลงโทษผู้บริสุทธิ์
2. เป็นธรรม คือการลงโทษนั้นจะต้องเป็นไปโดยเสมอหน้ากัน
3. ฉับพลัน คือ เมื่อมีผู้กระทำผิดขึ้น ต้องดำเนินการพิจารณาลงโทษโดยไม่ชักช้า เพื่อให้ผู้นั้นสำนึกในความผิดและผู้อื่นจะได้ไม่เอาเยี่ยงอย่าง

ในการที่บุคคลนั้นพ้นจากงาน สิ่งหนึ่งที่ต้องมีการพิจารณาควบคู่กันไปก็คือ ค่าตอบแทน เงินค่าตอบแทนสำหรับข้าราชการที่พ้นจากงาน คือ บำเหน็จบำนาญ จึงควรจะทำความเข้าใจในเรื่องนี้ตามสมควร

บำเหน็จบำนาญ

สมทรง เกษมสิน (2526 : 239) ให้ความหมายของบำเหน็จบำนาญว่า "บำเหน็จบำนาญ (Pension) เป็นประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นรายได้นอกเหนือไปจากค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำตามปกติ โดยไม่ต้องออกแรงงานเพิ่มมากขึ้น"

ความหมายของบำเหน็จบำนาญตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 (อ้างถึงใน สมทรง เกษมสิน 2526 : 239)

บำเหน็จ หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายครั้งเดียว

บำนาญ หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายเป็นรายเดือน

เงินบำเหน็จบำนาญนี้ จะจ่ายก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นออกจากงานตามสาเหตุที่ระบุไว้ โดยถือหลักที่ว่าเมื่อเจ้าหน้าที่ประจำตำแหน่งจากตำแหน่งหน้าที่ไปโดยไม่มีความผิดแล้ว จะต้องจ่ายค่าทดแทนความชอบแก่เจ้าหน้าที่นั้นตามสมควร เพราะเหตุว่าในขณะที่ทำงานไปก็หัดหังกำลังกายกำลังสมอง เพื่อผลสำเร็จของหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายมา

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวางมาก ครอบคลุมกิจการหลาย ๆ อย่าง ในส่วนของกรมสามัญศึกษานั้น การบริหารงานบุคคลมีการดำเนินการในลักษณะที่เป็นภาครวมอยู่ 3 ส่วนด้วยกัน ดังนี้

1. การเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งได้แก่ การสอบบรรจุ การคัดเลือก รวมถึงการโอน และการขอลับใขรับราชการกวย
2. การปฏิบัติในขณะรับราชการอยู่ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ การย้าย การชวยราชการ การโอน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ตลอดจนความผิดทางวินัย
3. การออกจากตำแหน่ง ได้แก่ การตาย การเกษียณ การโอน การลาออก รวมทั้งการออกโดยความผิดทางวินัย

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การบริหารงานบุคคลนั้นมีขอบข่ายกว้างขวางมาก แต่ละขั้นก่อนมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องและผูกพันกันตลอด โดยเริ่มตั้งแต่การให้โงมาซึ่งบุคคลจะทวยวิธีใดก็ตาม เมื่อโงมาแล้วก็ต้องมีวิธีให้บุคคลนั้นทำงานให้ถ่วงของการโงนานที่สุดเท่าที่องการต้องการ

ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ก็ต้องการพัฒนาให้ทันสมัยและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอยู่เสมอ จนถึงขั้นสุดท้ายคือการไหลออกจากงาน ในทุกขั้นตอนนี้มีความสำคัญพอ ๆ กัน แต่ผู้วิจัยจะขอกกล่าวเป็นพิเศษคือ การให้ใคร่ซึ่งบุคคล เพราะถือว่าเป็นการเริ่มเข้าสู่ระบบการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกสรรบุคคลนั้นต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบ ยุติธรรม เพราะเป็นการเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถรวมทั้งความเหมาะสมเพื่อเขาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ

2. ระบบการเลือกสรร

การเลือกสรรบุคคลเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการให้ใคร่ซึ่งบุคคล นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะการที่เราจะใดคนใด มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานหรือไม่ การเลือกสรรมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก การเลือกสรรบุคคลเพื่อเข้าทำงาน วิทยุ โสภณ (2517 : 175) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเลือกสรรบุคคลไว้ว่า ...

ดูารเลือกบุคคลมาทำงานในตำแหน่งใดก็ตาม ควรคิดไว้เลยไปกว่าปัจจุบัน คือ ควรคิดว่าถ้าเวลาผ่านไปบุคคลผู้นั้นจะมีทางเลื่อนขั้นหรือก้าวหน้าไปรับตำแหน่งอื่นที่สูงกว่าใดหรือไม่ เขามีความสามารถเพียงพอเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันอย่างใด หรือว่าเขามีแนวโน้มของความฉลาดเฉลียวยิ่ง และถ้ามีโอกาสเขามีทางก้าวหน้าไปอีกไกล บุคคลประเภทนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับงานโรงเรียน ...

2.1 หลักการในระบบเลือกสรร

ระบบเลือกสรรที่ปฏิบัติกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จำแนกเป็น 2 ระบบ ดังนี้

2.1.1 ระบบอุปถัมภ์ มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบอุปถัมภ์

(Spoil System) ระบบพรรคพวก (Nepotism) และระบบพิเศษ (Favouritism) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้กันมานานทั้งในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา โดยถือกำเนิดมาจากประเทศจีนโบราณ โดยใช้วิธีการรับคนเข้ารับราชการ 3 วิธี คือ ระบบสืบสายโลหิต ระบบแลกเปลี่ยน และระบบพิเศษ (สุริย ศิลปอนันต์ 2530 : 24 - 25) ระบบอุปถัมภ์จึงเป็นการแต่งตั้งบุคคลให้ทำงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งหรือไหลจากตำแหน่งก็ทำตามแต่ผู้มีอำนาจจะเห็นสมควร โดยมีใ้ระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ ซึ่งสมหงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของระบบอุปถัมภ์ไว้ ดังนี้ "ปฏิบัติการในประการต่าง ๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งตัวบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งทั้งในทางการเมือง และ

ทางการบริหารของพรรคการเมืองที่ช่วยในการเลือกตั้ง เพื่อให้ลูกพรรคหรือผู้ช่วยเหลือสนับสนุน ในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้ง ได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 73) และการแต่งตั้งก็โดยอาศัยเหตุผล ดังนี้

1) เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการช่วยเหลือทางการเมือง การแต่งตั้ง ในลักษณะนี้มักจะได้แก่บุคคลที่สังกัดอยู่ในพรรคการเมืองที่เป็นรัฐบาล และได้ให้ความช่วยเหลือ ในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้ง หรือเป็นผู้ที่มีคะแนนนิยมอยู่ในพรรคการเมืองนั้น ๆ เพราะ การให้ตำแหน่งในลักษณะนี้ นอกจากจะเป็นรางวัลแล้ว ยังมีลักษณะเป็นสินน้ำใจในทางที่ก่อการ ความสัมพันธ์จากบุคคลนั้น ๆ ในฐานะที่ผู้เสียอยู่ในพรรคการเมืองนั้น ๆ ด้วย

2) เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเมือง การแต่งตั้งในลักษณะนี้ มักจะได้แก่บุคคลที่พรรคให้ความไว้วางใจเป็นพิเศษ และตำแหน่งนั้น ๆ ก็มักจะมีผลสำคัญ เป็นพิเศษที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของพรรคการเมืองนั้น ๆ เช่น โฆษก หรือผู้แถลงผลการปฏิบัติงาน ของรัฐบาล เป็นต้น

3) เพื่อประโยชน์ในการควบคุมในการบริหารงานนั้น ลักษณะงาน บางอย่างหรือบางตำแหน่งมีความสำคัญต่อการบริหารมาก หรืออย่างที่เรียกกันว่า "ตำแหน่งสำคัญ" (Key position) ซึ่งหมายถึง ตำแหน่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานอื่น ๆ เป็นอันมาก หากเกิดการขัดข้องขึ้นในตำแหน่งนั้น ๆ อาจทำให้งาน ชะงักงันหรือลาซาเกิดความเสียหายแก่หน้าที่การงานได้ โดยเฉพาะแก่พรรคการเมืองนั้น ดังนั้น พรรคการเมืองที่ได้เป็นรัฐบาลจึงต้องแต่งตั้งบุคคลที่พรรคมีความไว้วางใจโดยระบบอุปถัมภ์ ไปครองตำแหน่งนั้น ๆ

2.1.2 ระบบอุปถัมภ์ ระบบนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า เป็นระบบที่ช่วยให้ เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ ต้องการขจัดระบบ อุปถัมภ์ออกไป ต้องการให้โดยผู้มีความรู้ ความสามารถไว้วางใจได้ โดยไม่คำนึงถึงเรื่อง การเมืองและความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ในเรื่องนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 69) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่ถือได้ว่าเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารตามระบบอุปถัมภ์ที่มีลักษณะเด่น

4 ประการ คือ

1) หลักความเสมอภาค เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติ และมีความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดมีสิทธิสมัคร เข้าทำงานได้เท่ากัน

2) หลักความสามารถ ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน จะต้องมี ความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ วิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ ระบบการสอบแข่งขัน ผู้สอบได้อันดับที่หนึ่งมีสิทธิได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน นอกจากนี้ในการเลื่อนตำแหน่งก็ต้องยึดหลักของความยุติธรรมควบ

3) หลักความมั่นคง เป็นหลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะไม่ถูกออกจากงานโดยเหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลทางการเมือง รวมทั้งเรื่องของบำเหน็จบำนาญ และสวัสดิการอื่น ๆ อีก

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง มุ่งหวังให้ข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระไม่ถูกแทรกแซงทางการเมือง หรือถูกบังคับให้อยู่ใต้อิทธิพลของพรรคการเมืองใด ๆ ใ้หว่างตัวเป็นกลางทางการเมือง และปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล อย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ แม่นคนจะมีแนวคิดขัดแย้งกับนโยบายนั้น ๆ ก็ตาม ทั้งนี้ ตามหลักประชาธิปไตยถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกถึงความต้องการ หรือเจตนารมณ์ของประชาชนส่วนรวม

การเลือกสรรไม่ว่าจะเป็นระบบอุปถัมภ์ หรือระบบคุณธรรมก็ตาม ต่างก็มีจุดประสงค์ที่เหมือนกันคือ ต้องการคนเข้ามาทำงาน คนที่เข้ามาจะมีลักษณะอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับระบบการเลือกสรร ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่ถูกโจมตีอย่างมากเพราะไม่มีหลักเกณฑ์ในการเลือกอยู่ที่ความพอใจ ในส่วนของระบบคุณธรรมเน้นที่ความรู้ ความสามารถ วิธีการที่นิยมใช้การทดสอบความรู้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ถูกโจมตีได้ การสอบถ้าไม่มีมาตรการที่รัดกุมแล้ว อาจจะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานนั้น แคลด์เค็ตเตอร์ (Castetter 1976 : 167) กล่าวว่าในการเลือกสรรบุคคลนั้น มุ่งหวังที่จะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ
2. ให้ได้บุคคลที่คิดเหมือนจะสามารถทำงานใหม่ประสบความสำเร็จได้
3. ให้ได้บุคคลที่จะอุทิศตนทำงานให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ให้ได้บุคคลที่สามารถจะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สตาล์ (Stahl 1965 : 160) เสนอหลักการทั่วไปในการเลือกสรรบุคคล เพื่อให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนี้

1. ต้องพยายามเลือกให้ได้นัก มีความรู้ ความสามารถสูงสุด ในบรรดามุขบุคคลที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน
2. จะต้องให้เกิดความเป็นธรรมไว้มากที่สุด
3. วิธีดำเนินการต้องไม่เป็นที่สิ้นเปลือง
4. ต้องให้ความอิสระในการใช้ดุลยพินิจแก่ผู้คัดเลือก และความภูมิใจให้ผู้ใช้

อำนาจไปในทางอ้อมคือ

5. ควรมีการอบรมและพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งฐานะ
6. ควรคำนึงถึงหลักความเสมอภาค ควรจะวางระเบียบปฏิบัติให้ทุกคนที่ถึงพร้อมด้วยหลักเกณฑ์สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ มีโอกาสได้รับการพิจารณาโดยเสมอภาคกัน
7. ควรยึดหลัก ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
8. ควรมีการสร้างระบบและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกประวัติของบุคคลไว้ เพื่อพิจารณาคุณสมบัติที่จะสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ในการเลือกสรรบุคคลให้ดำรงตำแหน่งนั้น สรุปได้ว่า เราต้องให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงสุด ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง การคัดเลือกต้องให้เกิดความเป็นธรรม แก่ทุกคน และให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วน มีโอกาสได้รับการพิจารณาโดยเสมอภาคกัน และในการเลือกสรรบุคคลเขาทำงานนั้น ก่อนอื่นเราคงทราบดีว่าเราต้องการเข้ามาทำงานอะไร งานในลักษณะนี้มีลักษณะเฉพาะของงานอย่างไรบ้าง เราจึงต้องมีการกำหนดตำแหน่ง มีการกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง เมื่อเราทราบสิ่งเหล่านี้แล้ว จึงกำหนดวิธีการในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ จึงควรทำความเข้าใจกับเรื่องต่าง ๆ ของตำแหน่ง เสียก่อน

หลักการในการกำหนดตำแหน่ง

การกำหนดตำแหน่งข้าราชการทุกตำแหน่งว่า ตำแหน่งใดควรอยู่ในสายงานใด มีความรับผิดชอบอย่างไร ควรจะเป็นตำแหน่งระดับใด ผู้ปฏิบัติงานนั้นควรจะมี ความรู้ ความสามารถอย่างไรนั้น เป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก การกำหนดค่าตอบแทนให้เป็นธรรมตามงานในตำแหน่ง โดยถือหลักว่า "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน" (equal pay for equal work) และอีกประการหนึ่งก็คือ "การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน" (put the right man to the right job) (หนังสือพิมพ์ 2524 : 67-68)

ระบบการกำหนดตำแหน่ง

ระบบการกำหนดตำแหน่งนี้มีหลายระบบ แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย มีดังต่อไปนี้ (สยาม รังสิโยกฤษฎ์ 2523 : 20-24)

1. การกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification หรือ R.C.) เป็นระบบที่ถือชั้นยศของตัวบุคคลเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล
2. การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือการจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility Classification หรือ Position Classification หรือ P.C.) เป็นระบบที่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบหรือตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล
3. การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิ หรือคุณสมบัติของบุคคล (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification หรือ A.R.C.) เป็นระบบที่ถือความสามารถ หรือคุณวุฒิ และประสบการณ์ของบุคคลเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล
4. การกำหนดตำแหน่งแบบผสม (Combined Method) เป็นระบบการกำหนดตำแหน่ง โดยถือคุณวุฒิและตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล

การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู

ข้าราชการครู ตามความหมายของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2525 หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในกระทรวงศึกษาธิการ (ราชกิจจานุเบกษา 2523 : 38)

จากความหมายตามพระราชบัญญัตินี้ จึงเห็นว่าข้าราชการครูนั้น ครอบคลุมถึงข้าราชการครูทั้งหมดในกระทรวงศึกษาธิการ แต่ไม่รวมถึงครูในสังกัดเทศบาล และครูสังกัดกรุงเทพมหานคร แต่อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาในรายละเอียดของตำแหน่ง ดังที่ปรากฏในมาตรา 30(ก) 30(ข) 30(ค) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 แล้ว จะเห็นว่า ข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นครูมีอยู่เพียง 3 ประเภทเท่านั้น คือ

1. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น ครู 1 ครู 2 อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 เป็นต้น
2. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เป็นต้น
3. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาที่ไม่สังกัดโรงเรียน วิทยาลัย หรือสถานศึกษา ที่เรียกชื่ออย่างอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น สารวัตรนักเรียนและนักศึกษาศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ อำนวยการอำเภอ ศึกษาธิการอำเภอ เป็นต้น

หลักการของการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูนั้น มีหลักการให้สามารถปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นในตัวเองได้ ทั้งนี้ เพราะถือว่าตำแหน่งข้าราชการครูนั้น เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในหน้าที่สูง แม้อัตราเงินเดือนและความรับผิดชอบจะไม่เปลี่ยนแปลง แต่หากปฏิบัติงานนานจนถึงระยะหนึ่ง ก็ควรจะให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น โดยสามารถปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ เพราะถือว่าบุคคลที่มีประสบการณ์ในหน้าที่ใดมาก ย่อมปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย นอกจากนี้แล้วการกำหนดตำแหน่งในลักษณะเช่นนี้ จะสามารถดึงดูดใจให้คนต่างตำแหน่งต่าง ๆ อยู่เป็นเวลานานมากพอที่จะใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขาให้เป็นประโยชน์ในหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ หลักการกำหนดตำแหน่งที่กล่าวมานี้ ในทางการบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นการกำหนดตำแหน่ง โดยถือคุณวุฒิและประสบการณ์ของผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่ง หรือที่เรียกว่า "ระบบการกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือคุณสมบัติของบุคคล" (Qualification Classification System) (ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ 2519 : 16-17)

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นรายละเอียดต่าง ๆ ของตำแหน่งแต่ละตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างไร และความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมีอะไรบ้าง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนี้จะเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งและเป็นคู่มือหรือแนวทางในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ (ไพโรจน์ สิทธิวิชา 2523 : 13)

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู เป็นผลมาจากการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ทำให้การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูแยกออกจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคุรุสภา เกิดคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนของข้าราชการครู จึงมีบัญญัติไว้ในมาตรา 30 31 32 33 34 และ 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 โดยเฉพาะในการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยมีบัญญัติไว้ในมาตรา 32 ความว่า

ให้ ก.ค. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูทุกตำแหน่ง

ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ให้แสดงชื่อตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง วิทยุค่าตำแหน่ง จะต้องมีควย (ราชกิจจานุเบกษา 2523 : 53)

ในทางปฏิบัติระหว่างที่ยังไม่ได้ตราพระราชกฤษฎีกา กฎ ก.ค. หรือระเบียบปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติ ก.ค. จึงได้ใช้พระราชกฤษฎีกาและระเบียบปฏิบัติที่ใช้อยู่เดิมมาใช้บังคับ โดยอนุโลม กล่าวคือ ยังคงใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูโดยอนุโลมตามมาตรา 5 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2520 ทั้งนี้ โดยอาศัยอำนาจความใน มาตรา 62 ซึ่งมีบัญญัติไว้เป็นบทเฉพาะกาลว่า

ในระหว่างที่ยังมิได้ตราพระราชกฤษฎีกา กฎ ก.ค. หรือระเบียบเพื่อปฏิบัติการ ตามพระราชบัญญัติ ในนามพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง กฎ ก.พ. กฎ ก.จ. มติของคณะรัฐมนตรี มติของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มติของคณะกรรมการ ข้าราชการส่วนจังหวัด ขอมบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งที่ใช้อยู่เดิม มาใช้บังคับ โดยอนุโลม (ราชกิจจานุเบกษา 2523 : 67)

หลังจากนั้น ก.ค. จึงได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูทุกตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐาน และประกาศใช้เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2528 ซึ่งประกอบด้วย ชื่อตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถที่ต้องการ รวมทั้งการให้ได้รับเงินเดือน

มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สายงานบริหาร ในสถานศึกษา

ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันในสายงานของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเช่นเดียวกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งประกอบด้วย ชื่อตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถที่ต้องการ รวมทั้งการให้ได้รับเงินเดือน ในการเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้น สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญและค่อนข้างถึงเป็นอันดับแรกก็คือ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ทั้งนี้ กรมสามัญศึกษาก็ได้ยึดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ตามที่ ก.ค. กำหนดเป็นแนวทางในการพิจารณาเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษา ตามที่ ก.ค. กำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักงาน ก.ค. 2528 : 47 - 72)

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครูใหญ่

1. ได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และเป็นข้าราชการครู ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 2 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

2. ใฝ่งานการปกครองบริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพชั้นสูงที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่า เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และเป็นข้าราชการครู มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี ในลต. เหลือ 4 ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษา หรือทางอื่นซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู

1.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า

4 ปี

- 1.3 ค่ำรงค้ำแห่งซึ่งไค้รับเงินเคื่อนไม่ค้ำกว่ำระคัม 5 มำแล้วไม่น่อยกว่ำ 2 ปี
- 1.4 ค่ำรงค้ำแห่งซึ่งไค้รับเงินเคื่อนระคัม 6
- 1.5 ค่ำรงค้ำแห่งครุใหญ่หรือคู้ชว่ยอ่ำจ่ำรย์ใหญ่มำแล้วไม่น่อยกว่ำ 2 ปี

2. ไค้ผำนการค้ำกอบรมคู้บริหารสถำนศึกษาระคัมสูง คำนหลักสุทรและวิธีกร

ที่ ก.ค.ก้ำหนด

คุดสมบคิเจพำะส่ำหรับค้ำแห่งคู้อำนวยกกรโรงเรียน

1. ไค้รับปริญนตรีทงการศึกษ หรือปริญนวิชำซึ่เพื่อนที่เทียบไค้ไม่ค้ำกว่ำนี้
ซึ่ง ก.ค.รับร่องว่ำเป็นคุดสมบคิเจพำะส่ำหรับค้ำแห่งขำรขำกรคร และเป็นขำรขำกรคร
ซึ่งมีประสบการค้ำตามขอไค้ขอหนึ่ง คั้งค้อไปนี้

1.1 ค่ำรงค้ำแห่งซึ่งไค้รับเงินเคื่อนไม่ค้ำกว่ำระคัม 5 มำแล้วไม่น่อยกว่ำ
6 ปี ไค้ลดคลงเหลือ 4 ปี ส่ำหรับคู้ไค้รับปริญนโท หรือเทียบไค้ไม่ค้ำกว่ำนี้ทงการศึกษ หรือ
ทงอื่น ซึ่ง ก.ค.รับร่องว่ำเป็นคุดสมบคิเจพำะส่ำหรับค้ำแห่งขำรขำกรคร โดยจะคอง
ปฎิบคิหน้ำที่รำชกรเกี่ยวกับกรบริหารกรศึกษหรืองำนอื่นที่เกี่ยวข่องมำแล้วไม่น่อยกว่ำ 1 ปี

1.2 ค่ำรงค้ำแห่งคู้ชว่ยคู้อำนวยกกรโรงเรียน หรือคู้ชว่ยคู้อำนวยกกรวิชำลย์
หรือคู้ชว่ยคู้อำนวยกกรวิชำเซค หรืออ่ำจ่ำรย์ใหญ่มำแล้วไม่น่อยกว่ำ 4 ปี

1.3 ค่ำรงค้ำแห่งอ่ำจ่ำรย์ 3 และปฎิบคิหน้ำที่รำชกรเกี่ยวกับกรบริหาร
กรศึกษ หรืองำนอื่นที่เกี่ยวข่องมำแล้วไม่น่อยกว่ำ 1 ปี

2. ไค้ผำนการค้ำกอบรมคู้บริหารสถำนศึกษาระคัมสูง คำนหลักสุทรและวิธีกร

ที่ ก.ค.ก้ำหนด

ตามคุดสมบคิเจพำะส่ำหรับค้ำแห่งคู้บริหารโรงเรียนนั้น สำนักงำนคณะกรรมการ
ขำรขำกรคร ไค้วำงหลักเกณคให้ค้อปฎิบคิไว้หลายน่วทง โดยค้ำนึ่งถึงคู้หลังของบคคค
ที่ไค้รับกรค้ำจรณำแตงตั้งให้ค้ำรงค้ำแห่งคู้บริหารโรงเรียนในค้ำนตง ๆ แยกค้อกในส่วนที่
ส่ำคัญ ไค้คั้งนี้

1. ระคัมกรศึกษหรือคู้คู้ฉุฉุ วุฒิตงการศึกษเป็นคุดสมบคิส่ำคัญประการหนึ่ง
ส่ำหรับคู้บริหารกรศึกษในงำงของควำมรู้ วุฒิตงการศึกษจะเป็นเครื่องแสดงถึงควำมรู้
และควำมสำมรถของคคนั้น ๆ และสั้งคคห้ไปม้กจะให้กรขอมรับแกคู้หรือระคัมกรศึกษ หรือ

วุฒิการศึกษาระดับสูง ดังที่ อูทซ์ บุนด์ประเสริฐ (2521 : 11) ให้อรรถาธิบายไว้ดังนี้

ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบวาระสมการศึกษากลับมาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นถึงลำดับขั้นที่สูง ตรี มหามาตราในฐานผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะ ผู้ได้รับปริญญาเอกไม่ว่ามาจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคม และวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอ ในการกระทำจะพูดจะเสนอความคิดเห็น มักจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษา จะเป็นเครื่องแสดงถึงประสบการณ์ทางด้านความรู้ ความสามารถแก่งัดคมและบุคคลภายนอก แม้ว่าวุฒิทางการศึกษาจะมีได้เป็นเครื่องประกัน ความสามารถของผู้บริหาร แต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเหตุว่าก่อนที่จะได้รับวุฒินั้น ๆ มา ผู้เรียนจะต้องผ่านการศึกษามากที่สุดตามที่กำหนดไว้ และได้ผ่านการทดสอบ ความสามารถขั้นหนึ่งแล้ว

2. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลา ความคิดริเริ่ม และการปฏิบัติ จนเชี่ยวชาญของงานในอดีต ซึ่งจะเอื้อผลประโยชน์ต่อการบริหารงานในปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารมีวุฒิภาวะในการบริหารงาน ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง ยิ่งขึ้น ความรู้และประสบการณ์จึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหารจากการศึกษาถึงลักษณะ ของผู้นำที่ดี หรือลักษณะของหัวหน้างานที่ดี จะพบว่าลักษณะในค่านิยมและประสบการณ์จะมีอยู่ ควบเสมอ ไททัส (Titus 1950 : 52-56) มีความเห็นว่า "หัวหน้างานควรจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาอบรมมาดี มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เคยถูกปกครอง บังคับบัญชาจากหัวหน้างานแบบต่าง ๆ มาแล้ว"

3. การฝึกอบรมทางคำบริหารการศึกษา การฝึกอบรมเป็นการฝึกบุคคลให้ เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนา บุคคลากร ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาบุคคลากรโดยใช้วิธีการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ กัน ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานในภาคเอกชนหรือภาครัฐบาล แม้แต่การเข้าสู่อำนาจตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ก็ยังต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด ในเรื่องของการฝึกอบรมนี้ จะได้อธิบายถึงในรายละเอียดในตอนต่อไป

3. การอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1 ความหมายของการอบรม

นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ให้ความหมายของการอบรมไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo 1966 : 262) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการสร้างเสริม เพิ่มพูน ความรู้ ทักษะหรือความชำนาญให้แก่ผู้บริหารงานหรือคนงานแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

บีช (Beach 1970 : 193) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อใ้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้อะไรบางอย่างโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน

ภิญโญ สาทร (2517 : 442) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งที่จะพัฒนาบุคคลากรใ้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

อมร รัชศาสตร์ และโสรัจ สุจริตกุล (2514 : 293) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มสมรรถภาพของพนักงานในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการพัฒนานิสัยแห่งความคิด ความชำนาญ ความรู้และท่าทีต่าง ๆ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการในการพัฒนาบุคคลขององค์การ มีการดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ อันจะก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ เกิดประโยชน์และเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2 ความจำเป็นของการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา กรมสามัญศึกษา

ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาถือว่าเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานด้านการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กรมสามัญศึกษาวางไว้ กรมสามัญศึกษาจึงตระหนักว่าก่อนที่จะมอบหมายงานใ้บุคคลใ้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน สมควรใ้มีการอบรมใ้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย หลักการ และวิธีการที่เกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาและการบริหารโรงเรียนเสียก่อน โดยที่กรมสามัญศึกษาใ้ดำเนินการจัดอบรม

เตรียมผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วทั้งหมด 24 รุ่น สำหรับในปีการศึกษา 2531 จะจัดให้มีการอบรมเป็นรุ่นที่ 25 โดยจัดรวมกันกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (Institute for Development of Education Administrators - IDEA) โดยใช้ชื่อว่า การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของกรมสามัญศึกษา นอกจากนี้ ความจำเป็นอีกประการหนึ่ง ที่ต้องมีการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนนั้น ก็คือ ต้องดำเนินการให้ตรงกับหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) โดยได้กำหนดไว้ในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.3 เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของกรมสามัญศึกษา

จากการที่กรมสามัญศึกษาได้จัดให้มีการอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประจำทุกปีนั้น ในส่วนของผู้ที่เข้ารับการอบรมเป็นหน้าที่ของกรมสามัญศึกษาโดยตรง ที่จะต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ารับการอบรม ดังนั้น กรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2532 : 1-3)

1. ประเภทบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม มี 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หรือข้าราชการครู สังกัดกองการมัธยมศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา หรือข้าราชการครู สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ที่คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด สำหรับส่วนภูมิภาค และกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร สำหรับส่วนกลาง พิจารณาเสนอชื่อให้กรมสามัญศึกษาคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรม

ประเภทที่ 2 ได้แก่ ข้าราชการสังกัดกรมสามัญศึกษา พิจารณาคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในตำแหน่งที่รับผิดชอบ และหรือเตรียมไว้เป็นผู้บริหารโรงเรียน

2. คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

2.1 เป็นข้าราชการสังกัดกรมสามัญศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ที่มีความพร้อมและเหมาะสมเพื่อเป็นผู้บริหารโรงเรียน

2.2 มีอายุไม่เกิน 45 ปี นับถึงวันที่ 1 เมษายน (ในปีที่เข้ารับ
การฝึกกรรม) สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ให้มีอายุไม่เกิน 50 ปี นับถึงวันที่ 1 เมษายน
(ในปีที่เข้ารับการฝึกกรรม)

2.3 มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี

2.4 ดำรงตำแหน่ง และได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5

2.5 ต้องไม่เคยผ่านการฝึกกรรมในหลักสูตรนี้มาก่อน

3. วิธีการคัดเลือก

3.1 บุคคลประเภทที่ 1 ให้ดำเนินการดังนี้

3.1.1 ในส่วนภูมิภาค

1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนสำหรับข้าราชการครู

ในสถานศึกษา หรือหัวหน้าคณะเลขาธิการคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด สำหรับเจ้าหน้าที่
ในคณะเลขาธิการคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด หรือประธานคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด
สำหรับหัวหน้าคณะเลขาธิการคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด รวบรวมใบสมัครเข้ารับ
การฝึกกรรมของข้าราชการครูในสังกัด ที่มีคุณสมบัติตามข้อ 2 และเงื่อนไขตามข้อ 4 มาทำ
การประเมินตัวบุคคล (ตามแบบที่กำหนด) จัดลำดับผู้สมัครทุกคนแล้วส่งรายชื่อเฉพาะผู้ที่ได้
ลำดับที่ 1 พร้อมทั้งใบสมัครแบบประเมิน และรายละเอียดอื่น ๆ ให้คณะกรรมการสามัญศึกษา
จังหวัด

2. ให้คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาคัดเลือก

บุคคลโดยใช้อัตราจากแบบประเมินที่ได้รับตามข้อ (1) จัดลำดับเสนอผู้วาราชการจังหวัด
พิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วส่งรายชื่อบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก พร้อมใบสมัครแบบประเมิน
และรายละเอียดอื่น ๆ ให้กรมสามัญศึกษาตามเวลาที่กำหนด

ถ้าจะมีการสขยคัดเลือก ให้ใช้สัดส่วนคะแนนดังนี้

- คะแนนจากแบบประเมิน 50% (ตอนที่ 1 30%

ตอนที่ 2 10% ตอนที่ 3 10%)

- คะแนนจากการสอบ 50% (สอบข้อเขียน 30%

สขยสัมภาษณ์ 20%)

จำนวนบุคคลที่จังหวัดเสนอชื่อไป กรมสามัญศึกษา

ให้เสนอไปตามจำนวนที่กำหนด ดังนี้

ก. จังหวัดที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาเปิดใหม่

ในปีการศึกษา 2531

ให้เสนอชื่อบุคคลที่ได้รับการพิจารณา ดังนี้

- (1) จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่เกิน 39 โรงเรียน เสนอบุคคลได้มากกว่าจำนวนโรงเรียนที่เปิดใหม่ ในจังหวัดนั้น 1 คน
- (2) จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาตั้งแต่ 40-49 โรงเรียน เสนอบุคคลได้มากกว่าจำนวนโรงเรียนที่เปิดใหม่ในจังหวัดนั้น 2 คน
- (3) จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาตั้งแต่ 50 โรงเรียนขึ้นไป เสนอบุคคลได้มากกว่าจำนวนโรงเรียนที่เปิดใหม่ในจังหวัดนั้น 3 คน

ข. จังหวัดที่ไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาเปิดใหม่

ในปีการศึกษา 2531 ให้เสนอชื่อบุคคลที่ได้รับการพิจารณา ดังนี้

- (1) จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่เกิน 39 โรงเรียน เสนอบุคคลได้ 1 คน
- (2) จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาตั้งแต่ 40-49 โรงเรียน เสนอบุคคลได้ 2 คน
- (3) จังหวัดที่มีจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาตั้งแต่ 50 โรงเรียนขึ้นไป เสนอบุคคลได้ 3 คน

3. ให้หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต คัดเลือกบุคคล

ในสังกัด ที่มีคุณสมบัติตามข้อ 2 และเงื่อนไขในข้อ 4 จำนวน 1 คน แล้วส่งรายชื่อ พร้อมทั้งใบสมัครและรายละเอียดอื่น ๆ ให้กรมสามัญศึกษาคำเวลาที่กำหนด

3.1.2 ในส่วนกลาง

1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนรวบรวมใบสมัครเข้ารับ

การฝึกอบรมของข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติตามข้อ 2 และเงื่อนไขตามข้อ 4 ทำการประเมินตัวบุคคล (ตามแบบที่กำหนด) จัดลำดับผู้สมัครทุกคน แล้วส่งรายชื่อเฉพาะผู้ที่ได้ลำดับที่ 1 พร้อมทั้งใบสมัคร แบบประเมิน และรายละเอียดอื่น ๆ ให้ประธานกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานครที่โรงเรียนสังกัด

2. ให้คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร พิจารณาคัดเลือกตัวบุคคล โดยไขขอมูลจากแบบประเมินตามข้อ (1) จัดลำดับแล้วส่งรายชื่อพร้อมทั้งใบสมัคร แบบประเมิน และรายละเอียดอื่น ๆ ไปประธานกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เสนอไปยังกรมสามัญศึกษา ตามเวลาที่กำหนด

ถ้าจะมีการสอบคัดเลือก ให้ใช้สัดส่วนคะแนน ดังนี้

- คะแนนจากแบบประเมิน 50% (ตอนที่ 1 30%

ตอนที่ 2 10% ตอนที่ 3 10%)

- คะแนนจากการสอบ 50% (สอบข้อเขียน 30%

สอบสัมภาษณ์ 20%)

ทั้งนี้ ประมาณเดือนมกราคมของทุกปี ให้คณะกรรมการ สามัญศึกษาจังหวัด สำหรับส่วนภูมิภาค และกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร สำหรับส่วนกลาง จัดให้มีการคัดเลือกบุคคลไวลวงหนา เมื่อได้รับแจ้งจำนวนจากกรมสามัญศึกษา แล้ว ให้จัดส่งใต้อนนี้

การพิจารณาคัดเลือกบุคคลประเภทที่ 1 ตามข้อ 3.1

เพื่อให้เข้ารับการขรมนี้ กรมสามัญศึกษาจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลดังกล่าว .เข้ารับการฝึกขรมตามความเหมาะสมและจำนวนที่ตองการอีกครั้งหนึ่ง

3.2 บุคคลประเภทที่ 2

กรมสามัญศึกษาจะคัดเลือกข้าราชการสังกัดกองต่าง ๆ และ จากโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาที่เหมาะสม เข้ารับการฝึกขรม เพื่อเป็นการเชิชมความรู ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ และหรือเตรียมไว้แต่งตั้งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ตามที่ เห็นสมควรในโอกาสต่อไป

4. เงื่อนไขการเข้ารับการฝึกขรม

4.1 ผู้ที่ไ้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกขรม ต้องพร้อมที่จะไปเป็น ผู้บริหารโรงเรียนทั่วประเทศ ตามคำสั่งกรมสามัญศึกษา โดยไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ ทั้งสิ้น

4.2 ผู้สมัครเข้ารับการฝึกขรมที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2, อาจารย์ 3 หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ จะต้องแนบคำยินยอมลดระดับเงินเดือนตามตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร ตามแบบที่กำหนดไว้ด้วย มิฉะนั้นจะถือว่าใบสมัครเข้ารับการฝึกขรมไม่สมบูรณ์

4.3 กรมสามัญศึกษาสงวนสิทธิ์ในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ารับ

การฝึกอบรม

3.4 หลักสูตรการอบรม

กรมสามัญศึกษาได้จัดให้มีการอบรมบุคคลเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่เป็นประจำทุกปี หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมกรมสามัญศึกษาเป็นผู้กำหนดขึ้นมา โดยมุ่งใหญ่ที่เข้ารับการอบรมมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในโรงเรียน ตลอดจนสามารถนำไปใช้บริหารงานได้ จนกระทั่งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2528 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในสายงานบริหารสถานศึกษาทุกตำแหน่ง คือ จะต้องผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ (สำนักงาน ก.ค. 2528 : 47 - 72) แต่ ก.ค. ก็ยังไม่มีหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมดังกล่าว ในขณะที่กรมสามัญศึกษาได้มีการจัดอบรมเป็นประจำทุกปีใน 2 ประเภท คือ การอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน สำหรับผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และการอบรมผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง สำหรับผู้บริหารที่เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน สำหรับประเภทที่ 2 นั้น กรมสามัญศึกษาได้ดำเนินการร่วมกับภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กรมสามัญศึกษา 2529 : 1) แต่จากเงื่อนโซของ ก.ค. ดังกล่าว กรมสามัญศึกษาจึงส่งหลักสูตรที่ใช้ในการอบรมไปให้ ก.ค. พิจารณา ซึ่ง ก.ค. ได้รับรองหลักสูตรที่กรมสามัญศึกษาใช้อบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนหลักสูตรการอบรมผู้บริหารโรงเรียนระดับสูงนั้น ก.ค. ถือว่าไม่ใช่หลักสูตรการอบรมสำหรับการเข้าสู่งตำแหน่งแต่เป็นหลักสูตรที่อบรมผู้ที่เป็นผู้บริหารอยู่แล้ว (ตามหนังสือ ที่ ศษ 1504/44848 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2529) จนกระทั่งในวันที่ 21 พฤษภาคม 2530 ก.ค. ได้ประกาศใช้หลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมผู้ที่ดำรงตำแหน่งสายงานผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดไว้ 2 หลักสูตร คือ (กรมสามัญศึกษา 2530 : 5)

1. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ที่เข้าสู่งตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 1 หัวหน้าศูนย์ 1 และผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2 เป็นต้น

2. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ที่เข้า
 สตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ช่วย
 ผู้อำนวยการวิชาเขต ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้อำนวยการวิชาเขต
 และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น หัวหน้าศูนย์ 2 ผู้ช่วย
 ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด/ภาค และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน
 จังหวัด/ภาค

ดังนั้น ในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของกรมสามัญศึกษา
 ที่จัดขึ้นเป็นรุ่นที่ 25 ในระหว่างวันที่ 28 มีนาคม - 27 เมษายน 2531 กรมสามัญศึกษาจึงได้ใช้
 หลักสูตรที่ 2 ตามที่ ก.ค. กำหนดขึ้น และเพื่อให้เป็นการสอดคล้องกับหลักสูตรดังกล่าว
 กรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมไว้ในข้อ 2.4 ว่า จะต้องได้รับ
 เงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 (กองการมัธยมศึกษา 2530 : 1-3) เพื่อเตรียมตัวสำหรับ
 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ขึ้นไป สำหรับโครงสร้างของหลักสูตร
 การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง (หลักสูตรที่ 2) มีรายละเอียดดังนี้ (กรมสามัญศึกษา
 2530 : 52-54)

หลักสูตรที่ 2 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

1. โครงสร้างของหลักสูตร

หมวดที่ 1	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร	24 ชั่วโมง
หมวดที่ 2	บริหารศาสตร์ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับ การบริหารงานในหน้าที่ ทั้งที่เข้าร่วมกันทุกกรม และที่ใช่เฉพาะของแต่ละกรม	57 ชั่วโมง
หมวดที่ 3	พฤติกรรมศาสตร์ว่าด้วยวิชาที่เสริมสร้าง สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งที่ใช่ ร่วมกันทุกกรมและใช่เฉพาะของแต่ละกรม	52 ชั่วโมง
หมวดที่ 4	กิจกรรมเสริมหลักสูตร	51 ชั่วโมง
	รวม (ไม่น้อยกว่า)	184 ชั่วโมง

2. แนวการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีประกอบกัน ดังนี้

- 2.1 บรรยาย
- 2.2 ฝึกปฏิบัติ
- 2.3 อภิปราย
- 2.4 สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- 2.5 กรณีศึกษา
- 2.6 สาวิท
- 2.7 ระดมสมอง
- 2.8 บทบาทสมมุติ
- 2.9 การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
- 2.10 วิธีการอื่น ๆ

3. การประเมินและติดตามผล

3.1 เกณฑ์การประเมิน

3.1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีเวลาเข้ารับการฝึกอบรม
ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หรือไม่น้อยกว่า 147 ชั่วโมง

3.1.2 ผ่านการประเมินผลรายวิชา ภาคปฏิบัติ และพฤติกรรม
ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60

3.2 เกณฑ์การตัดสิน

ผู้ผ่านการประเมินตามข้อ 3.1.1 และ 3.1.2 ถือว่า
เป็นผู้ผ่านการฝึกอบรม

3.3 การติดตามผล

ให้สำนักงาน ก.ค. และสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
เป็นผู้ติดตามผลว่าผู้ผ่านการอบรมไปแล้ว ใ้มีความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากการอบรม
ไปพัฒนาการศึกษาอย่างไร

4. รายละเอียดของวิชาที่ใช้ในการอบรม

หมวดที่ 1	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร	
1.	แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมแห่งชาติ กับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	3 ชั่วโมง
2.	การวิเคราะห์และการตอบสนองนโยบาย ทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
3.	การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม	3 ชั่วโมง
4.	การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรม สำหรับผู้บริหาร	3 ชั่วโมง
5.	กฎหมาย ระเบียบและคำสั่งที่ผู้บริหาร ควรทราบ	6 ชั่วโมง
6.	วินัยและการเสริมสร้างวินัย	3 ชั่วโมง
7.	ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับผู้บริหาร เพื่อปรับปรุง คุณภาพทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
	รวม	24 ชั่วโมง
หมวดที่ 2	บริหารศาสตร์	
1.	หลักการแนวคิดทฤษฎีและเทคนิคการบริหาร	6 ชั่วโมง
1.1	หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	(3 ชั่วโมง)
1.2	เทคนิคการบริหาร	(3 ชั่วโมง)
2.	ระบบข้อมูลและการวางแผน	6 ชั่วโมง
3.	การบริหารสถานศึกษาในสถาน	24 ชั่วโมง
3.1	การบริหารงานบุคคล	(3 ชั่วโมง)
3.2	การบริหารงบประมาณ	(3 ชั่วโมง)
3.3	การบริหารงานการเงิน และบัญชี	(3 ชั่วโมง)

3.4	การบริหารงานหลักสูตร	(3 ชั่วโมง)
3.5	การบริหารงานธุรการ	(3 ชั่วโมง)
3.6	การบริหารงานกิจการ นักเรียน/นักศึกษา	(3 ชั่วโมง)
3.7	การบริหารงานวิชาการ	(3 ชั่วโมง)
3.8	การบริหารงานสวัสดิการ	(3 ชั่วโมง)
4.	การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	3 ชั่วโมง
5.	การนิเทศภายในสถานศึกษา	3 ชั่วโมง
6.	การติดตามและประเมินผล	3 ชั่วโมง
7.	การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
8.	การนำผลการวิจัยมาใช้ในสถานศึกษา	3 ชั่วโมง
9.	วิชาการบริหารศาสตร์อื่น ๆ	3 ชั่วโมง
	(โดย อ.ก.ค.กรม เป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม กับสภาพงานของแต่ละกรม)	
	รวม	57 ชั่วโมง
หมวดที่ 3	พฤติกรรมศาสตร์	
1.	การพัฒนาองค์การ	3 ชั่วโมง
2.	การพัฒนาตนเองและบูรณาการงาน	3 ชั่วโมง
3.	การพัฒนาทีมงาน	3 ชั่วโมง
4.	ภาวะผู้นำ	3 ชั่วโมง
5.	การตัดสินใจสั่งการ	3 ชั่วโมง
6.	มนุษยสัมพันธ์	3 ชั่วโมง
7.	ขวัญและกำลังใจ	3 ชั่วโมง
8.	การพัฒนาทักษะการพูด	3 ชั่วโมง
9.	การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับ ข้าราชการครู	6 ชั่วโมง
10.	การประสานงานและการสื่อความหมาย	3 ชั่วโมง

11. เทคนิคการประชุม	3 ชั่วโมง
12. การขจัดความขัดแย้งและการวิเคราะห์บทบาท	4 ชั่วโมง
13. การแก้ปัญหาพฤติกรรมไร้ระเบียบวินัยของนักเรียน	3 ชั่วโมง
14. การพัฒนาค่านิยมให้สอดคล้องกับสังคมไทย	3 ชั่วโมง
15. วิชาพฤติกรรมอื่น ๆ	6 ชั่วโมง
(โดย อ.ก.ค.กรม กำหนดตามความเหมาะสม กับสภาพงานของกรมแต่ละกรม)	
รวม	52 ชั่วโมง

หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

1. การพัฒนาทางจิตใจ	16 ชั่วโมง
2. การพัฒนาทางกาย	12 ชั่วโมง
3. การศึกษาและงาน	12 ชั่วโมง
4. กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์	11 ชั่วโมง
5. ภาควิเทศ 1 เรื่อง	รวม 51 ชั่วโมง

หมายเหตุ

1. ในหมวด 1-3 หากวิชาใดมีความจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่าที่กำหนดให้นำเวลาในหมวดที่ 4 มาเพิ่มได้อีกไม่เกิน 6 ชั่วโมง

2. ในหมวดบริหารศาสตร์ หัวข้อวิชาที่ 3 ซึ่งมีรายวิชาย่อย ๆ รวม 8 วิชา นั้น ในกรณีที่ อ.ก.ค.กรม เห็นสมควรรวมหัวข้อย่อยในข้อใดข้อหนึ่งเข้าด้วยกันเพื่อให้ความกว้าง ความลึกของเนื้อหา ตามที่ต้องการก็ให้กระทำได้ แต่ให้มีจำนวนรวมชั่วโมงเท่าเดิม

3. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ใช้สำหรับฝึกอบรมผู้ที่จะได้เข้าตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น หัวหน้าศูนย์ 2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด/ภาค และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด/ภาค

4. การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแบบกระส่วนทางอาชีพของบุคคลทางด้านการบริหารการศึกษา

การวิจัยในต่างประเทศ

ค.ศ. 1969 ฮาร์ติง (Harting : 32 - 33) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Career Patterns and Characteristics of Selected Male Education Employed in Public School Work in Missouri" เพื่อรับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยมิสซูรี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแบบกระส่วนทางอาชีพของนักการศึกษาชายที่ทำงานในโรงเรียนของรัฐมิสซูรี ในช่วงระยะเวลา 15 ปีที่ผ่านมา การวิจัยใช้แบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลจาก Public School Retirement System of Missouri จำนวน 211 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 190 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ทางอาชีพของนักการศึกษาชายเหล่านี้ โดยทั่วไปเริ่มต้นจากการเป็นครูโรงเรียนประถมศึกษา หรือโรงเรียนมัธยมศึกษามาก่อนที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น

2. มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปสู่เขตการศึกษาที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น

3. ในระยะแรกของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานในแนวนอน (ไม่เลื่อนตำแหน่ง) แต่เปลี่ยนสถานที่ทำงานหรือชนิดของงาน)

4. กลุ่มนักการศึกษาชายที่อายุน้อยที่สุดส่วนใหญ่สมรสแล้ว บิคามารดาเป็นผู้ได้รับการศึกษา โดยเฉพาะบิดาเป็นผู้อาชีพประจำ และอาศัยอยู่ในเขตชุมชนในชนบทใคริบวุฒิปริญญาโท และเรียนสังคมศึกษาเป็นวิชาเอกในระดับปริญญาตรี ใกรับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยมิสซูรี หรือของมหาวิทยาลัยของรัฐในรัฐมิสซูรี ใกรับปริญญาโททางการบริหารโรงเรียนและการแนะแนว และมีเงินเดือนสูงกวาระดับมัธยมฐานในปีการศึกษา 1967 - 1968

5. กลุ่มนักการศึกษาชายที่มีอายุมาก ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ส่วนใหญ่เป็นโสด มีบิดาเป็นหัวหน้างานหรือช่างฝีมือ ใกรับปริญญาตรีจากสถาบันอื่นนอกเหนือไปจากมหาวิทยาลัยมิสซูรี หรือมหาวิทยาลัยของรัฐในรัฐมิสซูรี และเรียนวิชาเอกทางการสื่อสารมวลชนหรือทางวิทยาศาสตร์ ใกรับปริญญาโททางการมัธยมศึกษาเงินเดือนต่ำกวาระดับมัธยมฐานในปีการศึกษา 1967 - 1968

6. กลุ่มนักการศึกษาที่มีอายุมากที่มีการเปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง แต่ในแนวนอนไม่เปลี่ยนแปลงนั้น เปอร์เซนต์ส่วนใหญ่ของบิกามารคามีอาชีพรับจ้าง เป็นเสมียนคนดูแลทรัพย์สินหรือเป็นชวานา เปอร์เซนต์ส่วนใหญ่ของนักการศึกษาสูงอายุก่อนนี้มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาโท เรียนวิชาเอกทางคณิตศาสตร์ในระดับปริญญาตรี และมีเงินเดือนสูงกวาระดับมัธยมศึกษาในปีการศึกษา 1967 - 1968

7. กลุ่มนักการศึกษาที่มีอายุน้อยที่มีการเปลี่ยนแปลงในแนวอนแต่ไม่เปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง เปอร์เซนต์ส่วนใหญ่ของบิกามีอาชีพทางธุรกิจ อาศัยอยู่ในชุมชนในเมืองใ้รับปริญญาตรี เรียนวิชาเอกทางกานวิจิตรศิลป์ การประณศึกษาหรือการสอนวิชาเฉพาะ และมีเงินเดือนต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาในปีการศึกษา 1967 - 1968

ค.ศ. 1975 บราวน์ (Brown : 7007-A) แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทท ได้ทำการวิจัยเรื่อง "A Survey of the Personal and Educational Background of Elementary School Principals in the Metropolitan Detroit Public School" โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ของครูใหญ่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่คิดว่าควรจะเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในเรื่องนี้ที่สำคัญได้แก่ ภูมิหลังทางการศึกษาของครูใหญ่ การวิจัยใช้แบบสอบถามอเนกประสงค์ (Multi-purpose questionnaire) ที่สร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยได้ขอความรู้ทั่ว ๆ ไป ดังนี้

ครูใหญ่หญิงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนของมหานครดีทรอยต์ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในตำแหน่งทางการบริหารได้ดีกว่าที่เขาจะปฏิบัติงานในโรงเรียนชานเมือง ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาเป็นผู้ใฝ่หาความรู้และใ้รับปริญญาชั้นสูงทางการศึกษากายหลังจากที่ใ้รับการแต่งตั้งใ้ให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และเป็นผู้เสาะแสวงหาการเพิ่มทุนทักษะทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อใ้ทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนั้นแล้วยังพบว่าการทำงานในอาชีพผู้ช่วยครูใหญ่เป็นทางอาชีพสายตรงไปสู่อำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของมหานครดีทรอยต์ ซึ่งต่างจากทางอาชีพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในชานเมือง

ทางด้านการฝึกอบรมพบว่า การฝึกอบรมทางวิชาการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของครูใหญ่ของโรงเรียนประถมศึกษาในฐานะที่เป็นนักบริหาร และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ในการวิจัยครั้งนี้ โดยผ่านการฝึกอบรมที่เน้นหนักทางด้านการบริหาร การศึกษาเป็นอย่างคิมาแล้วในระดับการศึกษาชั้นมัธยมศึกษา ซึ่งถือเป็นเกณฑ์สำคัญที่สุดในการบรรจุแต่งตั้งใ้ให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

ค.ศ. 1982 ดอร์เนอร์ (Dorner : 336 - A) ทำการวิจัยเรื่อง "Career Paths of Women School Superintendents" โดยมีวัตถุประสงค์จะศึกษาทางอาชีพของผู้อำนวยการการศึกษาหญิง 88 คน ในสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม Leader Behavior and Career Paths of Superintendents ข้อมูลที่ได้ถูกวิเคราะห์ออกเป็น 3 ทางอาชีพ คือ P, S และ T โดยที่ P คือทางอาชีพที่เริ่มจากการเป็นผู้บริหารโรงเรียน S คือ อาชีพที่เริ่มจากการเป็นเจ้าหน้าที่ในสายงานที่ปรึกษา และ T คือทางอาชีพซึ่งเริ่มจากการเป็นครูผู้สอนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การทดสอบไคสแควร์และสถิติภาคบรรยาย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภูมิหลังของผู้ที่อยู่ในทางอาชีพทั้ง 3 แบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในด้านกลุ่มอายุ ประวัติการศึกษา สถานภาพการสมรส ขนาดของครอบครัว และจำนวนปีที่ทำงานทางด้านการศึกษา ส่วนจำนวนผู้อำนวยการการศึกษาหญิงในแต่ละทางอาชีพมีดังนี้ แบบ P มีร้อยละ 48.9 แบบ S มีร้อยละ 36.3 และแบบ T มีร้อยละ 14.8 ในด้านพฤติกรรมการศึกษาพบว่าผู้สูงสุดระดับปริญญาเอก 39 คน ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง 7 คน ปริญญาโท 41 คน ปริญญาตรี 1 คน และในจำนวนทั้งหมด 88 คน เป็นผู้จบปริญญาทางการบริหารการศึกษา ถึง 53 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3

จากงานวิจัยในต่างประเทศพบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจเกี่ยวกับประวัติครอบครัว ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่เรียน การฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษา และการศึกษาแบบกระสวนทางอาชีพของบุคคลในวงการศึกษาระดับผู้บริหาร

การวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภูมิหลังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น มีผู้สนใจทำการวิจัยไว้ คือ

พ.ศ. 2514 อองอาจ โฆษิตวัฒนันท์ ได้ศึกษาเรื่อง "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. บิณฑของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มีอาชีพทำนานมากที่สุด
2. พื้นความรู้สามัญของครูใหญ่มี น.6 (ม.ศ.3) มากที่สุด ความรู้ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี มีมากกว่าระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เล็กน้อย

3. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่เคยเป็นครูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษามาก่อน และเป็นข้าราชการในกรมวิสามัญศึกษาโดยตรงมากที่สุด

4. การอพยพจากถิ่นกำเนิดมากที่สุด และการอพยพที่กระจายอยู่ในเขตการศึกษาของตนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการอพยพจากโรงเรียนเดิมไปสู่โรงเรียนอื่นมีน้อย มีผู้บริหารงานแต่เพียงโรงเรียนเดียว ถึง 65.22 เปอร์เซ็นต์

5. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มีอายุมัธยฐาน 42 ปี (นับถึงปี 2513) และเงินเดือนมัธยฐาน (นับถึงปีงบประมาณ 2512) เป็น 2,450 บาท

6. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มีความเห็นว่า ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

7. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การเป็นครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ ทำให้มีโอกาสเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้นได้ง่ายกว่าครูสอน และฐานะทางสังคมดีกว่าครูสอน

8. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า งานที่ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ช่วยเหลือท้องถิ่นเป็นงานบริการสังคมมากที่สุด ส่วนสิ่งที่ประชาชนในท้องถิ่นช่วยเหลืองานครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มากที่สุด ได้แก่ การบริจาคเพื่อการสร้างโรงเรียน เช่น อาคาร ที่ดิน อุปกรณ์ ฯลฯ

พ.ศ. 2522 สมหวัง พิธิยานุวัฒน์และคณะ ได้ทำการวิเคราะห์ เรื่อง "การสำรวจภูมิหลังและคุณภาพของครูในอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี" โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาภูมิหลังของครูในสถาน เพศ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์การทำงาน และอัตราการสอน ตลอดจนศึกษาคุณภาพของครูในอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี และเปรียบเทียบคุณภาพของครูที่มีภูมิหลังต่างกัน การวิจัยครั้งนี้ได้ขอคนพบสรุปได้ดังนี้

1. ครูในอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

1.1 ส่วนใหญ่เป็นครูหญิง มีครูหญิงมากกว่าครูชายถึง 2 เท่า

1.2 มีอายุมัธยฐานเท่ากับ 29 ปี

1.3 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษาชั้นสูง

หรือเทียบเท่า

1.4 มีคามัธยฐานของประสบการณ์การสอนเท่ากับ 7 ปี

1.5 โดยเฉลี่ยของประสบการณ์การสอนเท่ากับ 24 คาบต่อสัปดาห์

2. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพสูงกว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญ

3. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพสูงกว่าครูในโรงเรียนราษฎร์ ระดับประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

4. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพสูงกว่าครูในโรงเรียนราษฎร์ ระดับมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

5. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนประถมศึกษามีคุณภาพไม่แตกต่างจากเกณฑ์ ระดับ ป.ศ.สูง อย่างมีนัยสำคัญ

6. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์ ระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญ

7. โดยเฉลี่ยครูในอำเภอชัยบุรี จังหวัดพุมธานี มีคุณภาพในการประกอบอาชีพครู ค่อนข้างสูง กล่าวคือ มีคะแนนรอยละเฉลี่ยของคุณภาพครู เป็น 85

8. แม้ครูมีเพศต่างกัน วุฒิต่างกัน สังกัดต่างหน่วยงาน หรือต่างโรงเรียนกัน ก็ไม่ทำให้คุณภาพแตกต่างกัน

9. ครูที่มีประสบการณ์การสอนต่างก็มีคุณภาพในการประกอบอาชีพครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 13 ปี มีคุณภาพสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ 6 ปี หรือต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

พ.ศ. 2525 สรรพรัตน์ ประเสริฐ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาเกี่ยวกับ ภูมิหลังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 9" พบว่าในจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 125 คน มีร้อยละ 96 เป็นชาย ส่วนมากมีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี ใ้ได้รับเงินเดือนในเี่ยงประมาณ 2525 ระหว่าง 4,945 - 6,585 บาท มีภูมิลำเนาเดิม อยู่ในเขตการศึกษา 9 (ร้อยละ 74) และเคยใ้รับการแต่งตั้งใ้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นจังหวัดที่อยู่ใ้ในภูมิลำเนาเดิม คำนสถานภาพการสมรสพบว่า ส่วนมากสมรสแล้ว ส่วนอาชีพของบิดามารดาหรือผู้ปกครอง ส่วนมากเป็นแม่อาชีพรับราชการ คำนการศึกษาใ้วุฒิการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ร้อยละ 87.20) และวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า (ร้อยละ 12) มีประสบการณ์ใ้การสอนใ้โรงเรียนมัธยมศึกษา และมีอายุราชการก่อนใ้รับการแต่งตั้งใ้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน อยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี (ร้อยละ 44.80 และ ร้อยละ 44 ตามลำดับ)

ในตำแหน่งครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา (ประมาณร้อยละ 99) และมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ราชการมาตามลำดับ โดยมีลักษณะเฉพาะหรือแบบกระสวนอาชีพจำแนกตามประเภทการทำงาน เรียงตามลำดับก่อนหลัง ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 4 แบบ ดังนี้

1. แบบมีประสบการณ์ในตำแหน่งครู อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา และผู้ช่วยผู้บริหาร
2. แบบมีประสบการณ์ในตำแหน่งครู อาจารย์ และผู้ช่วยผู้บริหาร
3. แบบมีประสบการณ์ในตำแหน่งครู อาจารย์ และหัวหน้าหมวดวิชา
4. แบบมีประสบการณ์ในตำแหน่งครู อาจารย์

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ในการศึกษาเกี่ยวกับภูมิหลังของบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาทางด้านประวัติครอบครัว ระดับการศึกษา และประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งระเบียบวิจัยเชิงบรรยาย ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเองจากการศึกษาเอกสารและวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยอาจช่วยให้เห็นข้อดีและข้อบกพร่องในการฝึกอบรมและการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียนได้มากที่สุด