



บทที่ 2

## วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขต การศึกษา 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำมากล่าวถึงใน เรื่องของแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แนวความคิดในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ได้นำเอาแนวความคิดด้าน สังคมวิทยา และจิตวิทยาสังคมมาไขประโยชน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้การบริหารงาน บุคคลมีลักษณะแตกต่างไปจากหลักการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ ของเทเลอร์ (Taylor) อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2527 : 7) ซึ่งพยายามจะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์และ เห็นว่าองค์กร เป็นระบบเศรษฐกิจในการบริหารจะแตกงานเป็นงานย่อย ๆ และหลายๆ ส่วน แต่ละคนทำเพียงส่วนเดียว กำหนดมาตรฐานในการทำงาน และวางระบบการ จ่ายค่าจ้างแบบจูงใจอย่างละเอียด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ของแมคเกรเกอร์ (McGragor อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2527 : 82) กล่าวว่า คนทุกคนไม่มีความรู้สึกอยากทำงาน เกียจคร้าน ชอบหลบเลี่ยงงาน แสวงหาแต่ความสบาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีบังคับ และควบคุมอย่างใกล้ชิด แต่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เห็นว่า องค์กรเป็นระบบสังคม คนในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไม่เป็นทางการ มีพฤติกรรมกลุ่มเกิดขึ้น แต่ละคนมีทัศนคติเป็นของตัวเอง และสิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานตามทฤษฎี ของ แมคเกรเกอร์ (McGragor อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2527 : 82) กล่าวว่า การกระทำของมนุษย์นั้นมิใช่ เป็นผลของการบังคับ แต่เป็นการกระทำอันเนื่องมาจากความเต็มใจ คือ มีความรู้สึกอยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเท่าที่เป็นอยู่ มีความรู้ จักสร้างสรรค์ อยากมีชีวิตที่ดีขึ้น ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ในการบริหารงาน ผู้บริหารเป็นเพียง ผู้จัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเท่านั้น การจูงใจให้คน

ทำงาน จะต้องพิจารณาถึงความต้องการของคนเป็นสำคัญ ถ้าหากคนทำงานโดยที่งานไม่ตอบสนองความต้องการของเขา งานนั้นจะกลายเป็นการทำโทษไปแทนที่จะเป็นความพึงพอใจ

เสนาะ ตีแยว และคณะ (2522 : 9 - 12) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางด้านการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันนี้ เกิดจากทฤษฎีทางการบริหารของบุคคลสำคัญ 2 ท่าน คือ แมคเกรเกอร์ (McGregor) และ ไลเคิร์ต (Likert) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่มองคนในแง่ลบ เป็นการมองในแง่บวก หรือถือว่าคนเป็นคน ซึ่งมีความแตกต่างจากเครื่องจักร
2. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างคนจะก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เห็นว่าคนแต่ละคน ย่อมมีทั้งคุณสมบัติที่ดีและไม่ดีอยู่ในตัว ต้องใส่ใจใหญ่กับความถนัด หรือนำส่วนดีมาใช้ให้เป็นประโยชน์
3. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่ไม่ไว้วางใจในตัวบุคคล จึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นไว้วางใจได้ โดยให้แต่ละคนควบคุมตนเอง
4. ละทิ้งพฤติกรรมที่ไม่มีความจริงจัง และการหลอกลวงกันมาเป็นพฤติกรรมที่มีความจริงจังต่อกัน
5. ละทิ้งแนวความคิดที่เน้นถึงการแข่งขันในการทำงานระหว่างกัน ที่ใครคนทำงานดี ให้ค่าตอบแทนสูง มาเป็นพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไป ซึ่งทำให้แต่ละคนทำงานได้ผลงานแตกต่างกัน แทนที่จะพิจารณาถึงผลงานอย่างเดียว โดยไม่ดูสาเหตุ

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้การบริหารงานมุ่งเน้นไปที่ "คน" มากขึ้น และถือว่าการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานขององค์กรโดยทั่วไป ถือว่าบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงาน

#### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

นักการศึกษา และนักวิชาการทางด้านการบริหาร ได้ให้ความหมายไว้ในหลายทัศนะ โดยส่วนใหญ่จะมีส่วนสำคัญที่คล้ายคลึงกัน มีแตกต่างอยู่บ้างในส่วนของรายละเอียด พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

สุกิจ จุลละนันท์ (2505 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน โครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การ, ใต้องค์การหนึ่ง เพื่อให้ใครมาใครไปประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรคนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

แอปปลี่ ( Apply อ้างใน วิจิตร ศรีสอาน 2525 : 8) ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนและการกำหนดกระบวนการที่เกี่ยวกับบุคลากร ในการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาโยบาย และเทคนิคในการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 4) มีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"

สุเมธ เดียววิเศษ (2529 : 5) สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า

การบริหารงานบุคคล นั้นเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีขอบข่ายของการบริหารตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบำรุงขวัญ และการให้พินจากงาน เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การใครมาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับความตองการของหน่วยงาน และทำให้เขามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคอย เมื่องานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมายสำเร็จแล้ว

วิจิตร (ธีระกุล) วรุฒบางกูร และคนอื่น ๆ (2521 : 52) กล่าวว่า

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหน้าที่ที่วางไว้ รวมทั้งการทำนุบำรุงรักษาและให้ความปลอดภัย เมื่อจะออกจากงานก็อำนวยความสะดวกและให้วิธีหาเงินจ่านาญตามควรแก่โอกาส

จากแนวคิดดังกล่าวแล้ว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายการบริหารตั้งแต่ การสรรหา การทำนุบำรุงและรักษาบุคคล การพัฒนา และการให้ทุนจากงาน โดยมีเป้าหมายที่จะให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของ การบริหารงานบุคคล

บุคคลในหน่วยงานเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการที่จะให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

ภิญโญ สาธร (2523 : 5) ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ว่า

การบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใด จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญ ซากกำลังใจ ที่จะร่วมมือ กับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน

สุเมธ เกียววิศเรศ (2529 : 6) กล่าวว่า

การบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานของหน่วยงานประเภทใด หน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและไคร้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องไคร้ความร่วมมือของบุคคลทุกคนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าการบริหารงานบุคคลไม่ดีเท่าที่ควร หรือบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าไคร้ยาก

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 1) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล โดยอ้างถึงคำกล่าวของ โจเซฟ บี คิงส์เบอรี ( Joseph B. Kingsbury) ว่า "พิจารณาในทุกแง่มุมแล้ว ก็จะประจักษ์ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร"

สมาน รังสีโยกฤษฎ (2522 : 2) ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า "ในการบริหารใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า เรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยากที่สุด"

แมกกินสัน ( Megginson อางใน วิจิตร ศรีสอาน 2526 : 6) กล่าวว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นเรื่องที่ยากของไม่ใคร่ และไม่สามารถวัดในหลักเกณฑ์กำหนดคุณค่า เช่น ได้ยูกบวตหรือสินค้าอื่นใด แตกยังมีถือว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงาน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะถ้า "คน" ในหน่วยงาน มีความสามารถ มีชีวิต กำลังใจ งานทุกอย่างก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็ว

### กระบวนการบริหารงานบุคคล

ในกระบวนการบริหารงาน ใ้กำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร เพื่อให้หน่วยงานสามารถคิด และบำรุงรักษาคนที่ มีความรู้ ความสามารถไว้ในหน่วยงานใหม่าก และนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ จึงได้มีการกำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าวในหลาย ๆ รูปแบบ ดังนี้

บีต ( Beach อางใน สุเมธ เคียววิเศษ 2529 : 31) ใ้กำหนดกระบวนการบริหารบุคคลไว้ ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน
9. การนำกฎ และระเบียบต่าง ๆ ออกใช้ และดูแลให้เป็นไปตามกฎและระเบียบนั้น

10. การแจ่งและชี้แจงนโยบาย การปฏิบัติงานให้แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงาน

ทราบ

11. การเสนอขอคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทราบ

12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงาน

13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

สุเมธ เคียววิศเรศ (2529 : 33) ได้สรุปกระบวนการบริหารงานบุคคล มีดังต่อไปนี้

1. การสรรหา หรือการแสวงหาให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม

2. การบรรจุแต่งตั้ง การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของบุคคลและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3. การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การให้ค่าตอบแทน และการให้พ้นจากงาน

สมาน รังสีโยกฤษฎ (2522 : 2) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นสิ่งที่รวมภาระหน้าที่ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัว

บุคคล

2. การวางแผนกำลังคน

3. การกำหนดตำแหน่ง

4. การกำหนดเงินเดือน

5. การสรรหาบุคคล

6. การบรรจุและแต่งตั้ง

7. การจัดทำทะเบียนประวัติ

8. การพัฒนาบุคคล

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจักษุสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

สำหรับสมพจน์ เกษมสิน (2523 : 5 - 6) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนของ กระบวนการบริหารงานบุคคล น่าจะประกอบด้วย

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

วิลาศ สิงห์วิสัย ได้สรุปขอบข่ายและกระบวนการบริหารงานบุคคลในราชการ นั้น จะครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
3. การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ
4. การบรรจุ แต่งตั้ง
5. การโอน ย้าย
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
8. การดำเนินการเรื่องวินัย
9. การออกจากราชการ
10. การจักษุสวัสดิการ

อภิธรรม ฌ นคร และคณะ (2520 : 113) มีความเห็นว่า ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน มีรายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. วางนโยบาย และออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. วางแผนจัดกำลังครู กำหนดคุณสมบัติ มอบหมายหน้าที่ให้ครูตามความเหมาะสม
3. พิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การทำความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยด้วยความยุติธรรม
4. จัดวางโครงการของงานต่าง ๆ ทั้งเกี่ยวกับครู นักเรียน ตามลำดับความจำเป็น
5. จัดการแสวงหาครูเข้ามาทำงานโดยการสอบคัดเลือก
6. จัดการเกี่ยวกับการประชุมพิเศษ และให้มีการทดลองปฏิบัติงาน
7. รวบรวมทะเบียนประวัติ การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งของครูในโรงเรียน รวมทั้งการย้ายโอนของครูกวายน
8. จัดให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และเป็นแรงกระตุ้นให้ทำและพัฒนาตนเอง
9. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ครูประจำชั้น และครูประจำวิชาเป็นระยะ ๆ
10. จัดให้มีการบำรุงรักษาสุขภาพ และเสริมสร้างความปลอดภัยให้แก่ครู นักเรียน และนักรักษาโรงในโรงเรียน
11. ใสความยุติธรรมเป็นหลักในการปกครองบังคับบัญชา
12. จัดสวัสดิการ ในความช่วยเหลือบุคคลในบังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
13. วิจัยและค้นคว้าหาข้อมูล เกี่ยวกับบุคคล เพื่อการพัฒนาบุคคล
14. จัดการเกี่ยวกับห้องเรียน โดยคำนึงถึงความสะอาดสบาย
15. จัดการเกี่ยวกับการปูนบำเหน็จรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อออกจากงานตามวาระ



กฤษฎี โสธร (2523 : 9) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคล  
ไว้ดังนี้

1. การให้โตมาซึ่งบุคคล
2. การทำนุบำรุงรักษา
3. การพัฒนา
4. การให้พ้นจากงาน

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (2521 : 45) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของ  
การบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การจัดหาบุคลากร
2. การจัดบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

ประทีน ศรีพรหม (2522 : 40) ในความเห็นเกี่ยวกับการช่วยการบริหาร  
งานบุคคล ควรประกอบด้วย กระบวนการดังต่อไปนี้คือ การสรรหาและการคัดเลือก  
เป็นการคนหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานได้  
อย่างเหมาะสม การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นการทำให้บุคลากรใค้มีอยู่กับองค์กรให้นาน  
ที่สุดด้วยความพอใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริม  
ให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และการให้พ้นจากงาน  
เป็นการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน

จากแนวความคิดในเรื่องของกระบวนการบริหารงานบุคคลของนักวิชาการ  
ด้านบริหาร ใคนำมาเป็นขอบข่ายของการศึกษาในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคคล
2. การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

### การสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลในที่นี้ ได้มีผู้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคล ไว้หลาย ความหมาย ดังนี้ คือ

สมพงษ์ เกษมสัน (2521 : 63) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่า

การสรรหาบุคคล คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามา ทำงานในหน่วยงาน การสรรหานั้นจะต้องเตรียมการและกระทำการอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้ประสงค์จะสมัครงานใคร่ทราบทั่วกัน และใคร่ขอมูลโดยละเอียด เพื่อ ประโยชน์ในการตัดสินใจ

สุเมธ เคียววิศเรศ (2529 : 115) กล่าวว่า

การสรรหาบุคคล หมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคคล เพื่อให้ดำรงตำแหน่ง ในหน่วยงาน ซึ่งมักจะมีการดำเนินการ เป็น 4 ขั้นตอน คือ การสรรหา การ เลือกสรร การบรรจุและแต่งตั้งและการทดลองปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งต่าง ๆ มา ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายในหน่วยงาน นั้นเอง หรือจากแหล่งภายนอกหน่วยงานก็ได้

ไซมอน (Simon 1966 : 312 - 315) ให้ความหมาย ว่า

หมายถึง กระบวนการบรรจุบุคคลเข้าประจำตำแหน่งด้วยการใช้วิธีการ 2 วิธี คือ การคัดเลือกบุคคลจากภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่ และการเลื่อนตำแหน่งบุคคล ภายในที่หน่วยงานมีอยู่แล้ว ในหาคำรงตำแหน่งที่ว่างนั้น การบรรจุต้องยึดหลัก คุณธรรม อันประกอบด้วย หลักความสามารถ หลักความเป็นกลาง และหลักความ เสมอภาค

สำหรับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ รับนโยบายมาจากหน่วยงานระดับชอการประถมศึกษาระดับสูงขึ้นไป ภารกิจบางประการ เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง การคัดเลือก ใดดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับอำเภอ และระดับ จังหวัดแล้ว ฉะนั้น กระบวนการในการสรรหาบุคคลที่จะศึกษาในครั้งนี้ จึงประกอบด้วย

ก. การวางแผนบุคคล หมายถึง การเตรียมการความ ต้องการกำลังคนในองค์กรเป็นการล่วงหน้า และรวมถึงการพัฒนากำลังคนและใช้กำลังคนที่มีอยู่ใน องค์กรให้โคประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการศึกษาวิจัยกำลังคน เพื่อวางมาตรการอันจะ เป็นการจูงใจใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานไปโดยมีประสิทธิผลที่ยั่งยืน

การวางแผนบุคคล ในที่นี้ คือ การคาดคะเนกำลังบุคคลที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงาน โดยผู้บริหารการศึกษาจะต้องรู้ หรือคาดคะเนได้ว่า ในหน่วยงาน หรือสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้นต้องการบุคคลสาขาวิชาใด จำนวนเท่าใด ในอนาคต

ขอบข่ายของการวางแผนบุคคล ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

1. การวางแผนความต้องการบุคคล
2. การวางแผนการไขบุคคล

รุ่ง พลสวัสดิ์ (ม.ป.ป. : 53 - 55) ได้กล่าวถึงรายละเอียดของการวางแผนบุคคล ไว้อย่างนี้

1. การวางแผนความต้องการบุคคล

บุคคลที่ผู้บริหารการศึกษาในโรงเรียนต้องการใหม่ปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้น อาจจะประกอบด้วย บุคลากร 4 ประเภท ควบกันคือ

1. ผู้บริหาร ได้แก่ บุคคลที่จะมาทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและดำเนินงานในสถานศึกษาหรือโรงเรียน เช่น บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารในตำแหน่งบริหารมาแล้ว และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น
2. ผู้ทำหน้าที่สอน ได้แก่ บุคลากรที่ทำการสอนวิชาต่าง ๆ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและประจำวิชาอีกด้วย
3. ผู้ให้การสนับสนุน ได้แก่ บุคลากรที่ให้การสนับสนุนทางด้านการสอนและการบริหารงาน หรือช่วยงานคนอื่น เช่น งานห้องสมุด งานแนะแนว งานพยาบาล เป็นต้น
4. ผู้เป็นลูกจ้าง คนงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่เป็นลูกจ้างประจำ คนงานภารโรง นักการ ยาม เป็นต้น

ขั้นตอนการวางแผนความต้องการบุคลากร ควรจะประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งานของหน่วยงาน ได้แก่ งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น งานวิชาการ

2. พิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในงานประเภทต่าง ๆ ว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

3. กำหนดตำแหน่งจากคุณสมบัติของบุคลากรที่ได้มีการวิเคราะห์และพิจารณาจากผู้บริหารการศึกษาแล้ว

4. สืบหาบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน เมื่อกำหนดตำแหน่งบุคลากรที่ต้องการในการดำเนินงานในสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำบุคลากรที่ตนต้องการไปเทียบกับข้อมูลค่านบุคลากรที่มีอยู่แล้ว

5. เสนอข้อมูลต่อหน่วยเหนือ เมื่อผ่านการพิจารณาของผู้บริหารการศึกษาแล้ว ก็เสนอเรื่องไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใหญ่บริหารหน่วยเหนือใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาอีกชั้นตอนหนึ่งต่อไป

## 2. การวางแผนการใ้บุคคล

เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้รับจัดสรรบุคลากรเข้ามาสู่ในหน่วยงานหรือสถานศึกษาแล้ว ก็จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนใ้บุคคลที่ได้มานั้น ปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน

### ข. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

เป็นขั้นตอนต่อจากการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลมาแล้ว หน่วยงานต้องจัดใ้บุคคลที่ได้มานั้น เข้าปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

#### ขั้นตอนในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษานั้น ผู้บริหารควรจะได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณา แผนงาน งานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่างงานใดที่ยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้าน ให้พิจารณาเรียงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานว่า งานใดควรจะทำก่อนหลัง

ขั้นที่ 2 พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรว่ามีความรู้ ความถนัด หรือประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อหาความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

ชั้นที่ 3 มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสม สิ่งที่คุณบริหารโรงเรียนประถมศึกษาควร จะแจ้งให้บุคลากรที่ ได้รับมอบหมายงานทราบ คือ ผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการ ทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพของงาน

ชั้นที่ 4 ชั้นปฐมนิเทศ สำหรับในการปฐมนิเทศกับการมอบหมายงาน อาจสลับชั้นตอนกันได้ กล่าวคือ อาจจะทำการปฐมนิเทศก่อนแล้วจึงมอบหมายงาน หรือมอบหมายงานแล้วจึงทำการปฐมนิเทศได้

#### ค. การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ โดยผู้บังคับบัญชานั้น ย่อมจะเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากไม่มีผู้บังคับบัญชาคนใดสามารถทำให้เกิดความสำเร็จหรือควบคุมงานทุกอย่างขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ ขนาดของการมอบหมายงานของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เช่น แบบขององค์กร สถานการณ์ บุคลิกลักษณะ และความสามารถของคนภายในสถานการณ์นั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าปัจจัยทางสถานการณเป็นจำนวนมากที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณา สำหรับการตัดสินใจว่า ควรจะมีการมอบหมายงานมากน้อยเพียงใด

การมอบอำนาจหน้าที่ ( Delegation of authority ) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทางปฏิบัติ โดยผู้บังคับบัญชามักจะมอบอำนาจหน้าที่แก่หัวหน้างานระดับรองลงไป การมอบอำนาจนี้ อาจจะมีแก่บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ แต่ในทางทฤษฎี การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นการมอบให้แก่ตำแหน่ง ( Position ) ไม่ใช่บุคคล ( สมพงษ์ เกษมสิน 2514 : 383 )

หลุยส์ แอลเลน (Louis Allen อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2522 : 242) โลกกล่าวถึง หลักการของการมอบหมายงาน คือ

1. กำหนดเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวถึงความมุ่งหมาย และความสำคัญของงานที่พวกเขาได้รับมอบหมาย พวกเขาควรจะได้รับรู้ถึงมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่งานเหล่านั้น

2. การระบุถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพวกเขา

3. การจูงใจผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชา ความท้าทายของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น แต่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปฏิบัติตามที่มอบหมายให้เสมอไป ผู้บริหารต้องทำการจูงใจผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาด้วยการให้ความสำคัญกับความต่องานและเป้าหมายของพวกเขา

4. หลักความสำเร็จของงาน หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การให้แนวทางช่วยเหลือ และให้ข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาจะต้องทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จอย่างแท้จริง

5. ทำการฝึกอบรม ผู้บริหารต้องสอนผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาเกี่ยวกับที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้นอย่างไร

6. การกำหนดการควบคุมที่เพียงพอ ผู้บริหารไม่ควรจะใช้เวลาของพวกเขาทั้งหมดตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานได้แค่ไหน ระบบการควบคุมที่ไว้วางใจได้ไม่ควรจะใช้เวลาของผู้บังคับบัญชามากนัก

ผู้บริหารควรได้ตระหนักว่า ในการมอบหมายงานนั้น นอกจากจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้รับมอบหมายแล้ว ควรใ้มอบอำนาจหน้าที่ให้ไปพร้อมกันด้วย เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ในการสรรหาบุคคล แต่ละขั้นตอนได้แก่ การวางแผนบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน และการมอบหมายงาน มีหลักการสำคัญซึ่งผู้บริหารควรได้ยึดถือเป็นหลักในการดำเนินการ คือ

#### 1. ระบบคุณธรรม ( Merit System )

ระบบคุณธรรมนี้เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารงานบุคคลแพร่หลายในหลายประเทศ และเป็นที่ยอมรับนับถือกันว่า เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

งาน หลักการสำคัญของระบบคุณธรรมคือ ต้องการจัดระบบอุปถัมภ์ออกไปเสีย กับการให้ใคร่ผู้มีความรู้ ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ทัดเทียมกัน และในระหว่างปฏิบัติงานก็ให้หลักประกันอันมั่นคงพอสมควร วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรมก็คือ การสอบแข่งขัน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการตั้งหน่วยกลางสำหรับบริหารงานบุคคลเพื่อกำหนดมาตรฐานรักษาความยุติธรรมและแนะนำให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอีกด้วย

แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ได้แก่ ลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค
2. หลักความสามารถ
3. หลักความมั่นคง
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง

หลักความเสมอภาค ในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่มีคุณสมบัติ และพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ย่อมมีสิทธิ์และโอกาสเท่ากัน ที่จะสมัครสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก เพื่อบรรจุเข้าปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงชาติ ศาสนา หรือฉิวพรรณ เพราะถือว่า ทุกคนย่อมมีสิทธิ์เท่าเทียมกัน ในการกำหนดเงินค่าตอบแทน ในการปฏิบัติหน้าที่หลักนี้เป็นสำคัญ กล่าวคือ งานที่มีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเทียมกัน หรือคล้ายคลึงกัน ย่อมได้รับเงินเดือนเท่ากัน นอกจากนี้ ทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยระเบียบและมาตรฐานเดียวกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุแต่งตั้ง การให้ความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการและวินัย เป็นต้น

หลักความสามารถ การพิจารณาเลือกสรรเข้าทำงานนั้น จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้าทำงาน โดยมีการประกาศรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถสมัครสอบในมากที่สุดที่จะมากได้ แล้วจึงให้มีการสอบแข่งขันสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก เพื่อเลือกเฟ้นเอาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้าทำงาน ผู้ที่สอบได้ดีกว่าย่อมมีสิทธิ์ได้รับการ

บรรจุนโยบายทำงานก่อน ส่วนผู้ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถก็จะถูกคัดออกไป นอกจากนี้ในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจะต้องยึดหลักเกณฑ์นี้ด้วย

หลักความมั่นคง หลักสำคัญที่เป็นที่ยอมรับทั้งในทางราชการและธุรกิจ สำหรับผู้ที่ เป็นข้าราชการแล้ว ย่อมมีหลักประกันว่า การรับราชการนั้นย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายและสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้ ทรายใจที่ยังเป็นดั่งมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ มีความประพฤติดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่เป็นการป้องกันมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากราชการ โดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บังเกิดผลดีที่สุด ไม่ต้องกังวลโดยจะถูกกลั่นแกล้งหรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางอื่น ดังนั้น จึงมีระเบียบให้บำเหน็จบำนาญแก่ข้าราชการ เพราะถือว่า ข้าราชการได้อุทิศเวลาและทำประโยชน์แก่ราชการมาเป็นระยะเวลาพอสมควร เมื่อออกจากราชการก็ควรได้บำเหน็จบำนาญ เพื่อเลี้ยงชีวิตตามควรแก่สภาพ นอกจากนี้ ยังมีการให้สวัสดิการต่าง ๆ อีกด้วย สำหรับค่านายหน้าในปัจจุบันนี้ มีความมั่นคงในการทำงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานของราชการ ความจริงในข้อนี้ทำให้ข้าราชการหันไปทำงานในทางธุรกิจมากขึ้น

หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักข้อนี้แม้จะมีผลต่อองค์การธุรกิจบ้างก็ตาม แต่โดยแท้จริงแล้วมุ่งเน้นถึงข้าราชการ เพราะข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง ไม่ยอมให้ถูกแทรกแซงโดยการเมืองหรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของพรรคการเมืองใด ๆ มุ่งที่จะให้ข้าราชการวางตัวเป็นกลางในทางการเมือง และปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถ แม่นคนจะมีแนวคิดขัดแย้งกับนโยบายนั้น ๆ ก็ตาม ทั้งนี้เพราะตามหลักประชาธิปไตยถือว่า นโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชนส่วนรวม ฉะนั้น ไม่ว่ารัฐบาลชุดใดหรือพรรคการเมืองใด เขาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำซึ่งเป็นกลไกหรือเครื่องมือในการบริหารของรัฐบาลก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังถือว่าเป็นมารยาทอีกประการหนึ่งของข้าราชการประจำ คือ การไม่แสดงว่าตนมีส่วนร่วมควมในผลงานทางการเมือง



แม้ว่า คุณจะมีส่วนร่วมในการพิจารณาที่กำหนดนโยบาย หรือเป็นผู้รับงานนโยบายนั้น ๆ ไปปฏิบัติจนบังเกิดผลสำเร็จก็ตาม จะอวดอ้างหรือแสดงว่านโยบายหรือผลงานเหล่านั้น เป็นผลงานของคุณไม่ได้

## 2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบที่มีลักษณะ เกือบจะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ดังนั้นในที่นี้ระบบอุปถัมภ์ จะพิจารณาถึงความหมายถึงระบบอุปถัมภ์ ระบบเล่นพรรค และระบบชอบพอเป็นพิเศษ

ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ปฏิบัติการในประการต่าง ๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งทั้งในทางการเมืองและทางการบริหาร ปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ใช้ อยู่ในระบบอุปถัมภ์นี้อาจมีหลายรูปแบบหลายลักษณะแตกต่างกัน และมีใ้ช้ทุกสมัย จะแตกต่างกันบ้างแต่เพียงว่า จะนำมาใ้ช้มากน้อยเพียงใด (สมยศ นาวิการ 2522 : 438 - 442)

### การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร

การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการจูงใจ เพื่อผูกมัดใจบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ถวัลย์ ทองมี 2524 : 66)

ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามทุกทาง เพื่อให้บุคลากรหรือคณะบุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกิจการ ฉะนั้น หน้าที่และบทบาทอันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ ทำให้บุคคลแต่ละคนและกลุ่มบุคคล ในองค์กรนั้นมีความรู้สึกเต็มอกเต็มใจที่จะทำงานและอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง หากไม่มีการทำนุบำรุงและรักษาบุคลากรแล้ว บุคลากรในหน่วยงานก็จะมี การออก โอน ย้าย ทำให้ต้องมีการรับสมัครบุคลากรใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก นอกจากนี้จะทำให้งานหยุดชะงักในช่วงหาคนใหม่แทนอีกด้วย ทำให้เกิดการเสียหายแก่หน่วยงานเป็นอย่างมาก

หลักการและทฤษฎี ที่นำมาเป็นแนวทางปฏิบัติในการทำนุบำรุงและรักษา  
บุคลากร คือ

ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจของมาสโล (Maslow's general theory  
of human motivation)

มาสโล (Maslow อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม 2527 : 67 - 69)  
ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยมีความเชื่อพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการเหล่านี้จะมี  
อยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับ  
พฤติกรรมนั้นต่อไปอีก ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อ  
บุคคลผู้นั้น
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะ เป็นลำดับชั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับ  
ของความสำเร็จ ขณะที่ความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการ  
ชั้นสูงต่อไปก็จะตามมา

ลำดับชั้นของความต้องการของมาสโล ( A hierarchy of needs )

มี 5 ประการ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความ  
อยู่รอดของชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ทั้งทาง  
ร่างกาย เช่น ความปลอดภัย จากอุบัติเหตุอันตรายต่าง ๆ และความปลอดภัยหรือความ  
มั่นคงทางจิตใจ
3. ความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้  
รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคม  
เป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุด อยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ เช่น ความคิดฝันที่จะเป็นนายกรัฐมนตรี เป็นต้น (สมยศ นาวิการ 2522 :366-369)

หากผู้บริหารได้เข้าใจธรรมชาติของบุคลากรในหน่วยงานว่า แต่ละคนมีความต้องการอยู่ในระดับใด แล้วสนองตอบให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานแต่ละคนแล้ว ย่อมจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ เช่น คนที่มีความพร้อมทางด้านการเงินแล้ว เขาย่อมมีความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ชมเชย หากผู้บริหารรู้จักยกย่องให้เกียรติให้การยอมรับ เขาจะรู้สึกพอใจ ทำให้อยากทำงานให้กับหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

ในการบริหารงานในหน่วยงาน ผู้บริหารอาจจะให้ความสนใจกับความต้องการของบุคลากรเพียง 2-3 ลำดับเท่านั้น หรืออาจไม่สนใจเลยก็เป็นไปได้ แต่สำหรับผู้บริหารงานสายหลักวิชาการ ควรที่จะให้ความสนใจที่จะศึกษาถึงความต้องการตามลำดับต่าง ๆ โดยเฉพาะความต้องการลำดับสูง ชั้นที่ 4 คือความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะศึกษา และค้นคว้าหาความสามารถพิเศษในตัวของบุคคล และใช้คนใหญ่ถูกทองเหมาะสมกับความสามารถของเขา หรือสนับสนุนพรสวรรค์ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลให้เขาได้แสดงออกมาในกิจกรรมต่าง ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสนองความต้องการตามลำดับต่าง ๆ นี้ จะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ความสนใจ ความถนัดของแต่ละบุคคล เช่น ครูที่มีความสามารถพิเศษในการเล่นดนตรี นอกเหนือจากหน้าที่ทำการสอน เมื่อโรงเรียนมีงานรื่นเริง ก็ควรสนับสนุนให้เขามีส่วนร่วมในกิจกรรมในงานดังกล่าว การกระทำเช่นนี้ทำให้บุคคลได้รับการยกย่องว่ามีความสำคัญ มีความสามารถ ให้โอกาสเขาได้แสดงความสามารถของเขา บุคลากรก็จะเกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งจะเป็นผลดีในการบริหารงานในการที่จะได้รับความร่วมมือในการร่วมกิจกรรมของบุคลากร และการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก ( Frederick Herzberg 's Two - Factors Theory )

เฮิร์ซเบิร์ก ( Herzberg อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2527 : 74-75) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งกระตุ้นที่จะทำให้คนรักงาน หรือชอบงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ( Motivational Factors ) และสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ได้แก่ ปัจจัยอนามัย ( Hygiene Factors ) โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ เจตคติที่มีต่องานของนักวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 ประเภท ในเขตเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) ของสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น (ชงชัย สันติวงษ์ 2523 : 367-368)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจ และความไม่พอใจในการทำงาน ไว้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ สักขะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเจริญเติบโตของแต่ละบุคคล การขาดปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบน้อยมากต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ

ปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพ และความมั่นคง (สมยศ นาวิการ 2522 : 376-377)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ( Herzberg ) ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการว่า การให้ปัจจัยจูงใจสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อสามารถให้บุคลากรพอใจกับปัจจัยอนามัยเป็นที่พอใจแล้วเท่านั้น

ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า เหตุใดคนจึงต้องทำงานหรืออะไร เป็นสิ่งจูงใจของคนทำงาน เพื่อให้ผู้บริหารจะสามารถจัดหรือแบ่งงานในคนท่าอย่าง เหมาะสม ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม โดยให้ทั้งแต่ละบุคคลและองค์การได้รับ ประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุด

นอกจากทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีที่จำเป็นในการนำมาใช้เป็นหลักในการทำนุบำรุง และรักษาบุคลากรแล้ว องค์ประกอบอื่น ๆ ที่ช่วยในการทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร คือ

ก. การจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจนี้อาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน เป็นต้น

ข. ชวัญ หมายถึง สถานภาพของบุคคลที่มีความมั่นใจตั้งใจที่จะทำงานให้ สำเร็จ และพยายามต่อสู้อุปสรรคที่มาขัดขวางจนสุดความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้

ค. สวัสดิการ หมายถึง การที่หน่วยงานได้จัดผลประโยชน์ และบริการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานนอกเหนือจากค่าจ้าง เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้อยู่กับ หน่วยงานให้นานที่สุด มีขวัญดี และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารงานขององค์การใดก็ตาม ผู้บริหารองค์การนั้นจะต้องพยายาม อย่างเต็มที่ที่จะบริหารให้ก้าวหน้าเจริญรุ่งเรืองตามวัตถุประสงค์ของตนเองหรือหมู่คณะ การที่จะบริหารงานให้ก้าวหน้าได้ ผู้บริหารจะต้องทราบว่าในการบริหารงานของ องค์การใดก็ตาม การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับ บุคคลในหน่วยงานนั้น แม้ว่าหน่วยงานนั้นจะมีอาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์และเงิน สมบูรณ์เพียงใดก็ตาม ก็จะไม่มีความหมายถ้าคนไม่มีความสามารถ ซากขวัญ ซากกำลัง ใจ ที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### การพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในแนวความคิดของนักวิชาการมีดังนี้

รุ่ง พูลสวัสดิ์ (ม.ป.ป. : 26) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร ว่า

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สามารถ ทำให้บุคลากรที่ไ้รับการพัฒนามาจากการดำเนินการนั้น ได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเอง โดยมีทัศนคติ 通宵งาน ฐววมงาน และผู้บริหารงานในองค์กรนั้น ๆ เป็นอยางดี

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524 : 1) ได้ให้ความหมายว่า

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แกพนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน พฤติกรรม และทัศนคติอย่างค่อนข้างจะถาวร อันจะอำนวยประโยชน์ให้บุคลากร ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการ งาน

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการ ทำงานเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### การกำหนดเป้าหมาย

ในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น หน่วยงานควร กำหนดให้มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารงานบุคลากร เพื่อเน้นให้ผู้บริหาร หัวหน้างานและบุคลากรได้ตระหนักใน บทบาทของหน่วยงานที่จะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการ ทำงานของบุคลากร

อาชวัน วายวานนท์ (2520 : 10) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการ พัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไ้รับความรู้ และทักษะในงานที่จำเป็น ก่อนที่จะลงมือ ปฏิบัติหน้าที่

2. เพื่อฝึกผู้ปฏิบัติงานให้ลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม

3. เพื่อสนองความยากของงาน การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน  
 4. เพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นแบบเดียวกันในบางเรื่องของหน่วยงาน ที่  
 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน

5. เพื่ออบรมผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานประเภทริเริ่มหรืองานอนาคต

6. เพื่อสนองความต้องการของระบบบริหารงานบุคคล ในการยกระดับ  
 ความสามารถ ความรู้ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรับผิดชอบสูงขึ้นไป

งานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน จึงมีขอบข่ายดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่  
 ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอนย่อมจะ  
 ต้องอาศัยความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ  
 จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้ครูสอนได้เพิ่มพูนความรู้  
 และแนวคิดในการสอนของตนอยู่เสมอ ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้หรือแนวคิดนั้นนอกจากจะ  
 เป็นประโยชน์แก่ตัวครูสอนโดยตรงแล้ว จะเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือ  
 นักเรียนอีกด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็น เช่นเดียวกับ  
 การให้ความรู้ และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน แต่แทนที่จะให้แต่เพียง  
 ความรู้หรือแนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานควรมีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ  
 นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่จะนำสิ่งที่ได้ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติย่อมมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบาง  
 ครั้งจะมีความรู้สึกว่าคุณค่าของตนที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากโอกาสที่จะได้  
 เรียนในระยะแรกมีน้อย ไม่เหมือนในขณะนี้ทุกคนมีโอกาสจะได้เรียนให้ได้รับวุฒิสูง ๆ  
 มีมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้มีวุฒิต่ำและปฏิบัติราชการ  
 มานานพอสมควรแล้ว ควรมีโอกาสเพิ่มพูนคุณค่าของตนด้วย การดำเนินการทั้งนี้ นอก  
 จากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญ  
 และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

### รูปแบบและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร อาจจะจัดได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่

1. การจัดการอบรมเพิ่มเติม ในการพัฒนาบุคลากรที่จัดได้ค่อนข้างง่ายและไม่ค่อยสิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงานมากนัก ในการจัดการอบรมนั้นอาจจะทำการอบรมเฉพาะเรื่อง เช่น การอบรมเกี่ยวกับการวัดผล การอบรมจัดทำสื่อการสอน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะจำเป็นในการดำเนินการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา การจัดการอบรม อาจจะจัดทำในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนก็ได้ แต่เพื่อความสะดวกในการดำเนินงานและประมาณงาน การจัดการอบรมควรจะทำในระดับกลุ่มโรงเรียนมากกว่าในระดับโรงเรียน นอกจากโรงเรียนนั้นมีครูจำนวนมาก

การจัดการอบรมมีจุดดีในด้านการไม่สิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงานดังกล่าว และนอกจากนั้นผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการอบรมในเฉพาะเรื่องที่ต้องการได้ ส่วนจุดอ่อนอาจจะมีได้ในแง่ของความศรัทธาของผู้ที่เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรในการดำเนินการ ถ้าหากเป็นการจัดในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนจะต้องใช้วิทยากรท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ อาจจะทำให้ศรัทธาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรไม่มากเหมือนกับวิทยากรที่มาจากที่อื่น

2. การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ ได้เข้าร่วมการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่วิทยากรเสนอ วิธีการนี้จะทำให้โอกาสที่บุคลากรได้นำความรู้จากการประชุมไปปฏิบัติค่อนข้างสูง เพราะในขณะที่ประชุมครุภัณฑ์มีโอกาสได้ปฏิบัติจริงอยู่แล้ว

3. การศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีนี้เป็น การเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงานการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการยกย่องว่าดีเด่นในการจัดการอาคารสถานที่ ดีเด่นในการจัดการเรียนการสอน หรืออื่น ๆ ได้ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้



การศึกษางานหรือการเยี่ยมโรงเรียนนี้ สามารถทำได้ทั้งในวงแคบ คือ การดูงานในโรงเรียนซึ่งสังกัดกลุ่มเดียวกัน อำเภอเดียวกัน จังหวัดเดียวกัน จนกระทั่ง การดูงานในโรงเรียนที่อยู่นอกจังหวัด

4. การศึกษาต่อ การศึกษาต่อจัดได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่ผู้ที่ได้ศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาคณะ หากมีโอกาสและไม่เป็นการขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรหาทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสด้วย ซึ่งรูปแบบของการศึกษาต่อในปัจจุบันนี้อาจทำได้หลายทาง เช่น การเรียนการสอน โดยระบบทางไกล การเข้าโครงการอบรมบุคลากรประจำการ เป็นต้น

5. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราวในการดำเนินการวิสัย ผู้บริหารเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในชั้นต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือที่ผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่ามีความจำเป็นในการจัดอาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ เช่น การบรรยายหรืออภิปรายในเวลาประมาณ 2 - 3 ชั่วโมง หรืออาจจะจัดเป็นช่วงเวลาหนึ่ง เช่น สัปดาห์แห่งการประเมินผล แล้วเชิญวิทยากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลมาให้ความรู้ในรูปแบบของการอภิปราย บรรยาย หรือจัดนิทรรศการ สำหรับวิสัย การหลังนี้ อาจจะทำในระดับอำเภอหรือจังหวัด โดยการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และอำเภอ หรือนอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยอาจจะมุ่งส่งเสริมบุคลากรเป็นรายคน จนกระทั่งการให้ความรู้แก่บุคลากรทั้งหมดในรูปแบบของการบรรยาย อภิปราย และการจัดนิทรรศการ

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา อาจมีขั้นตอนแตกต่างกันไปตามรูปแบบ ขนาดของโรงเรียน และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่โรงเรียนต้องการ

#### กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมที่จะเลือกใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร มีหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้รับผิดชอบจะเลือกกิจกรรมใดต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญบางประการ เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการของโรงเรียน กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลา เป็นต้น กิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ ในการพัฒนาบุคลากรได้ มีดังนี้

1. การบรรยาย
2. การประชุม
3. การสัมมนา
4. การอภิปราย
5. การจัดการฝึกงาน
6. การหมุนเวียนตำแหน่ง
7. การทดลองการปฏิบัติงาน
8. การให้ครูช่วย
9. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
10. การศึกษาพิเศษ
11. การระดมความคิด
12. การสอนแบบสำเร็จรูป
13. การประชุมย่อย
14. การมอบหมายงานพิเศษ
15. เอกสารพิมพ์แจก
16. จัดรายวิชาให้เขาเรียน
17. การศึกษาเฉพาะกรณี
18. ให้ศึกษาจากภาพยนตร์
19. โครงการวิจัย
20. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน
21. การแสดงบทบาทสมมติ
22. การจัดทัศนศึกษา
23. เทปบันทึกเสียง
24. โทรทัศน์
25. การเล่นเกม
26. การเลียนแบบ
27. การฝึกอบรม

28. การสอนโดยครูพิเศษ
29. การสาธิต
30. การเยี่ยมชมกิจการ
31. กิจกรรมรายบุคคล
32. การฝึกหัดแก้ปัญหา
33. การฝึกการประสานงาน

(เมธี ปิ่นขนานนท์ 2529 : 114)

### การให้บุคลากรพ้นจากงาน

#### ความหมาย

ภิญโญ สาธร (2517 : 453) ได้ให้ความหมายการให้บุคลากรพ้นจากงานว่า "การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่พ้นจากหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป"

สุเมธ เคียววิศเรศ (2529 : 272) ได้กล่าวถึง การออกจากราชการ ว่า

การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ ตาม มาตรา 94 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 กำหนดไว้ว่าข้าราชการพลเรือนสามัญจะออกจากราชการเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำนาญข้าราชการ
- (3) ใ้คำสั่งอนุญาตให้ลาออก
- (4) ถูกสั่งให้ออกตามมาตรา 46, 59, 90, 96, 97, 98, 99, 100
- (5) ถูกสั่งลงโทษให้ออก ปลดออก ไล่ออก จากราชการ

การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามสมัครใจ สำหรับในระบบราชการนั้น ผู้ที่เป็นข้าราชการมีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพราชการ มีกฎหมายบัญญัติไว้ที่จะไม่ให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้งให้ออกจากราชการโดยไม่เป็นธรรม การที่ข้าราชการจะพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการหรือถูกออกจากราชการย่อมต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้

### กรณีการพ้นจากงาน

การพ้นจากงานของบุคลากรมีสาเหตุหลายอย่างแตกต่างกันไป มีทั้งที่สมัครใจ พ้นจากงานเองหรือไม่สมัครใจ เช่น การลาออก การถูกไล่ออก การออกเพราะเหตุพหุสภาพ เกษียณอายุ และถึงแก่กรรม เป็นต้น ซึ่งทุกขั้นตอนต้องดำเนินการไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้

#### 1. การตาย

การตายตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หมายถึง เป็นการสิ้นสภาพบุคคล ซึ่งมีผลต่อการสิ้นสภาพการเป็นข้าราชการการด้วย

การสิ้นสภาพบุคคลตามกฎหมายมี 2 กรณี คือ

(1) โดยธรรมชาติ คือ การตาย

(2) โดยผลของกฎหมาย คือ การสาบสูญ

#### 2. การพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ

พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 บัญญัติให้ข้าราชการซึ่งมีอายุครบ 60 ปี บริบูรณ์แล้วพ้นจากราชการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณที่อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์นั้น

#### 3. การลาออก

การลาออกนั้นเป็นกรณีออกจากราชการด้วยความสมัครใจของข้าราชการผู้นั้นเอง ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 กำหนดว่าข้าราชการพลเรือนสามัญใดประสงค์จะลาออกจากราชการ ให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง เพื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 44 เป็นผู้พิจารณาสั่งอนุญาตแล้ว จึงให้ออกจากราชการตามคำสั่ง

#### 4. การถูกสั่งให้ออกจากราชการ

การออกจากราชการในกรณีนี้ เป็นกรณีที่ถูกลงโทษให้ออกจากราชการ อันเป็นเหตุทำให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ มี 8 กรณี คือ

(1) ถูกลงโทษให้ออกระหว่างการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ราชการ

(2) ถูกลงโทษให้ออกเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไปหรือคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ

ตำแหน่ง

(3) ถูกสั่งให้ออกเพราะถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีการสั่งให้ออกจากราชการไว้อีก

(4) ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรักษาเจ็บป่วย

(5) ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะหย่อนความสามารถ ประพฤติคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือบกพร่องในหน้าที่ด้วยเหตุใด

(6) ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมีหมองในกรณีที่ถูกสอบสวน

(7) ถูกสั่งให้ออกเพราะต้องรับโทษจำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(8) ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพื่อไปรับราชการทหาร

5. การถูกสั่งลงโทษให้ออก ปลดออก และไล่ออก

เป็นการดำเนินการทางวินัย ผู้กระทำผิดวินัยจะได้รับโทษแล้วแต่กรณี

(สุเมธ เทียววิศเรศ 2529 : 272 - 283)

#### การบริการผู้ที่กำลังจะพ้นจากงาน

การให้บริการแก่บุคลากรมุ่งที่ปัญหาต่าง ๆ ทั้งของบุคลากรที่กำลังเข้ามาในระบบงาน บุคลากรที่อยู่ในระบบแล้ว และผู้ที่กำลังจะพ้นจากงานไป ผู้บริหารหน่วยงานควรจัดบริการตามสมควรควม ไม่ว่าจะ เป็นการพ้นจากงานด้วยสาเหตุใดก็ตาม

1. การลาออก การจัดการบริการกระทำไคดังต่อไปนี้

1.1 ให้บุคลากรที่จะลาออก แจ้งการลาออก

1.2 ให้มีการลาออกเป็นลายลักษณ์อักษร

1.3 แจ้งให้บุคลากรในระบบโรงเรียนทราบเรื่องการลาออกของสมาชิก

1.4 สัมภาษณ์บุคลากรที่กำลังจะออกจากงาน เพื่อจะไคทราบสาระอัน

เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ระบบงาน เพื่อให้สามารถควบคุมการลาออกและป้องกันไค

2. การไล่ออก ควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ก่อนทำการไล่ออก คือ
  - 2.1 ทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งกำลังพิจารณาไล่ออก
  - 2.2 ดำเนินการเพื่อป้องกันการตองไล่ออก โดยการสัมภาษณ์เพื่อเตือนเรื่องการทำงาน การค้นหาตำแหน่งภายในเพื่อเป็นทางเลือกในการบรรจุบุคลากรผู้นั้นเสียใหม่ การให้ฝึกอบรมใหม่ การให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติตามระเบียบ
  - 2.3 ระบุกระวังเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องของระหว่างระบบงานกับบุคคลก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการไล่ออก
3. การปฏิบัติงานไม่ได้ มี 2 ลักษณะ คือ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เพราะสุขภาพ และเนื่องจากระบบโรงเรียน ได้แก่ การลดจำนวนบุคลากรที่ลงงาน การบริการในเรื่องนี้กระทำได้โดย
  - 3.1 พิจารณาเพื่อตัดสินใจว่า บุคคลที่สุขภาพทางร่างกาย ซึ่งไม่อาจทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน เพราะการเจ็บป่วยหรือได้รับบาดเจ็บ
  - 3.2 กำหนดจำนวนเวลาสำหรับบุคคลที่สุขภาพที่ควรจะได้รับค่าจ้างต่อไปตามความเหมาะสมของสาเหตุที่ทำให้สุขภาพ
  - 3.3 วางตัวบุคลากรดังกล่าวในตำแหน่งงานเสียใหม่
  - 3.4 จัดการว่าจ้างผู้สุขภาพที่ควมเงินที่น้อยกว่าหรือจัดเงินช่วยเหลือ
4. การเกษียณอายุ การให้บริการการเกษียณอายุแก่บุคลากร ย่อมทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานรู้สึกในความมั่นคงและปลอดภัยทั้งของตนและครอบครัว โรงเรียนจึงควรดำเนินการ อย่างน้อย 3 ประการ คือ
  - 4.1 ต้องทำให้เกิดความแน่ใจว่าระบบการเกษียณอายุได้มีการวางแผนและดำเนินการไว้แล้วนั้นเพื่อให้เกิดความประทับใจ ความพอใจ และรักษาบุคลากรของโรงเรียนไว้
  - 4.2 จะต้องจัดให้มีบริการให้คำปรึกษาหารือต่าง ๆ กับ บุคลากรของโรงเรียนทั้งก่อนและหลังการเกษียณอายุ
  - 4.3 ต้องรับผิดชอบที่จะเชื่อมโยงแผนงานการเกษียณอายุของบุคลากรกับการปรับปรุงบุคลากรในระบบงาน ความรับผิดชอบประการนี้จะสัมพันธ์กับการพัฒนาการ

บริหารงานบุคคลในการที่จะเคลื่อนย้ายบุคลากรออกจากระบบ โดยการใช้วิธีต่าง ๆ ช่วยบุคลากรให้ปรับตัวจากการที่เคยทำงาน กับไม่ได้ทำงานเมื่อครบเกษียณอายุ และใช้วิธีจูงใจบุคคลให้แยกตัวออกจากระบบ และสามารถเห็นความสุขและสวัสดิภาพของตน เมื่อครบเกษียณอายุ

#### 5. การตายของบุคลากร หน่วยงานจะรับผิดชอบดังนี้

- 5.1 รับผิดชอบในการรายงาน และแจ้งให้บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ
- 5.2 รับผิดชอบที่เป็นตัวแทนในกิจกรรมที่สำคัญ เช่น พิธีทางศาสนา ขาวสารและข้อมูลแก่ผู้ต้องการ
- 5.3 รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน เช่น เงินเดือน เงินช่วยเหลือ บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น
- 5.4 รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดบุคคลเขาแทน ตำแหน่งที่ว่าง  
(เมธี ปิไลขนานนท์ 2529 : 175 - 182)

#### การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การประถมศึกษาเป็นการศึกษาภาคบังคับที่รัฐพึงจัดให้เยาวชนทุกคน ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปัจจุบันมีนักเรียนในความรับผิดชอบ จำนวน 6,728,762 คน จำนวนครูทั้งสิ้น 337,118 คน และมีโรงเรียนประถมศึกษาทั้งหมด จำนวน 31,334 โรงเรียน (สถิติการประถมศึกษา ปีการศึกษา 2530)

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรประถมศึกษา ซึ่งปัจจุบันเป็นหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 กำหนดจุดหมายเป็น 4 ประการ คือ

1. คุณสมบัติที่ต้องการ เน้น หรือคุณลักษณะอันดีงามของคน ได้แก่ คุณธรรม อันดีงามต่าง ๆ ซึ่งต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน เช่น ความเสียสละ ความมีวินัย ความอดทน ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ฯลฯ

2. ความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการดำรงชีวิต หรือความรู้ ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติในสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และในภาษาไทย การคิดคำนวณ สุขภาพอนามัย สังคม สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ พลังงาน ฯลฯ

3. ชีวิตที่สงบสุข หรือความสุข หมายความว่า เราต้องการสอนหรือฝึกฝนให้ผู้เรียนรู้จักทำงานใหม่มีความสุข ตามอัธยาศัยของตน ควบคู่การรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมทั้งการนำหลักธรรมในศาสนาที่ตนนับถือมาใช้ในการประกอบอาชีพแห่งตน

4. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของชุมชน และชาติ หรือความเป็นพลเมืองดี หมายความว่า เราต้องการให้ทุกคนทำหน้าที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ต่อสังคม และต่อประเทศชาติ ทั้งโดยตรงและทางอ้อม

### เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนประถมศึกษา

การกำหนดขนาดของโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบัน ใ้การกำหนดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ การแบ่งขนาดของโรงเรียนจะมีผลต่อการจัดองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาโดยตรง ทั้งนี้เพราะขนาดของโรงเรียนจะสะท้อนให้เห็นถึงจำนวนนักเรียน บุคลากรในโรงเรียน อาคารสถานที่ งบประมาณที่ได้รับ และปริมาณงานที่จะต้องรับผิดชอบ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขนาดของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดไว้ 5 ขนาด คือ ขนาดเล็กมาก กำหนดจำนวนนักเรียน 60 คนลงมา ขนาดเล็ก 61 - 120 คน ขนาดกลาง 121 - 300 คน ขนาดใหญ่ 301 - 720 คน และขนาดใหญ่มาก 721 คนขึ้นไป

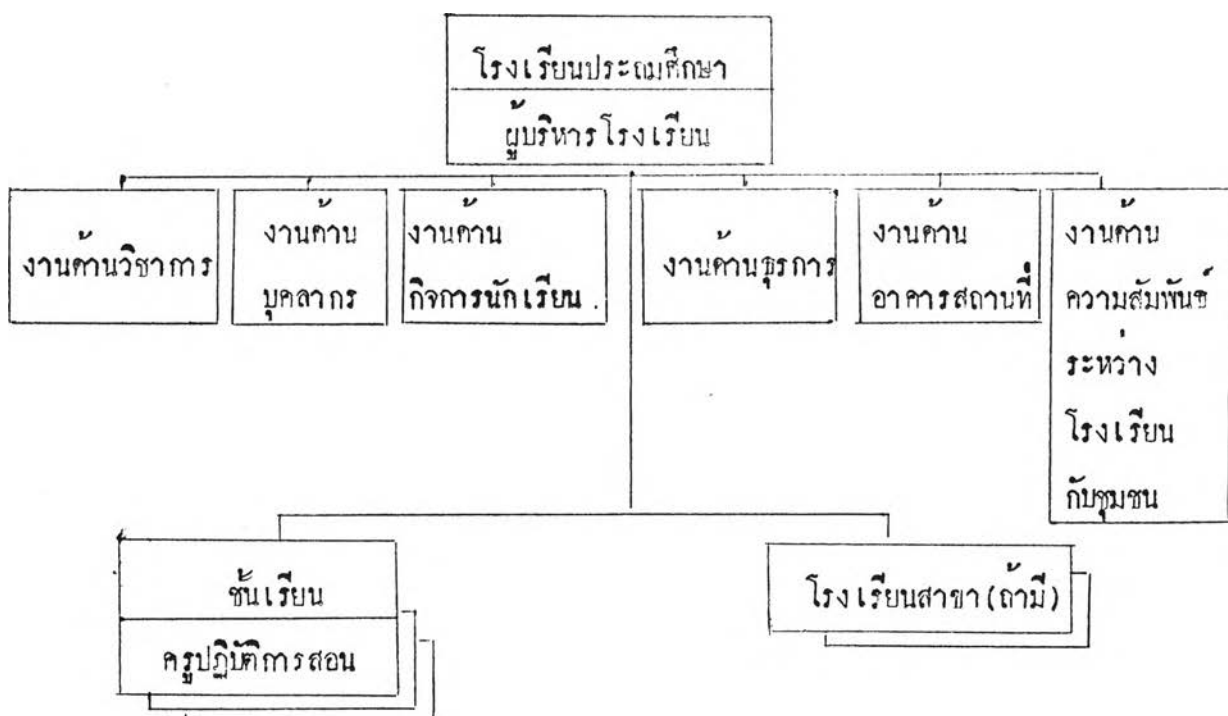
โรงเรียนประถมศึกษาไม่ว่าจะเป็นขนาดใดก็ตาม จะมีประเภทของงานที่จะต้องปฏิบัติเหมือน ๆ กัน คือ งานวิชาการ และงานสนับสนุนงานวิชาการ แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือ ปริมาณของงาน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จะมีปริมาณของงานแตกต่างไปจากปริมาณงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



### โครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถจัดทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุม กำกับ ดูแล การดำเนินงานภายในโรงเรียน เป็นไปอย่างทั่วถึง และจัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้กำหนดโครงสร้างและการแบ่งสายงานในโรงเรียนประถมศึกษา ตามขนาดของโรงเรียนไว้ 5 รูปแบบ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่มาก 2 รูปแบบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จะมีโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการดังแผนภูมิโครงสร้าง และการแบ่งส่วนราชการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กดังต่อไปนี้

#### แผนภูมิโครงสร้างและการแบ่งสายงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



ที่มา : สุทธิย ชรรวมเทโช, การบริหารการประถมศึกษา. (กรุงเทพมหานคร : วัชรินทร์การพิมพ์,

สำหรับโครงสร้างและการแบ่งสายงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่มาก จะเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับโครงสร้างและการแบ่งสายงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แตกต่างไปเฉพาะการมีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งจำนวนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจะมีจำนวนตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดกลาง มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ขนาดใหญ่ มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ขนาดใหญ่มาก มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 3 คน และขนาดใหญ่มากที่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 4 คน

### ภารกิจและหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดต่าง ๆ

ภารกิจและหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้มีนักวิชาการท่านบริหาร ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับภารกิจและหน้าที่ ไว้ดังนี้

คอมเบล และคณะ (Compbell and others อ้างถึงใน กุเกียรติ มานพ 2530 : 19) ได้กล่าวถึง ภารกิจและหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. การบริหารกิจการนักเรียน
4. การบริหารบุคลากร
5. การบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
6. การบริหารการเงินและธุรการ

ฟิสค์ ( Robert S. Fisk อ้างถึงใน ภิญโญ สาร 2526 : 203 - 204)

สรุปว่า

1. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
2. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา หรืองานในคานาวิชาการ
3. การบริหารงานบุคคลทุกชนิด นับตั้งแต่ การแสวงหา บุรุษ พัฒนาปรับปรุงครู เจ้าหน้าที่ และนักเรียน ตลอดจนการให้พ้นจากงานหรือโอนย้ายไปจากโรงเรียนของบุคลากรทุกประเภท

4. การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคาร สถานที่ บริเวณและบริการ  
ต่าง ๆ

ปรัชญา คัมภีร์ปกครอง (๒๕๒๖:160-162) เสนอว่า โรงเรียนประถมศึกษาควรจะทำ  
ดำเนินงานหลายประการ จึงจะทำให้ทำงานสำเร็จได้ ประกอบด้วย

1. งานด้านวิชาการ เป็นงานหลักของโรงเรียนประถมศึกษา งานด้านนี้จะ  
ครอบคลุมการเรียนการสอน การจัดหา และใช้สื่อการสอน การจัดหาบุคลากรในการ  
สอน การประเมินผลการเรียน การจัดทำตารางเรียนตารางสอน การนิเทศการศึกษา  
เป็นต้น

2. การจัดการงานธุรการ เป็นงานที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนงานวิชาการ หรือ  
การเรียนการสอน การจัดการงานนี้ จะประกอบด้วย งานสารบรรณ งานทะเบียนและ  
รายงาน งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย งานประชาสัมพันธ์ งานการเงินและ  
งบประมาณ เป็นต้น

3. การจัดการด้านอาคารสถานที่ การจัดการงานนี้จะครอบคลุมการจัดการ  
ด้านอาคารสถานที่ และบริเวณโรงเรียน

4. การจัดการงานบุคคล การจัดการงานนี้ จะครอบคลุมเกี่ยวกับการกำหนด  
คุณสมบัติ การจัดหา การอบรม และการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร

5. การจัดการงานกิจการนักเรียน ได้แก่ การดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่เป็น  
บริการนักเรียน เช่น บริการแนะแนว งานสวัสดิภาพนักเรียน งานสงเคราะห์นักเรียน  
เป็นต้น

ถึงแม้ว่าภารกิจหลักของโรงเรียน หรือสถานศึกษา คือ การจัดการเรียนการ  
สอน แต่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมุ่งแต่เฉพาะงานวิชาการ หรือการเรียนการ  
สอนแต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ การที่จะดำเนินงานวิชาการหรือการเรียนการสอนให้  
บรรลุเป้าหมาย คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการนั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานด้าน  
อื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กันด้วย

ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายหลัก คือ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่ มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุข และเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้กำหนดภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียนในสังกัดที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มี 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญที่สุดในภารกิจทั้งหมดของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งได้แก่ การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้โดยลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด

2. งานบุคลากร จะมีความแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จะมีขอบข่ายค่อนข้างกว้างขวาง เพราะจำนวนบุคลากรมีมากพอที่จะดำเนินงานนั้น ๆ ได้ และในการดำเนินการเกี่ยวกับงานบุคคลจะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะได้ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก ขั้นตอนการบริหารงานจะรวบรัด และไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ

3. งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่มีส่วนเสริมให้นักเรียนมีการพัฒนาทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้การจัดการศึกษาแก่นักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษามีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน นอกจากการเรียนการสอน ซึ่งเป็นภารกิจหลัก

4. งานธุรการและการเงิน เป็นงานบริการให้ความสะดวกในการดำเนินการด้านอื่น ๆ ปริมาณงานธุรการและการเงินของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน

5. งานอาคารสถานที่ เป็นงานที่ผู้บริหารพยายามที่จะจัดอาคารเรียนและบริเวณ ให้มีสภาพที่เหมาะสมกับการเป็นสถานศึกษา และต้องคำนึงถึงหลักความปลอดภัย สะอาด ถูกสุขลักษณะและสะดวก

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนประถมศึกษาในฐานะเป็นศูนย์กลางการศึกษาของชุมชน ควรยึดหลักในการให้ความร่วมมือและรับความร่วมมือจากชุมชนในทุกรูปแบบ ต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนและรวมถึงการเผยแพร่แนวคิดใหม่แก่ประชาชน

ภารกิจของโรงเรียนทั้ง 6 งาน สามารถสรุปได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรโดยตรง คือ งานวิชาการ

2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ขอขอยางงานตามภารกิจที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

กำหนด

ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 งานดังกล่าวแล้วนั้น เป็นภารกิจที่โรงเรียนจะต้องดำเนินงานทั้งหมด และเพื่อให้การบริหารงานตามภารกิจดังกล่าวมีความชัดเจนในการดำเนินการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอขอยางงานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 6 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะต้องรับผิดชอบ มีขอขอยางงาน ดังนี้

- 1.1 งานคานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 1.2 งานการเรียนการสอน
- 1.3 งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
- 1.4 งานวัดและประเมินผล
- 1.5 งานห้องสมุด
- 1.6 งานนิเทศการศึกษา
- 1.7 งานคานวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
- 1.8 งานส่งเสริมการสอน
- 1.9 งานประชุมอบรมทางวิชาการ

2. งานบุคลากร มีขอบข่ายการบริหารงานดังนี้
  - 2.1 การกำหนดความต้องการของบุคลากร
  - 2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
  - 2.3 การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
  - 2.4 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
  - 2.5 การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน มีขอบข่ายการบริหารงานดังนี้
  - 3.1 กิจกรรรมที่ตองปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523
    - 3.1.1 การจัดทำเชตบริการ
    - 3.1.2 การจัดทำสำมะโนนักเรียน
    - 3.1.3 การเกณฑ์ การรับนักเรียนเข้าเรียน
    - 3.1.4 การประชุมพิเศษปกครอง
    - 3.1.5 การแก้ปัญหาให้นักเรียนขาดเรียน
  - 3.2 กิจกรรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน
    - 3.2.1 การบริการสุขภาพ
    - 3.2.2 การจัดอาหารกลางวัน
    - 3.2.3 การบริการแนะแนว
    - 3.2.4 การบริการนักเรียนขาดแคลน
    - 3.2.5 ทนการศึกษา
  - 3.3 กิจกรรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน
    - 3.3.1 กิจกรรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย
    - 3.3.2 กิจกรรรมเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน
    - 3.3.3 กิจกรรรมจัดตั้งชุมนุมต่าง ๆ
    - 3.3.4 กิจกรรรมสหกรณ์นักเรียน
    - 3.3.5 การจัดทัศนศึกษา
    - 3.3.6 การจัดกีฬา
    - 3.3.7 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน
    - 3.3.8 การบำเพ็ญประโยชน์ขอโรงเรียนและชุมชน

- 3.4 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า
  - 3.4.1 การติดตามผลนักเรียน
  - 3.4.2 การตั้งสมาคมศิษย์เก่า
  - 3.4.3 การสรรหาและยกย่องคนดีที่เคยประจำท้องถิ่นและชุมชน
4. งานอาคารสถานที่ มีขอบข่ายการบริหารงาน ดังนี้
  - 4.1 การวางแผนคานอาคารสถานที่
  - 4.2 การบำรุงรักษา/ซ่อมแซม
  - 4.3 การปรับปรุงห้องเรียน
  - 4.4 การปลูกต้นไม้
  - 4.5 การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน
5. งานธุรการและการเงิน มีขอบข่ายการบริหารงาน ดังนี้
  - 5.1 งานสารบรรณ
  - 5.2 งานทะเบียนและรายงาน
  - 5.3 งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในคานอาคารสถานที่
  - 5.4 งานประชาสัมพันธ์
  - 5.5 งานงบประมาณ
  - 5.6 งานพัสดุ
  - 5.7 งานการเงินและบัญชี
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีขอบข่ายการบริหารงาน
  - 6.1 การประชาสัมพันธ์
  - 6.2 การเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน
  - 6.3 การให้บริการแก่ชุมชน
  - 6.4 การจัดหาทรัพยากรจากชุมชนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียน
  - 6.5 การรับความช่วยเหลือ และสนับสนุนจากชุมชน หน่วยงาน บุคคล และกลุ่มบุคคล

การบริหารงานทั้ง 6 งานของโรงเรียนจะดำเนินไปโดยวิธีที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
2. การวางแผน
3. การดำเนินการตามแผน
4. การประเมินผล

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529 : ปกหลัง - ด้านใน)

จากภารกิจและขอบข่ายซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะต้องดำเนินการ แต่เนื่องจากข้อจำกัดบางประการเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทำให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประสบปัญหาในการบริหารงานตามภารกิจและขอบข่ายที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ซึ่งในเรื่องนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ตระหนักถึงปัญหาเป็นอย่างดี จึงได้ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของศึกษาปัญหาและรูปแบบเพื่อปรับปรุงโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตลอดจนการออกกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อการแก้ไขปัญหากลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้นั้นในบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดโรงเรียนประถมศึกษา

#### การจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าปัญหาในการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนั้น กำลังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบที่จะดำเนินการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากความจำกัดในเรื่องของทรัพยากรต่าง ๆ โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหลายจังหวัด ได้ทดลองใช้วิธีการเพื่อแก้ปัญหาดังนี้

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ได้ดำเนินการแก้ปัญหาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้



1. การจัดหาทุนระดับ - ส่งนักเรียน เพื่อขยายการศึกษาภาคบังคับ คือ การจัดหาทุนต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อจัดรับ - ส่งนักเรียนจากท้องถิ่นที่ยังไม่มีโรงเรียน เปิดสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 ไปยังชุมชนบริเวณใกล้เคียงที่มีโรงเรียนเปิดสอน จัดจักรยานใหม่ จัดรถยนต์โดยสารรับ-ส่ง จัดซื้อรถโรงเรียนเพื่อรับ-ส่ง จัดห้องเรียนเคลื่อนที่ ไปสอนเด็กดิ่งที่และจัดเรือรับ-ส่ง

2. การจัดโรงเรียนประจำ คือ จัดที่พักนอนในโรงเรียนที่เปิดสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

3. การขยายการศึกษาภาคบังคับในโรงเรียน โดยจัดชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กด้วยการสร้างห้องเรียนและจัดครูเพิ่ม ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ดี เพราะนักเรียนไม่ต้องเดินทางไปเรียนที่อื่นและสามารถบังคับให้นักเรียนมาเข้าเรียนได้ง่าย แต่เป็นการลงทุนที่สูง

4. การขยายการศึกษาภาคบังคับในโรงเรียนที่เป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 ในโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้นักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งอยู่รายล้อมสามารถเดินทางมาเรียนได้อย่างสะดวก

5. การยุบรวมโรงเรียน หมายถึง การยุบโรงเรียนขนาดเล็กและให้นักเรียนในเขตบริการของโรงเรียนขนาดเล็กไปเรียนร่วมกับโรงเรียนที่ขยายถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และอยู่ในรัศมีใกล้เคียงมากที่สุด ผลดีของวิธีนี้นักคือ นักเรียนมีโอกาสได้ไปเรียนในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า มีอุปกรณ์และมีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายมากกว่า โดยที่นักเรียนใช้เวลาในการเดินทางเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่มีข้อเสีย คือ อาจทำให้ผู้ปกครองนักเรียนเสียขวัญที่โรงเรียนในหมู่บ้านของตนถูกทางราชการยุบเลิก หรือไม่ก็อาจมีปัญหาคานการบริหารงานบุคลากรเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ (กฤเกียรติ มานพ 2530 : 13)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ (2525 : 1 - 20) ได้ทำการวิจัยเรื่องของการศึกษามีปัญหาและรูปแบบเพื่อปรับปรุงโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

1. การยุบรวมหรือเลิกโรงเรียนที่มีเขตบริการไม่เหมาะสม

2. การเกณฑ์นักเรียนสองกลุ่มอายุ ซึ่งมีวิธีการที่เสนอแนะไว้ 2 วิธี คือ
  - (1) การเกณฑ์นักเรียนสองกลุ่มอายุ โดยใช้วิธีสอนปกติ
  - (2) การเกณฑ์นักเรียนสองกลุ่มอายุ โดยใช้สื่อการเรียนตามโครงการส่งเสริมสมรรถภาพการสอน ( RIT ) ประกอบการสอน
3. การจัดยานพาหนะ รับ-ส่งนักเรียนทั้งโรงเรียน ซึ่งมีวิธีการที่เสนอแนะไว้ 2 วิธี คือ
  - (1) การจ่ายเป็นค้ายานพาหนะในการเดินทางให้แก่ักเรียน
  - (2) การจัดหารถจักรยานให้นักเรียนยืมใช้เป็นพาหนะเดินทาง
4. การจัดสอนแบบขวางชั้น
5. การให้ทุกโรงเรียนเปิดสอนครบทุกชั้นเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษาและโคเสนอผลการวิจัย ไว้ดังนี้
  1. รูปแบบที่สามารถดำเนินการได้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทุกโรงเรียน และมีค่าใช้จ่ายต่ำ คือ วิธีการจัดยานพาหนะรับ-ส่งนักเรียนทั้งโรงเรียน โดยใช้ร่วมกัน 2 วิธี
  2. รูปแบบที่สามารถดำเนินการได้กับโรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงเรียน และเสียค่าใช้จ่ายระดับปานกลาง คือ วิธีการเกณฑ์นักเรียนสองกลุ่มอายุทั้ง 2 วิธี
  3. รูปแบบที่สามารถดำเนินการได้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทุกโรงเรียน แต่เสียค่าใช้จ่ายสูงมาก คือ วิธีการให้ทุกโรงเรียนเปิดสอนครบทุกชั้นเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา
  4. รูปแบบที่สามารถดำเนินการได้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กบางโรงเรียน และเสียค่าใช้จ่ายระดับปานกลาง คือ วิธีการยุบรวม หรือ เลิกกลมโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่มีเขตบริการไม่เหมาะสม
  5. รูปแบบที่มีส่วนช่วยทำให้มีโรงเรียนประถมศึกษา กระจายอยู่ตามชุมชนต่าง ๆ ใ้มากกว่าวิธีอื่น คือ วิธีการเกณฑ์นักเรียนสองกลุ่มอายุ และวิธีการให้ทุกโรงเรียนเปิดสอนครบทุกชั้นเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา ซึ่งจะมีผลทำให้โรงเรียนกับชุมชนสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

## การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา จะดำเนินไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจและดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่จะดำเนินการตามบทบาทและภาระหน้าที่ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

### ภารกิจการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ซึ่งรับนโยบายมาจากหน่วยงานระดับชอขบระดับสูงขึ้นไป ภารกิจงานบุคลากรบางอย่าง เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปในระดับอำเภอและระดับจังหวัดแล้ว ดังนั้น งานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา จึงเน้นหนักเฉพาะภารกิจ ต่อไปนี้คือ

#### 1. การกำหนดความต้องการบุคลากร

1.1 มีการวางแผนความต้องการจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 2 - 3 ปี

1.2 คุณสมบัติของบุคลากร ควรได้วางแผนไว้ว่าจะมีสิ่งใดเป็นสำคัญ เช่น วิชาเอก วุฒิ ประสบการณ์ และความสามารถพิเศษ และคุณสมบัติเฉพาะอื่นๆ เพื่อเสนอไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ / หรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดต่อไป

#### 2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลักการจัดอยู่ 3 ประการ คือ

2.1 จัดตามวิชาเอก ประสบการณ์ ความถนัดและความสมัครใจ

2.2 ผู้บริหารพิจารณาด้วยตนเอง หรือร่วมกับคณะทำงาน

2.3 ผสมผสานระหว่างข้อ 2.1 และ 2.2

และควรได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ก. จัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน
- ข. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน เช่น ประจำชั้น ประจำวิชา งานส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอน งานสนับสนุนการสอน ฯลฯ
3. การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร ดำเนินการ ดังนี้
- 3.1 กำหนดผู้รับผิดชอบที่นอกเหนือจากผู้บริหารโรงเรียน
- 3.2 กำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน หรือกำหนดการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- 3.3 ดำเนินการใหม่กำหนดวิธีการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน
- งาน
- 3.4 กำหนดวิธีการรายงาน
4. การพัฒนาและสร้างรักษามูลค่าบุคลากร ดำเนินการโดย
- 4.1 จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนต้องการปรับปรุงและพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น
- 4.2 จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรในสถานสนับสนุนการสอน เช่น ด้านธุรการและการเงิน โภชนาการ อนามัย เป็นต้น
- 4.3 จัดทำโครงการค่านิยมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่บุคลากร
5. การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ดำเนินการโดย
- 5.1 กำหนดผู้รับผิดชอบการประเมิน เช่น ผู้บริหารโรงเรียนหรือคณะทำงาน
- 5.2 กำหนดแนวทางการประเมินให้ชัดเจน
- 5.3 จัดสร้างเครื่องมือประเมินที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้
- 5.4 กำหนดให้มีการรายงานผลการประเมินเป็นรายเดือน รายภาคเรียนหรือประจำปีการศึกษา ที่เห็นว่าเหมาะสม

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานบุคลากร  
 ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ เป็นหัวหน้าหน่วยงานและเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. จัดโครงสร้างการบริหารบุคคลให้เป็นระบบ
2. ประชุมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน
4. มอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากร
5. ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน

6. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบ

รูปแบบ

8. คุดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร
9. ดำเนินการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะของงาน
10. ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการของบุคลากรในโรงเรียน

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529 : 4 - 9)

### หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ใ้กกำหนดมาตรฐานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นแนวทางกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องมีชั่วโมงทำการสอนอย่างน้อยสัปดาห์ละ 5 ชั่วโมง เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องมีเวลาสอนอย่างน้อยร้อยละ 50 ของเวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด ส่วนเวลาที่เหลือต้องทำหน้าที่บริหาร ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ขึ้นไป คือนักเรียนตั้งแต่ 720 คนขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนไม่ต้องมีชั่วโมงทำการสอน

## 2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

- โรงเรียนที่มีผู้ช่วยฯ 1 คน ผู้ช่วยฯ ต้องทำงานทุกอย่างในโรงเรียน  
ตามที่ผู้บริหารมอบหมาย

- โรงเรียนที่มีผู้ช่วยฯ 2 คน แบ่งงานเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ  
บุคลากร และกิจกรรมนักเรียน กับฝ่ายงานธุรการ อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์  
ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

- โรงเรียนที่มีผู้ช่วยฯ 3 คน แบ่งงานเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการและ  
กิจการนักเรียน ฝ่ายธุรการและอาคารสถานที่ และฝ่ายบุคลากรและความสัมพันธ์  
ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

- โรงเรียนที่มีผู้ช่วยฯ 4 คน แบ่งงานเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ  
และกิจการนักเรียน ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายธุรการ และฝ่ายอาคารสถานที่และความสัมพันธ์  
ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องมีชั่วโมงปฏิบัติการสอนอย่างน้อยสัปดาห์ละ  
5 ชั่วโมง

## 3. ครูสนับสนุนการสอน โรงเรียนประถมศึกษาได้กำหนดไว้ 10 ตำแหน่ง ดังนี้

- 3.1 ครูโภชนาการ
- 3.2 ครูโสตทัศนศึกษา
- 3.3 ครูอนามัยโรงเรียน
- 3.4 ครูการเงิน
- 3.5 ครูบรรณารักษ์
- 3.6 ครูเกษตรกรรม
- 3.7 ครูธุรการ
- 3.8 ครูทะเบียนบุคคล
- 3.9 ครูแนะแนว
- 3.10 ครูพัสดุ

หมายเหตุ โรงเรียนประถมศึกษาที่มีสิทธิขอ 6 ตำแหน่งแรกก่อน

ครูสนับสนุนการสอนทุกคนต้องมีชั่วโมงสอนอย่างน้อยสัปดาห์ละ 5 ชั่วโมง แต่ในสภาพที่เป็นจริง ครูสนับสนุนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่มี จึงจำเป็นต้องให้ครูปฏิบัติการสอน มาปฏิบัติงานตามสนับสนุนการสอนด้วย

4. ครูปฏิบัติการสอน ทั้งไค้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ครูปฏิบัติการสอนส่วนใหญ่ นอกจากปฏิบัติงานการสอน งานส่งเสริมการสอนแล้ว ยังได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสนับสนุนการสอนด้วย ดังนี้

4.1 งานปฏิบัติการสอน

4.2 งานส่งเสริมการสอน ประกอบด้วย

- ตรวจงานนักเรียน
- เตรียมการสอน และสื่อการเรียนการสอน
- สอนซ่อมเสริม
- ดูแลความพร้อมของนักเรียน
- ควบคุมแถวและกิจกรรมหน้าเสาธง
- งานที่เกี่ยวข้องกับรางวัลและประเมินผล
- ประชุมปรึกษางาน
- จัดทำสมุดรหัสนักเรียน
- จัดทำบัตรสุขภาพ
- ติดต่อบุคลากร
- แนะนำ
- งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.3 งานสนับสนุนการสอน เช่น งานห้องสมุด อุดหนุน การเงิน อนามัย โรงเรียน อาหารกลางวัน โสตทัศนศึกษา แนะนำ ทักษะ ทะเบียนและวัดผล

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2529 : 11 - 12)

#### การประเมินคุณภาพนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีภารกิจหลักตามกฎหมาย คือ การจัดการศึกษาให้กับเยาวชนตั้งแต่อายุย่างเข้าปีที่ 8 จนถึงอายุย่างเข้า

ปีที่ 15 โดยคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพในค่านปริมาณนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สามารถดำเนินการโดยบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 - 2529) คือ การจัดการศึกษาภาคบังคับ ใ้ทั่วถึงทุกตำบลในปีการศึกษา 2525 และในปีการศึกษา 2527 มีนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศ 6.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 96 ของเยาวชนอายุระหว่าง 7 - 12 ปี (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม 2531 : 1) สำหรับในค่านคุณภาพนั้น ยังมีคุณภาพในระดับค่อนข้างต่ำ แม้ในปัจจุบันก็ยังมีคนทุกคนอยู่เสมอถึงเรื่องเด็กจบประถมศึกษาหรือการศึกษาภาคบังคับแล้วอ่านไม่คล่อง เขียนไม่คล่อง ซึ่งเป็นปัญหาที่จะต้องปรับปรุงกันต่อไป (จดหมายเปิดผนึกของ เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เอกสารโรเนียว หน้า 1 - 7)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในฐานะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา รวมทั้งได้กำหนดมาตรการในการประเมินคุณภาพนักเรียนไว้เป็นมาตรการสำคัญในลำดับแรก และเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2524 เป็นต้นมา เพราะตระหนักว่าการประเมินคุณภาพนักเรียน ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพทางการศึกษาที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับเป็นพื้นฐานของการวางแผนพัฒนาคุณภาพของการประถมศึกษา ซึ่งจะเห็นได้จากแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) เน้นด้านการปรับปรุงคุณภาพการประถมศึกษาเป็นประการสำคัญ กล่าวคือ ได้กำหนดแผนงานปรับปรุงคุณภาพการประถมศึกษาออกเป็น 6 งาน ได้แก่ งานพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนกลุ่มทักษะ กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ กลุ่มประสบการณ์พิเศษ และงานส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน (รายงานการประเมินความก้าวหน้าคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศ ปีการศึกษา 2528 : คำนำ)

การดำเนินงานการประเมินความก้าวหน้า ได้เริ่มมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2524 ซึ่งในปีนั้นได้ประเมินคุณภาพทางการศึกษา โดยกำหนดขอบเขตของงานเฉพาะชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และเฉพาะกลุ่มวิชาทักษะเป็นสำคัญตามข้อจำกัดของระยะเวลาและการดำเนินงาน และได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างเครื่องมือสำหรับระดับชั้นอื่น ๆ ด้วย



ในปีงบประมาณ 2528 (ปีการศึกษา 2527) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ทำการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทั้งในระดับประเทศและระดับจังหวัดเป็นปีแรก ตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษาในกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้ ความคิด และความสามารถในการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้สึกและคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในระดับกว้างและระดับลึก ซึ่งผลการประเมินมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพทั้งในระดับประเทศและระดับจังหวัด

ในปีงบประมาณ 2529 (ปีการศึกษา 2528) ได้จัดให้มีการประเมินคุณภาพในรูปแบบเดิมอีกครั้งหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาข้อมูลในแนวลึกกว่าเดิมและศึกษาข้อมูลเป็นรายอำเภอ กับศึกษาเปรียบเทียบความก้าวหน้า รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานเร่งคุณภาพในระยะต้นด้วย

ในปีงบประมาณ 2530 (ปีการศึกษา 2529) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นครั้งที่ 3 เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า และแนวโน้มของผลการประเมินรวม 3 ปี คือ ปีการศึกษา 2527 - 2529 โดยรูปแบบการประเมินเช่นเดียวกับปีการศึกษาที่ยานมาทุกประการ

ในปีงบประมาณ 2531 นี้ (ปีการศึกษา 2530) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทั้งในระดับประเทศและระดับจังหวัดต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 และเริ่มดำเนินการประเมินชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ระดับประเทศเป็นปีแรก ทั้งนี้เพื่อจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความก้าวหน้าและแนวโน้มของผลการประเมิน โดยเฉพาะชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จะพิจารณาข้อมูล รวม 4 ปีการศึกษา

#### จุดมุ่งหมายในการประเมินคุณภาพ

การประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษานักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติ สิ่งใดใดบ้าง ตลอดจนถึงการมีความรู้สึกและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ในกลุ่ม ประสพการณ์ต่าง ๆ
2. เพื่อศึกษาการแจ่มแจ้งของความสามารถในคานต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่ม ประสพการณ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นรายจังหวัด
3. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เข้าใจเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับจังหวัด
4. เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการเปรียบเทียบความก้าวหน้าทางการศึกษา ในแต่ละปีการศึกษา

(รายงานการประเมินความก้าวหน้าคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศ 2528 : 1)

#### ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นตัวแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษา ซึ่ง มูวดี บุญศรีสวัสดิ์ (2529 : 12) ได้กล่าวถึง ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ว่า

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสำเร็จหรือความสามารถในการเรียนที่จะตองอาศัยทักษะหรือมีเจตนั้น กตองอาศัยความรู้รอบรู้ในวิชาหนึ่งวิชาใด ใคยเฉพาะ และเป็นความรู้ที่ใครรับหรือทักษะที่เจริญขึ้นโดยการเรียนวิชาต่าง ๆ ในโรงเรียน

ในการประเมินผลเพื่อที่จะทราบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นอย่างไร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ทำการประเมินผลในทุกกลุ่มประสพการณ์ตามหลักสูตร พุทธศักราช 2521 โดยมีครายการสมรรถภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดตามเอกสารเรื่อง สมรรถภาพพื้นฐานสำหรับการประเมินคุณภาพนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คือ

กลุ่มทักษะ (ภาษาไทย) สมรรถภาพที่ทำการประเมิน ได้แก่

1. การฟัง
2. หลักเกณฑ์ทางภาษา
3. อานจับใจความ (อานในใจ)
4. การเขียน
5. อานออกเสียง
6. การพูด

กลุ่มทักษะ (คณิตศาสตร์) สมรรถภาพที่ทำการประเมิน ได้แก่

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับคณิตศาสตร์
2. ทักษะในการคิดคำนวณ
3. ทักษะในการแก้โจทย์ปัญหา
4. ทักษะการคิดเลขเร็ว
5. การปฏิบัติงานทางคณิตศาสตร์

กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต สมรรถภาพที่ทำการประเมิน ได้แก่

1. ความรู้ความเข้าใจทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ  
ชีวิตประจำวัน
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาพและสุขนิสัย
3. ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
4. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
5. ความรู้ความเข้าใจในระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็น

ประมุข

6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจและการทำมาหากิน

กลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ สมรรถภาพที่ทำการประเมิน ได้แก่

1. ความรู้ความเข้าใจในงานที่เป็นพื้นฐานการดำรงชีวิต
2. ความสามารถในการทำงาน

### กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย สมรรถภาพที่ทำการประเมิน ได้แก่

1. ความมีวินัยในตนเอง
2. รู้จักคิด วิचारและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
3. การทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน
5. ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
6. รุกคณาและชื่นชมศิลปวัฒนธรรม
7. นิสัยรักการทำงาน
8. มีนิสัยรักความสะอาด (สุขนิสัยส่วนตัว)
9. มีสุขภาพดีทางร่างกาย (วิ่ง, กระโดด, นำน้ก, ส่วนสูง)

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2530 : 1 - 16)

ในการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะทำการประเมินนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของแต่ละจังหวัด เพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างจังหวัด และเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ส่วนการประเมินระดับจังหวัดนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และวิทยาลัยครูที่ให้บริการจะสร้างเครื่องมือ และประเมินนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนภายในจังหวัดนั้น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินกับเกณฑ์และระหว่างอำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนตามลำดับ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบัติ จันทภูมิ (2514 : 174) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ยังไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง ครูใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเข้าศึกษาต่อได้เพราะขาดแคลนครู ในการบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรปฏิบัติได้ในเขตพื้นที่  
กลาง

พิษณุ สุจริตธรรม (2518 : 143 - 144) โค้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา มีการบริหารบุคลากรดีขึ้นมาก มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างมี หลักเกณฑ์ มีความยุติธรรมดี ค่าน้ำสวัสดิการทำได้มากขึ้น และจากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า บุคลากรใ้รับการเอาใจใส่อยู่เสมอ ผู้บริหารมีความสนใจในงานบุคลากร บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อใ้รับการบำรุงรักษา ผลดีจะเกิดขึ้นในการเรียนการสอนด้วย

วิโรจน์ สุวรรณรงค์ (2518 : 77) โค้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรเกี่ยวกับการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พินจากงานปฏิบัติใ้ตนเอง และยังไม่น่าพอใจ ผู้บริหารไม่สนใจในการบริหารบุคลากร บุคลากรไม่ใ้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาหน่วยงาน จะต้องประสบอุปสรรคในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องรีบหาทางแก้ไข

ถวัลย์ ทองมี (2524 : จ) โค้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร มีปัญหาในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน การจ้คสวัสดิการต่าง ๆ ลาซา และไม่ใ้เท่าที่ควร ซาคการสนับสนุนจากบุคลากรภายนอกการให้บริการคานต่าง ๆ แก่บุคลากรที่พินจากตำแหน่งลาซา

ชนะ ชนสมบุรณ (2526 : ฉ) โค้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัญหาคานการใ้บุคลากรมา ไม่ใ้คคนที่ม่คุณสมบัติครบทุกคานตามที่ต้องการ และบุคลากรบางประเภท เช่น ครูสอนภาษาอังกฤษ คนตรี ศิลปะ วิชาชีพที่คานการนั้นหายาก ส่วนครูเห็นว่าการใ้ใ้บุคลากรมาขึ้นอยู่กับคานการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่ม่การคานเงินจ้การและไม่มีการประกาศรับสมัครใ้บุคลากรภายนอกทราบ คานการชำระจ้การบุคลากร เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไปเข้าโรงเรียนรัฐบาลหรือประกอบอาชีพอื่น ๆ และเมื่อทำงานไปนาน ๆ ไม่มีการปรับขึ้นเงินเดือนเหมือนโรงเรียนรัฐบาล ทำให้รายได้ของครูไม่เพียงพอ ปัญหาการบริหารบุคลากร ขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการ และส่งครูไปปฏิบัติงาน ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมเช่นเดียวกับผู้บริหาร และปัญหาการบริหารงานจากงาน ครูลาออกอย่างกะทันหันเมื่อสอบเข้ารับราชการได้ แต่ทางโรงเรียนไม่สามารถให้ครูออกได้ตามความต้องการ

สว่าง เจริญ (2528 : จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับงานบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่มีครูไม่ครบชั้นสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 6" สรุปผลการวิจัยได้ว่า ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ การสอนเนื้อหาให้ครบตามหลักสูตร การจัดทำวารสาร เอกสาร ตำราทางวิชาการให้ครูมีโอกาสค้นคว้าเพิ่มเติมทำไม่ได้ การจัดสรรอัตรากำลังครูให้แก่โรงเรียนไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน มีครูไม่ครบชั้น ทำให้ได้ผลไม่เต็มที่ การกำหนดชั่วโมงสอนให้กับครูมากเกินไป ครูไม่ได้รับการอบรมวิธีสอนในโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น การแก้ปัญหา นักเรียนขาดเรียน การขาดแคลนบุคลากรที่เหมาะสมกับการบริหารกิจกรรมนักเรียน การให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนขาดแคลน งบประมาณค่าวัสดุไม่เพียงพอที่จะซื้อวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน

กัญเกียรติ มานพ (2530 : จ) ได้ทำการวิจัยปัญหาการบริหารโรงเรียนสาขา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่" ผลการวิจัยสรุปได้ว่าโรงเรียนสาขาทั้งหมดมีขนาดเล็ก และเล็กมาก มีครูไม่ครบชั้นเรียน และส่วนใหญ่มีอาคารเรียนเป็นอาคารชั่วคราว ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน ได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนน้อย ได้รับการนิเทศน้อย ครูไม่ครบชั้นเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ครูเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนน้อย ขาดเอกสารหลักสูตร คู่มือครู แผนการสอน ครูได้รับการพัฒนาน้อย และเด็กขาดเรียนบ่อย

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล โดยบริหารงานด้วยความยุติธรรม มีหลักเกณฑ์ มีการสร้างขวัญกำลังใจ บุคลากรก็จะมีกำลังใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ทุกประการ