

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1. ความหมายของการบริหาร
2. ความหมายของการบริหาร โรงเรียน
3. การกิจงานโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารงานบุคลากร

1. ความหมายของการบริหารงานบุคลากร
2. ความสำคัญของบุคลากร
3. กระบวนการบริหารงานบุคลากร

4. แนวทางสรรหาบุคลากร

มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

มาตรฐานการศึกษาที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย

1. จัดครูเข้าสอนตรงตามสาขาวิชา หรือความถนัด หรือความรู้ ความสามารถ
2. ครูได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องที่ใช้สอนหรือปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและ

สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

### 1. ความหมายของการบริหาร

มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539 : 465) บัญญัติความหมายคำว่า “บริหาร” หมายถึง ปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น ดำเนินการ จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ เป็นต้น

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 4) กล่าวสรุปว่า การบริหาร หมายถึง ความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2533 : 136) แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การบริหาร (Administration) เป็นคำที่มีความหมายคล้ายคลึง หรือแทบจะเหมือนกับคำว่า การจัดการ (Management) ซึ่งสรุปไว้ว่า การบริหาร คือ การกระทำร่วมกันด้วยความตั้งใจของกลุ่มบุคคลอย่างร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล

สงชัย สันติวงษ์ (2537 : 12) แสดงความคิดเห็นว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องปฏิบัติในฐานะที่เป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีภารกิจในการเป็นผู้นำการจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานกิจกรรมหรืองานที่ทำให้สามารถเข้ากันได้เป็นผลงานของส่วนรวม และทั้งนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จที่จะต้องประกันไว้ว่างานขององค์การจะต้องสำเร็จผล บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ในที่สุด สภาพการทำงานของนักบริหารส่วนสำคัญจะอยู่ที่การเป็นผู้ชี้แนะ และกำกับการทำงานของกลุ่มให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุดตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จก็คือ คน ซึ่งเป็นผู้ลงทุน และที่กำหนดหมายไว้ที่จะดำเนินการได้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

ประพันธ์ สุริหาร (2537 : 2) ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบระเบียบ และใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยความพยายามหรือการกระทำของคนอื่น

สมยศ นาวิการ (2538 : 18-19) อธิบายว่า ลักษณะที่สำคัญของการบริหารก็คือ กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลัง ความพยายาม

ของสมาชิกขององค์กร และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ คำนิยามดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะจะเป็นอย่างไรก็ตาม การบริหาร คือ กระบวนการอย่างหนึ่งที่ทำให้เป้าหมายดังกล่าวนี้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ (2536 ก : 3) ได้สรุปเกี่ยวกับลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหารไว้ 9 ประการ คือ

1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
6. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
7. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหาร ไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

## Rajabhat Mahasarakham University

### 2. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

สำหรับคำว่า การบริหารโรงเรียนนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526 : 12) ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งเราเรียกว่า ผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

สถาพร ชันโต (2526 : 3) กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนว่า เพื่อให้การบริหารทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

หวน พิณรุพันธ์ (2528 : 7) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนก็คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม สรุปความหมายของการบริหารโรงเรียนได้ดังคำหรือข้อความที่คล้ายกัน คือ

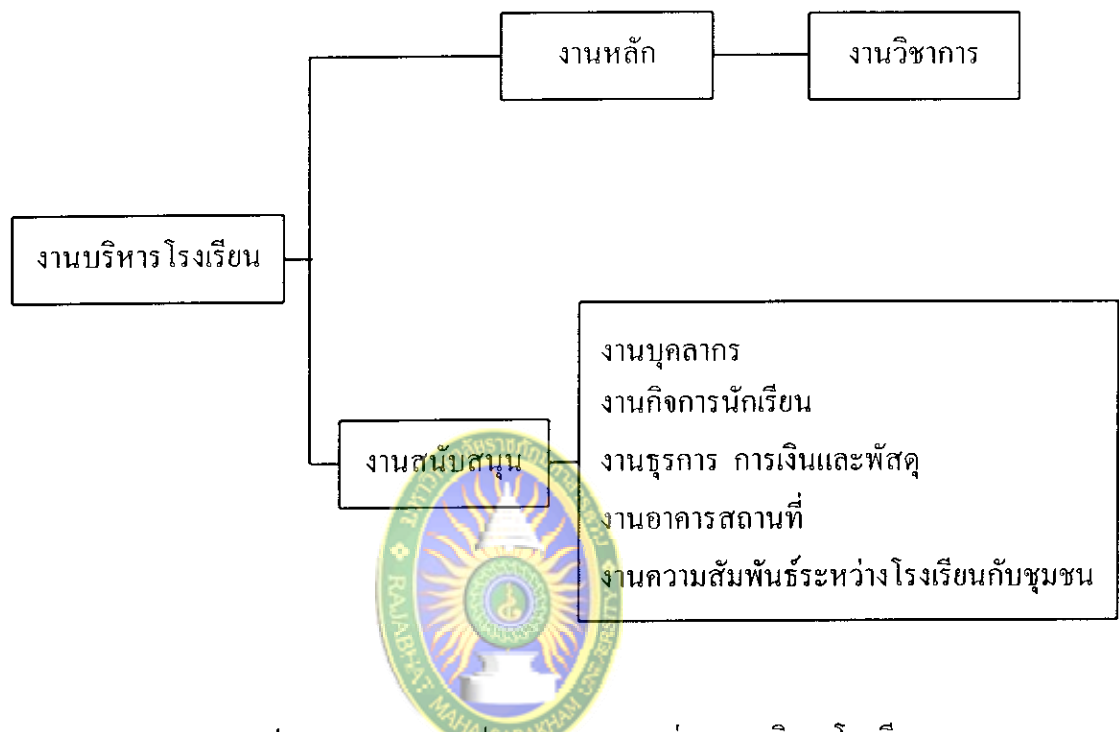
- 2.1 เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล
- 2.2 เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม
- 2.3 เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึง มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพยายามจัดขึ้น เพื่อเป็นการให้ความรู้และเสริมประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนและสมาชิกของสังคม ให้มีพัฒนาการด้านสติปัญญาที่สูงขึ้น

### 3. การกิจงานโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538 : 5-7) กล่าวว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดภารกิจหรือขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดไว้ 6 งาน จนถึงปี พ.ศ. 2536 ได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด และปี พ.ศ. 2538 ได้จัดทำคู่มือการใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ก็ยังยึดภารกิจหรือขอบข่ายงานบริหารโรงเรียน 6 งาน เป็นกรอบในการดำเนินงานอยู่ จะมีการเปลี่ยนแปลงบ้างก็เป็นเพียงรายละเอียดและแนวทางการปฏิบัติงานเท่านั้น ภารกิจหรือขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทั้ง 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ภารกิจหรือขอบข่ายงานบริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาเทียบกับวัตถุประสงค์ หลักของการดำเนินงานโรงเรียนคือ นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร จะเห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง จึงจัดแบ่งงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน ออกเป็น ประเภทงานหลัก ได้แก่ งานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรโดยตรงคือ งานวิชาการ และประเภทงานสนับสนุน ได้แก่ งานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การแบ่งงานบริหารโรงเรียนเป็นประเภทงานหลักและงานสนับสนุน แสดงโครงสร้างดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงประเภทและขอบข่ายงานบริหารโรงเรียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกิจหรือขอบข่ายงานบริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาทั้ง 6 งาน ผู้วิจัยสามารถประมวลความคิดและวิเคราะห์ขอบข่ายของงานบริหาร  
แต่ละงานได้ดังนี้

### 3.1 งานวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538 : 5) ได้ปรับปรุง  
ขอบข่ายงานวิชาการหลายครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในแนวทางการดำเนินงาน  
สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด ขอบข่ายงานวิชาการจากการปรับปรุงเมื่อปี พ.ศ. 2538  
ประกอบด้วยงานย่อย 7 งาน ได้แก่

- 3.1.1 งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 3.1.2 งานด้านการเรียนการสอน
- 3.1.3 งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
- 3.1.4 งานวัดผลและประเมินผล
- 3.1.5 งานห้องสมุด
- 3.1.6 งานนิเทศภายใน
- 3.1.7 งานประชุมอบรมทางวิชาการ

### 3.2 งานบุคลากร

ขอบข่ายของงานบุคลากรก่อนปี พ.ศ. 2536 มีงานการกำหนดความต้องการบุคลากรอยู่ด้วย ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเห็นว่าในทางปฏิบัติแล้ว โรงเรียนไม่สามารถกำหนดความต้องการบุคลากรได้ จึงปรับปรุงขอบข่ายงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดให้เหมาะสม ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 5)

- 3.2.1 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 3.2.2 การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร
- 3.2.3 การรักษาระเบียบวินัย
- 3.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 3.3 งานกิจการนักเรียน

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนในขอบข่ายงานกิจการนักเรียนมีหลายกิจกรรม มีขอบข่ายกว้างขวางและหลากหลาย มีการดำเนินการ ยกเลิกและปรับปรุงหลายครั้ง ขอบข่ายงานกิจการนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงเมื่อปี พ.ศ. 2538 ประกอบด้วยงานย่อย ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 6)

- 3.3.1 กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน
- 3.3.2 กิจกรรมที่โรงเรียนต้องจัดบริการให้นักเรียน
- 3.3.3 กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน
- 3.3.4 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า

### 3.4 งานธุรการ การเงินและพัสดุ

งานธุรการ การเงินและพัสดุ ที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปฏิบัติโดยยึดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกณฑ์ เงื่อนไข และหนังสือสั่งการของทางราชการ เป็นลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน มีความจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจ ความหมาย ขอบข่ายของแนวทางการดำเนินงานธุรการ การเงินและพัสดุ ในฐานะเป็นงาน ประสานและสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

### 3.5 งานธุรการ

ขอบข่ายของงานธุรการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วยงานย่อย 4 งาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 7)

- 3.5.1 งานสารบรรณ
- 3.5.2 งานทะเบียนและรายงาน
- 3.5.3 งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย
- 3.5.4 งานประชาสัมพันธ์

### 3.6 งานการเงิน

งานการเงินในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีขอบข่ายครอบคลุมการดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน 3 ประเภท ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2536 ก : 45-47)

3.6.1 เงินงบประมาณ หมายถึง เงินที่ทางราชการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ และอนุญาตให้จ่ายและกอบกู้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์ ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เงินงบประมาณจำแนกประเภทตามลักษณะรายจ่ายได้สองลักษณะ คือ

- 1) รายจ่ายงบกลาง ได้แก่ เงินเบี้ยหวัดบำเหน็จ บำนาญ

เงินช่วยเหลือ เงินช่วยค่าครองชีพและลูกจ้าง เงินทดแทนสำหรับผู้ได้รับอันตรายในการรักษาความมั่นคง เงินเลื่อนขั้นอันดับเงินเดือนและการปรับวุฒิ เงินปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้าง

2) รายจ่ายของส่วนราชการ ประกอบด้วยหมวดเงิน 7 หมวด ได้แก่ หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน วัสดุและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดเงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ

3.6.2 เงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินที่ปวงที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการ นอกจากเงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน เงินเบิกเกินงบ และเงินเหลือจ่ายปีเก่าส่งคืน ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ เงินบำรุงลูกเสือ-เนตรนารี ยุวกาชาด เงินโครงการอาหารกลางวัน เงินอื่น ๆ ที่กำหนดให้เป็นเงินนอกงบประมาณ

3.6.3 เงินรายได้แผ่นดิน หมายถึง เงินที่โรงเรียนรับไว้และจะต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินตามข้อกำหนด และไม่ให้ส่วนราชการนั้น ๆ นำไปใช้จ่ายหรือ

หักไว้เพื่อทำการใด ๆ อาจจำแนกได้ดังนี้ เงินค่าขายของเบ็ดเตล็ด เงินค่าธรรมเนียมเบ็ดเตล็ด เงินค่าปรับอื่น ๆ เงินเหลือจ่ายปีเก่าส่งคืน เงินชดเชยค่าเสียหายจากการละเมิด เงินรายได้ เบ็ดเตล็ด เงินค่าขายอาคารราชพัสดุและที่ดิน

### 3.7 งานพัสดุ

ถึงแม้ว่าโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะต้องบริหารงานการพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่งานการพัสดุโรงเรียนก็มีขอบข่ายครอบคลุมเพียงบางส่วนของ การพัสดุตามระเบียบดังกล่าวเท่านั้น งานการพัสดุโรงเรียนมีขอบข่ายดังนี้ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2536 ก : 77)

3.7.1 การซื้อการจ้าง

3.7.2 การควบคุมพัสดุ เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี การลงทะเบียนเพื่อควบคุมพัสดุตลอดจนการเบิกจ่ายพัสดุ

3.7.3 การตรวจสอบพัสดุประจำปี

3.7.4 การจำหน่ายพัสดุ

3.7.5 การดำเนินการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ

### 3.8 งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีขอบข่ายครอบคลุมภาระงาน 5 งานย่อย ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2536 ก : 90-91)

3.8.1 งานการจัดอาคารสถานที่

3.8.2 งานการใช้อาคารสถานที่

3.8.3 งานการบำรุงรักษาอาคารสถานที่

3.8.4 งานการควบคุมดูแลอาคารสถานที่

3.8.5 งานการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

### 3.9 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีขอบข่ายครอบคลุมถึงภาระงาน 6 งานย่อย ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2536 ก : 92-93)



- 3.9.1 งานการให้บริการชุมชนด้านต่าง ๆ
- 3.9.2 งานการรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน
- 3.9.3 งานเกี่ยวกับกรรมการศึกษา
- 3.9.4 งานการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น
- 3.9.5 งานการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม และมูลนิธิ
- 3.9.6 งานการประชาสัมพันธ์

## การบริหารงานบุคลากร

### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรนั้นเป็นประเด็นที่อาจกล่าวได้ว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน จึงมีคำที่ใช้อยู่หลายคำ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารทีมงานบุคลากร การจัดการบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น การบริหารบุคลากร หมายถึง การวางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 2)

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญ เมื่อกอกจากงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 7) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่ การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นจากการไปปฏิบัติงาน

ธีรวิมล ประทุมพรรัตน์ (2536 : 5) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ภารกิจอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผู้บริหารการศึกษาที่กระทำไปตามขั้นตอนต่อไปนี้คือ การวางแผนให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน และการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรบริหาร คือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความรู้ ความสามารถ และเต็มเวลา จนบรรลุวัตถุประสงค์ ที่องค์การการศึกษาวางไว้

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล ในหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานได้บรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารบุคคลนั้นเป็นทั้งเทคนิคและวิธีการในการดำเนินการ เกี่ยวกับบุคคลและเป็นศาสตร์หรือวิชาการสาขาหนึ่งที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซึ่งเป็นนักบริหารจำเป็นต้องรู้

## 2. ความสำคัญของบุคลากร

คนถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการ องค์การเอกชน มีทรัพยากรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการทรัพยากรทางการบริหารแต่ละประเภทมีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเองและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จะขาดเสียอย่างใดอย่างหนึ่งหาไม่ได้ เช่น ไม่มีคน ไม่มีวัสดุ เราก็ไม่สามารถทำอะไรได้ หรือแม้แต่มีเงินวัสดุพร้อมหมด แต่ขาดคน ผลงานก็ไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้แม้ว่า องค์การจะมีเงิน มีวัสดุมากมายเพียงใดก็ตาม ขุมกำลังเหล่านั้นเป็นสิ่งปราศจากชีวิต และไม่เกิดดอกออกผลถ้าปราศจากเสียซึ่งคณะบุคคลนำขุมกำลังเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด

พจนานุกรม (2526 : คำนำ) กล่าวถึง ความสำคัญของคนว่า การทำงานของหน่วยงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลที่มาร่วมทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ และบรรดาทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารงานนั้น ทรัพยากรบุคคลย่อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ถึงแม้จะมีทรัพยากรอื่น ๆ คีตักเพียงใด แต่ถ้าคนในหน่วยงานนั้นไร้ค่าก็ไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดตามเจตนารมณ์ของหน่วยงานได้ ถ้าจะดูความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารงาน ก็อาจจะดูได้จากสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพราะการบริหารงานบุคคล คือ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานโดยตรง ดังที่ ดร.ภิญโญ สาธร ได้กล่าวไว้ในวงการบริหาร วงการธุรกิจ วงราชการ และวงการศึกษาคือว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารเพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการเงิน แม้จะมีบริบูรณ์ คีตักเพียงใด ก็จะไม่มีความหมายเลยถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือขาดขวัญขาดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 6-7)

การบริหารงานนั้นจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน คือ งานและคน งานนั้นเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การที่จะดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จนั้นจะต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ในองค์ประกอบแรก คือ งานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและจัดระบบงาน กำหนดการล่วงหน้า หรือวางแผนงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า การบริหารงานในองค์ประกอบที่สอง คือ คนนั้นจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมมาทำงาน และใช้บุคคลให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลงานสูงสุด ส่วนประกอบนี้เรียกว่า การบริหารงานบุคคล ในส่วนประกอบทั้งสองประการนี้ คนเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ งานสำเร็จ และถ้าขาดส่วนประกอบที่สำคัญคือคนแล้ว งานจะสำเร็จไม่ได้ และถ้าพิจารณา ในด้านปัจจัยในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้งานสำเร็จ คือ คน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 2-3)

กล่าวโดยสรุป ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหลาย คนนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้กุมซึ่งทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ และทำให้ทรัพยากรนั้นเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้นถ้าหน่วยงานมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจแล้ว จะทำให้การทำงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้

### 3. กระบวนการบริหารงานบุคลากร

ในกระบวนการบริหารงานบุคลากร การใช้คนให้ถูกเป็นปัญหาสำคัญที่ยิ่งใหญ่ที่สุดงานใดที่เราได้คัดเลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ งานนั้นย่อมก้าวหน้าสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอน การเลือกอะไรในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเท่ากับการเลือกคน ดังนั้นในกระบวนการบริหารบุคลากร การสรรหา และการเลือกสรรบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในระบบราชการไทยนั้น การแต่งตั้งนั้นง่าย การถอดถอนนั้นยาก ดังนั้นกระบวนการบริหารงานบุคลากรจึงมีขั้นตอนในการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ จึงมีนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

#### 3.1 ระบบบริหารงานบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : 8-9) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ 2 ระบบ คือ

3.1.1 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ระบบสืบสายโลหิต เป็นการสนับสนุนช่วยเหลือบรรดาญาติหรือผู้สืบสายโลหิต ให้ได้รับการสรรหาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ
- 2) ระบบแลกเปลี่ยน เป็นการนำสิ่งของหรือการให้สินจ้างรางวัลตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนการได้มาซึ่งตำแหน่งหรือบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ
- 3) ระบบชอบพอเป็นกรณีพิเศษ เป็นการแต่งตั้งผู้ใกล้ชิดที่โปรดปรานให้ดำรงตำแหน่ง

3.1.2 ระบบคุณธรรม (Merit system) ในบางแห่งใช้คำว่า ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดีและความสามารถ

- 1) หลักการบริหารงานระบบคุณธรรม มีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1.1) หลักความรู้ความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

1.2) หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงานสำหรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน นอกจากนั้นยังรวมถึงกำหนดค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรด้วย คือ งานเท่ากันเงินเท่ากัน

1.3) หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการทำงานที่หน่วยงานให้ยึดถือเป็นอาชีพได้ มิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล รวมทั้งให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างมั่นคงแก่ชีวิต

1.4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการมุ่งให้ข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระปราศจากอิทธิพลการเมืองใด ๆ เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลได้อย่างต่อเนื่อง

- 2) ลักษณะการบริหารบุคคลตามระบบคุณธรรม มีลักษณะสำคัญ

3 ประการ คือ

2.1) ยึดระเบียบกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งจะยึดเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู เป็นต้น

2.2) มีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่ควบคุม กำกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม รวมทั้งทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ องค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล เช่น ก.พ., ก.ค., ก.อ., ก.ร., ก.ตร. เป็นต้น

2.3) กำหนดให้ผู้บริหารงานบุคคลดำเนินการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม เช่น การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือน การลงโทษ การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ ฯลฯ โดยมีให้บริหารงานบุคคลตามอำเภอใจของผู้บริหารหรือมีการเล่นพรรคเล่นพวก

### 3.2 ลำดับขั้นการบริหารงานบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2531 : 3) กล่าวถึง หลักการสำคัญของการบริหารบุคคลนั้น คือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดี แล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตใจทุ่มเทและรับผิดชอบงาน โดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งฐานะและเงินเดือน ฝึกอบรมให้เขามีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีกำลังใจขยันดี ซึ่งการที่จะดำเนินการให้บรรลุผลดังกล่าวนี้ การบริหารงานบุคคลจึงมีกระบวนการเป็นอันมาก อาจลำดับขั้นที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

- 3.2.1 การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
- 3.2.2 การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 3.2.3 การวางโครงการปฏิบัติ
- 3.2.4 กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
- 3.2.5 การจำแนกตำแหน่ง
- 3.2.6 การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง
- 3.2.7 การสรรหาคณะทำงาน
- 3.2.8 การเลือกสรรและทดสอบ
- 3.2.9 การให้ทดลองปฏิบัติงาน
- 3.2.10 การบรรจุแต่งตั้ง
- 3.2.11 การจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.2.12 การย้ายและโอน
- 3.2.13 การพัฒนาตัวบุคคล

- 3.2.14 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.2.15 การพิจารณาความดีความชอบ
- 3.2.16 การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
- 3.2.17 การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน
- 3.2.18 การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
- 3.2.19 การปกครองบังคับบัญชา
- 3.2.20 การรักษาวินัย
- 3.2.21 การให้พ้นจากงาน
- 3.2.22 การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
- 3.2.23 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

### 3.3 หน้าที่ของกระบวนการบริหารงานบุคคล

ชมรมเพื่อนข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (2540 : 195) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human resources) ให้มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณ เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่านี้จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน หน้าที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ คือ

- 3.3.1 การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล
- 3.3.2 การวางแผนกำลังคน
- 3.3.3 การกำหนดตำแหน่ง
- 3.3.4 การกำหนดเงินเดือน
- 3.3.5 การสรรหาบุคคล
- 3.3.6 การบรรจุและแต่งตั้ง
- 3.3.7 การจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.3.8 การพัฒนาบุคคล
- 3.3.9 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
- 3.3.10 วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย

3.3.11 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3.3.12 การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

#### 4. แนวทางสรรหาบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 9-12) ได้กำหนดแนวทางการสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานต้องการ 2 กรณี คือ

4.1 การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ เป็นการสรรหาบุคคลที่อยู่นอกหน่วยงานมาปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน โดยปกติจะสรรหาโดยวิธีสอบแข่งขัน โดยบรรจุตำแหน่งไม่เกินระดับ 4 ตามคุณวุฒิของผู้สำเร็จการศึกษาที่หน่วยงานต้องการ แต่อาจมีบางกรณี ยกเว้นอยู่บ้างที่สรรหาโดยไม่ต้องสอบแข่งขัน (แต่น้อย) เช่น การบรรจุบุคคลซึ่งเคยเป็นข้าราชการและออกจากราชการไปแล้วขอกลับเข้ารับราชการอีก สามารถบรรจุกลับเข้ารับราชการได้โดยไม่ต้องสอบแข่งขัน เป็นต้น

4.2 การสรรหาบุคคลเพื่อการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นการแสวงหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงกว่าระดับบรรจุ หรือเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น การสรรหาบุคคลในกรณีนี้ โดยสรุปจะดำเนินการได้ 3 วิธี คือ การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือก ส่วนกรณีสรรหาโดยวิธีการใด ก.ค.จะเป็นผู้กำหนด สำหรับข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก.ค. ได้กำหนดไว้ดังนี้

4.2.1 การเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ เป็นกรณีการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูในสายงานการสอน เช่น ข้าราชการครูผู้สอนตำแหน่งครู 2 ซึ่งสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอาจารย์ 1 เป็นต้น

4.2.2 การเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบคัดเลือกได้ เป็นกรณีการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูเฉพาะสายงาน ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาที่ไม่สังกัดโรงเรียนตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 6 ลงมา เช่น หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ เป็นต้น

4.2.3 การเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้ได้รับการคัดเลือก เป็นกรณีการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูในหลายสายงาน ได้แก่

1) การเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ เป็นกรณีการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูในสายงานการสอน เช่น ข้าราชการครูผู้สอนตำแหน่งครู 2 ซึ่งสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอาจารย์ 1 เป็นต้น

2) การเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบคัดเลือกได้ เป็นกรณีการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูเฉพาะสายงาน ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาที่ไม่สังกัดโรงเรียน ตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 6 ลงมา เช่น หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ เป็นต้น

3) การเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้ได้รับการคัดเลือก เป็นกรณีการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูในหลายสายงาน ได้แก่

3.1) สายงานผู้สอน เช่น กรณีเลื่อนและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งครู 1 เป็นตำแหน่งครู 2 หรือจากตำแหน่งครู 2 เป็นตำแหน่งอาจารย์ 1 เป็นต้น

3.2) สายผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น กรณีการเลื่อนและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ หรือจากตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้น

3.3) สายงานซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาที่ไม่สังกัดโรงเรียน เช่น กรณีการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารการประถมศึกษาซึ่งรับเงินเดือนสูงกว่าระดับ 6 เช่น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หรือผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นต้น

4.2.4 การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นการเตรียมการด้านบุคลากรให้มีความพร้อมไว้เป็นการล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อให้ดำเนินงานด้านบุคลากรของโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อย และบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านบุคลากร ในเรื่องดังต่อไปนี้

1.1) พิจารณาความต้องการของบุคคลของหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงจำนวนบุคลากรในโรงเรียนทุกสายงาน ได้แก่

- สายงานบริหาร (ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วย)
- สายปฏิบัติการสอน (ครูผู้สอน)
- สายสนับสนุนการสอน
- ลูกจ้าง

1.2) ศึกษาจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรในหน่วยงาน โดยแยกตาม คุณวุฒิการศึกษา วิชาเอก ความถนัด ความสามารถพิเศษ วิชาที่สอนอยู่จริง ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งและระดับเงินเดือน หน้าที่และความรับผิดชอบ



- 1.3) พิจารณาจำนวนบุคลากรที่ขอย้ายหรือโอน
- 1.4) พิจารณาจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงและจำนวนห้องเรียน
- 1.5) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2) การวางแผน เป็นขั้นตอนการนำสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ  
ความต้องการมาวางแผนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้

- 2.1) กำหนดความต้องการด้านบุคลากร ดังนี้
  - จำนวนที่ต้องการในอนาคต (2-3 ปี)
  - คุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต (วิชาเอก วุฒิ

ความสามารถพิเศษ)

โดยเสนอความต้องการไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/  
กิ่งอำเภอ เพื่อนำเสนอไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอีกต่อไป

- 2.2) การวางแผนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยยึดหลักดังนี้
  - จัดตามวิชาเอก ประสบการณ์ ความถนัด หรือตามความสนใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
ร่วมกับคณะทำงาน

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการวางแผน ดังนี้  
จัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน ได้แก่  
ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา และครูสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน

- 2.3) การกำกับ ติดตามผล และนิเทศบุคลากร ดำเนินการวางแผนโดย
  - กำหนดผู้รับผิดชอบ
  - จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
  - กำหนดวิธีกำกับ ติดตามและรายงานผล
- 2.4) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ดำเนินการวางแผนโดย
  - ทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามกลุ่มประสบการณ์หรือลักษณะงาน
  - จัดทำโครงการด้านสวัสดิการและอำนวยความสะดวก
- 2.5) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดย
  - กำหนดผู้รับผิดชอบการประเมินผล
  - กำหนดแนวทางการประเมินผลที่ชัดเจน
  - ทำเครื่องมือประเมินผล
  - กำหนดระยะเวลาการรายงานผล

## 3) การดำเนินการตามแผน ควรดำเนินการดังนี้

3.1) ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ แผนงาน/โครงการ หรือข้อตกลงร่วมกัน

3.2) กำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินงานตามแผน

3.3) เป็นที่ปรึกษาบุคลากรในโรงเรียน

3.4) เมื่อพบข้อบกพร่องให้ช่วยเหลือหรือแก้ไขทันที

## 4) การประเมินผล ควรปฏิบัติดังนี้

4.1) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบประเมินผล

4.2) กำกับดูแลการใช้เครื่องมือประเมินผล

4.3) ดำเนินการประเมินผลตามแผนที่กำหนดไว้

4.4) นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงข้อบกพร่อง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารบุคลากรเป็นขั้นตอนที่มีการปฏิบัติต่อเนื่องกันตั้งแต่การวางแผน กำหนดความต้องการบุคลากร การรับบุคลากรเข้ามาในหน่วยงาน จนกระทั่งบุคคลนั้นพ้นจากงานไป สำหรับหน่วยงานใดจะปฏิบัติตามกระบวนการดังกล่าวมาน้อยเพียงใด ตั้งแต่ขั้นตอนใดถึงขั้นตอนใด แล้วแต่ภารกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลที่จะกำหนดให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

## มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกสำหรับการระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 16-30)

### มาตรฐานด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์  
ตัวบ่งชี้

1. มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามระเบียบและหลักธรรมเบื้องต้นของแต่ละศาสนา
2. ซื่อสัตย์สุจริต (และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ สำหรับระดับอาชีวศึกษา)
3. มีความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม
4. ประหยัด (ใช้สิ่งของและทรัพย์สินทั้งของตนเองและส่วนรวมอย่างประหยัดและคุ้มค่า)

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และ  
ปฏิบัติตนตามระบอบประชาธิปไตย

ตัวบ่งชี้

1. เคารพและรับฟังคำแนะนำของพ่อแม่ ญาติและผู้ใหญ่
2. รักษาสิทธิเสรีภาพของตนเองและเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น
3. มีความรู้และปฏิบัติตนตามกฎหมาย ไม่เป็นปัญหาของสังคม
4. และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
5. ร่วมกิจกรรมในการพัฒนาสถานศึกษาและท้องถิ่น
6. รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีจิตสำนึกที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อนุรักษ์และพัฒนา

สิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้

1. รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบต่อตนเอง

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีจิตสำนึกที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อนุรักษ์และพัฒนา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีจิตสำนึกที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อนุรักษ์และพัฒนา

2. ปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และมีส่วนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
3. ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์

มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้

1. สามารถจำแนกประเภทข้อมูล เปรียบเทียบและมีความคิดรวบยอด

2. สามารถประเมินค่าความน่าเชื่อถือของข้อมูล รู้จักพิจารณาข้อดี

ข้อเสีย ความถูกต้อง-ผิด ระบุสาเหตุ-ผล ค้นหาคำตอบ เลือกวิธีและมีปฏิภาณในการแก้ปัญหาและ  
ตัดสินใจได้อย่างสันติและมีความถูกต้องเหมาะสม

3. มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการ สามารถคาดการณ์และกำหนด

เป้าหมายได้

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

1. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มประสบการณ์/กลุ่มวิชา/หมวดวิชา

ที่สำคัญไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ (คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ  
สังคมศาสตร์ คอมพิวเตอร์ และวิชาเฉพาะสาขาสำหรับอาชีวศึกษา)

## 2. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

## ตัวบ่งชี้

1. มีความกระตือรือร้น สนใจการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ รู้จักตั้งคำถาม
2. รักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้และสื่อต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา
3. สามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ได้อย่างถูกต้องด้วยตัวเอง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนเห็นคุณค่าและภูมิใจในภูมิปัญญาไทย ศิลปะและวัฒนธรรมที่ดั่งงามของไทย

## ตัวบ่งชี้

1. รู้จักท้องถิ่น รักและร่วมพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยเฉพาะภูมิปัญญาของท้องถิ่น และนำมาใช้ได้
- Rajabhat Mahasarakham University**
3. ชื่นชมและสืบสานศิลปะ วัฒนธรรมและประเพณีที่ดั่งงามของท้องถิ่นและของไทย

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนรู้จักตนเอง พึ่งตนเองได้ มีบุคลิกภาพที่ดี

## ตัวบ่งชี้

1. รู้ถึงความถนัด ความสามารถ ความสนใจ ข้อดี ข้อด้อยของตนเอง และพยายามปรับปรุงตนเอง
2. เป็นตัวของตัวเอง มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น
3. รู้กาลเทศะในการใช้คำพูด กิริยามารยาท และการแต่งกาย
4. สามารถกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ตัดสินใจ และแก้ปัญหาของตนเองได้ (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา)

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

1. สามารถทำงานตามลำดับขั้นตอนและผลงานมีประสิทธิภาพ ขยันอดทน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน พัฒนางาน
2. สามารถทำงานอย่างมีความสุข และภูมิใจในผลงานของตนเอง
3. สามารถทำงานเป็นทีม (ช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เอาเปรียบ ให้ความร่วมมือยอมรับฟังความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น ร่วมรับผิดชอบผลงานของกลุ่ม)
4. มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้

1. มีน้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน
2. มีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐาน
3. ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อน และบุคคลทั่วไป
4. รู้จักดูแลสุขภาพและป้องกันตนเอง ไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ

มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนปลอดภัยจากสิ่งเสพติดให้โทษและสิ่งมอมเมา

ตัวบ่งชี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโทษของสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา
2. ไม่เสพสิ่งเสพติดและปลอดภัยจากสิ่งมอมเมา และไม่แสวงหา

ผลประ โยชน์

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ตัวบ่งชี้

มีความชื่นชมและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

มาตรฐานด้านกระบวนการ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างมีระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1. มีการจัดองค์กร/โครงสร้างการบริหารชัดเจน
2. มีปรัชญา แผนพัฒนา/ธรรมนูญสถานศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตัวชี้วัดความสำเร็จ

3. มีการปฏิบัติตามแผน
4. มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
5. มีระบบข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการ

และทันต่อการใช้งาน

6. มีการบันทึกและรายงานผลการประเมิน
7. มีการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

ในการพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารและครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษา
2. มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในสถานศึกษา
3. มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาการศึกษา

การศึกษา

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้

1. จัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย
2. จัดระบบป้องกันให้สถานศึกษาปลอดสารพิษ สิ่งเสพติด อาชญากรรม และอบายมุข
3. จัดระบบสาธารณสุขที่ดี
4. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรอย่างเพียงพอ และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

และอบายมุข

สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครู ตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

ตัวบ่งชี้

1. จัดครูเข้าสอนตรงตามสาขาวิชา หรือความถนัด หรือความรู้

ความสามารถ

2. ครูได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องที่ใช้สอนหรือปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตร  
ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้

1. มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของ  
ท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
2. มีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการ  
ของผู้เรียน/ท้องถิ่น และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ให้สามารถเชื่อมโยงแก้ปัญหา  
ท้องถิ่นได้ และนำไปปฏิบัติได้จริง

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียน  
เป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับ  
ธรรมชาติของผู้เรียน
2. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์  
คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์
3. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษา  
หาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
4. มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี และสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์  
ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
5. มีการจัดกิจกรรมเพื่อฝึกและส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมของผู้เรียน
6. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนา  
สุนทรียภาพอย่างครบถ้วนทั้งด้านดนตรีศิลปะ และกีฬา
7. ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย การทำงานร่วมกับผู้อื่น และ  
มีความรับผิดชอบต่อกลุ่มร่วมกัน
8. มีการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและ  
ต่อเนื่อง
9. มีการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษาของตน และ  
มีความกระตือรือร้นในการไปเรียน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

### มาตรฐานด้านปัจจัย

มาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี  
ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์
3. ผู้บริหารมีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับ

อบายมุข สิ่งเสพติด

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ  
ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นที่ยอมรับของ

ผู้เกี่ยวข้อง

3. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มาตรฐานที่ 21 ครูมีวิญญูญาณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม

Rajabhat Mahasarakham University

ตัวบ่งชี้

1. ครูมีความเอื้ออาทร เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนอย่างสม่ำเสมอ

และเท่าเทียมกัน

2. ครูมีมนุษยสัมพันธ์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี และรับฟังความคิดเห็น

ของผู้อื่น

3. ครูมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา อุทิศตนให้กับการพัฒนา

ผู้เรียน

4. ครูวางตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติ

บุคลิกภาพ

5. ครูมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู

มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมี

ประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. ครูรู้เป้าหมายของหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษา
2. ครูมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร จัดทำแผนและ

กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ



3. ครูมีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการเรียนการสอนและการนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาคุณภาพ

มาตรฐานที่ 23 ครูมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้

1. ครูมีนิสัยรักการแสวงหาความรู้และข่าวสารข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน

2. ครูมีความสามารถในการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

3. ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ได้

มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

ตัวบ่งชี้

1. ครูมีความถนัด/ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ

2. มีจำนวนครูตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

1. มีหลักสูตรและเนื้อหาสาระของหลักสูตรที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษา และความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

2. มีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 26 สถานศึกษามีอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกตามเกณฑ์

ตัวบ่งชี้

มีอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 27 ชุมชน/ผู้ปกครองมีศักยภาพในการสนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1. ผู้ปกครองมีความรักความเข้าใจ เอาใจใส่ในการอบรมสั่งสอนบุตรหลานและเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ชุมชน/ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา

## มาตรฐานการศึกษาที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษามาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 16-30) พบว่า มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครูตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### 1. จัดครูเข้าสอนตรงตามสาขา หรือความถนัดหรือความรู้ความสามารถ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 ก : 30-32) ได้กล่าวถึงการจัดบุคลากรที่ปฏิบัติงานว่ามีลำดับการปฏิบัติและขั้นตอน ดังนี้

1.1 พิจารณาน้ำที่และภารกิจของบุคลากรตามขอบข่ายของงานที่โรงเรียนดำเนินการ มีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1.1 ศึกษากรอบตามภาระงานทั้ง 6 ของโรงเรียน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.1.2 กำหนดงานตามภาระงานทั้ง 6 งานในแต่ละงานนั้นควรประกอบไปด้วยงานใดบ้าง

1.1.3 กำหนดขอบข่ายงานว่า ในแต่ละงานที่กำหนดขึ้นนั้นควรจะมีขอบข่ายงานเพียงใดจึงจะเหมาะสมกับปัจจัยการบริหาร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ วิธีดำเนินการที่โรงเรียนมีอยู่

1.1.4 กำหนดภารกิจของบุคลากรให้สอดคล้องกับขอบข่ายงาน

1.2 พิจารณาจำนวนและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในโรงเรียนมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.2.1 พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น

- 1) ศึกษาทะเบียนประวัติบุคลากร
- 2) วิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
- 3) พิจารณาพฤติกรรมการทำงานในอดีตและปัจจุบัน
- 4) ทำแบบสอบถามความถนัดและสังคมมิติ แล้วนำมาวิเคราะห์

ความสามารถ ความถนัด และความสัมพันธ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

5) ใช้หลาย ๆ วิธี ตั้งแต่ 1)-4) ผสมผสานกับวิธีดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารทำนายความรู้ความสามารถและคาดหวังระดับความสำเร็จของงาน เมื่อมอบหมายงานให้ทำร่วมกับผู้อื่นได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการมอบหมายงานให้บุคลากรในโอกาสต่อไป

1.2.2 พิจารณาจำนวนบุคลากรในโรงเรียนและความสามารถทุก ๆ ด้านของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยเรียงลำดับจากสูงถึงต่ำสุด ทั้งนี้รวมถึงความสามารถพิเศษด้วย

1.3 กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงาน ให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ มีแนวปฏิบัติดังนี้

1.3.1 การจัดสรรภารกิจทุกด้านตามภาระงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร และความรู้ความสามารถที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว

1.3.2 จัดทำภารกิจและขอบข่ายภารกิจ ตามที่จัดสรรให้บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร

1.3.3 ประชุมชี้แจงมอบหมายงานและกำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้น ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนที่จะรับมอบหมายได้เข้าใจ หากมีเรื่องใดควรปรับปรุงแก้ไขก็ควรหารือกันในระดับก่อนนี้

1.3.4 ออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่

1.4 จัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน มีแนวปฏิบัติดังนี้

1.4.1 ยกร่างแผนภูมิการบริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาสายงานที่ปรึกษาและความสัมพันธ์กับภาระงานที่มอบหมายให้บุคลากร

1.4.2 นำร่างแผนภูมิไปปรึกษาหาข้อเสนอแนะจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีอยู่ทั่วไปในสายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ประธานกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น

1.4.3 ปรับปรุงแก้ไขแล้วจัดทำทั้งหมดใหญ่ตามความเหมาะสมกับอาคารสถานที่ ให้บุคลากรทั่วไปได้เห็นและเป็นเอกสารเผยแพร่

1.5 เตรียมการประชุมนิเทศให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีแนวปฏิบัติดังนี้

1.5.1 เตรียมการประชุมนิเทศ ผู้บริหารควรเตรียมการให้พร้อมก่อนทำการประชุมนิเทศเรื่องที่ต้องเตรียม คือ

1) บุคลากรที่เป็นผู้ให้กรณีศึกษาในเรื่องนั้น ๆ

2) เอกสารความรู้หรือเอกสารที่ได้มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นอยู่แล้ว

3) สถานที่ที่จะใช้ในการปฐมนิเทศ ควรจัดให้มีบรรยากาศเหมาะสม ในอันที่จะทำให้ผู้รับการปฐมนิเทศเกิดความสบายใจ มั่นใจ ภาควิชาที่งานที่เขาจะได้รับ อาจเป็นห้องประชุม ห้องทำงานของผู้บริหาร หรือโต๊ะทำงานของผู้ที่จะรับการปฐมนิเทศก็ได้

- 4) เครื่องมือการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับการปฐมนิเทศ
- 5) อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- 6) การนัดหมาย

1.5.2 การดำเนินการปฐมนิเทศ ควรดำเนินการภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง การแนะนำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในงาน ควรเริ่มจากส่วนใหญ่ไปหาส่วนย่อย ควรเปิดโอกาสให้ลองทำ และซักถามได้อย่างเต็มที่ จนผู้รับมอบหมายงานเข้าใจและมั่นใจว่าตนสามารถทำได้

1.5.3 การดำเนินการหลังปฐมนิเทศ ไม่ควรปฏิบัติงานโดยลำพังผู้บริหารเอง หรือผู้ที่ เป็นวิทยากรควรเผื่อและเป็นที่ปรึกษาอยู่ห่าง ๆ จนมั่นใจว่าผู้รับการปฐมนิเทศเข้าใจและปฏิบัติหน้าที่ได้ดีแล้ว จึงปล่อยให้ทำงานต่อไป

ในขั้นตอนนี้ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีต่าง ๆ ไปด้วย ในปีหนึ่ง ๆ ผู้บริหารควรประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 2 ครั้ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป

## 1.6 กำกับควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.6.1 เพื่อตรวจสอบดูว่างานที่ได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติจัดทำดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่

1.6.2 เพื่อตรวจสอบดูว่าวิธีปฏิบัติงานดำเนินการไปตามหลักการที่ดีหรือไม่ เพียงใด

1.6.3 เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด

1.6.4 เพื่อตรวจสอบดูว่ามีอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ประเภทใด เมื่อใด และเพียงใด

1.6.5 เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานถูกต้อง และถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

1.6.6 เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำ เมื่อมีอุปสรรคและป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์

1.6.7 เพื่อบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

กล่าวโดยสรุป การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะพิจารณาคนกับภารกิจให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นสำคัญ

## 2. ครูได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องที่ใช้สอน หรือปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 เหตุผลในการพัฒนาบุคลากร

ชาญณรงค์ หาประโยชน์ และคณะ (2541 : 40) ได้เสนอเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

2.1.1 ประสิทธิภาพของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้น จากการที่โรงเรียนจะให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนา วิทยุความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาเอง

2.1.2. การพัฒนาตนเองเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ต้องทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานตามวาระ

2.1.3 โรงเรียนมีหน้าที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมคนรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

2.1.4 จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นจะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกัน และด้วยคุณภาพที่ได้รับทัดเทียมกัน

2.1.5 โรงเรียนควรถือว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะให้ผลระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่โรงเรียนนั้นโดยตรง

### 2.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 118) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้นมีกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

2.2.1 การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการฝึกอบรมนั้น เราอาจใช้วิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมหลายอย่างด้วยกัน วิธีการที่ใช้ในปัจจุบันมีดังนี้ คือ การบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ วิธีการสาธิต วิธีระดมความคิด ทักษะศึกษา นอกจากนี้ยังมีเทคนิคการฝึกอบรม

โดยวิธีอื่น ๆ อีก เช่น การเสนอแนะ การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน การสังเกตหรือดูงาน เป็นต้น ผู้จัดการฝึกอบรมจะใช้วิธีการใด ย่อมแล้วแต่ความสามารถและเวลาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2.2 การลาศึกษาต่อ จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจจะล้าสมัย หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ การเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาต่อ เพื่อได้รับวุฒิสูงขึ้นเป็นการบำรุงขวัญครูในโรงเรียนได้ทางหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงประโยชน์หรือผลเสียที่จะเกิดแก่การเรียนการสอนของนักเรียนด้วย

2.2.3 การประชุมสัมมนา เพื่อปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของผู้มีความสนใจหรือเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน ปรึกษากันเพื่อแก้ปัญหาในทางปฏิบัติระหว่างผู้มีประสบการณ์ หรือผู้มีความสนใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการประชุมที่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือมีการปฏิบัติจริงด้วย ส่วนการสัมมนามีลักษณะเหมือนกับการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อได้ข้อสรุปมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

## 2.3 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 ข : 22) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

2.3.1 ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละกลุ่มประสบการณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลปัจจัยนำมาพิจารณา ช่วยให้ผู้บริหารสรุปได้ว่าในขณะนั้น โรงเรียนมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้าง

2.3.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อสรุปได้แล้วผู้บริหารก็สามารถตัดสินใจได้ว่าบุคลากรคนใดควรจะได้รับการพัฒนาตามลำดับก่อนหลังหรือพร้อม ๆ กัน ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ น่าจะขึ้นอยู่กับงบประมาณค่าใช้จ่ายและช่วงเวลาที่เหมาะสม

2.3.3 การพัฒนาแบบง่าย ๆ ที่มีการนำมาใช้อย่างได้ผลดี เช่น การพาคณะครูไปศึกษาดูงาน และการไปทัศนศึกษาที่กำหนดภารกิจให้ผู้ไปได้สอบถาม จดบันทึก สรุปผลการไปและรายงานว่าจะนำสิ่งใดมาพัฒนาของตนเองได้เพียงใด เป็นต้น

2.3.4 หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้วทุกครั้ง ควรให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานทราบด้วย

2.3.5 เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้ไปรับการพัฒนาได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

2.3.6 ในระยะเวลาอันสมควร ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ เพื่อพิสูจน์ผลและนำไปเป็นข้อมูลในการศึกษาสภาพความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

สรุป การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารหน่วยงานระดับต่าง ๆ การพัฒนาบุคคลนั้น ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารบุคคลและถือว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจะต้องรับผิดชอบ ซึ่งในการพัฒนาบุคคลนั้นจะมีวิธีดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การส่งคนไปศึกษาฝึกอบรม คุงาน การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการทำงาน การพัฒนาโดยตรงของการพัฒนาบุคคล โดยเทคนิคการพัฒนาทีมงาน แต่การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่นิยมใช้พัฒนาบุคคลอย่างแพร่หลายมากจนทำให้คิดกันว่า การฝึกอบรมคือการพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาบุคคลคืออบรมเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่จริงแล้วการพัฒนาบุคคลมีวิธีการอื่น ๆ ที่สามารถดำเนินการได้อีกมาก

### 3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานหรือผลงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากทีมงานจะประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันทั้งเพศ วัยวุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนทัศนคติในการทำงาน และความคาดหวังที่แตกต่างกัน ความสำคัญของการบริหารทีมงานจึงอยู่ที่จัดการให้ส่วนผสมต่าง ๆ เหล่านี้ผสมกลมกลืนกันได้เป็นอย่างดี

#### 3.1 ความหมายของทีม

มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

ประทีป แจงเลื่อน และพรณี กาญจนะวิสิต (2533 : 53) ได้ให้ความหมายของทีมงาน ไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่ม แต่กลุ่มมิได้มีลักษณะเป็นทีมเสมอไป เพราะกลุ่มพัฒนาไม่ถึงขั้นเป็นทีม

เอดการ์ (Edgar. 1982 : 199 ; อ้างอิงมาจาก สง่า ไชยมัง. 2542 : 9) ได้รวบรวมและให้ความหมายของทีมไว้ดังนี้

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงบุคคลเดียว

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2534 : 445 ; อ้างอิงมาจาก สง่า ไชยมัง. 2542 : 9) อธิบายว่า การพัฒนาทีมงาน (Team development) หรือสร้างทีมงาน มีความหมายในทำนองเดียวกัน บางคนอาจเรียกว่าการสร้างทีมงาน บางคนก็เรียกว่าการพัฒนาทีมงาน

### 3.2 องค์ประกอบของทีม

วูดค็อก (Woodcock. 1983 : 181-200) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective teamwork) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ประการด้วยกัน เรียกว่า Building blocks ดังนี้

3.2.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objectives and agreed goals) การที่คนเราจะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น สิ่งที่เราต้องการจะได้รับหรือวัตถุประสงค์นั้นนับเป็นสิ่งแรกที่เราจะคำนึงถึง คนเราจะผูกมัดอยู่กับวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงานต่าง ๆ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการอภิปรายในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งความเห็นด้วย อุปสรรคประการสำคัญที่เป็นตัวขวางในเรื่องของการให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเห็นด้วยกับเป้าหมายมี 3 ประการ คือ

1) แนวโน้มในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะวัด

กระบวนการทำงานมากกว่าผลงาน หมายความว่า เรามักจะวัดการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่เขาทำมากกว่าผลงานที่เขาได้รับในแต่ละวัน

2) ทั้งหัวหน้าและลูกน้องไม่ได้ร่วมกันทำความเข้าใจอย่างชัดเจนของสิ่งที่คาดหวัง

3) บ่อยครั้งเกินไปที่เราจะพัฒนาว่า เราจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้อย่างไร โดยปราศจากการพิจารณาอย่างจริงจังว่า เราควรทำงานนั้นหรือไม่

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ มีกฎเกณฑ์ที่ดีดังนี้คือ

3.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ โดยใช้วิธีการทางประชาธิปไตยจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแรงงูใจ



3.2) ผู้บริหาร ทีมงาน และบุคลากร แต่ละคนมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของเขา

3.3) จุดเน้นความมุ่งหมายที่ผลงานที่จะได้รับมากกว่าสิ่งที่จะทำ

3.4) หัวหน้าและลูกน้องต้องเห็นพ้องในผลงานที่ต้องการในวิธีการวัด ระยะเวลาสำหรับการทบทวนงาน

3.5) สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปต้องเก็บไว้ในใจทั้งหมด

3.6) วัตถุประสงค์ขอให้จำเพาะเจาะจง มีการบอกระยะเวลาและสามารถ วัดได้

การทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ลดความขัดแย้ง มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และประเด็น ที่ควรระลึกไว้ก็คือ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานของทีมงาน และของแต่ละคนจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลง

3.2.2 ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openess and confrontation) ถ้ามีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกภายในทีมจะต้องการที่จะแสดงความคิดเห็น ที่แตกต่างกัน ความสนใจ และปัญหาต่าง ๆ โดยปราศจากความกลัว การเยาะเย้ย หรือ การแกล้งใคร ๆ ไม่เคยมีทีมไหนเลยที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกภายในทีม มีความไม่เข้าใจกัน ที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงตนเองได้อย่างเปิดเผยความพยายามและ ความคิดสร้างสรรค์ก็จะหายไป ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อย หรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานจะต้องเผชิญปัญหาเหล่านี้อย่างจริงจังและเต็มใจ เราจะรู้ได้ว่าการเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน ได้มีการปรับปรุง เมื่อมีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น

- 1) ได้ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและให้ข้อคิดชม
- 2) เพิ่มการรู้จักตนเอง
- 3) การใช้ข้อขัดแย้งที่สร้างสรรค์
- 4) เพิ่มพูนการฟัง กระตือรือร้น

3.2.3 การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and trust)

การสนับสนุน และไว้วางใจกันโดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน เพราะถ้าปราศจากอย่างใด อย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง จะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคน ในทีม ไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าเขาสามารถพูดได้ อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะในครอบครัวหรือ ในที่ทำงานก็ตามไม่เคยที่จะแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่า ๆ กัน ปัญหา

ที่ทำให้การสนับสนุนกันไม่ประสบผลสำเร็จประการหนึ่งคือ การที่คนเรามีความแตกต่างกัน ในหลาย ๆ ด้าน เช่น การศึกษา ครอบครัวยุค ค่านิยม ความมุ่งหวัง ซึ่งทำให้การสื่อสารไปไม่ถึง การสนับสนุนกันไม่เกิด ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนก็คือ การแข่งขันในเรื่อง ฝ่ายที่ตนสังกัดอยู่ ประการที่สามคือ การบังคับให้นำเอาเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยคนอื่นไม่มีส่วนร่วมด้วย

3.2.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับ งานที่เขาทำ และพร้อมที่จะแบ่งปันทักษะและสารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดทุกคน ในทีมจะเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าหากการไว้ใจกันและการเปิดเผยไม่มีในทีมงาน ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญก็คือ บุคลากรสามารถพูดอย่างตรงไปตรงมาโดยปราศจาก ความกลัวว่าใจ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้วการทำงานที่แท้จริงจะไม่มีเมื่อบรรยากาศของการทำงาน เป็นไปด้วยความร่วมมือ สมาชิกพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกันและมีข้อผูกพันข่าวสารจะถูกแบ่งปัน มากกว่าการปิดบังแต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้บุคลากร มีขวัญสูง แต่ละคนยอมรับจุดแข็งซึ่งกันและกัน ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ จะถูกนำมาใช้โดยทีม

ความขัดแย้งเป็นสิ่งตรงข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่าถ้าทีมงาน มีความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นประจำก็เป็นการยากที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จสำหรับความขัดแย้ง นั้นมี 2 ด้าน คือ ด้านแรกเป็นความขัดแย้งที่ทำลายและไม่ดี อีกด้านหนึ่งเป็นความขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์

การจัดการความขัดแย้งที่ไม่ดีทำได้ดังนี้

- 1) ตรวจสอบว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาระหว่างบุคคล หรือ ระหว่างกลุ่ม
- 2) นำบุคคลที่ขัดแย้งกันหรือกลุ่มที่ขัดแย้งกันมาให้พร้อมกัน เพื่ออภิปราย ปัญหาเกี่ยวข้องและวิเคราะห์ส่วนประกอบ
- 3) ทำให้เกิดความขัดแย้งในความมุ่งหวังและบทบาท
- 4) เรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากข้อดีที่สร้างสรรค์และสรรเสริญ

การเปิดเผย

- 5) กำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการกระทำในอนาคต

3.2.5 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound working and decision making procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนวิธีการเป็นลำดับรองลงมา แต่ก็ยังคิดว่าวิธีการทำงานและการตัดสินใจที่ดีจะนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจ เพราะจะสามารถป้องกันการเข้าใจผิดและป้องกันการโต้เถียงกัน ในการตัดสินใจสั่งการ ทีมงานที่ดีจะมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลอย่างรวดเร็วและแล้วจะอภิปรายเพื่อหาทางเลือกต่าง ๆ

การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน อย่างไรก็ตามมีบ่อยครั้งที่ได้มีการปฏิบัติไม่เกิดขึ้น เช่น การตัดสินใจในระดับสายงานผิดพลาดมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้การตัดสินใจที่มีระเบียบปฏิบัติที่ยืดหยุ่นและชัดเจนต้องอยู่ที่สมาชิกทุกคนเข้าใจและยึดมั่น ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจอยู่ในระดับของสายงาน

1) วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจมีอยู่ 4 วิธี คือ

1.1) ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยไม่ต้องซักถามคนอื่น

1.2) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นก่อนแล้วตัดสินใจ หมายความว่าผู้บริหารยังคงต้องตัดสินใจด้วยตนเอง แต่อยู่กับความคิดเห็นและสารสนเทศอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้มาจากสมาชิกของทีมงาน

1.3) ผู้บริหารจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่เขาเลือกขึ้นมา

1.4) ผู้บริหารจะนำเอาปัญหามาให้ทีมงานอภิปรายแล้วทีมงานตัดสินใจ

หรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มย่อยที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

2) ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ

5 ขั้นตอน คือ

2.1) ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ

2.2) วิเคราะห์ธรรมชาติของปัญหา/เรื่องที่จะตัดสินใจ

2.3) ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา พิจารณาลงถึงเหตุผลที่จะ

ตามมา

2.4) การนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

2.5) มีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจนั้น ๆ

3.2.6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) ในทีมงานโดย

ทั่วไปแล้วไม่มีทีมงานที่ไหนดต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้

เป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่า จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มการทำงานที่ตั้นนั้นต้องดึงเอาความสามารถของบุคลากรออกมาให้ผู้นำทีมเป็นผู้นำเอง ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับปัญหาอื่น ๆ เท่านั้นแต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงานหน่วยงานนั้นมักจะมีผลงานน้อย ดังนั้นการไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับทีมงาน เราอาจพบว่ายังอยู่ในระดับต่ำซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อในลูกน้อง การขาดเวลาสำหรับการพัฒนาบุคลากร หรือเกิดจากความกลัวผลจากการมอบหมายงาน สำหรับสมาชิกของทีมที่ได้รับการคัดเลือกควรพร้อมที่จะรับหน้าที่พิเศษและผู้นำต้องพร้อมที่ให้อำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ การให้การสนับสนุน สำหรับผู้นำทีมที่ประสบความสำเร็จนั้นมีคุณลักษณะ 10 ประการดังนี้

- 1) มีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเองและความเชื่อของตนเอง
- 2) ใช้การมอบหมายงานเหมือนกับเป็นเครื่องช่วยให้ได้รับผลสำเร็จ

และการพัฒนาคน

3) มีความซื่อสัตย์เกี่ยวกับมาตรฐานที่หวังว่าจะได้ (วัตถุประสงค์)

4) พร้อมและสามารถที่จะให้และรับความไว้วางใจและจงรักภักดี

5) มีบุคลิกที่แข็งแกร่งในการที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ

รักษารูปร่างของทีม

6) เปิดรับ/ต้อนรับ ความคาดหวังความต้องการและเกียรติยศศักดิ์ศรี

ของบุคลากร

7) เคารพความจริงอย่างตรงไปตรงมา และจากน้ำใสใจจริง

8) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน

9) สร้างและรักษาระเบียบปฏิบัติที่คล่องตัวและดี

10) พยายามที่จะให้สถานที่ทำงานน่าอยู่และมีรางวัลตอบแทน

### 3.2.7 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular review)

ทีมงานที่ดีไม่เป็นแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทีมงานด้วย การทบทวนงานจะทำให้ทีมได้เรียนรู้จากประสบการณ์และรู้จักคิดปรับปรุงงาน วิธีการในการทบทวนนั้นมีเป็นจำนวนมากและทุกวิธีเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลหรือของทีม โดยส่วนรวม

## 1) วิธีการทบทวนงาน

สำหรับวิธีที่ใช้กันมากในการทบทวนงานมี 3 วิธี ดังนี้

- 1.1) ทีมงานดำเนินการทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
- 1.2) ใช้ผู้สังเกตภายนอก
- 1.3) ใช้โทรศัพท์วงจรปิด หรือวีดิทัศน์

## 2) ในการทบทวนอย่างสม่ำเสมอสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมโดย

- 2.1) เน้นใจว่าความพยายามอย่างเพียงพอนั้นจะทำให้บรรลุแผน
- 2.2) การปรับปรุงการตัดสินใจ
- 2.3) เพิ่มการสนับสนุน การไว้วางใจ ความเปิดเผยและความซื่อสัตย์
- 2.4) ทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจน
- 2.5) การพิจารณาความต้องการที่จะพัฒนาและโอกาส
- 2.6) เพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำของทีม
- 2.7) ทำให้การประชุมให้สาระและผลิตผลมากขึ้น

2.8) ลดความผูกพันต่าง ๆ ลงได้มาก

### Rajabhat Mahasarakham University

#### 3.2.8 การพัฒนาตน (Individual development) การทำงานเป็นทีมที่มี

ประสิทธิภาพ พยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมากขึ้นถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร องค์การมักจะมองในเรื่องของทักษะและความรู้ที่ทุกคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในวงการธุรกิจมีจำนวนมากทีเดียวที่ผู้บริหารมีทักษะที่เหมาะสมและมีความรู้อื่น ๆ อีกมากมายในการบริหารภาคปฏิบัติ จำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลาย ๆ อย่างซึ่งไม่เพียงแต่คำนึงถึงเพียงทักษะและความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของคนเรานั้นมี 2 ลักษณะ คือ ประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

ปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าวและสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าได้เคลื่อนไปสู่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3.2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound inter-group relation) ในการทำงานเป็นทีม แม้ว่าทีมงานจะมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว 8 ประการ ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหาก

ขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มหรือบุคคลแล้ว ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมจะมีอุปสรรค ดังนั้นสัมพันธภาพภายนอก (ระหว่างกลุ่ม) ที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1) แน่ใจว่าการทำงานและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและ

ความเข้าใจกัน

2) พยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่นหรือฝ่ายอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่น ๆ และยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น

3) ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

4) ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้าง/ดื้อรั้นในการปกป้องพวกเดียวกัน

5) พยายามใช้คนอื่น ๆ ในฐานะเป็นแหล่งความคิดและการเปรียบเทียบ

6) มีความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคนพยายามใช้ประโยชน์จาก

ความต่างต่างนั้น ๆ

### 3.3 คุณลักษณะของทีม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พิศมัย สุภทรานนท์ (2538 : 34-35) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของทีมงาน

Rajabhat Mahasarakham University  
ที่ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบดังนี้

3.3.1 เป้าหมาย เป้าหมายคือบันไดขั้นแรก คนในทีมงานแต่ละคนจะต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้ว เป้าหมายยังเป็นสิ่งจำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะทำให้เกิดพัฒนาการขึ้น เป็นทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

3.3.2 การแสดงออก สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่จะได้รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ความจริงแล้วสมาชิกในทีมมีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ การทำเช่นนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ซึ่งทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าจะบรรลุผลสำเร็จที่คิดมา

3.3.3 ความเป็นผู้นำ เมื่อถึงความจำเป็น สมาชิกในทีมงานแต่ละคนจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำได้ ด้วยความเข้าใจในข้อดีและข้อเสียของการทำงานคนเดียว ทำให้แต่ละคนรู้สึกถึงเสรีภาพในการขึ้นอาสาเข้ามาทำงาน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของทีมงานและผู้นำจะต้องใช้คนเดิมเสมอไป

3.3.4 ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน จะต้องหาทางให้ทีมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์รวมทั้งต้องทำการทดสอบด้วย ทีมงานจะต้องพยายามลงมือให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องเห็นพ้องด้วย

3.3.5 ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่ละคนจะเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้ว แต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้ผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

3.3.6 ความอ่อนปรน ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดหาวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมเสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลา และสถานการณ์จะต้องเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในภาพรวมของทีมงาน หรือในส่วนตัวที่เป็นรายบุคคล ทีมงานจะร่วมกันมองหาวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างฉับไว รวมทั้งช่วยกันค้นหาวิธีปรับปรุงวิธีดำเนินการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นด้วย

### 3.3 คุณลักษณะของทีม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ควรจะมีลักษณะ  
ดังต่อไปนี้

3.3.1 มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน เป้าหมายของกลุ่มต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกัน สนองความต้องการของสมาชิกทุกคน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกแต่ละระดับที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3.3.2 สมาชิกทุกคนของทีมงานรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน

3.3.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด กระบวนการตัดสินใจต้องยืดหยุ่น ได้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่ง ๆ กล่าวคือมีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากร กับวิธีการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.3.4 การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

3.3.5 การสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

3.3.6 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

3.3.7 การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมีสาเหตุมาจากอะไรก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

3.3.8 ต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของทีม

3.3.9 สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ และความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ประสิทธิ์ ไชยวงษ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัญหาการบริหารบุคลากร ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ด้านการควบคุมกำกับติดตามนิเทศ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

สมจิต คงรักษา (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความต้องการการจัดกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรฝ่ายการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุโขทัย พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดสุโขทัย มีความต้องการจัดกิจกรรม พัฒนาบุคลากรฝ่ายการสอน ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการศึกษาและดูงานนอกสถานที่ ด้านการฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการหมุนเวียนตำแหน่ง ด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ด้านการนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสัมมนา วิชาการ อยู่ในระดับมาก

วิฑูรย์ โคตรโยธา (2538 : 140) ได้ทำการศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การบริหารงานโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีปัญหารวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า งานบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการบรรจุแต่งตั้ง ไม่ตรงความต้องการ ขาดการวางแผนการจัดอัตรากำลังไว้ให้พร้อม การจัดสรรอัตรากำลังครู เป็นไปด้วยความล่าช้า เนื่องจากขาดการสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหา ขาดกำลังครูสายปฏิบัติ การสอน บุคลากรไม่เพียงพอ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา



จารึก ทองฤกษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา มีการพัฒนาบุคลากร  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาและธำรงรักษา  
บุคลากรอยู่ในระดับมาก

บัญญัติ โพธิ์เสนา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความต้องการในการพัฒนา  
บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาอำเภอไชยวาน จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ข้าราชการครู  
ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูโดยรวม  
และรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน  
โดยกระบวนการบริหาร โดยการส่งเสริมไปศึกษาต่อ และโดยการฝึกอบรม เมื่อเปรียบเทียบ  
ความต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวม  
และรายด้านไม่แตกต่างกัน

บุญเลี้ยง สุวรรณสนธิ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากร  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการศึกษา  
ค้นคว้าพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน  
เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหาร ด้านการไปศึกษาต่อ  
และด้านการปฏิบัติ ผลการเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหา  
การพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหาด้านการฝึกอบรมและด้านการไปศึกษาต่อมากกว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และมีปัญหาด้านการบริหารมากกว่าผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดใหญ่

มีชัย น้อยเมืองคุณ (2542 : 72) ได้ทำการศึกษา การปฏิบัติงานการบริหารงาน  
บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่าคือ  
การรักษาระเบียบวินัย การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ  
การพัฒนาธำรงรักษาบุคลากร

ฤทธิรงค์ โพธิ์ศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครพนม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและปัญหาทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการกำหนดความต้องการบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดความต้องการบุคลากร การวางแผนจัดบุคลากรเข้า ปฏิบัติงาน การกำกับติดตามนิเทศบุคลากร การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร และ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ศักดิ์ วีระพงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีปัญหา การบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร และด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการรักษาระเบียบวินัยมีปัญหาในระดับน้อย

สง่า ไชยมิ่ง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน องค์ประกอบที่ 2 ความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา องค์ประกอบที่ 3 การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน องค์ประกอบที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม องค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบที่ 7 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน องค์ประกอบที่ 8 การพัฒนา ตนเอง และองค์ประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผลศึกษาพบว่า

1. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละ องค์ประกอบ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 8 การพัฒนาตนเอง นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกัน ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

2.1 ผู้บริหารและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครู-อาจารย์ในทุกองค์ประกอบ

2.2 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน

2.3 ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดของโรงเรียนต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งโดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เจมส์ (James. 1989 : 2037-A) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวความคิดและความคาดหวังที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ผลของการศึกษาพบว่าบทบาทของครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ มี 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำทางการสอน
2. การบริหารบุคลากร
3. การบริหารงานกิจการนักเรียน
4. การบริหารทรัพยากรและการเงิน
5. ผู้นำทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จาคอบส์ (Jacobs. 1990 : 362-A) ได้ทำการวิจัย การวิเคราะห์แนวคิดของอธิการบดีและคณบดีเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นปัญหาทางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อหน้าของฝ่ายบุคคลในวิทยาลัยมลรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยไม่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของความคิดของอธิการบดีและคณบดี สำหรับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดปัญหาทางด้านกฎหมายที่ผู้บริหารมักอ้างอิงหรือกล่าวถึงบ่อย ๆ ได้แก่ หมายศาล นโยบาย การจ้างงาน การสิ้นสุดสัญญา การจัดความเสมอภาคในเรื่องเงินเดือน และการแทรกแซง การเจรจาตกลงของเจ้าหน้าที่ของสถาบันการศึกษา ผู้ให้ข้อมูล 98% ต้องการเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ด้านกฎหมายและการบริหารงานบุคลากร

คริสตินา (Christina. 1990 : 1058-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การและการบริหาร คณะบุคลากรในโรงเรียนระดับอำเภอของรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา พบว่า ความเจริญเติบโตของงานในโรงเรียนระดับอำเภอกับความสลับซับซ้อนของการบริหารจัดการ ไม่มีผลกระทบต่อ

ฝ่ายบุคคล ส่วนการทุ่มเทเวลาให้การบริหารจัดการของผู้บริหารแตกต่างกันไปตามขนาดและชนิดของโรงเรียน

ไบโย (Byo. 1988 : 1988-A) ได้ทำการวิจัย การวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์การคริสเตียนเพื่อการศึกษาในไนจีเรีย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานด้านบุคลากรภายในองค์การ
2. ควรมีการศึกษาความต้องการของบุคลากรเป็นการล่วงหน้า และกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่งของบุคลากรภายในองค์การ
3. ควรตั้งงบประมาณฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองเป้าหมายขององค์กรในอนาคต
4. ควรมีการประกันภัยในการทำงานและสวัสดิการบุคลากรของหน่วยงาน
5. การกำหนดตำแหน่งควรพิจารณาถึงการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างสูงสุด
6. เกณฑ์การประเมินผลการทำงาน ควรใช้กับบุคลากรทุกคน และสามารถประเมินผลผลิตผลงานได้ด้วย

7. ผู้บริหาร พระสอนศาสนาและคณะกรรมการบริหารควรได้รับการฝึกอบรมการบริหารงานบุคคล

### Rajabhat Mahasarakham University

จากการศึกษาผลงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอนจะต้องมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนา ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลสำคัญที่คอยส่งเสริมสนับสนุน วางแผนหาแนวทางสรรหา จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานหาทางพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร กำหนดมาตรการรักษาระเบียบวินัยเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน และจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานเป็นทีมเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรและของหน่วยงาน ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม มีหน้าที่บริหารงานในโรงเรียน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม