บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ฉะนั้นเพื่อให้การศึกษาวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินการวิจัยต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
   - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
   - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
   - 1.3 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีการบริหารงานบุคคล
   - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
   - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
   - 2.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล
   - 2.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล
   - 2.5 หลักการบริหารงานบุคคล
   - 2.6 หน้าที่ของการบริหารงานบุคคล
   - 2.7 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
3. โรงเรียนขนาดเล็ก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปหลักการและแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด

1. แนวคิดทฤษฎีการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542 : 3) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (2547 : 3-4) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาใน มาตรา 38(ข) ได้แก่ตำแหน่งดังต่อไปนี้

1. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา
3. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
5. รองอธิการบดี
6. อธิการบดี
7. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ กำหนด

หวน พินธุพันธ์ (2549 : 15) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการในหน่วยงานหรือองค์กร ตลอดจนเป็นคนที่พยายามทำงานร่วมกับคนอื่นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรด้วยหลักเหตุผล

พระครูวิจิตรธรรมโชติ (2550 : 5) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ ตลอดจนดำรงตำแหน่งชั้นสูงในองค์การใดองค์การหนึ่ง และในการบริหารจะต้องมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งต้องเป็นผู้มีทั้งศาสตร์และศิลป์มีความสามารถบริหารงานได้ทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นการธนาคาร อุตสาหกรรม ธุรกิจ การศึกษา ถ้าเป็นโรงเรียน ผู้บริหารก็คือครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ

ประพิศ โบราณมูล (2550 : 1) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน สรุปรูปแบบหน้าที่ของการบริหารจัดการดังกล่าว จะกำหนดกิจกรรมทั้งหลายอย่างกว้างขวางให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติ โดยบางงานเป็นกิจกรรมเชิงความคิด (Conceptual) บางงานต้องใช้การปฏิบัติและเทคนิควิธี (Technical) และบางงานเกี่ยวกับคน (People) การบริหารงานโดยยึดตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามน้อยมากจึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับกระบวนทัศน์ของการบริหารในโลกยุคอุตสาหกรรมที่ผ่านมาในอดีตเป็นส่วนใหญ่แต่ก็ยังคงจำเป็นในปัจจุบันเพียงแต่ต้องปรับปรุง หรือสอดแทรกด้วยแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่เหมาะสมควบคู่ไปด้วย

1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล (2543 : 33) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง เนื่องจากมีความเชื่อมโยงระหว่างความสนใจอย่างต่อเนื่องของนักเรียน และความประพฤติของนักเรียน

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 9) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการพัฒนาโรงเรียน และผู้บริหารเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์การให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543 : 17 - 19) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยภายในโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพโรงเรียน ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์ ในการจัดการเรียนการสอนและผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งในการสร้างสรรค์และในการทำลาย

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549 : 20) ได้กล่าวถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะการบริหารจัดการนั้น สามารถทำการศึกษาได้ในสองแนวทาง ได้แก่ หน้าที่ของการบริหารจัดการ และบทบาทด้านบริหารจัดการ ดังนี้

หน้าที่ของการบริหารจัดการ (The functions of management) การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยใช้กระบวนการ (ซึ่งเรียกว่าหน้าที่) วางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การอำนวยการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การเป็นต้น จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่า การนำหรือภาวะผู้นำมิได้เป็นหน้าที่หนึ่งหรือขั้นตอนหนึ่งตามความหมายเดิมของการบริหารและจัดการแต่อย่างใด

จากแนวคิดของบุคคลและองค์การได้ระบุไว้ชัดเจนว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด หรือ การจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน

1.3 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล จะให้มีรองผู้อำนวยการ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการรองจากผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนราชการก็ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32) ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32

1.3.1 การบริหารวิชาการ

การบริหารวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายรายได้ในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับการต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและการบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ มีขอบข่ายและภารกิจ 17 งาน

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9. การนิเทศการศึกษา

10. การแนะแนว

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.3.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริหารมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ มีขอบข่ายและภารกิจ 22 งาน

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

11. การวางแผนพัสดุ

12. การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

17. การเบิกเงินจากคลัง

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

19. การนำเงินส่งคลัง

20. การจัดทำบัญชีการเงิน

21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

1.3.3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ มีขอบข่ายและภารกิจ 20 งาน

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.3.4 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนายการ ความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยการ ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณะชน ซึ่งก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่ายและภารกิจ มีขอบข่ายและภารกิจ 22 งาน

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. งานกิจการนักเรียน

17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. แนวคิดทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไป ถือว่ามีทรัพยากร ที่เป็นปัจจัยสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) หรือเรียกสั้นๆ ว่า 4 M's และการบริหารงานบุคคล เกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่ว่าการบริหารงานบุคคล นั้นจะเป็นการบริหารราชการ หรือการบริหารธุรกิจก็ตามและบรรดาปัจจัยดังกล่าว การบริหารงานบุคคล ถือว่าเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด

2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 36) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารบุคคล เป็นการทำให้ได้คนและการใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน การบริหารบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา และที่คัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการ ด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งการโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 5) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนา บุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานในเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และ บำรุงรักษา

ทรัพยากรนี้ไว้ อย่างมีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้ง ปริมาณ และคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 16) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยแนวความคิดที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการบริหารงาน ต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมาย มนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์การ ไม่มีองค์การใดจะแสวงหาบุคคล สร้างบุคคลในลักษณะเช่นเดียวกันได้ทุกองค์การหลักองค์การได้พัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

สมยศ นาวีการ (2544 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การหนึ่ง ตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน และการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือนการปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากราชการไปแล้ว

เสนาะ ติเยาว์ (2545 : 11) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบ และดูแลบุคคล เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุดรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและระดับต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินงานต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 5 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 9) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคลหมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรม

ทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 3) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีผู้บริหาร ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการพิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณา สรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การและขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา ธำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

บีช (Beach. 1980 : 65-66) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคล คือการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเริ่มต้นจากการ คัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลังการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

อาร์มสตรองและโลเรนท์เซน (Amnstron & Lorertzen. 1982 : 3) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง วิธีการจัดหาบุคคล และการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ตามความประสงค์ของการบริหารงานพร้อมกับพัฒนารูปแบบ และบรรยากาศขององค์การเป็นการพยายามส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจให้งานมีประสิทธิผลกับช่วยชีวิตในการทำงานระเบียบข้อบังคับสอดคล้องกับสังคมทำให้บุคลากรได้รับสวัสดิภาพในการทำงาน

ฟลิปโป (Flippo) (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 : 6) ได้สรุป ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับ การจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบูรณาการ การบำรุงรักษาและการให้ออกจากงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ของบุคคลองค์การและสังคมบรรลุความสำเร็จ

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นกระบวนการวางนโยบายและแผนที่เกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การโดยเริ่มตั้งแต่การจัดสรรหาคนเข้าทำงานการคัดเลือกการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และยังรวมไปถึงการหาวิธีการให้บุคลากรในองค์การที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของปัจจัยทั้งหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมากจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนให้งานของโรงเรียนด้านอื่น ๆ ประสบความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ จะเห็นได้ว่างานบุคคลที่ควรจะทราบเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การสรรหาบุคลากรเข้ารับราชการ การบำรุงรักษา การพัฒนา หลักเกณฑ์และวิธีการย้าย การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรให้รู้จักรักษาระเบียบวินัยของข้าราชการ ตลอดจนพ้นจากงานในลักษณะต่าง ๆ

สมยศ นาวีการ (2544 : 5) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่นๆ แม้จะมีชีวิตก็หามีสติปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์มิได้ ดังนั้นในการบริหารองค์การ เรื่องเกี่ยวกับตัวคนจึงเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้จะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดการและการบริหารที่ดีมีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆ พร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไร้สมรรถภาพ ขาดความซื้อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติอยู่ในวินัยที่ดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลดี สมดังความมุ่งหมาย แต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอื่นๆ ก็จะลดน้อยลง

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 7) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันไว้ว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับว่าได้มีปัญหาถูกกระทบจากอิทธิพล การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมากซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ และสภาพสังคม ล้วนเห็นได้ชัดแจ้งว่ามีผลกระทบ ทำให้การบริหารงานบุคลากรต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก โดยสรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้มีผลกระทบต่อสภาพการผลผลิตของธุรกิจ ตลอดจนถึงปัญหาระดับราคาสินค้า ที่สูงขึ้นจากราคาน้ำมัน และต้นทุนการผลิตสูง ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชากรลำบากยิ่งขึ้นและในทำนองเดียวกัน ปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับคนงานเพื่อให้ตามทันค่าครองชีพ ก็กลายเป็นปัญหาหนักอกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไขเพื่อให้ผลผลิตต่าง ๆ สูงขึ้นจาก วิธีการบริหารงานบุคลากรที่สามารถทำได้ถูกต้อง

2. ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์การมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมองกลและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประกาย ซึ่งในกรณีเช่นนี้ การต้องการแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าที่งาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังพลในจุดต่าง ๆ ใหม่นับว่าเป็นสิ่งต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือต้องการเร่งพัฒนาคนงานให้มีความสามารถในช่วงเวลาสั้นนั้น เป็นสิ่งที่ยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการ จึงจะได้ผล

3. ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมจะมีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันที่คนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไปตามความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีผลให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนยุคใหม่ต่างไปจากเดิม การทำความเข้าอย่างถ่องแท้และใช้ศิลป์ในการจูงใจต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 9) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าเป็นทรัพยากรแต่มนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) หรือเป็นทุน (Capital) ให้แก่องค์การ องค์การใดจะสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงค่าได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์การ หรือที่เรียกง่ายๆ ว่า “การบริหารงานบุคคล” นั้นเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล มีความสำคัญอย่างมาก องค์การสามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด

2.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 10) ได้สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล ว่ามีขั้นตอนการปฏิบัติต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การเสาะหา หรือสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ การแนะนำตัวเข้าทำงาน และกรปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรม และการพัฒนา

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง

8. การพ้นจากงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 16) ได้สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่แคบ และเฉพาะเจาะจง โดยจะพิจารณาที่งานประจำของฝ่ายบุคคล (Personal department) โดยที่งานด้านบุคลากรจะมีหน้าที่จัดหา และธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานในองค์การเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การเท่านั้น ปัจจุบันงานบุคคลได้รับความสำคัญและขยายของเขตการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองความต้องการหลายระดับ ดังนี้

1. ด้านสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อ ตอบสนองความต้องการของสังคม เนื่องจากสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ ในอนาคต ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกในสังคม นอกจากนี้ฝ่ายบุคลากรยังต้องส่งเสริมให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพลเมืองดีของสังคม

2. ด้านองค์การ งานบุคลากรของทุกองค์การต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ดังนั้นฝ่ายบุคลากรจะเกี่ยวพันกับคนตั้งแต่เข้าทำงาน ขณะปฏิบัติงาน และภายหลังจากการร่วมมือกับองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา โดยที่เขาเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

3. ด้านบุคลากร เหตุผลสำคัญที่บุคลากรส่วนใหญ่ต้องทำงาน ก็เพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ ความปลอดภัย และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม และจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ความต้องการระดับพื้นฐาน จนถึงระดับสูง โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากร เริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทนการฝึกอบรมและพัฒนาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การวางแผนและการวางแนวทางในอนาคตและการจัดกิจกรรมสันทนาการ ซึ่งงานเหล่านี้ล้วนจะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรให้ดีขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546 : 22) ได้สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์ เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน คือ ขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึง ขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ และการออกแบบงาน ซึ่งถือได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นหัวใจสำคัญของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของการกำหนด ชนิด และจำนวนของตำแหน่งงานและบุคคลที่ต้องการ เพื่อจัดทำเป็นแผนกำลังคนขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุดและมีวิธีการคัดเลือกคน เพื่อให้ได้คนที่ดีมีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่ง

การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้า เขาให้สมัครทำงานในองค์การการสรรหาบุคคลของหน่วยราชการเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับราชการย่อมยึดอาชีพรับราชการเป็นหลัก หากสรรหาได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ผลเสียย่อมเกิดแก่ประชาชนและประเทศชาติเป็นอย่างมาก และได้สรุปไว้ว่าการเลือกสรรบุคคลควรทำด้วยความยุติธรรม พินิจ พิเคราะห์ด้วยวิจารณญาณอันถ่องแท้

การเลือกสรร เป็นกระบวนการที่สำคัญหรือเป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะว่าการที่จะให้ได้คนดีคนมีความรู้ความสามารถ และคนที่เหมาะสมมาทำงานหรือไม่ อยู่ที่การเลือกสรร หรือวิธีการเลือกสรร ระบบการเลือกสรรที่ใช้อยู่ที่ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์

4. การปฐมนิเทศ การบรรจุ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงาน กิจกรรมขั้นแรกสุดที่จะต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อการบรรจุ หรือการปฐมนิเทศ ซึ่งบุคลากรใหม่ที่จะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองและเรื่อยไปจนกว่าจะมีการบรรจุส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น คือกลไกในการติดตามกำกับดูแลให้แน่ใจว่า ทรัพยากรที่รับบรรจุเข้ามานั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีอยู่ตลอดเวลา

การบรรจุ หมายถึง การรับบุคคลเข้ามาเป็นข้าราชการ ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคุมคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

การแต่งตั้ง หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้นั้นมีสิทธิได้รับเงินเดือนของตำแหน่งนั้น

5. การอบรมพัฒนา คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับองค์การ เรียกว่าการอบรม หรือการฝึกอบรมและการพัฒนา

ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำ เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

6. การจ่ายค่าตอบแทน คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธี และทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากพอสมเหตุสมผล และพอเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น งานเหล่านี้ก็คืองานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท การคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพ อนามัย และความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ครบถ้วนตามสมควร ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งกิจกรรมที่จะมีไว้นี้ก็เพื่อคอยป้องกันแก้ไข และเสริมสร้างความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเวลาจะต้องสร้างความมีระบบของการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายให้ตั้งบนฐานที่มีความหวังดีและเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

8. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล คือ การรักษากติกาด้วยวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหาย และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งหมายถึงการต้องมีกลไกในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลและประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้ดีอยู่ตลอดเวลา ในที่นี้ต้องทำการวิจัยค้นคว้า และพัฒนาเทคนิควิธีการที่ใช้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและต้องทำเป็นประจำด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 9) ได้สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล มีเป้าหมายในการบริหารและการจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการผลิต ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การเองและแก่พนักงานทุกคนด้วย และเช่นเดียวกันสำหรับ แต่ละหน้าที่งานหรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้นต่างมีเป้าหมายเฉพาะที่จะทำให้สำเร็จผลบางอย่างแตกต่างกันไป และต่างมุ่ง

พยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวมของการบริหารงานบุคคลสำเร็จผลสูงสุดด้วย ได้จำแนกหน้าที่การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวพันกัน ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน
4. การปฐมนิเทศ การบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การอบรมและการพัฒนาบุคลากร
6. การจ่ายคาตอบแทน
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์
8. การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล หมายถึง ขั้นตอนในการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคลากร ในองค์การนับตั้งแต่การจัดหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาส่งเสริมสมรรถภาพและจูงใจให้ทำงาน หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น คือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดีแล้วได้ทำงาน ในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เข้ามีจิตใจทุ่มเทและรับผิดชอบงาน โดยการให้ความเป็นธรรม ในการกำหนด เงินเดือน หรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง ฐานะ และเงินเดือน ฝึกอบรมให้เขามีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีกำลังใจ ขวัญดี การที่จะดำเนินการให้บรรลุผลดังกล่าวนี้ มีกระบวนการเป็นอันมาก

2.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 156) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อตอบสนองความต้องที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรง ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าในสายงาน

ถวัลย์ ศิลปะกิจ (2542 : 13) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อช่วยให้การบริการสาธารณะมีสมรรถภาพสูงขึ้น
2. เพื่อสร้างทัศนะคติแห่งความรับผิดชอบในการให้บริการแก่ผู้บริหารและพนักงานทั้งปวง
3. เพื่อให้การปฏิบัติการทั้งปวงสอดคล้องกับนโยบายกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ

4. เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างฉลาดและประหยัด

5. เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมของการทำงานที่กระตุ้นความคิดริเริ่ม จินตนาการแห่งการทำงาน การพัฒนาบุคลากรและสำนึกแห่งการทำงานที่มีคุณค่าของพนักงาน

6. เพื่อให้พนักงานได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและด้วยความยุติธรรม สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ให้เขามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผ่านการฝึกอบรมและใช้ประโยชน์จากความสามารถของเขา

7. เพื่อจัดตั้งและสนับสนุนอาชีพของพนักงาน ให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า โดยผ่านการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา ตามความสนใจและความสามารถ

8. เพื่อเป็นการประสานความร่วมมือกับพนักงานในการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน

9. เพื่อธำรงไว้ซึ่งความเชื่อถือในการปกครองของรัฐ และช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน

เกศินี ชีวปรีชา (2544 : 32 - 35) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของข้าราชการครูตลอดชีวิตการเป็นครู ได้ส่งผลการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 2) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลว่า ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างศรัทธาในวิชาชีพ การวางแผนร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งทางด้านองค์ความรู้ ทักษะ และนวัตกรรมการเรียนการสอน บุคลากรได้รับการแนะนำและยอมรับซึ่งกันและกันฉันกัลยาณมิตร เกิดองค์ความรู้ด้านการวิจัยพบเป้าหมายการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีระบบกัลยาณมิตรนิเทศ คลินิกการเรียนรู้ ศูนย์วิทยาการ และเครือข่ายการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง

อุทัย หิรัญโต (2546 : 2-3) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติดี

2. เพื่อใช้ประโยชน์ของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ

4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ภูษิต แสนกล้า (2547 : 12) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล โดยสรุปเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ การพัฒนาดังกล่าว เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

ยุทธนา สารีบุตร (2547 : 26) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องมีการกำหนดความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเองให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งหมายในส่วนขององค์กร หรือความมุ่งหมายในส่วนบุคคล เพราะการกำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจนจะทำให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายในการพัฒนานั้นยังเป็นการส่งเสริมให้บุคคลได้มีการพัฒนาตนเอง

เศรษฐชาติ ชาวันดี (2547 : 15) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล เป็นการพัฒนาบุคลากรนั้นมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรอันเกิดประโยชน์แก่บุคลากรในการพัฒนาฝีมือ บุคลิกภาพ เข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน และมีความก้าวหน้าในงาน มีเจตคติที่ดีในงานและหน่วยงาน สร้างขวัญกำลังใจ และก่อประโยชน์ด้านประสิทธิภาพการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

สายลม ปะตาทายัง (2547 : 13)ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรก็เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เด่นชัย ทองสุ (2548 : 15) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อพัฒนาคุณภาพผลผลิตของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรอีกด้วย

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยความสำคัญดังนี้ คือเพื่อช่วยให้การบริการสาธารณะมีสมรรถภาพสูงขึ้น เพื่อสร้างทัศนะคติแห่งความรับผิดชอบในการให้บริการแก่ผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติการทั้งปวงสอดคล้องกับนโยบายกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างฉลาดและประหยัด เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมของการทำงานที่กระตุ้นความคิดริเริ่ม จินตนาการแห่งการทำงาน การพัฒนาบุคลากรและสำนึกแห่งการทำงานที่มีคุณค่าของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและด้วยความยุติธรรม สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ให้เขามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผ่านการฝึกอบรมและใช้ประโยชน์จากความสามารถของเขา เพื่อจัดตั้งและสนับสนุนอาชีพของพนักงาน ให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าโดยผ่านการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาตามความสนใจและความสามารถ เพื่อเป็นการประสานความร่วมมือกับพนักงานในการ

รักษาผลประโยชน์ร่วมกัน และเพื่อธำรงไว้ซึ่งความเชื่อถือในการปกครองของรัฐ และช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน

2.5 หลักการบริหารงานบุคคล

กรมวิชาการ (2544 : 27) กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคล ไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะพัฒนาให้เป็นครูมืออาชีพ โดยศึกษาวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร รวมทั้งระบบการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การวิเคราะห์ครูผู้สอนในด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ตลอดจนเจตคติที่มีต่อการเรียนการสอน เพื่อสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง และให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่โดยกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ครู พ่อ แม่ ผู้ปกครองชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นสำคัญ

สุมน อมรวิวัฒน์ (2544 : 1-14) กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การพัฒนาตนเองในด้านการสอนเป็นทีม โดยยึดหลักดังนี้

1.1 ลดอัตตาของตนเอง ลดความหยิ่งผยองทั้งหลายพร้อมที่จะประสานสัมพันธ์กับทีมให้หลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว

1.2 ใช้ความสามารถที่แตกต่างกันมาเสริมแต่งซึ่งกันและกัน หมั่นประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนนับว่ามีความสำคัญแต่ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ซึ่งครูมีบทบาทในการจัดกระบวนการเรียนรู้ แต่ผลสำเร็จอยู่ที่ผู้เรียนว่าได้เรียนรู้อย่างไร และครูจะต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียนเพราะครูไม่เป็นผู้รู้ทั้งหมด แต่ครูจะได้รับข่าวสารข้อมูลจากผู้เรียนมาแล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. การปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์ ครูอาจารย์จะต้องอ่านข่าว เปิดInternet ดู Home Page ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทฤษฎีการสอนใหม่ ๆ เพื่อให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงไปถึงไหนแล้ว กิจกรรมประเทืองปัญญาไปถึงไหนแล้ว การจัดตารางสอนแบบใหม่ ๆ เป็นอย่างไรซึ่งครูต้องก้าวให้ทัน และสนใจข่าวการศึกษาเป็นพิเศษนอกเหนือจากข่าวอื่น ๆ4. พัฒนาลีลาการสอน (Teaching Style) ครูต้องพัฒนาลีลาการสอนให้ทันต่อเหตุการณ์ มีชีวิตชีวา มีสีสัน ผู้สอนอาจดูลีลาของตนเองได้จากบันทึกการเรียนรู้ โดยผู้เรียนเขียนว่าวันนี้เขาได้อะไรบ้าง นอกจากการทดสอบท้ายชั่วโมงซึ่งจะเป็นการประเมินผลการเรียนที่ดีที่สุดและครูยังได้ประเมินตนเองอีกด้วยเพื่อปรับเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ครูยังต้องแสวงหาแหล่งเรียนรู้และ

ความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษาไทยให้มากขึ้น แทนการสอนในห้องเพียงอย่างเดียว เช่น กิจกรรมเที่ยวไปเรียนไป การศึกษาทางเลือกที่เรียกว่า Alternative Education พิพิธภัณฑ์การเรียนรู้ต่าง ๆ ศูนย์วัฒนธรรม ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น

5. กระบวนการกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการสร้างศรัทธาต่อวิชาชีพ

5.1 การสร้างศรัทธา ซึ่งเกิดขึ้นไม่ได้ด้วยการบอก แต่เกิดจากการใช้สื่อต่าง ๆ เช่น ให้เห็นแบบอย่างที่ดี ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

5.2 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยปฏิบัติจริง ในสถานที่จริง มีสื่ออุปกรณ์ไม่หลากหลาย ไม่ติดข้องกับบริบทอะไรมากนักและลงมือทำทันที มีวิธีการตามธรรมชาติของแต่ละวิชา

5.3 กระบวนการกัลยาณมิตร ต้องมีสื่อไม่ว่าจะเป็นสื่อคน สื่อเครื่อง หรือสื่อธรรมชาติ ผู้เรียนอาจเกิดความขัดแย้งกับสื่อที่นำเสนออย่างรุนแรง ครูต้องสอนให้รู้จักประนีประนอม ดังนี้นกระบวนการกัลยาณมิตรจึงไม่ค่อยเกิดกับการสอนแบบบรรยาย

5.4 การเสริมแรงและให้กำลังใจแก่ผู้เรียน การเสริมแรง การให้กำลังใจว่าสิ่งที่ผู้เรียนคิดมีฐานแห่งความถูกต้อง ถ้าพบว่าครูสอนอยู่ดี ๆ เขาหยิบแปรงขึ้นมาสางผมเล่น ครูก็ต้องเข้าใจว่าขณะนี้การสอนของเราเริ่มน่าเบื่อ ครูต้องเข้าใจไม่กราดเกรี้ยวหรือไล่ออกนอกห้องเรียนแต่หาวิธีเรียกความสนใจของเขาให้กลับมา

5.5 การสร้างเสริมประสบการณ์ของผู้เรียน วิธีสอนแบบสร้างประสบการณ์เรียนรู้โดยพยายามดึงเอาประสบการณ์ที่ดี และประสบความสำเร็จของผู้เรียนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่เราสอนให้ได้

5.6 การมีส่วนร่วม โดยตรวจสอบว่าใครได้แสดงความคิดเห็นบ้าง และวางแผนให้ผู้เรียนที่ไม่ได้แสดงความคิดเห็นมีโอกาส ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจับฉลาก หรือเกมอื่น ๆ

5.7 การเสริมความกระหายใคร่รู้ โดยบูรณาการ ประสานสัมพันธ์ เชื่อมโยงความสอดคล้องแต่ละปัจจัยและบริบทเกื้อหนุน เกื้อกูล สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างได้สัดส่วนและสมดุลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.8 ตรวจสอบดูว่าสาระที่ครูสอนครบทั้ง 4 ประการ ต่อไปนี้ คือ ความรู้ความคิด ความสามารถ ความดีและคุณธรรม ซึ่งวัดและประเมินผลอย่างบูรณาการ จะไม่วัดเฉพาะภาคความรู้ความเข้าใจเท่านั้น

5.9 การผสมกลมกลืนที่สมดุล ควรดูว่าผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและสำคัญที่สุดที่เราจะพัฒนาเขา

5.10 ใช้หลักของเหตุและผล การสอนภาคทฤษฎีและภคสนามให้สอดรับกัน โดยใส่ใจ สนใจความเป็นมนุษย์ ความถนัด บุคลิกภาพ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนคิด และเขียนวงจรของเหตุและผลโดยแตกออกมาเป็นผังความคิด

5.11 การเป็นองค์รวม มีเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างพัฒนาการให้แก่มนุษย์ กาย จิต ปัญญาของมนุษย์และสังคมเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญ การศึกษาจึงไม่ควรแยกจากศาสนา วัฒนธรรม วิถีชีวิตและอุดมการณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2544 : 6-7) กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคล เป็นหน่วยงานด้านการศึกษามีภารกิจให้การศึกษาแก่เยาวชน การที่โรงเรียนจะกระทำภารกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ ในปริมาณที่พอเหมาะกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา เมื่อเป็นเช่นนี้ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร 4 อย่าง ที่เรียกย่อ ๆ ว่า “4 MS” ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน(Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) นั้น บุคลากรได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้เพราะบุคคลเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา ในกระบวนการบริหารจึงได้กำหนดให้การบริหารด้านบุคลากร เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูด และบำรุงรักษาคนดีมีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการการบริหารงานบุคคล ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก หรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มีเงินงบประมาณมากมายก็ตาม ด้านการฝึกงานขาดสมรรถภาพในการทำงานหรือไม่มีขวัญในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะเป็นผลเสียต่อการบริหารงานในภายหลัง ดังนั้นองค์การต่าง ๆจึงได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เพราะในปัจจุบันวิทยาการในสมัยนั้น ก็อาจจะกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวได้ดีที่สุดคือ “การพัฒนาบุคคล” เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เสมอ

สมยศ นาวีการ (2544 : 14 - 16) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการข้อนี้ หมายความว่า การที่บุคลากรจะได้เข้าทำงานในหน่วยงานใดนั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิอย่างเดียวกัน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

มีสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณา ความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง วินัยและผลประโยชน์ เกื้อกูล เป็นต้น

2. หลักความสามารถ (Competence) ระบบคุณวุฒิถือความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นในหลักการจึงมีแนวความคิด ที่จะสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถมากที่สุด เลือกให้ได้คนดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ในการวัดความสามารถของบุคลากรที่จะรับเข้าทำงานใช้วิธีการสอบ เพื่อกลั่นกรองให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้ การบรรจุแต่งตั้งการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็พิจารณาถึงความสามารถของบุคคล ในการทำงานเป็นเครื่องพิจารณา ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผนอันแน่นอน

3. หลักความมั่นคง (Security) หลักการข้อนี้ หมายถึง การรับราชการตามระบบคุณวุฒินั้น ข้าราชการจะได้รับความคุ้มครอง โดยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอน ตราบใดที่ยังไม่มีความสามารถปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยไม่มีข้อบกพร่อง ก็สามารถที่จะอยู่ในตำแหน่งได้ตลอดไป ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษกลั่นแกล้งเป็นส่วนตัว โดยให้ออกจากงานโดยไม่ประจักษ์ความผิดมิได้ หลักความมั่นคงมีความมุ่งหมาย ที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานของรัฐ ยึดถือเอาเป็นอาชีพได้ตลอด ได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่ เช่น เดียวกับประชาชนได้คุ้มครองสิทธิของตนโดยกฎหมาย นอกจากนี้หลักความมั่นคง ยังรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในรูปแบบต่างๆ การส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงามความดี รวมทั้งการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากราชการด้วย ซึ่งเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างความมั่นคงทางใจให้กับข้าราชการขณะที่รับราชการ และออกจากราชการไปแล้ว

4. ความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง ข้าราชการไม่ผูกพันพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาล หรือไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด เพราะฉะนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใด หรือพรรคการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีองค์การจัดระเบียบควบคุม องค์การกลางเช่นว่านี้ มีหน้าที่จัดระเบียบกำหนดกฎเกณฑ์ และควบคุมการบริหารงานบุคลากรของประเทศเป็นส่วนรวมให้เป็นไปในระดับเดียวกัน องค์การกลางดังกล่าวอย่างข้าราชการพลเรือนทั่วไป ในประเทศไทยก็มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แม้ในประเทศอื่นๆ หากการบริหารงานบุคลากรของประเทศ เป็นไปตามระบบคุณวุฒิ ก็มีองค์การกลางบริหารงานบุคลากรเช่นเดียวกัน

อุทัย หิรัญโต (2544 : 3-4) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวางแผนระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคนมาทำงาน
8. การเลือกสรรและทดสอบ
9. การให้ทดลองการปฏิบัติงาน
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและโอน
13. การพัฒนาตัวบุคคล
14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
18. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
19. การปกครองบังคับบัญชา
20. การรักษาวินัย
21. การให้พ้นจากงาน
22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

ชุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551 : 18 - 19) กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคลว่า การบริหารงานในสภาพที่ได้มีการวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน ได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้า ทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารบุคคลด้วย การบริหารบุคคลแผนใหม่ จึงยึดหลักการ 12 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค คือ ยึดถือการเปิดโอกาส ที่เท่าเทียมกับสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องฐานะ เพศ ผิว ศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป

2. หลักความสามารถ คือ การยึดถือความรู้ความสามารถ ถือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

3. หลักแห่งความมั่นคง คือ ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ ข้าราชการประจำจะต้อง ไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการให้ศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6. หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของคน

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน ที่รับผิดชอบโดยยึดหลักงานกับเงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ที่เอื้อในการปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่างๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤติมิชอบของบุคลากร และการกวดขันลงโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ และความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผน การประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้อง มีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งๆ ขึ้นไป

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลต้องอาศัยหลักความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักแห่งประชาธิปไตยมีการพัฒนาและการให้ขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ

2.6 หน้าที่ของการบริหารงานบุคคล

หน้าที่การบริหารงานที่ดีต้องมีการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานด้านกำลังคน การออกแบบงาน การให้คำแนะนำ ติดตามควบคุมงาน ตลอดจนมีการวางแผนกำลังคนเข้าสู่การปฏิบัติงานการบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคคล

นงลักษณ์ สินสบผล (2542 : 23) ได้สรุปถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้นิเทศงาน คือ มีบทบาทการรับผิดชอบดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่ต้องการ ผู้นิเทศต้องทำทุกอย่างที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานของบุคลากรใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นผู้นิเทศงาน ต้องมีความสามารถทางเทคนิควิธีการทำงาน ใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อแนะนำให้บุคลากรใต้บังคับบัญชาใช้สิ่งเหล่านั้นได้ นอกจากนี้ยังมีความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วย

2. บทบาทการเป็นผู้ประสานงานหรือผู้จูงใจบุคลากร คือ บทบาทหน้าที่จูงใจบุคลากรใหม่ และบุคลากรในองค์กรให้มีความพอใจในงาน มีความสุขในการทำงานจูงใจให้บุคลากรใหม่เกิดความสบายหายกังวลโดยให้ความรู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การวิธีการทำงาน แนะนำให้รู้จักตัวบุคคลในองค์กร เพื่อได้รู้จักทำความคุ้นเคย และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน หรืออาจประสานงานกับหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความสามัคคีให้มีความรักในหน่วยงาน ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์การนาน ๆ บทบาทของผู้จูงใจให้บุคลากรมีความรัก และผูกพันต่อหน่วยงานนั้น นอกจากจะมีมนุษยสัมพันธ์ดีแล้วยังต้องเป็นผู้รู้จักคน ทำงานร่วมกับคนได้ และรู้จุดมุ่งหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อประสานความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์กรให้สามารถยอมรับกันได้ ก็จะทำให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. บทบาทการเป็นนักแก้ปัญหาไม่ว่าหน่วยงานประเภทใดเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ เมื่อมีคนเป็นจำนวนมากมาทำงานร่วมกันย่อมเกิดปัญหาไม่มากก็น้อย เพราะคนมาจากสถานที่ต่าง ๆ กัน มีประสบการณ์ต่างกัน มีนิสัยใจคอค่านิยมต่างกันมีความต้องการ

ต่างกันเมื่อมารวมอยู่ ณ ที่แห่งเดียวกัน ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเดียวกัน อาจเกิดความคับข้องใจ นอกรีตนอกรอยไปบ้าง ปฏิบัติผิดระเบียบแบบแผนไปบ้าง ผู้บริหารฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องเข้ามาแก้ไขให้ความรู้ข้อมูล และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ ด้วยความเป็นธรรม นอกจากนี้อาจเกิดปัญหาในการทำงาน ผลผลิตต่ำ ขาดทักษะในการทำงาน ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไข โดยให้ความรู้เสริมทักษะด้วยวิธีการต่างๆ อาจเป็นการให้การศึกษา การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา ฯลฯ

4. บทบาทในการเป็นนักวางแผน เป้าหมายขององค์การ คือ ความเจริญก้าวหน้า การขยายหน่วยงาน การมีระบบการทำงานดีทันสมัย ผู้บริหารฝ่ายบุคลากรต้องติดตามนโยบาย แผนงานองค์การ ทั้งนี้เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังคน พัฒนาคน เตรียมคนสำหรับรองรับงานที่ขยายเพิ่มขึ้นหรือวางแผนที่จะสรรหาพนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการได้ทันเวลา หรือพัฒนาบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์การ

5. บทบาทการเป็นผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือตามคำสั่ง ผู้นำมีหลายแบบแต่ผู้นำในการประสานประโยชน์จะช่วยสร้างสรรค์การทำงานของบุคลากรได้มากกว่า เพราะผู้นำแบบประสานประโยชน์นั้นจะพิจารณาในสิ่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย คือทั้งองค์การและประโยชน์ของบุคคลไปพร้อมๆ รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ซึ่งจะทำให้บรรยากาศของการทำงานมีความสุข มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ประสิทธิผลการทำงานย่อมจะดีขึ้น

บรรจุ อภิรติกุล (2547 : 27) ได้สรุปถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลไว้ 2 งาน ดังนี้

1. งานที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ การบริหารเกี่ยวกับระบบทางเทคนิคอัน ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหารที่จะต้องนำมาใช้เพื่อให้องค์กรดำเนินงานไปได้ คือ

1.1 การเริ่มในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับงานบุคคล

1.2 การให้คำแนะนำปรึกษาหารือ

1.3 ช่วยเหลือฝ่ายบริหาร

1.4 การควบคุม

2. งานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร ถือได้ว่าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบทางสังคม เพราะฝ่ายบุคคลจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและเกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งเข้ามาร่วมกันอยู่ในองค์กร งานในหน้าที่ของฝ่ายบุคคลที่จะต้องปฏิบัติ คือ

2.1 งานด้านการวางแผนกำลังคน

2.2 การจ้างงาน

2.3 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ออกจากงาน

2.4 การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน

2.5 การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

2.6 การให้ประโยชน์ตอบแทนและบริการ

2.7 การจัดให้มีสุขภาพและความปลอดภัยที่ดีในการทำงาน

2.8 การแรงงานสัมพันธ์

สรุปได้ว่า หน้าที่การบริหารงานบุคคลแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเกี่ยวกับองค์กรเป็นเทคนิคทางการบริหาร เช่น การกำหนดนโยบายงานด้านกำลังคนการออกแบบงาน การให้คำแนะนำติดตามและควบคุมงาน ส่วนที่สองคือ บุคคลในองค์กรตั้งแต่งการจัดหาบุคลากร การเข้าสู่การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการรักษาวินัย

2.7 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลได้มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้อย่างกว้างขวางแตกต่างกัน ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 10 – 11) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 81) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้คือ การวางแผนพัฒนาบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบำเหน็จตอบแทน การธำรงรักษาคนงานให้มีประสิทธิผล

สมยศ นาวีการ (2544 : 450) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอน ที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวว่า ขอบข่าย/ภารกิจการบริหารงานบุคคลมี 5 ด้าน

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

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

3. โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1 ความหมายของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : เว็บไซต์)

3.2 ลักษณะความสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็ก มีความสำคัญ ดังนี้

3.2.1 โรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่อยู่และใกล้ชิดชุมชน นักเรียนไม่ต้องเดินทางไปโรงเรียนไกลมากนัก ไม่ต้องเสี่ยงกับภัยการจราจร และพ่อแม่สามารถร่วมดูแลอย่างใกล้ชิดได้

3.2.2 โรงเรียนขนาดเล็กมีขนาดและจำนวนเด็กพอเหมาะ สามารถเน้นในเชิงคุณภาพได้ไม่ยากนัก

3.2.3 โรงเรียนขนาดเล็กนั้น ท้องถิ่นสามารถเข้าร่วมบริหารจัดการ สนับสนุนและกำหนดหลักสูตรที่สัมพันธ์กับวิถีชีวิต ท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

สเตซี่ (Stacy. 2001 : เว็บไซต์) กล่าวถึงโรงเรียนขนาดเล็กว่ามีลักษณะที่ดีดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็กให้ความรู้สึกผูกพัน (Small Schools Nurture a Sense of Belonging) โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน การศึกษาพบว่านักเรียนที่อยู่ในความดูแลของโรงเรียนขนาดเล็กมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน

2. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนช่วยเหลือโรงเรียนเป็นอย่างดี (Parent and Neighbors are Often Sidelined as Well) ผู้ปกครองและชุมชนจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียน และบอกถึงความต้องการของนักเรียนในเรื่องการศึกษา

3.3 สภาพและปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจหลัก คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร ปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งสิ้นจำนวน 32,879 โรงเรียน ในจำนวนนี้มีโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน จำนวน 10,877 โรงเรียน หรือคิดเป็น 33% ของโรงเรียนทั้งหมดสถานศึกษาขนาดเล็กเหล่านี้ ส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : เว็บไซต์)

1. นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียนขาดแคลนสื่อการเรียนรู้และวัสดุอุปกรณ์โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพง

2. สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือมีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดที่ใหญ่กว่า เช่น อัตราส่วนครู : นักเรียน ซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1 : 25 แต่สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก อัตราส่วนครู : นักเรียนเท่ากับ 1 : 8-11 เท่านั้น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัดที่ต้องกำกับ ควบคุม ดูแล รวมทั้งหมด 217 โรงเรียน มีนักเรียนระดับอนุบาล - ประถมศึกษา รวม 27,477 คน ระดับมัธยมศึกษา รวม 19,556 คน รวมทั้งสิ้น 47,033 คน มีครู 2,682 คน ผู้บริหารสถานศึกษา รวม 215 คน และในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมามีจำนวนรวมทั้งสิ้น 122 โรงเรียน มีนักเรียนรวม 8,847 คน ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวเหล่านี้ส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ คือ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. 2554 : 2)

2.1 นักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่นๆ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมด้านปัจจัย ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

2.2 โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือมีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราส่วน ครู : นักเรียนซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1 : 25 แต่สำหรับโรงเรียนขนาด อัตราส่วน ครู : นักเรียนเท่ากับ 1 : 13-15 การศึกษาข้อมูลของโรงเรียนขนาดเล็กในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 พบว่า มีปัญหาในเรื่องของสภาพครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน และงบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารจัดการ จากปัญหาตรงนี้ ทำให้มองเห็นว่าเนื่องจากนโยบายของรัฐบาลไม่ให้มีการยุบรวมโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กแต่ละโรงเรียนจึงต้องดำเนินการพัฒนาต่อไปจากการที่กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ได้จัดการประชุมสัมมนา ผู้บริหารและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อหามาตรการ และแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการประชุมสัมมนาทำให้ทราบถึงปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ใน 4 ด้าน คือ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. 2554 : 10-20)

2.2.1 ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ 1) นโยบายของหน่วยงานทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย 2) ผู้บริหารย้าย - เปลี่ยนบ่อย ไม่เข้มงวดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) ครูผู้สอนเข้าประชุม อบรม สัมมนา ปฏิบัติงานสนับสนุน (งานเอกสาร-งานธุรการ) มากกว่างานการจัดการเรียนการสอนในเวลาสอนทำให้เสียเวลาในการจัดการเรียนการสอน 4) ขาดแคลนงบประมาณ งบประมาณล่าช้า อาคารเรียนทรุดโทรม/ไม่เพียงพอขาดการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น 5) นักเรียนขาดหลักฐานการเกิด นักเรียนในเขตบริการไปเรียนนอกเขตพื้นที่บริการ

2.2.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ 1) ครูสอนไม่เต็มเวลา ไม่มีความเข้าใจหลักสูตร และการวัดผลประเมินผล สอนไม่ตรงตามความถนัดความสามารถ วิชาที่สอนไม่ตรงตามคุณวุฒิ สอนหลายชั้น ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 2) โรงเรียนขาดการนิเทศอย่างเป็นระบบ ห้องสมุดมีหนังสือน้อยมาก ขาดแคลนแบบเรียน/สื่อและได้รับเอกสารการเรียนล่าช้า 3) มีเด็กพิเศษเรียนร่วมทำให้เป็นปัญหาต่อการจัดการเรียนการสอน

2.2.3 ด้านบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ 1)โรงเรียนขาดแคลนบุคลากร ขาดแคลนงบประมาณพัฒนาบุคลากร 2) ครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนไม่พัฒนาตนเอง ไม่นำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติ ครูไม่มีความถนัดในวิชาที่สอน ขาดการผลิตสื่อ/อุปกรณ์ ขาดความรู้ในการจัดทำแผนบูรณาการ

2.2.4 ด้านความร่วมมือกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นดังนี้ 1) ชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วม ขาดความศรัทธาครูผู้ปกครองไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม และให้ความสนใจกับกิจกรรมโรงเรียนน้อย 2) โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ในชุมชนกล่าว

โดยสรุป สภาพและปัญหาในโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาสำคัญ ๆ อยู่ 2 ประการ คือ ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำและขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก มีความคิดเห็นต่อปัญหาในโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ 4 ประการ คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการจัดการการเรียนการสอน 3) ด้านบุคลากร และ 4) ด้านความร่วมมือกับชุมชน

3. การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ควรพัฒนาโดยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน

3.2 ดึงชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

3.3 แสวงหาบุคคลในท้องถิ่น ดึงปราชญ์ชาวบ้านที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพต่าง ๆ มาเป็นครูสอนภูมิปัญญาให้กับโรงเรียน

3.4 สร้างเครือข่ายเป็นกลุ่มพันธมิตรทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้ยั่งยืนจากการศึกษาของ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 4 - 6) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร เขตพื้นที่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และนักวิชาการ ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กและอยู่ห่างกันไม่เกิน 3 กิโลเมตร ให้เป็นโรงเรียนเดียวกัน อาจเกิดปัญหาเช่น

1. ชุมชนต่อต้าน ไม่พอใจ

2. การนำเด็กไปเรียนนอกชุมชนจะเป็นการทำลายความเข้มแข็งของชุมชน ทำให้ความรักและความผูกพันกับท้องถิ่นหายไป

3. ผู้ปกครองจะไม่ส่งเด็กไปเรียนนอกพื้นที่ห่างไกล เนื่องจากปัญหาการเดินทางความปลอดภัยและภาระค่าใช้จ่าย

4. เด็กจะหนีเรียน ออกกลางคันทำให้คุณภาพผู้เรียนต่ำลง

5. ครูและผู้บริหารที่ถูกยุบจะขวัญเสีย สูญเสียตำแหน่ง ไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง

6. คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนไม่มีส่วนร่วมส่วนร่วมในการตัดสินใจยุบรวมโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย มุ่งศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยสรุป สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาสำคัญ ๆ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ศิรินทร์ วงศ์สวัสดิ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารบุคคลเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนาบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด

นครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่าปัญหาในด้านการพัฒนาบุคคล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขนาดแตกต่างกันมีทัศนะต่อปัญหาการพัฒนาบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า 1) บุคคลโดยส่วนรวมและจำแนกตามสภาพ และขนาดโรงเรียนเห็นว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมและ แต่ละขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีการปฏิบัติโดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่า มีการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีการปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน นอกจากนี้บุคคลในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันเห็นว่ามีการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคคลในโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่ามีการปฏิบัติมากกว่าบุคคลในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน ทั้งโดยภาพรวมแต่ละขั้นตอน และ3) ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้างาน จำแนกเป็นแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ปัญหาคือขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขั้นกำหนดแผน ปัญหาคือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน และคณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในการเรื่องการจัดทำแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ปัญหาคือ มีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และขาดบุคคลที่ปฏิบัติตามแผนและขั้นติดตามประเมินผลแผน ปัญหาคือ ไม่มีการประเมินผลแผน ขาดบุคคลที่รับผิดชอบ ในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน

ชัยศักดิ์ เกษามูล (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลด้านความต้องการในการพัฒนาบุคคลครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคคลในด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัดและด้านการพัฒนา โดยหน่วยงานเจ้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเองเรื่องการวางแผนการดำเนินงานในชีวิตราชการให้ก้าวหน้า

ต้องเตรียมแผนการสอน และให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาร่วมกับโรงเรียนและผู้บริหารในระดับสูง

นิพนธ์ อรรคอำนวย (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยจากศึกษาธิการอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การพัฒนาบุคคลในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

จำนง เวทย์ประสิทธิ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทรรศนะของครูอาจารย์ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

พัชณี ญาวีระ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โมเดลศูนย์การเรียน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของศูนย์โรงเรียน มีส่วนร่วมในด้านวิชาการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้การวางแผน การจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น การติดตามวัดประเมินผลการเรียนการสอน และการส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ในส่วนของการกำหนดแนวทางพัฒนา เพื่อให้ศูนย์โรงเรียนนำไปปฏิบัติต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : บทคัดย่อ) สรุปผลการตรวจราชการงวดที่ 2 ปีงบประมาณ 2547 ในเขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 นโยบายด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษาขนาดเล็ก พบจุดเด่น คือ โรงเรียนขนาดเล็ก มีอาคารสถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนชุมชนให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างดี ไม่อยากให้ยุบโรงเรียนและนักเรียนได้รับประทานอาหารกลางวันทุกวัน ครูผู้สอนสนใจต่อการพัฒนาการเรียนการสอนพยายามจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้านต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่ขาดความพร้อมทางด้านสื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ จุดที่ควรปรับปรุงและข้อเสนอแนะ คือ โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดบุคลากรครู ต้องสอนรวมชั้น ไม่สามารถจัดทำแผนการสอนได้ครบทุกวิชา จากการที่ครูผู้สอนน้อย ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละสาระการชั้นเรียนดำเนินไปได้ไม่เต็มที่ ครูต้องบูรณาการสอนข้ามชั้น ส่งผลให้นักเรียนขาดแรงจูงใจและครูขาดแรงจูงใจในการสอน คุณภาพการศึกษา โดยภาพรวมจึงอยู่ในระดับควรปรับปรุงและพอใช้ จึงควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไข คือ 1) ครูต้องบูรณาการการสอนข้ามชั้น 2) สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาควรหามาตรการจัดสรรครูให้ครบชั้น 3) สนับสนุนครูให้จัดทำแผนการสอนให้ครบทุกสาระการชั้นเรียน 4) ผู้เกี่ยวข้องควรร่วมมือกันเร่งรัดพัฒนาการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

ปราณี วงศ์ชูพันธ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ได้แก่ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ การจัดการเรียนการสอนไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ งบประมาณได้รับน้อย ไม่เพียงพอ ได้รับวัสดุ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ครูผู้สอนหลายวิชา ไม่สามารถสอนตามวิชาเอกได้ จำนวนครูไม่เพียงพอกับความต้องการ ไม่สามารถระดมทรัพยากรได้ เนื่องจากผู้ปกครอง ชุมชนมีฐานะยากจน ควรจัดระบบการนิเทศกำกับ ติดตามภายในสถานศึกษา ควรแต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำหลักสูตรบูรณาการ ควรวางแผนใช้งบประมาณ ระดมทรัพยากร ระดมทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติราชการตามความรู้ ความสามารถ มีคณะกรรมการประเมินผลงาน และบุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ยกย่องเชิดชูเกียรติ มีขวัญ กำลังใจและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ผจญ ติ๊บประสอน (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำบาง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น ปัญหาที่สำคัญคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ขาดแคลนงบประมาณ ขาดแคลนสื่อและวัสดุอุปกรณ์ ควรการจัดการชั้นเรียนแบบรวมชั้น โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ พัฒนาทักษะครูผู้สอนให้มีความรู้ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นพัฒนาคนและพัฒนางาน

สมชาย พันธุ์สด (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ด้านงบประมาณไม่เพียงพอ รองลงมาคือ ครูไม่ครบชั้นเรียน และระบบประกันคุณภาพภายในอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจ ในภาพรวมครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการใช้แผนการจัดการชั้นเรียนตามหลักสูตรบูรณาการช่วงชั้นอยู่ใน ระดับปานกลาง การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรบูรณาการช่วงชั้น พบว่า ในภาพรวมนักเรียนครูผู้สอน และผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรบูรณาการช่วงชั้นอยู่ในระดับมาก โรงเรียนควรนำผลการศึกษาไปใช้ได้แก่ ระดมทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรเอกชนทั้งในด้านงบประมาณ หรือบุคลากร เช่น วิทยากรท้องถิ่นเพื่อช่วยแก้ปัญหาด้านครูไม่ครบชั้นเรียน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมบูรณาการช่วงชั้น โดยการพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความสามารถในการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ครูควรคิดค้นหารูปแบบต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้สูงขึ้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรให้ความสำคัญ

ต่อการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยร่วมมือกันในการพัฒนาโรงเรียนและให้ความช่วยเหลือโรงเรียนตามสภาพปัญหา ความจำเป็น

มรรค กันมา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาด้านการจัดทำหลักสูตรบูรณาการโรงเรียนบ้านวังดินสอ สำนักงานเขตพื้นที่พิษณุโลกเขต 2 พบว่า การพัฒนาระบบการการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทำให้ได้ระบบการจัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการที่ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยใช้กระบวนการ PDCAและการมีส่วนร่วม (PAR) ของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผลการทดลองในระบบครูสามารถจัดการเรียนการสอนแบบบูรณษการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ดีขึ้น เข้าใจวิธีการจัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการ แผนการจัดการชั้นเรียน การวัดผลและประเมินผลการจัดการชั้นเรียน ครูมีความกระตือรือร้นและเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีความรู้สึกที่ดีต่อการบริหารการศึกษาเป็นวิธีกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องส่งผลดีต่อการจัดการชั้นเรียน นักเรียนมีผลการเรียนและพฤติกรรมดีขึ้น แสดงว่าระบบดังกล่าวมีความสัมฤทธิ์ผลและบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โรงเรียนได้มีการเคลื่อนไหวเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางความคาดหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ทั้งในเรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมายที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและการกำหนดภารกิจที่เน้นการพัฒนาการเรียนการสอน นอกเหนือจากการพัฒนาในด้านอื่น ๆ มีผลให้เกิดกระแสการตื่นตัว การพัฒนาที่ประสบผลสำเร็จทางวิชาการ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีระหว่างผู้บริการ คณะครูนักเรียนคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการองค์การส่วนตำบลและชุมชน และต่างมองเห็นโอกาสในการพัฒนาสู่ความมีคุณภาพมาตรฐาน และตามความต้องการของท้องถิ่นไปในอนาคต

สุนทรี สุวรรณภูมิ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ กรณีศึกษาโรงเรียนวัดสารภีวิทยาคาร อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผลการดำเนินงานการโมเดลการเรียนรู้แบบบูรณาการโรงเรียนวัดสารภีวิทยาคาร ครูกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักเรียน มีความพึงพอใจในการดำเนินการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ด้วยวิธีการเรียนรู้และบูรณาการด้วยวิธีการรวมชั้นเรียน และบูรณาการระหว่างวิชาโดยใช้สิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี นักเรียนมีความสนใจการเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนสามารถนำเสนอแนวคิด ช่วยกันวางแผน เสนอแนวทางวิธีการทำงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน การงานโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียน

วัดสารภีวิทยาคาร พบปัญหาคือ ครูไม่มีเวลาจัดการเรียนให้ครบร้อยเปอร์เซ็นต์เพราะต้องทำงานด้านอื่น เช่น งานธุรการ งบประมาณที่ได้จัดสรรมาน้อย บุคลากรมีจำนวนจำกัด ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้มากขึ้น จัดบุคลากรฝ่ายสนับสนุนการทำงานธุรการเพื่อลดภาระครู ให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ และการทำงานควรทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยนำชุมชนเข้ามาช่วยเหลือ

บพิธ ศิริ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กแบบรวมเรียนช่วงชั้น ของศูนย์โรงเรียนสันปูเลย อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ โดยประเมินตามโมเดลซิปป์โมเดล (CIPP model) ของ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ซึ่งมีกรอบแนวทางการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียนผลการศึกษา พบว่า ด้านสภาวะแวดล้อม ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในนโยบายเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กแบบรวมเรียนช่วงชั้น ซึ่งเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านปัจจัยนำเข้า ครูมีการปรับปรุงแผนการชั้นเรียนอยู่เสมอ และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ส่วนอาคารเรียน และอาคารประกอบเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ด้านกระบวนการโรงเรียนมีแผนงานชัดเจนสอดคล้องกับสภาวะของโรงเรียน และด้านผลผลิตนักเรียนมีความรู้ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

วสันต์ ปัญญา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้รูปการจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น พบว่า 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 2) นักเรียนประสบผลสำเร็จทางด้านวิชาการเพิ่มมากขึ้นในระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา 3) ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้แบบคละชั้นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จากการสนทนากลุ่ม (Focused group) ได้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะและได้รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น ที่เหมาะสมโดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน

ชนิดา วิสะมิตนันท์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยและพัฒนาการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 โดยใช้รูปแบบ Dynamic Oversee Supervision และ School Based Management : DOS - SMB พบว่าการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้โมเดล DOS - SBM ก่อนและหลังการพัฒนามีผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การประเมินคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กได้สร้างโมเดลนวัตกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ นวัตกรรมด้านการ นวัตกรรมด้านส่งเสริม

การจัดการชั้นเรียน นวัตกรรมด้านเครือข่ายมีส่วนร่วม นวัตกรรมด้านคุณธรรมนำความรู้ และนวัตกรรมด้านการแก้ปัญหาในชั้นเรียนตามสภาพจริง

สุรเสน ทั่งทอง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบรวมชั้น พบว่า ลักษณะ และรูปแบบการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น ใช้วิธีการสอนแบบบูรณาการสาระการเรียนแต่ละช่วงชั้น โดยยึดสาระใดสาระหนึ่งเป็นแกน การจัดนักเรียนแต่ละช่วงชั้นมาเรียนรวมกัน ผลจากการสนทนากลุ่มในการจัดการชั้นเรียนมี 4 รูปแบบ คือ การเรียนรวมทุกช่วงชั้น การเรียนการสอนแบบรวมชั้น การเรียนการสอนรวมกันบางช่วงชั้น และการเรียนกับโรงเรียนหลักหรือศูนย์วิชาการ ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการกิจกรรมการเรียนการสอนแบบรวมชั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นไปตามเกณฑ์การตัดสินแต่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คือ ความเหมาะสมของรูปแบบการเรียนการสอนแบบรวมชั้นนี้ เหมาะสมกับโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น ผลการสอบถามความคิดเห็นของนักเรียน พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เกี่ยวกับวิธีการสอนของครูที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนร่วมเพื่อนต่างวัย มีวิธีเรียนที่หลากหลาย มีการค้นคว้าด้วยตนเอง ทำงานร่วมกัน ได้ฝึกระบวนการคิด ศึกษานอกสถานที่จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆด้วยการปฏิบัติจริง นักเรียนมีความสุขกับการเรียนรู้

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟิลลิปส์ (Phillips. 1993 : Abstract) ได้ศึกษาคุณลักษณะด้านองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานของครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา โดยให้ครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา 4 คน ใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพการสอนของชุลแมนและซีกส์ ผู้ประเมินคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผลปรากฏว่า ครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา 3 มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่วนอีก 1 คน มีประสิทธิภาพการสอนต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

ฟอสเตอร์ (Foster. 1993 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความศรัทธาบรรยากาศแบบเปิด (Openness) และความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะความศรัทธาเมื่อร่วมกับบรรยากาศแบบเปิดจะสามารถ ทำความพึงพอใจใจงานได้สูงมาก

เคาฮ์รี่ (Khoury. 1993 : Abstract) ได้ศึกษาบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ของบรรยากาศนี้กับความศรัทธา ความพึงพอใจใจงานและสุขภาพขององค์การ โดยเฉพาะการดูแลเอาใจใส่เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในมิติของบรรยากาศทางจริยธรรมที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ สูงมาก และยังพบว่า กฎ ระเบียบของโรงเรียนจะเป็นตัวสนับสนุนความศรัทธา เมื่อสภาพแวดล้อมมีความเป็นมิตรต่อกัน แต่จะทำลายความศรัทธาเป็นสภาพแวดล้อม

ตรงกันข้าม ซึ่งชี้ให้เห็นถึงบรรยากาศทางบวก โดยเฉพาะความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูจะสร้างความศรัทธาของครูได้สูงมาก

เทย์เลอร์ (Taylor. 1998 : Abstract) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงทนในการประกอบวิชาชีพครู เพื่อหาปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการประกอบวิชาชีพของครู ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนอยู่และครูที่ออกจากวิชาชีพไปแล้วมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุผล ในการออกจากวิชาชีพเหมือนกัน คือ การออกจากอาชีพของครูเกิดจากเงื่อนไขของงานซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกมากว่าธรรมชาติของงานซึ่งเป็นปัจจัยภายใน

ไบเร็ม (Birenbaum 2002 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนขนาดเล็กได้ใช้ในการลดภาระค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาทั่วไปในแคลิฟอร์เนียประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษาพบว่า มียุทธศาสตร์การดำเนินงาน 3 ยุทธศาสตร์ คือ

1. การลดหรือจำกัดจำนวนของเด็กพิเศษ เนื่องจากเด็กกลุ่มนี้ต้องการโมเดลการจัดการศึกษาที่จำเพาะเจาะจงกับความต้องการพิเศษ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงกว่ากลุ่มเด็กทั่วไปในโรงเรียน ซึ่งเด็กกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษควรจะได้เรียนในโรงเรียนที่รัฐบาลกลางจัดให้โดยเฉพาะ

2. พิจารณาดำเนินการในเรื่องการจัดสถานที่เรียนให้เด็กอย่างรอบคอบเพื่อให้เรียนในภูมิภาคที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น วัฒนธรรม อาชีพ และความต้องการของชุมชน

3. พัฒนาโปรแกรมหรือโมเดลวิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เด็กกลุ่มที่มีความต้องการ พิเศษ สามารถเรียนร่วมกับเด็กกลุ่มปกติในโรงเรียนได้ ซึ่งโมเดลการจัดการเรียนการสอนนั้น หมายความรวมถึง ยุทธศาสตร์การสอนและความร่วมมือกันจัดการเรียนการสอนระหว่างครูปกติ และครูที่สอนเด็กกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษด้วย

กริฟฟิน (Griffin. 2000 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลการจัดโครงสร้าง โรงเรียนขนาดเล็กที่จัดโครงสร้างทางการบริหาร ซ้อนอยู่ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ว่าโรงเรียนขนาดเล็กนี้ จะดำเนินการได้ดีถ้าได้ดำเนินการตามขั้นตอน8 ขั้น คือ

1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. ให้โรงเรียนได้มีโอกาสในการสรรหาครูด้วยตนเอง
3. เน้นหลักสูตรเกี่ยวกับการเตรียมตัวครู และเตรียมการเรียนการสอน
4. เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการเนื้อหาที่หลากหลาย
5. จัดตารางการเรียนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการสอน
6. ครูจัดการเรียนการสอนโดยการคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน
7. ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน
8. การวัดและประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดกับตัวนักเรียน

เซอร์จิโอวันนิ (Sergiovanni) (พระจันทร์ หมั่นบำรุง. 2551 : 54) ได้วิเคราะห์โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful school) ซึ่งได้มาจากการศึกษางานของเพอร์กี้ และสมิธ (Purkey & Smith) รูชชี้ และเบคเกอร์ (Reueche & Baker) พบว่าลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการชั้นเรียนของนักเรียน
4. มีบรรยากาศโรงเรียนทางบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคคลอย่างกว้างขวาง

ลัวโร (Lauro. 2005 : Abstract) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความเข้าใจของครูในการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบูรณาการ เพื่อการบูรณาการเทคโนโลยี ในโรงเรียนแห่งหนึ่งของรัฐนิวยอร์ค จัดเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจ ศึกษาเจาะลึกในกลุ่มที่ต้องการศึกษาโดยการสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็น ศึกษารูปแบบและการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย

1. สิ่งใดทำให้ครูมีความเปลี่ยนแปลงความเข้าใจในแนวทางที่นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน
2. ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นที่ทำให้ครูเข้าใจในเรื่องระบบโรงเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการนำการบูรณาการเทคโนโลยีไปใช้ในห้องเรียน
3. ศึกษาลักษณะ(รูปแบบ)การพัฒนาบุคลกรที่ทำให้ครูเข้าใจการบูรณาการเทคโนโลยีมากที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า ความเข้าใจและลักษณะ(รูปแบบ) การพัฒนาบุคลลากรของครูในโรงเรียนของรัฐนิวยอร์คดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความเข้าใจและลักษณะ(รูปแบบ) การพัฒนาบุคลลากรของครูในโรงเรียนในพื้นที่

เกรสัน (Grayson. 2008 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศในโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับการใช้เวลาของครู โดยวิธีการรูปแบบของผู้ไกล่เกลี่ย ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศในโรงเรียน ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับมิติด้านการสูญเสียอารมณ์ ความเป็นส่วนตัวและประสบความสำเร็จในการทำงาน

หลิว (Liu. 2008 : Abstract) ได้ศึกษาความพึงพอใจในอาชีพของครู โดยใช้วิธีการสำรวจติดตามครูในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 2000-2001 มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่าว่าครูมีความพึงพอใจในงานน้อยสุดในเรื่องสภาพการทำงาน และค่าตอบแทน

และพบว่าเป็นเพียงครูส่วนน้อย นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเพศ ประสบการณ์ในการสอนและสถานภาพทางอาชีพ (ตำแหน่ง)

5. สรุปหลักการและแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของการศึกษานักบริหารที่ได้นำเสนอกรอบแนวคิด ได้แก่ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 10) ; ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 16) ; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546 : 22) และธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 9) ซึ่งได้กำหนดสภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก 2) แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) ความเป็นไปได้ของการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสรรหาบุคลากร 2) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ4) ด้านการพ้นจากงาน