

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิด และแนวทางการศึกษา ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร

การบริหารงานในโรงเรียน

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- งานวิจัยในประเทศไทย

- งานวิจัยในต่างประเทศ

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2547, หน้า 25) มาตรา 39 ระบุว่า ให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง จะเห็นได้ว่า เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะเป็นหน่วยรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องกำหนดงานภายใต้หลักการกระจายอำนาจที่จะทำให้การบริหารทางการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 1-2) อธิบายถึงหลักการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. บริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 เป็นรูปแบบของเขตพื้นที่ตามแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา คือ เป็นเขต

ให้บริการทางการศึกษาที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย

1.2 ทรัพยากรการศึกษาและทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษาและเขตพื้นที่ การศึกษาได้รับการเกลี่ยให้อยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรเฉพาะทางด้านการกำกับดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบายโดยมีผู้อำนวยการสาขาต่างๆ ตามภารกิจงานที่ กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตามเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของ เขตพื้นที่

1.4 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร สถานศึกษาใดที่ไม่อยู่ในสภาพที่จะดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพหรือค้ำค่าลงทุนในการดำเนินการ ครอบงำ หรือรวม หรือแปรสภาพเป็นแหล่งบริการ ทางการศึกษาในรูปแบบอื่น

1.5 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความใกล้ชิดและมีความสะดวกที่จะ ติดต่อ สื่อสาร ประสานงานและร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง

2. คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

2.1 เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์แผนและ นโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษามีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะ การพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

2.2 มีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานเชิง นโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือและแผนปฏิบัติการที่มี ประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่สนับสนุนส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้

2.3 บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรในองค์กรควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาและผู้มี ส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทั้งในด้านความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรม ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์กรเปิด มีอิสระและมีวิธีการสรรหาผู้อำนวยการ หรือ

ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยการหมุนเวียนมาปฏิบัติงานและใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ที่เน้นคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือในส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

2.4 เขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษา ควบคู่กับการกำกับดูแลสถานศึกษา ดังนั้น เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสารและศักยภาพของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับพัฒนาการทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมในระดับประเทศและในระดับสากล

ภาระงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545, หน้า 17-20) เสนอลักษณะงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ว่า เขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาปฏิบัติตามหน้าที่ที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบาย กฎเกณฑ์ มาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด มิใช่ต้องคอยควบคุมบังคับบัญชา ลักษณะงานของแต่ละกลุ่มงาน โดยทั่วไปคือ

1. งานธุรการ จำแนกเป็นงานธุรการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและงานธุรการของสถานศึกษา รวมถึงการเชื่อมโยงงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาและหรือหน่วยงานอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาและงานธุรการ ระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดภาระงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน สะดวก รวดเร็ว สั้น และสามารถดำเนินการให้สิ้นสุดกระบวนการงานได้ ณ จุดเดียว (One-Stop Service)

2. งานระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ จำแนกเป็นระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งควรมีระบบเครือข่ายเชื่อมโยงสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับหน่วยงานส่วนกลาง โดยมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อมิให้เกิดการซ้ำซ้อนในการเก็บ สามารถใช้ฐานข้อมูลเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ วางแผน ติดตาม และประเมินผล จัดทำนโยบายหรือการตัดสินใจ

3. งานประสานงาน จำแนกเป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในเขตพื้นที่การศึกษา และการประสานงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับหน่วยงานภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา (หน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ท้องถิ่นและเขตพื้นที่การศึกษาอื่น) การประสานงานนี้อาจเป็นทั้งแนวดิ่งหรือแนวราบและระบบประสานงานต้องมีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

4. งานประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรทั้งของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรและสาธารณชนได้รับทราบและเข้าใจร่วมกัน

5. งานส่งเสริมสนับสนุน ประกอบด้วย การส่งเสริมการศึกษาเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการบริหารของสถานศึกษา การสนับสนุนพัฒนาดำเนินงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาด้านวิชาการ เป็นต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจสนับสนุนการบริหารการเงิน การบัญชีของสถานศึกษานขนาดเล็กที่ไม่สามารถจ้างเจ้าหน้าที่การเงินการบัญชีเป็นการเฉพาะได้ งานส่งเสริมสนับสนุน ยังรวมไปถึงการป้องกันและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาด้วย เช่น กรณีเกิดภัยธรรมชาติ การขาดแคลนครู ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ หรืออุปกรณ์ที่จำเป็น

6. งานประกันโอกาสในการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาจะต้องประกันให้ผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งรวมไปถึงการรับนักเรียน ระบบทะเบียนผู้เรียน ระบบเทียบโอน เป็นต้น

7. งานอำนวยการและติดตามตรวจสอบ ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างงานเกี่ยวข้องกับ การบริหารการเงิน การบัญชี การโอน การเบิกจ่าย ระบบจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ

8. งานนโยบาย แผน และการจัดทำงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดูแลงาน การวิเคราะห์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานประจำปี เป็นต้น

9. งานสนับสนุนการประชุมของคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ

10. งานพัฒนาการบริหาร ได้แก่ การปรับระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การประกันคุณภาพ การเสริมสร้างคุณค่า และวัฒนธรรมการทำงานที่ดี เป็นต้น

11. งานพัฒนาโครงการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจจัดโครงการที่จำเป็นต่างๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การจัดทำโครงการป้องกันและกำจัดยาเสพติดในโรงเรียน การจัดทำโครงการห้องสมุดเคลื่อนที่ โครงการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น โครงการส่งเสริมศิลปกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษา ฯลฯ

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการบริหารจากแนวคิดและทฤษฎีซึ่งมีหลากหลาย ดังนี้

ความหมายของการบริหาร

มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 6) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ ใช้ทรัพยากรและเทคนิคอย่างเหมาะสม

จันทรานี สวงนาม (2545, หน้า 9-11) กล่าวถึงคำว่า การบริหาร สามารถใช้คำ 2 คำ ทดแทนกันได้ ได้แก่ คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า การบริหาร (Administration) จะเน้นในเรื่องการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มักจะใช้ในการงานที่เกี่ยวกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำต่างก็มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้น การบริหาร เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 42) อธิบายว่า การบริหารหมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยการใช้กระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การอำนวยการ การประสานงาน การติดต่อ การประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับวัชร บวรณสิงห์ (2542, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกัน ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรอย่างเหมาะสม

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2540, หน้า 63-67) กล่าวว่า การบริหาร เป็นอาชีพที่ต้องใช้ฝีมือและความชำนาญ การบริหารไม่ใช่ศาสตร์ในตัวของมันเอง เพียงแต่ใช้ศาสตร์... คนตรีนั้นมีรากฐานอยู่บนกฎของความกลมกลืน ซึ่งค่อนข้างจะมีลักษณะทางคณิตศาสตร์ การวาดภาพจะต้องใช้กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสี การกระจายของสี ถึงกระนั้นทั้งดนตรีและการวาดภาพนั้นเป็นศิลปะมิใช่ศาสตร์ นี่เป็นความจริงของการบริหารด้วย... นักบริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ แต่การบริหารก็มีศิลปะทั้งนี้เพราะมีความแตกต่างที่สำคัญระหว่างศิลปินและนักบริหาร ศิลปินจะทำงานเกี่ยวข้องกับความงาม ส่วนนักบริหารจะทำงานกับการแก้ปัญหา... ผลงานและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลของเขา (ศิลปินและนักบริหาร) จึงต่างกัน การบริหารนั้นจะมีมาตรฐานที่อาจวัดได้ในระดับหนึ่งและนำมาใช้ในการประเมินผลงานของนักบริหาร... มาตรฐานดังกล่าวนี้ไม่เคยนำมาปรับใช้ในกาประเมินผลงานทางศิลปะ

ในฐานะการบริหารเรื่องของการใช้ฝีมือและความชำนาญก็จะพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดช่างฝีมือจะมีมาตรฐานอันมีลักษณะเป็นวัตถุวิสัยเพื่อเป้าหมายที่เขาจะทำให้บรรลุผล ซึ่ง

ผลงานของเขาต้องได้รับการประเมินตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารอาจจะบ่งชี้ไปได้ว่าใครจะเป็นคนประสบความสำเร็จมากที่สุด

จะเห็นได้ว่าการบริหารนั้นใช้ความสามารถในเชิงศิลปะ แต่มิได้เป็นศิลปะ การบริหารใช้ศาสตร์ แต่มิใช่ศาสตร์ อาจเป็นการเหมาะสมที่จะพิจารณาว่า การบริหารนั้นเป็นอาชีพที่ใช้ฝีมือและความชำนาญที่จะมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์และมาตรฐานต่างๆ ในเชิงการคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำมาปรับใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากสถานะและเหตุการณ์ที่เป็นจริงเพื่อองค์การและสังคมที่ดีขึ้น

Barnard (1972, p. 425) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Simon (1976, p.1) กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ

Sergiovanni, et al. (1980, p. 112) ให้ความหมายว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อาจสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นกระบวนการที่มีคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการที่จะบริหารการทำงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยทางการบริหาร

ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารทุกองค์กร จะต้องมทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารงานและถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ดังนั้นการบริหารงานต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารไว้ดังนี้

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 15) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร คือ 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การจัดการ (Management) ซึ่งหมายถึง

1. คน (Man) ได้แก่ กลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันทำงาน
2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานหรือการบริหารงานในองค์กร
3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร
4. การจัดการ (Management) ได้แก่ วิธีการ กระบวนการ การบริหารงานของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

ขงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 22) กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญในการบริหารคือ 4 M's ประกอบด้วย

1. คน (Man) หมายถึง กระบวนการในการจัดการทรัพยากรคนที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดและวางแผน กำหนดอัตรากำลัง สรรหา จัดสรรหน้าที่ การใช้ทรัพยากรหรือการมอบหมายหน้าที่ การประเมินการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา

2. เงิน (Money) หมายถึง การจัดสรร การใช้ เงินหรืองบประมาณที่ได้รับให้ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมายและสนองโครงการ กิจกรรมการปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการประเมิน ระบบงบประมาณ การระดมและสรรหางบประมาณเพื่อให้เพียงพอกับความจำเป็นขององค์กร ให้พัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง การจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ให้เพียงพอับความต้องการ เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายและวางแผน วิเคราะห์การใช้ ความต้องการแสวงหาทรัพยากร การใช้ การลงทะเบียนและแจกจ่ายวัสดุ การประเมินการใช้วัสดุและการปรับปรุงนำผลการประเมินมาวิเคราะห์วางแผนและกำหนดนโยบาย เพื่อให้สนองความต้องการ พัฒนาให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการจัดการ การดำเนินการในการจัดสรร การพัฒนา การนำไปใช้ อย่างหนึ่งอย่างใดหรือทั้งหมดต่อทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเอื้ออำนวยต่อทุกฝ่ายเกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

วิจิตร ศรีสอาน (2544, หน้า 43) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า ในทางบริหารการศึกษาถือว่า 4M's อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงานและจะต้องมีระบบบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลานันท์ (2542, หน้า 1) กล่าวว่า ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร อันประกอบด้วย M's ต่างๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) เครื่องจักร (Machine) การจัดการ (Management) ตลาด (Market) และเวลา (Minute) นั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร จนกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหารทรัพยากรอื่นๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ ขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น องค์กรใดที่สามารถสรรหา พัฒนา และธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ สมนึก นนธิจันทร์ (2538, หน้า 35-36) กล่าวว่า การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ได้ต้องอาศัยทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) เป็นองค์ประกอบของกระบวนการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการบริหาร (Method)

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่ทุกองค์กร หน่วยงาน โรงเรียน ต้องบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทักษะที่จำเป็นในการบริหาร

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษา ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการบริหาร และอีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน

ทักษะการบริหาร คือความสามารถในการบริหารงานทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงมีนักวิชาการที่คิดค้นว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะการบริหารด้านใดบ้าง ตามแนวคิดต่างๆ ดังนี้

Sergiovanni, et al. (1980, p.338-440) ได้เสนอกลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำผู้บริหารที่มีคุณภาพ (The 10-p Model of Quality Leadership) ซึ่งอธิบายลักษณะของทักษะการบริหารดังนี้

1. ทักษะพื้นฐานจำเป็น (Prerequisites) หมายถึง ทักษะการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสมรรถภาพของการเป็นผู้นำไว้ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ทักษะของผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

- 1.1 การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การใช้แบบภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการทำงาน

- 1.2 ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง หมายถึง การขจัดความขัดแย้ง โดยการใช้ทักษะในการพูดเจรจา การรู้จักพูด รู้จักฟัง ตลอดจนความสามารถในการใช้ข้อมูล การรู้จักยืดหยุ่นหรือความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง

1.3 หลักในการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง การได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถในการบริหาร จัดการ การควบคุมทีม เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบกลุ่ม

1.4 รูปแบบการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการแก้ปัญหา มากกว่าการระงับวิธีการแก้ปัญหา

1.5 ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2. การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Perspective) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นและแยกแยะความแตกต่าง ตลอดจนมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกลวิธีและกลยุทธ์ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่กว้างไกล ทำให้สามารถบริหารงานได้เป็นผลสำเร็จ ได้ดียิ่งขึ้น

3. การมีหลักการ (Principles) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและจุดยืนที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์กร หน้าที่ขององค์กรในสังคม มีการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรอย่างมีหลักปฏิบัติ

4. การใช้หลักการในการทำงาน (Platform) หมายถึง การนำเอาหลักการมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

5. การใช้หลักการปกครอง (Politics) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้บุคคลอื่นได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามความต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

6. การสร้างวัตถุประสงค์ (Purposing) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความชัดเจน มีความแน่นอน และมีความหมายในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบจุดหมายปลายทาง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน กล่าวได้ว่าเป็นการประสานให้บุคลากรทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรร่วมกัน

7. การวางแผน (Planning) หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์มากำหนดเป็นโครงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม กล่าวถึง โครงสร้างและรูปแบบของกิจกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนเป้าหมายหลักและกรอบเวลาที่ต้องการใช้

8. ความแน่วแน่ (Persisting) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อหลักการ ประเด็น เป้าหมาย ผลลัพธ์ของการทำงาน และใช้เวลาในการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

9. การบริหารบุคลากร (Peopling) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากรการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

10. ความรักในหน่วยงาน (Patriotism) หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในลักษณะที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น การสร้างข้อตกลงร่วมกัน ความผูกพันต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดความต้องการในการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเข้มแข็งและจริงจัง

Katz (1955, p.32-34) เป็นนักวิชาการและนักธุรกิจที่ได้ค้นคิดวิธีการที่เรียกว่า “สามทักษะ” (Three-Skills Method) พบว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมโนคติ ดังมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่างๆ ทางการบริหารทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)

1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group Process and Communication Skill)

1.3 ทักษะด้านการจัดการ (Management and Organization Skill)

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ที่สำคัญจะต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์พยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลงาน”

3. ทักษะด้านมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ ทักษะนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

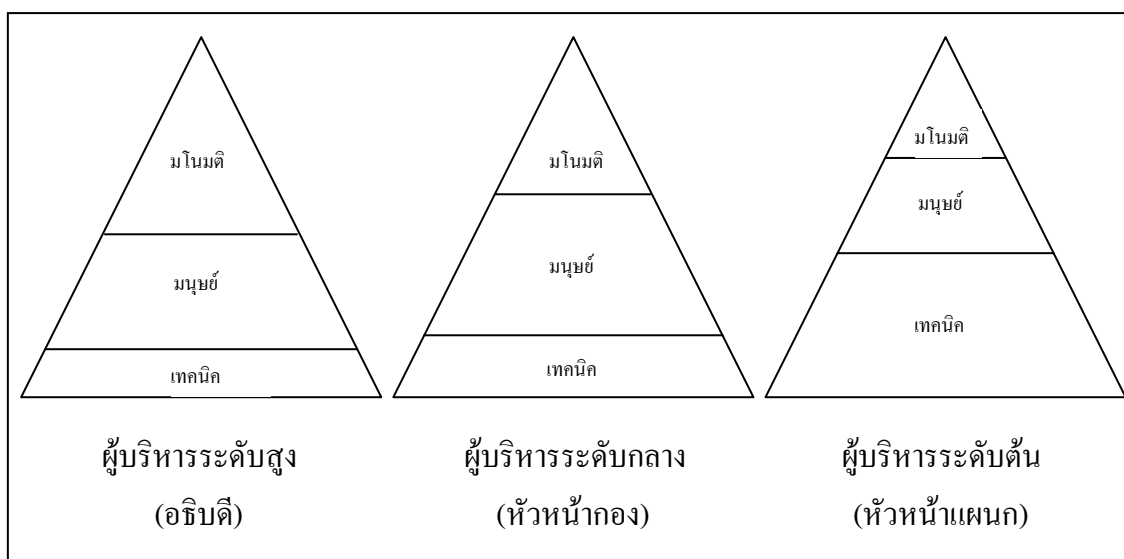
3.1 การตัดสินใจ (Making Decisions)

3.2 การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความจำเป็นที่จะต้องมีหรือใช้ทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมาก และทักษะด้านมนุษย และมีทักษะด้าน

มโนติน้อยกว่าตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ทักษะด้านมนุษยและทักษะด้านมโนติมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะด้านมโนติ และทักษะด้านมนุษยมากกว่า ส่วนทักษะด้านเทคนิคใช้น้อย

การใช้วิธีการ 3 ทักษะวิเคราะห์การบริหารในระบบราชการไทย จะแสดงสัดส่วนของทักษะทั้ง 3 ตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร ดังภาพที่ 2.1

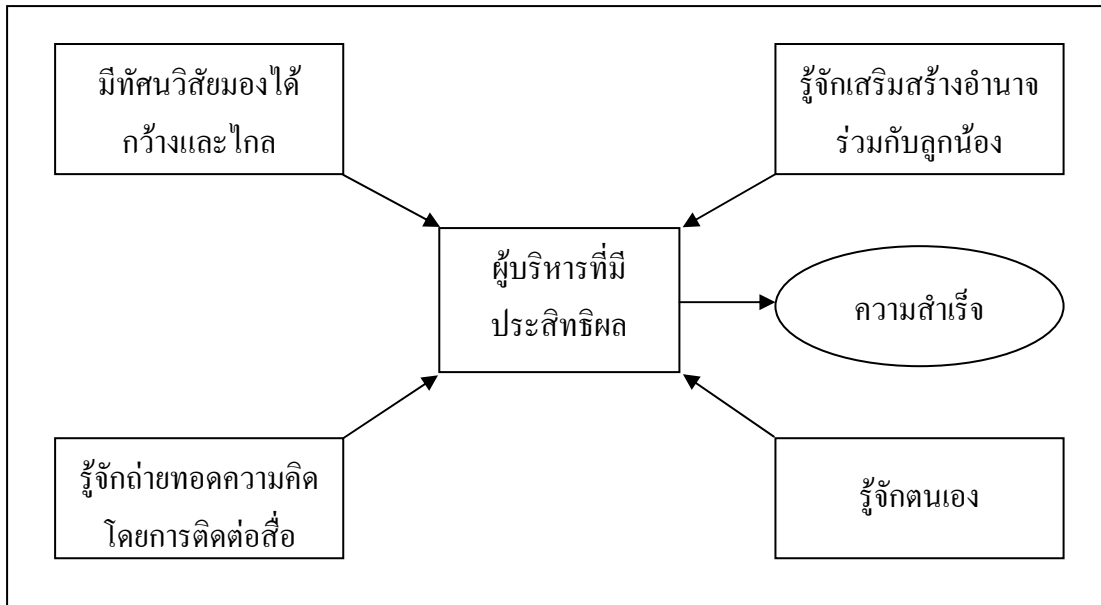


ภาพที่ 2.1 สัดส่วนของทักษะทั้งสามตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร

ที่มา : วิจิตร ศรีสอาน, 2523, หน้า 38.

ทักษะทั้ง 3 ประการ เป็นทักษะที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในองค์กรทั้งทางองค์กรธุรกิจ องค์กรรัฐกิจและการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความรู้ในหลายๆ ด้านประกอบด้วย เช่น ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวิทยา จิตวิทยา การเมือง การปกครอง ชีววิทยา และภูมิศาสตร์ เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านนั้นมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปใช้ทักษะดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานเพราะการมีทักษะทางการบริหารครบถ้วนสามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้กับตนเองและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 225) ได้กล่าวถึงทักษะในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผลดังภาพที่



ภาพที่ 2.2 ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 225.

ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Skill) 4 ชนิดคือ

1. ทักษะด้านการมีสายตากว้างไกล (Visionary Skills) คือ เป็นผู้มีทัศนวิสัยที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยง “ความคิด” สู่ “การปฏิบัติ” โดยสามารถถ่ายถอดความคิดจากตนสู่ลูกน้อง โดยลูกน้องสามารถมองเห็นตรงกัน และมีความคิดร่วมกันและผูกพันร่วมกัน

2. ทักษะด้านการถ่ายถอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning Through Communication) คือ ผู้บริหารที่สามารถถ่ายถอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจและเกิดจิตสำนึกร่วมจากลูกน้อง

3. ทักษะด้านการรู้จักเสริมสร้าง (Empowerment) คือ ทักษะในการเสริมสร้างอำนาจให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้โดยวิธีรู้จักสร้างจิตสำนึกร่วมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในอำนาจที่มีอยู่ เช่น การที่ผู้บริหารให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาเป้าหมายและกลยุทธ์ต่างๆ โดยที่ผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจโดยลำพังตนเองถ่ายเดียว

4. ทักษะในการรู้จักตนเอง (Self Understanding) คือ ผู้บริหารที่รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง โดยจะรู้จักจ้างหรือใช้คนทำในสิ่งที่ตัวเองไม่ถนัด การสนใจติดตามผลที่เป็นไปของงานที่ทำและรู้จักสำรวจตนเองตลอดเวลา

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาสรุป ได้ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม เพราะทุกกิจกรรมจำเป็นต้องได้รับทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้
2. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่องค์กร
3. เพื่อเป็นการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร หรือผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากร เพื่อให้องค์กรทำหรือดำเนินงานเฉพาะในภารกิจที่มอบหมาย หรือกระทำการกิจในช่วงเวลาที่กำหนด
4. เพื่อเป็นการส่งเสริมกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อเสาะแสวงหาความคิดใหม่ๆ ด้วยการจัดสรรทรัพยากร
5. เพื่อเป็นการกระจายทรัพยากร การบริหารทรัพยากรจะเป็นการกระจายทรัพยากรไปยังหน่วยงานที่มีความต้องการจริงตามความริบด่วนของงาน การดำเนินการตามนโยบายหรือความจำกัดของทรัพยากร เป็นต้น

กระบวนการบริหาร

ในการบริหารงานของผู้บริหารต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆ ประการ ไม่ว่าจะเป็นการนำทรัพยากร ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน หรือใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเพื่อให้งานในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งกระบวนการบริหารมีหลายรูปแบบ เช่น

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกำหนดให้กับตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้

ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความผูกพันที่ผู้บริหารยึดถือในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้บังเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กระบวนการ (Process) หากพิจารณาสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำในฐานะที่เป็นกระบวนการ ในขณะที่บุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำโดยใช้คำต่างๆ กัน อาทิเช่น งาน ภารกิจ องค์ประกอบการบริหาร

Knezevich (1984, p.274-276) ได้รวบรวมข้อมูลความรู้ในเรื่องดังกล่าวจากบุคคลและองค์กรต่างๆ ได้แก่ แนวคิด ของ Fayol, Gulicks and Rwick, Newman, Gregg และสมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American-Association of School Administrators-AASA) โดยใช้คำว่า กระบวนการบริหารงาน รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานของ Knezevich

ขั้นตอน	Fayol(1916)	Gulicks and rwick (1989)	Newman(1950)	AASA(1955)	Gregg(1957)
1	การวางแผน	การวางแผน	การวางแผน	การวางแผน	การตัดสินใจ
2	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การวางแผน
3	การบังคับบัญชา	การจัดคนเข้าทำงาน	การจัดทรัพยากร	ทรัพยากร	การจัดองค์การ
4	การประสานงาน	การสั่งการ	การสั่งการ	การกระตุ้น	การติดต่อสื่อสาร
5	การควบคุมงาน	การประสานงาน	การคุมงาน	การประสานงาน	การใช้อิทธิพล
6	-	การรายงาน	-	-	การประสานงาน
7	-	การจัดทำงบประมาณ	-	-	การประเมินผล

กระบวนการบริหารจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 10 ประการต่อไปนี้ คือ (Ordway Tead 1977, p. 412, อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม 2545, หน้า 22)

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) ของหน่วยงานให้ชัดเจน
2. การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Board Plan)
3. การจัดหาคนเข้าทำงาน (Recruit Staff) และกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ
4. การกระจายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Clear Delegation and Allocation of Authority) แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนและชัดเจน
5. การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน (Direct and Oversee)
6. การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพงาน (Strandardization)
7. จัดให้มีการประสานงานที่ดีทุกฝ่าย (Good Coordination)
8. การบำรุงขวัญ (Stimution) ให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลรวมของผลผลิต (Evuation of the Total Outcome)

10. การเตรียมวางแผนในอนาคต (To Look Ahead)

จากกระบวนการบริหารงาน ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารมีความสำคัญและจำเป็นที่ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถบริหารงานและก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กร เช่น ช่วยให้การบริหารงานสะดวก รวดเร็วขึ้นเพราะมองเห็นความสำคัญของงาน ลดปัญหาซ้ำซ้อน มอบหมายงานได้ถูกต้อง นำเทคนิคต่างๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทันสมัย ช่วยให้มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารงานในโรงเรียน

การบริหารงานในโรงเรียนถือเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหาร โรงเรียน เป็นภารกิจหลักหนึ่งในการบริหารการศึกษา และจากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้หลายท่าน ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 8) ให้ความหมาย การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ภายใต้กฎหมายที่กำหนด

ปัญญา แก้วกีร (2546, หน้า 7-8) กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) คือ การจัดการการศึกษาที่โรงเรียนสามารถตัดสินใจสั่งการโดยตรง มีอำนาจในการตัดสินใจโดยมีองค์กรคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน โรงเรียนและชุมชน เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐ หรือเขตการศึกษา ไปยังโรงเรียน โดยให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้หน้าที่รับผิดชอบ ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

กล่าวโดยสรุป การบริหาร โรงเรียน หรือการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการจัดการศึกษาหรือจัดกิจกรรมต่างๆ ให้ครอบคลุมงานทุกด้านใน โรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปสู่ผู้เรียน

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

การบริหารงานในโรงเรียนทุกแห่ง หรือองค์กรใดๆ ในประเทศไทย ต้องอาศัยทรัพยากรในการที่จะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่าทรัพยากรไว้หลายท่านดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2552) ระบุว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึงทรัพยากรที่ไม่มีใช้เงิน (Non-Financial Resources) และทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ในความหมายแรก ทรัพยากรที่ไม่มีใช้เงิน ครอบคลุมปัจจัยหลักๆ คือ ที่ดิน แรงงาน ทุน และการประกอบการ ตามนัยนี้ ทรัพยากรทางการศึกษาจึงรวมถึงบุคลากร ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและการผสมผสานการใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกันและยังให้ความหมายในวงที่แคบว่า ทรัพยากรทางการศึกษาหมายถึง ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่นำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทภายในสังคมปัจจัยนำเข้านี้ส่วนใหญ่จะเป็นรูปของเงินงบประมาณทั้งด้านรายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์กับรายจ่ายด้านการลงทุน

ทรัพยากรทางการศึกษาในความหมายที่กว้าง คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ทรัพยากรทางการศึกษาจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะงบประมาณการศึกษา หากรวมถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการดึงและระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุนส่งเสริมเกื้อหนุนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเม็ดเงินหรืออุปกรณ์หรือเวลา (Time) ที่จัดเป็นการให้โอกาสทางการศึกษาทั้งในแง่ของเวลาเวลาให้บริการทางการศึกษาจากบุคคลในสังคม ซึ่งไม่ใช่ครูหรืออาจารย์ประจำ นอกจากนั้น ทรัพยากรทางการศึกษายังหมายรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการการศึกษา ตลอดจนคลื่นวิทยุ โทรทัศน์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 561) ได้ให้ความหมายของคำว่าทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรของทั้งปวง และคำว่า ทรัพย์ หมายถึง เงินตรา สมบัติ เงิน ของมีค่า

กรมวิชาการ (2545, หน้า 43) กล่าวถึงแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศและประสบการณ์ที่สนับสนุน ส่งเสริม ให้ผู้เรียนใฝ่เรียน ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยแยกออกเป็น 2 แนวทางคือ แนวทางเศรษฐศาสตร์ ทรัพยากรประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ หรือคน ทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ที่ดิน เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และวัสดุ

ทรัพยากรการเงินและทรัพยากรข้อสนเทศอันประกอบด้วยข้อมูลความรู้ ๓๓๓๓๓๓๓๓ (Software) และอุปกรณ์ (Hardware) ในแนวทางการบริหารแบ่งทรัพยากรออกเป็นสี่ประเภท เช่นเดียวกันคือ ทรัพยากรมนุษย์หรือคน (Man) เงิน (Money) ทรัพยากรวัสดุ (Material) และการจัดการ (Management)

รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 108) ได้ให้ความหมายว่า “ทรัพยากร” (Resource) หมายถึง ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจ วัสดุอุปกรณ์ คน เวลา การประเมิน ข้อมูลและเงิน ทรัพยากร คือความรู้ ทุกเรื่องที่มีอยู่ในชุมชนรวมไปถึงภูมิปัญญาที่ถือเป็นทรัพยากรของชุมชน เทคโนโลยีต่างๆ ที่มีใน ชุมชนไม่ว่าจะเป็น วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ ถ้าสามารถนำมาใช้เพื่อการเรียนรู้ได้ก็ถือเป็นทรัพยากร พืชต่างๆ บุคลากรและเวลาก็ถือเป็นทรัพยากร โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ ข้อมูล ข่าวสารและ เทคโนโลยีสารสนเทศก็ถือเป็นทรัพยากร สุดท้ายจึงเป็นเรื่องของเงินหรืองบประมาณ

สามารถ รอดสำราญ (2546, หน้า 6) ได้สรุปเกี่ยวกับความหมายของแหล่งทรัพยากรไว้ ว่า แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ได้แก่บุคคลสถานที่ต่างๆ แหล่ง วิทยาการธรรมชาติ สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่ เสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดย ประสบการณ์ตรง สามารถนำประโยชน์ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

ชัยอนันต์ สมุทรวณิช (2541, หน้า 1) ให้ความหมายทรัพยากรทางการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Resources) และทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources)

วิทย์ เทียงบูรณธรรม (2541, หน้า 724) กล่าวว่า ทรัพยากร ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Resources หมายถึง ทรัพยากรของประเทศ กำลังเงิน กำลังวัตถุ

อำนาจ สุขเสียง (2539, หน้า 14) กล่าวว่า ทรัพยากรทางการศึกษาท้องถิ่นหรือแหล่ง วิทยาการในท้องถิ่น หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็น บุคคล สถานที่ วัตถุสิ่งของที่มี มนุษย์สร้างขึ้น สิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือกิจกรรมต่างๆ เช่น วัฒนธรรมประเพณี หรือการค้าขาย ชีวิตของท้องถิ่น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ โรงเรียนสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้

สุชาติพิทย์ งามนิล (2538, หน้า 51) กล่าวว่า ทรัพยากรทางการศึกษาท้องถิ่น หมายถึง ทุก สิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในท้องถิ่นหรือชุมชนที่โรงเรียนนั้นๆ ตั้งอยู่ ซึ่งครูหรือนักเรียนสามารถนำมาใช้ ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่น

จริยา เหนียนเฉลย (2537, หน้า 2) กล่าวว่า แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ (Resources) เป็น การกำหนดวิธีการที่ครูใช้ด้านบุคลากร ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่

เกี่ยวข้องต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และเนื้อหาประสบการณ์ที่ผู้เรียนจะต้องเรียน รวมทั้งความสะดวกต่อการใช้วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีทางการศึกษาด้วย

สุมาลี สังข์ศรี (2534, หน้า 432) ให้ความหมายทรัพยากรในชุมชนไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นหรือในชุมชน เป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์แก่ชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือมนุษย์อาจสร้างขึ้นก็ได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งทรัพยากรทางการศึกษาที่เป็นพื้นฐานประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Money Resource) ทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material Resource) และทรัพยากรการบริหารจัดการ (Management Resource)

บทบาทสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา

การบริหารการศึกษาเพื่อให้ได้คุณภาพนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา และสามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้ ซึ่งการบริหารทรัพยากรจะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนการจัดระบบงานและระบบการควบคุม ตรวจสอบ ให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา และภารกิจของสถานศึกษา กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการสร้างความเข้าใจในเรื่องของการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งมีผลเกี่ยวเนื่องโดยตรงต่อระบบการเรียนการสอน

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2547, หน้า 6-7) กล่าวว่า ถ้าหากพิจารณาถึงบทบาทของทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรแล้วมีหลายประการ โดยสามารถพิจารณาบทบาทความสำคัญของทรัพยากรใน 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

ด้านปริมาณของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมดังนี้

1. ประสิทธิภาพของกิจกรรม ถ้าหากทรัพยากรมีเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงข้ามถ้าหากปริมาณของทรัพยากรมีไม่เพียงพอการดำเนินงานจะไม่มีประสิทธิภาพ

2. ประสิทธิภาพของกิจกรรม ถ้าหากปริมาณของทรัพยากรมีไม่เพียงพอการดำเนินกิจกรรมก็อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายได้ ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมเหมือนกับการวิ่งของรถยนต์ ซึ่งจะต้องใช้น้ำมัน ถ้าหากน้ำมันมีไม่เพียงพอ รถยนต์ก็ไม่สามารถวิ่งถึงจุดมุ่งหมายได้ ฉะนั้น การดำเนินกิจกรรมขององค์กรก็เช่นนั้น ถ้าหากขาดทรัพยากรหรือทรัพยากรไม่เพียงพอแล้วการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุหรือสำเร็จภายในเวลาที่จำกัด

3. การเลือกกิจกรรมที่จะปฏิบัติ ปริมาณจะเป็นตัวกำหนดตัวหนึ่งในการเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมตามความเป็นจริงนั้น กิจกรรมจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากร แต่ใน

บางกรณีทรัพยากรจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมเนื่องจากข้อจำกัดของทรัพยากรและความจำเป็นที่
จะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุหรือสำเร็จภายในเวลาที่จำกัด

ด้านคุณภาพ คุณภาพของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรมีนัยคล้ายคลึง
กับปริมาณของทรัพยากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วคือ

1. ประสิทธิภาพของกิจกรรม คุณภาพของทรัพยากรจะมีผลต่อประสิทธิภาพของ
กิจกรรมค่อนข้างสูงในบางครั้ง แม้ทรัพยากรจะมีจำนวนมาก แต่ถ้าหากเป็นทรัพยากรที่ปราศจาก
คุณภาพการดำเนินกิจกรรมก็ปราศจากประสิทธิภาพได้ เช่น ในการจัดการเรียนการสอนของ
โรงเรียน ถ้าหากโรงเรียนมีครูที่มีความรู้ความสามารถสูง การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น
ก็จะบรรลุเป้าหมาย คือ สัมฤทธิ์ผลของนักเรียนสูง

2. ประสิทธิผลของกิจกรรม ประสิทธิผลของกิจกรรมหรือประสิทธิผลขององค์กร มี
ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับคุณภาพของทรัพยากร ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมใดทรัพยากรมี
คุณภาพไม่ดี ประสิทธิผลอาจจะมีแต่จะค่อนข้างต่ำกว่าการมีทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง

3. คุณภาพของกิจกรรม คุณภาพของกิจกรรมมีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับคุณภาพ
ของทรัพยากร ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมใดได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง คุณภาพของกิจกรรมก็จะดี
ไปด้วย จากตัวอย่างการจัดการเรียนการสอน หากได้ผู้สอนซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณวุฒิ
ประสบการณ์สูง ก็จะทำให้ผู้สอนสามารถคิดหาวิธีการสอนที่ดีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอันจะทำให้
ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูง ไปด้วย

ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษา

ทรัพยากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาหลายท่าน
ได้จำแนกประเภทของทรัพยากรทางการศึกษาไว้หลายมุมมองแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 3) ที่กล่าวถึงแนวคิดในการจัด
แหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. แหล่งเรียนรู้เป็นแหล่งที่ผู้เรียนจะศึกษาค้นคว้าหาคำตอบในเรื่องที่สนใจใฝ่รู้ ใฝ่
เรียนจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและชุมชน

2. แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนนอกจากห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่างๆ และสถานที่ทุก
แห่งทุกเวลาในบริเวณโรงเรียนจัดเป็นแหล่งเรียนรู้ได้และบางครั้ง โรงเรียนอาจจัดเพิ่มเติมจากแหล่ง
การเรียนรู้ที่มีอยู่ เช่น จัดเป็นศูนย์ศึกษา สวนการเรียนรู้ ค่ายการเรียนรู้ เป็นต้น

3. แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติและอาจเป็นสถานที่สำคัญ
ทางศาสนา สาธารณประโยชน์ สถานประกอบการ สถาบันทางการศึกษา อาชีพในชุมชน ตลอดจน
ภูมิปัญญาท้องถิ่นในด้านต่างๆ

4. โรงเรียนจัดการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงกิจกรรมต่อเนื่องระหว่างการเรียนรู้ในห้องเรียน ในโรงเรียนและชุมชน

คำริ บุญชู (2548, หน้า 27-31) ได้กล่าวถึงทรัพยากรทางการศึกษาซึ่งจำแนกเป็นแหล่ง การเรียนรู้ 4 ประเภท ดังนี้

1. แหล่งการเรียนรู้ประเภทบุคคล ได้แก่ บุคคลทั่วไปที่อยู่ในชุมชนซึ่งสามารถ ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้เรียนได้ เช่น ชาวสวน ชาวไร่ ช่างฝีมือ พ่อค้า นักธุรกิจ พนักงานบริษัท ข้าราชการ ภูมิสงฆ์ ศิลปิน นักกีฬา

2. แหล่งการเรียนรู้ประเภทที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ สถานที่ทางราชการ โบราณสถาน สถาบันทางศาสนา พิพิธภัณฑ์ ตลาด ร้านค้า ห้างร้าน บริษัท โรงมหรสพ โรงงานอุตสาหกรรม ห้องสมุด ถนน สะพาน เขื่อน ฝายทดน้ำ สวนสาธารณะ สนาม กีฬา สนามบิน

3. แหล่งการเรียนรู้ประเภททรัพยากรธรรมชาติ เช่น ภูเขา ป่าไม้ พืช ดิน หิน แร่ธาตุ ทะเล เกาะ แม่น้ำ ห้วย หนอง คลอง บึง น้ำตก ทุ่งนา สัตว์ป่า สัตว์น้ำ

4. แหล่งการเรียนรู้ประเภทกิจกรรมทางสังคม ประเพณีและความเชื่อ ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีพื้นบ้าน การละเล่นพื้นบ้าน กีฬาพื้นบ้าน วรรณกรรมท้องถิ่น ศิลปะ พื้นบ้าน ดนตรีพื้นบ้าน วิถีชีวิตความเป็นอยู่ประจำวัน

รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 109) กล่าวว่า “ทรัพยากร” มีความหมายกว้างจึงจำเป็นต้อง กำหนดให้ชัดว่าการบริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ทรัพยากรแต่ละประเภทได้มา จากไหน อย่างไร ซึ่งเมื่อดูจากคำจำกัดความและระบบบัญชี สามารถจำแนกทรัพยากรออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ทรัพยากรที่เป็นตัวเงิน (In Cash)
2. ทรัพยากรที่ไม่เป็นตัวเงิน (In Kind)

ทรัพยากรที่เป็นตัวเงินคือ เงินงบประมาณที่มาจากส่วนกลางหรืออาจจะเงิน บริจาคในท้องถิ่นก็ได้ สำหรับงบประมาณของทางราชการนั้น การพิจารณาจะจัดสรรเป็นเงินก้อน ตามมาตรา 60 (2)

ทรัพยากรที่ไม่เป็นตัวเงินได้แก่ ความคิด คำแนะนำ ความร่วมมือที่ได้จากภูมิปัญญา ชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้และวัสดุต่างๆ ในชุมชนที่นำมาใช้เพื่อจัดการเรียนการสอน

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์และดารณี คำวัจฉา (2545, หน้า 25) ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการศึกษา ต้องอาศัยทรัพยากรทางการศึกษาหลายอย่างประกอบกันเพื่อให้การศึกษาบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ ซึ่งการจัดแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ (Resources) ถือเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ที่ต้องอาศัยครูหลายคน

มาช่วยกันออกแบบการเรียนรู้ และร่วมกันจัดกิจกรรมซึ่งครูผู้สอนควรใช้เทคนิควิธีการหลากหลาย เพื่อสอดแทรกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกครั้ง ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและได้ใช้ความสามารถหลายอย่างในการเรียนรู้

สุมน อมรวิวัฒน์ (2544, หน้า 10) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ว่า โรงเรียน ชุมชน สถาบันในชุมชน เอกชน องค์กรทุกฝ่าย ควรร่วมมือกันจัดการศึกษาที่ขยายวงกว้างออกสู่ชุมชนและธรรมชาติดังนี้

1. การเรียนรู้เกิดขึ้นได้กับทุกคน ในทุกสถานที่ ทุกเวลา
2. แหล่งการเรียนรู้ของชุมชนมีอยู่มากมาย ทั้งที่เป็นองค์กร สถาบันในชุมชน วิถีชีวิต การทำมาหากิน ประเพณี พิธีกรรมและสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ
3. การเรียนรู้ที่ดีเกิดจากการที่ทุกฝ่ายสร้างเครือข่ายของการเชื่อมโยงประสบการณ์ เพื่อให้เกิดสังคมการเรียนรู้และสังคมคุณธรรม
4. การเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน และธรรมชาติเป็นกระบวนการที่มีความสุข สร้างสรรค์ความคิดและประสบการณ์ชีวิตที่มีคุณค่า

สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ (2544, หน้า 171-172) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการใช้แหล่งทรัพยากรเรียนรู้ในท้องถิ่นไว้ดังนี้

1. เด็กได้เรียนรู้จากของจริง ได้เรียนรู้โดยใช้ประสาทสัมผัสครบถ้วน ทั้งการมองเห็น การได้ชิม การได้ดมกลิ่น การได้ยินเสียง การได้จับต้องสิ่งที่เป็นรูปธรรมในสถานการณ์จริง เช่น การไปเยี่ยมชมโรงพยาบาล การสังเกตห่วงโซ่อาหารในนาข้าว เป็นต้น
2. เด็กได้ออกไปศึกษาค้นคว้าหาคำตอบที่ต้องการด้วยตนเองหรือเด็กได้มีโอกาสซักถามสิ่งที่ยังสงสัยใคร่รู้ว่าผลงานของเขาถูกต้องหรือไม่เพียงใด จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจริงๆ เช่น ผู้เรียนสร้างสถานีวิทยุท้องถิ่นจากจินตนาการเมื่อไปเยี่ยมชมสถานีวิทยุท้องถิ่นนั้นจริงๆ ดูการบันทึกเทปหรือการออกรายการสดจริงๆ คำถามมากมายที่อยากจะได้รู้ได้รับการตอบ ณ แห่งนี้
3. เป็นการเรียนรู้ที่มีความสุขจริงๆ ทั้งผู้เรียนและผู้สอนหรือตามหลักการจัดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ เรียกกันว่า Happy Learning เพราะไม่ซ้ำซาก จำเจอยู่ในแต่ห้องสี่เหลี่ยม มีกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันทั้งครูและเด็ก เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียนด้วยกัน และที่สำคัญคือครูและผู้เรียนต่างได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปด้วยกัน
4. เป็นการจัดการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม คือ ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน ท้องถิ่น เริ่มต้นวางแผนการทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้น การแสวงหา คัดสรรแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ การบูรณาการการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชา จนถึงการประเมินผลงานที่ทุกคนต้องทำร่วมกัน ปรึกษาหารือกัน มีการรับรู้ร่วมกันและชื่นชมผลงานร่วมกัน หรือตามหลักการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเรียกวิธีการเรียนรู้นี้ว่า Participatory Learning

5. บุคลากรในชุมชน ในท้องถิ่น ในสถานศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง มิใช่ว่าตราไว้เพียงในกระดาษ ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งญาติสนิท มิตรสหาย ของทุกๆ คนล้วนเกิดความภาคภูมิใจ ที่โรงเรียนได้ให้ความสำคัญ ถูกหลานให้ความเคารพนับถือ ให้เกียรติ ให้การยกย่อง ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะกลับคืนมา โรงเรียนแห่งนั้นจะกลายเป็นโรงเรียนชุมชนของท้องถิ่นอย่างแท้จริง ปัญหาหรือบาดหมางใจในอดีตจะลบหายไป ทุกฝ่ายจะหันหน้าเข้าหากันเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สายใยที่สำคัญคือผู้เรียนเหล่านั้นเกิดความสนใจ ใคร่ซักถามประกายตาที่กระตือรือร้นอยากรู้อยากเห็น อยากฟัง แม้กระทั่งนิยายปรัมปราจากคำบอกเล่าของพ่อแม่ แม่เต่า จากหลวงปู่ หลวงตา โดยมีครูเป็นเพียงผู้ออกแบบและคอยเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นสู่จุดประสงค์ของหลักสูตร

กิดานันท์ มลิทอง (2540, หน้า 83-84) กล่าวถึง สื่อที่มีอยู่ทั่วไปแล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่

1. บุคลากร (People) ในทางการศึกษาโดยตรงนั้น หมายความถึง บุคลากรที่อยู่ในระบบของโรงเรียน ครู ผู้บริหาร ผู้แนะแนวการศึกษา ผู้อำนวยการความสะอาดด้านต่างๆ ส่วนในความหมายของการประยุกต์ใช้นั้น ได้แก่ คนที่ทำงานหรือมีความชำนาญถือเป็นผู้เชี่ยวชาญถึงแม้จะมีชั้นนักการศึกษา แต่ก็สามารถจะช่วยอำนวยความสะดวกหรือเชิญมาเป็นวิทยากรเพื่อเสริมการเรียนรู้ได้

2. วัสดุ (Materials) วัสดุในการศึกษาโดยตรงจะเป็นประเภทที่บรรจุเนื้อหาบทเรียน โดยรูปแบบของวัสดุมีใช้สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เช่น หนังสือ สไลด์ ฟิล์มสทริป แผนที่ หรือสิ่งต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรในโรงเรียนและได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน ส่วนวัสดุที่นำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนนั้นจะมีลักษณะเช่นเดียวกับวัสดุที่ใช้ในการศึกษา เช่น เกมคอมพิวเตอร์ หรือภาพยนตร์สารคดีชีวิตสัตว์ เป็นต้น

3. อาคารสถานที่ (Settings) ที่ใช้ในการเรียนการสอนควรอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้เรียนตามสมควร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขนาดห้องเรียน โต๊ะม้านั่ง ศูนย์ทรัพยากรการเรียน (Learning Resources Center) ห้องปฏิบัติการหลักสูตร ห้องฉาย ห้องมืด ห้องเสียง ตลอดจนอำนวยความสะดวกอื่นๆ ดังนั้นอาคารสถานที่ จึงหมายถึง ตัวตึก ที่ว่าง สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ซึ่งมีผลเกี่ยวข้องกับทรัพยากรรูปแบบอื่นๆ ที่ออกแบบมาเพื่อการเรียนการสอน โดยส่วนรวม เช่น ห้องสมุด หอประชุม ห้องปฏิบัติการ เป็นต้น ส่วนสถานที่ต่างๆ ในชุมชนก็สามารถประยุกต์ใช้เป็นทรัพยากรสื่อการเรียนได้เช่นกัน เช่น โรงงาน ตลาด สถานที่ทางประวัติศาสตร์ พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น

4. เครื่องมือและอุปกรณ์ (Tools and Equipment) เป็นทรัพยากรทางการเรียนรู้เพื่อช่วยในการผลิตหรือใช้ร่วมกับทรัพยากรอื่น ส่วนมากมักเป็นเครื่องมือด้านโสตทัศนูปกรณ์ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เช่น เครื่องฉายเอกสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

5. กิจกรรม (Activities) โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมที่กล่าวถึงมักเป็นการดำเนินงานที่จัดขึ้นเพื่อกระทำร่วมกับทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นเทคนิควิธีการพิเศษเพื่อการเรียนการสอน เช่น การสอนแบบโปรแกรม เกมส์และการจำลอง การจัดทัศนศึกษา ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้มักมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่ตั้งขึ้น มีการใช้วัสดุการเรียนเฉพาะแต่ละสาขาวิชา หรือมีวิธีการพิเศษในการเรียนการสอน ได้แก่ สาธิต การจัดห้องเรียนแบบต่างๆ เหล่านี้ เป็นต้น

สุชาติพิชญ์ งามนิล (2538, หน้า 57) จำแนกทรัพยากรทางการศึกษาได้ 4 ประเภท คือ

1. ทรัพยากรทางบุคคล เช่น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ ครู อาจารย์โรงเรียน ผู้นำท้องถิ่นด้านปกครองผู้นำศาสนา ผู้ประสบผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นต้น
2. ทรัพยากรทางธรรมชาติ เช่น ดิน หิน แร่ แม่น้ำ ลำคลอง หนอง บึง ฯลฯ
3. ทรัพยากรทางวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น สถานที่ราชการ สถานประกอบการ สถานประกอบอาชีพอิสระ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน ฯลฯ
4. ทรัพยากรทางสังคม เช่น ประเพณี วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของคนในชุมชน กิจกรรมต่างๆ ในชุมชน ฯลฯ

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 24) ได้แบ่งประเภทของแหล่งทรัพยากรการศึกษาเป็น 3 ประเภทคือ

1. แหล่งทรัพยากรภายในโรงเรียน อาจจะเป็นสิ่งของ บุคคล หรือสถานที่ที่อยู่ภายในโรงเรียนเป็นแหล่งที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ทั้งในกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร ผู้สอนควรพิจารณาและมอบหมายงานให้ผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ ตัวอย่างของแหล่งทรัพยากรภายในโรงเรียน เช่น

- 1.1 บุคลากรภายในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือนักการภารโรงที่มีความรู้ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้อง จากหลักการง่ายๆ ว่า ทุกคนย่อมมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ไม่มีผู้ใดที่รู้จริงในทุกสิ่ง เพียงแต่ผู้สอนจะยอมรับและมองเห็นคุณค่าก็ช่วยให้ผู้เรียนได้ประสบการณ์ที่ดีขึ้น

- 1.2 สื่อการเรียนต่างๆ ที่ผู้เรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น การจัดมุมประสบการณ์ การจัดนิทรรศการตามโอกาส การให้บริการในด้านห้องหรือศูนย์วิชาการต่างๆ เช่น ศูนย์สื่อการเรียน บทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

- 1.3 สถานที่ซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรภายในโรงเรียน เช่น ห้องสมุด โรงฝึกงาน ห้องปฏิบัติการ ห้องโสตทัศนอุปกรณ์ เรือนเพาะชำ รวมทั้งห้องเรียนที่มีการจัดประสบการณ์เสริม

2. แหล่งทรัพยากรภายในท้องถิ่น เป็นไปได้ทั้งสิ่งของบุคคลหรือสถานที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้สอนที่จะมีการสำรวจข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ยกตัวอย่างเช่น

2.1 แหล่งวัสดุต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่น เช่น ดิน หิน แร่ ไม้ พืช ฯลฯ ซึ่งจะเป็นสื่อกลางให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและค่านิยมที่ถูกต้อง เห็นคุณค่าต่อสิ่งนั้นๆ

2.2 บุคคลในท้องถิ่น จะมีความรู้ความสามารถ ความถนัดในด้านต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่างฝีมืออาชีพต่างๆ สามารถที่จะเชิญเป็นวิทยากรให้ประสบการณ์แก่ผู้เรียนได้ เช่น

2.2.1 วิทยากรท้องถิ่น ได้แก่ ผู้มีถิ่นฐานบ้านเรือนและประกอบอาชีพอยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น ข้าราชการ พ่อค้า เกษตรกร พระสงฆ์ ช่างฝีมือ ชาวบ้าน เป็นต้น

2.2.2 วิทยากรผู้มาเยี่ยม ได้แก่ ผู้ที่มีถิ่นฐานบ้านเรือนอยู่ในท้องถิ่นอื่นที่มาเยี่ยมโรงเรียน หรือ เป็นแขกของชุมชนเป็นครั้งคราว เช่น ศิษยานุศิษย์ พัฒนาการ ผู้ชำนาญการ เฉพาะสาขา เป็นต้น

2.2.3 สถานที่ต่างๆ ที่สังคมได้สร้างขึ้นไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ความสุข ความเพลิดเพลิน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ได้แก่

2.2.3.1 ห้องสมุดประชาชน ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน ผู้เรียนสามารถค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมได้

2.2.3.2 พิพิธภัณฑ์ในท้องถิ่น ที่มีการรวบรวมของมีค่าทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม

2.2.3.3 สถานที่สำคัญภายในท้องถิ่น เช่น สถานที่ราชการ โรงเรียน วิทยาลัย สมาคม กลุ่มผู้สนใจ เป็นต้น

3. แหล่งวิทยากรนอกท้องถิ่น ซึ่งครูผู้สอนสามารถติดต่อเพื่อประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การศึกษานอกสถานที่ การขอเยี่ยมชมการเรียน การขอบริจาควัสดุสิ่งพิมพ์ เป็นต้น แหล่งวิทยากรในท้องถิ่นนั้นมีทั้งของภาครัฐและเอกชน

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 156-157) ได้แบ่งประเภทของทรัพยากรทางการศึกษาออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย สิ่งที่เป็นสภาพตามธรรมชาติ เช่น แสงแดด น้ำ อากาศ แผ่นดิน ที่ดิน สัตว์ พืช ป่า ภูเขา แร่ธาตุต่างๆ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติอื่นๆ ในท้องถิ่นนั้นๆ

2. ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ประชาชนหรือบุคคลประเภทต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะ และบุคคลจากท้องถิ่นอื่นที่มาเยี่ยมเยือนหรือผู้ที่มาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนในบางโอกาส เช่น พระ เจ้าหน้าทีทางการเกษตร เจ้าหน้าทีอนามัย พ่อค้า เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรม ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

3. ทรัพยากรในลักษณะที่เป็นสถาบันในท้องถิ่น ได้แก่ องค์กรต่างๆ เช่น วัด ตลาด ห้องสมุดประชาชน สถานีอนามัย ศาลาประชาคม เทศบาล กลุ่มการเมือง เป็นต้น

4. ทรัพยากรทางเทคนิค หมายถึง สิ่งที่แสดงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านต่างๆ ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของมนุษย์ ช่วยทำให้เด็กเกิดจินตนาการ เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์

5. ทรัพยากรในรูปกิจกรรมของท้องถิ่นอาจเป็นกิจกรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรมและประเพณีต่างๆ การปฏิบัติงานของสถานที่ราชการหรือหน่วยงานต่างๆ กิจกรรมและความเคลื่อนไหว เพื่อแก้ปัญหา และปรับปรุงสภาพต่างๆ ในท้องถิ่น ซึ่งโรงเรียนอาจนำนักเรียนไปทัศนศึกษาหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้ เช่น การรณรงค์เพื่อรักษาความสะอาด การส่งเสริมสนับสนุนการออกเสียงเลือกตั้งและกระบวนการประชาธิปไตยท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งพักผ่อนหย่อนใจของชุมชน เป็นต้น

6. ทรัพยากรด้านการเงิน หมายถึง ทรัพยากรในรูปการเงินทั้งโดยตรงและทางอ้อม เพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

นฤมล ดันสุรเศรษฐ์ (2533, หน้า 13) ได้จำแนกทรัพยากรการศึกษาในชุมชนเป็น 3 ประเภทคือ

1. ประเภทบุคคล คือ บุคลากรด้านต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชน
2. ประเภททรัพยากรธรรมชาติ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติที่เป็นประโยชน์ต่อมนุษย์ในด้านการศึกษาคือ ทั้งในส่วนที่ช่วยให้รู้ถึงประวัติความเป็นมาของมนุษย์ เช่น น้ำดิน ป่าไม้ แร่ธาตุ ฯลฯ

3. ประเภทสื่อ

- 3.1 สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร หนังสืออ่านเล่น ฯลฯ

- 3.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ ฯลฯ

- 3.3 ประเภทวัสดุและอาคารสถานที่ เช่น โบราณสถาน โบราณวัตถุ พิพิธภัณฑ์สถานประกอบการ ธุรกิจ ห้องสมุดประชาชน ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน

Bender (1983, p.6-7) ได้แบ่งทรัพยากรเพื่อการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา ออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการศึกษาทุกระดับ

2. ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย

- 2.1 ที่ดิน (Land)

- 2.2 เครื่องอำนวยความสะดวก (Facilities)

- 2.3 เครื่องมือ (Equipment)

- 2.4 วัสดุ อุปกรณ์/หรือพลังงาน (Material or Energy)

3. ทรัพยากรการเงิน ได้แก่ เงิน และสิ่งอื่นๆ ที่สามารถใช้จ่ายแทนเงินได้

4. ข้อเสนอประกอบด้วย

- 4.1 ข้อมูล (Data)
- 4.2 ความรู้ (Knowledge)
- 4.3 ละมุนภัณฑ์ (Software)
- 4.4 อุปกรณ์ (Hardware)

Brown, Lewis & Harcherod (1985, p.5-13) ได้กล่าวถึงการออกแบบการสอนซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการศึกษา กล่าวคือทรัพยากรหรือแหล่งวิชาการ (Resources) ประกอบด้วย

1. บุคลากร (Personnel) ในกระบวนการของการจัดระบบการสอนบุคลากรผู้สอนต้องทราบว่าแหล่งทรัพยากรมีได้หมายถึง ผู้สอนหรือผู้เรียนเท่านั้น แต่จะหมายถึงครูหรือวิทยากรผู้ถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียน ผู้สอนจะต้องมีบทบาทในการใช้สื่อการสอน เป็นผู้จัดสภาพแวดล้อม และจัดประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน

2. วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ (Material and Equipment) เป็นสิ่งช่วยเกื้อกูลในการที่จะจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ในการเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือในการสอนนั้น ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- 2.1 ความเหมาะสมกับระดับความสามารถและประสบการณ์เดิมของผู้เรียน
- 2.2 การใช้สื่อเพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2.3 ความเหมาะสมของชนิดของสื่อกับกิจกรรมการเรียนการสอน
- 2.4 ความสะดวกในการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการจัดประสบการณ์ ได้แก่ อุปกรณ์

เพื่อการเรียนรู้ (Equipment for Learning) เช่น เครื่องเทปบันทึกเสียง เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือสื่อการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ (Education Media for Learning) เช่น แบบเรียน หนังสือพิมพ์ ฟิล์มภาพยนตร์ ของจำลองการ์ตูน รายการวิทยุ ฯลฯ เป็นต้น

3. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Physical Facilities) หมายถึง การจัดสภาพห้องเรียนตามขนาดของกลุ่มผู้เรียน เพื่อให้การจัดสภาพการณ์ในการเรียนรู้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและเหมาะสม ตลอดจนการจัดวัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอนเพื่อความสะดวกในการใช้ด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่เรียนเหล่านี้ ได้แก่ ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องสื่อการศึกษา ห้องปฏิบัติการ และห้องนันทนาการ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จมิได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทางด้านสติปัญญาและความสามารถของนักศึกษาเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงโอกาสในการศึกษาและการจัดแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ หรือทรัพยากรทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

แหล่งทรัพยากรทางการศึกษา

การได้มาของแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เป็นการระดมทรัพยากรที่เกิดขึ้นในทุกแห่งเข้าด้วยกันทั้งในสังคม ท้องถิ่น บ้าน ที่ทำงาน สถานศึกษาและแหล่งอื่น มาดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของทรัพยากรทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการระดมสรรพกำลังเพื่อการศึกษาไว้ว่า การลงทุนทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะจะส่งผลกระทบต่อลักษณะปริมาณและคุณภาพของส่วนกลาง และได้เสนอแนวทางแก้ไขช่วงเวลาที่เหมาะสม ควรจัดสรรงบประมาณในรูปของ Block Grants ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายให้เข้าใจถึงความจำเป็นของการวางแผนและให้ความสำคัญต่อหน่วยงานวางแผนและจะต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและประเมินผลให้มาก การจัดการศึกษาโดยรัฐจะต้องสร้างดุลยภาพในการจัดสรรเงินเพื่อการลงทุนด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลตอบแทนที่เป็นธรรมในสังคม ด้วยเหตุผลหลัก 4 ประการคือ

1. ด้านประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาจะต้องนำทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่ยังอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้มากที่สุด เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิผลและไม่เกิดความสูญเปล่าในทางเศรษฐกิจ
2. ด้านจิตใจ เพื่อให้คนในชาติเกิดความร่วมมือร่วมใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาและมีความรับผิดชอบร่วมกัน
3. เพื่อความเป็นธรรมในโอกาสทางการศึกษา โดยให้ผู้ที่มิมีมากับภาระเพิ่มขึ้นส่วนผู้ที่มีน้อยรัฐควรช่วยเหลือให้มากขึ้น
4. เพื่อความเป็นไปตามกลไกของราคา โดยระบบราคาเป็นเครื่องกำหนดซึ่งจะมีผลช่วยให้ความต้องการ และความสามารถในการบริการการศึกษาปรับตัวเข้าใกล้กัน เป็นการลดปัญหาความสูญเปล่าทางการศึกษาและกลไกภายในระบบเอง

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544, หน้า 111-113) การจัดการศึกษาเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน สังคมจะได้ประโยชน์อย่างยิ่ง หากสมาชิก สังคมมีคุณภาพ แต่ในการลงทุนเพื่อการศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมและในการลงทุนของรัฐบาลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของการจัดสรรทรัพยากรและการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและสังคม

กล่าวโดยสรุปการบริหารทรัพยากรทางการศึกษานั้นมีอย่างน้อยที่สุด 3 แหล่งใหญ่ด้วยกันคือ

1. จากภาครัฐบาล ได้จากงบประมาณแผ่นดิน เงินสนับสนุนจากภาครัฐ
2. จากเอกชน เช่น จากการลงทุน การบริจาคช่วยเหลือสนับสนุนจากทั้งชุมชนหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ
3. รายได้จากการทำงานของหน่วยงานทางการศึกษาเอง เช่น เงินบำรุงการศึกษา ค่าหน่วยกิต ค่าลงทะเบียน ค่าจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ผลิตจากสถาบันนั้น

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2547, หน้า 25) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของทรัพยากรการศึกษาไว้ว่า ทรัพยากรการศึกษามีหลายแหล่งที่มาด้วยกันดังนี้

1. งบประมาณแผ่นดิน สถานศึกษาที่เป็นของราชการ งบประมาณแผ่นดินถือว่าเป็นแหล่งทรัพยากรแหล่งใหญ่ที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรทางการเงิน โดยรวมเงินไว้ทุกหมวด ตั้งแต่ หมวดเงินเดือน ค่าจ้าง จนถึงหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปัจจุบันนี้การจัดสรรเงินงบประมาณรัฐบาลพยายามจัดให้ตามโครงการต่างๆ

2. เงินนอกงบประมาณ นอกจากเงินรายได้แผ่นดินแล้ว บางสถาบันการศึกษายังมีรายได้ของตนเอง โดยเฉพาะ เช่น เงินบำรุงการศึกษา หรือเงินอื่นๆ ซึ่งเงินเหล่านี้ เป็นเงินที่สถานศึกษานั้นสามารถจัดหาได้และสามารถจัดทำโครงการ เพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียนได้

3. เงินจากการลงทุน สถาบันการศึกษาที่เป็นเอกชน แหล่งเงินรายได้ส่วนใหญ่มาจากการลงทุนของเจ้าของกิจการซึ่งอาจจะเป็นเอกชน มูลนิธิ สมาคม ก็ได้เงินนี้มาใช้ในการดำเนินกิจการทั้งปวงของสถานศึกษานั้นร่วมกันกับเงินรายได้ที่เรียกเก็บจากผู้เรียน

4. ทรัพยากรจากชุมชน ชุมชนเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก สถาบันการศึกษาจะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรแทบทุกประเภทจากชุมชน แหล่งทรัพยากรของชุมชน ประกอบด้วย บุคคล องค์กรต่างๆ เช่น สมาคม มูลนิธิ องค์กรกุศลต่างๆ ทรัพยากรจากชุมชนที่ให้แก่สถาบันการศึกษา อาจจะเป็น 2 รูปแบบคือ

- 4.1 รูปแบบที่ 1 เป็นการให้แก่บุคคลโดยตรง เช่น ให้ทุนอุดหนุนในการศึกษาค้นคว้า เป็นต้น

- 4.2 รูปแบบที่ 2 ให้การสนับสนุนแก่สถาบันโดยส่วนรวม เช่น การให้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ คำว่าชุมชนที่ให้การสนับสนุน มิได้จำกัดอยู่เฉพาะชุมชนที่สถาบันการศึกษาดังอยู่เท่านั้น แต่ในที่ห่างไกลจากสถาบันการศึกษาดังอยู่ก็สามารถให้การสนับสนุนได้

5. แหล่งทรัพยากรจากต่างประเทศ เป็นแหล่งสนับสนุนในรูปของทุน ผู้เชี่ยวชาญ หรือ วัสดุอุปกรณ์

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 51) ได้กล่าวถึง การระดมสรรพกำลังทุกส่วนในสังคมเพื่อ การศึกษาจากการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ไว้ว่า ทุกส่วนของ สังคม ทั้งครอบครัว ชุมชน รัฐ เอกชน องค์กรเอกชน สื่อมวลชน จะต้องตระหนักถึงความ รับผิดชอบร่วมกันในการจัดการศึกษาทุกชั้นตอน แทนการผลักกันภาระให้เป็นความรับผิดชอบ ของรัฐเพียงอย่างเดียว แต่รัฐต้องมีเจตจำนงแน่วแน่ที่จะสนับสนุนการลงทุน และสร้างโอกาสให้ เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพราะการศึกษาเป็นหัวใจของการ พัฒนาประเทศเป็น โครงสร้างพื้นฐานทางสติปัญญาที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลและความ เจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยโดยส่วนรวมด้วย

นงราม เศรษฐพานิช และคนอื่นๆ (2541, หน้า 49) กล่าวว่า รายได้อื่นๆ อีกแหล่งหนึ่งคือ เงินรายได้ของสถาบันการศึกษาที่ได้จากกิจการต่างๆ ต่อไปนี้

1. รายได้จากการให้บริการวิชาการ ซึ่งได้มาจากการจัดสัมมนา การจัดอบรมทาง วิชาการ การรับจ้างทำวิจัย ฯลฯ
2. รายได้จากการรับจ้างและจัดทำสิ่งของ
3. รายได้อื่นๆ มาจากทรัพย์สินของสถาบันซึ่งอยู่ในรูปของดอกเบี้ยและค่าเช่า อสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

สำหรับเงินบริจาคซึ่งเป็นแหล่งที่มาของเงินที่ใช้ในการจัดการศึกษาอีกแหล่งหนึ่งนั้น แม้ว่าในแต่ละปีจะมีเอกชน ชุมชน มูลนิธิ และสถาบันทางศาสนาบริจาคเงิน ทรัพย์สิน และสิ่งของ ที่สถาบันการศึกษาได้รับมีความไม่แน่นอน และยังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับงบประมาณการศึกษา ทั้งนี้เพราะยังไม่มีแรงจูงใจที่จะทำให้เอกชนบริจาคเงินเพื่อการศึกษา และสถาบันการศึกษาก็ขาด สิ่งจูงใจที่จะชวนชวนหาเงินบริจาคเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้นเช่นกัน

ปรีดา ศิริสวัสดิ์ (2535, หน้า 2) กล่าวว่า รัฐไม่อาจตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้อย่างเพียงพอ สถาบันการศึกษาและบุคคลภายนอกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจึงได้ อาสาสมัครเข้ามาจัดทรัพยากรต่างๆ เป็นแหล่งที่มาของทรัพยากรการศึกษา

สรุปได้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งมาจากหลายแหล่ง ทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน ท้องถิ่น ทั้งที่เป็นทรัพยากรบุคคล เงิน โรงเรียนสามารถขอความร่วมมือในการส่งเสริมสนับสนุน เพื่อนำมาพัฒนานักเรียน ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้มีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้อันของ นักเรียนให้มีคุณภาพและคุณประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของประเทศชาติเป็นอย่างยิ่ง

ระบบคุณภาพการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

บรรจง จันทมาส (2546, หน้า 5-10) ได้กล่าวถึงระบบคุณภาพการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาว่าเป็นการจัดการในระบบย่อยเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริหารทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกระบวนการ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตรงกับมาตรฐาน ระบบคุณภาพดำเนินเป็นวงจร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนการทำงาน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมแผนงาน (Plan) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และกำหนดคุณลักษณะที่จะใช้ควบคุมลงไปด้วย
2. กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้
3. กำหนดวิธีการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. กำหนดว่า จะทำอะไร ที่ไหน โดยใคร เมื่อไหร่ และด้วยวิธีการใด คือ 5W 1H

(What Where When Who Why and How)

ขั้นตอนที่ 2 ลงมือปฏิบัติตามแผนงาน (Do)

1. ทำการศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจวิธีการทำงานในแต่ละครั้ง
2. ลงมือปฏิบัติตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้
3. เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางคุณภาพ ตามวิธีการที่กำหนดไว้แล้ว

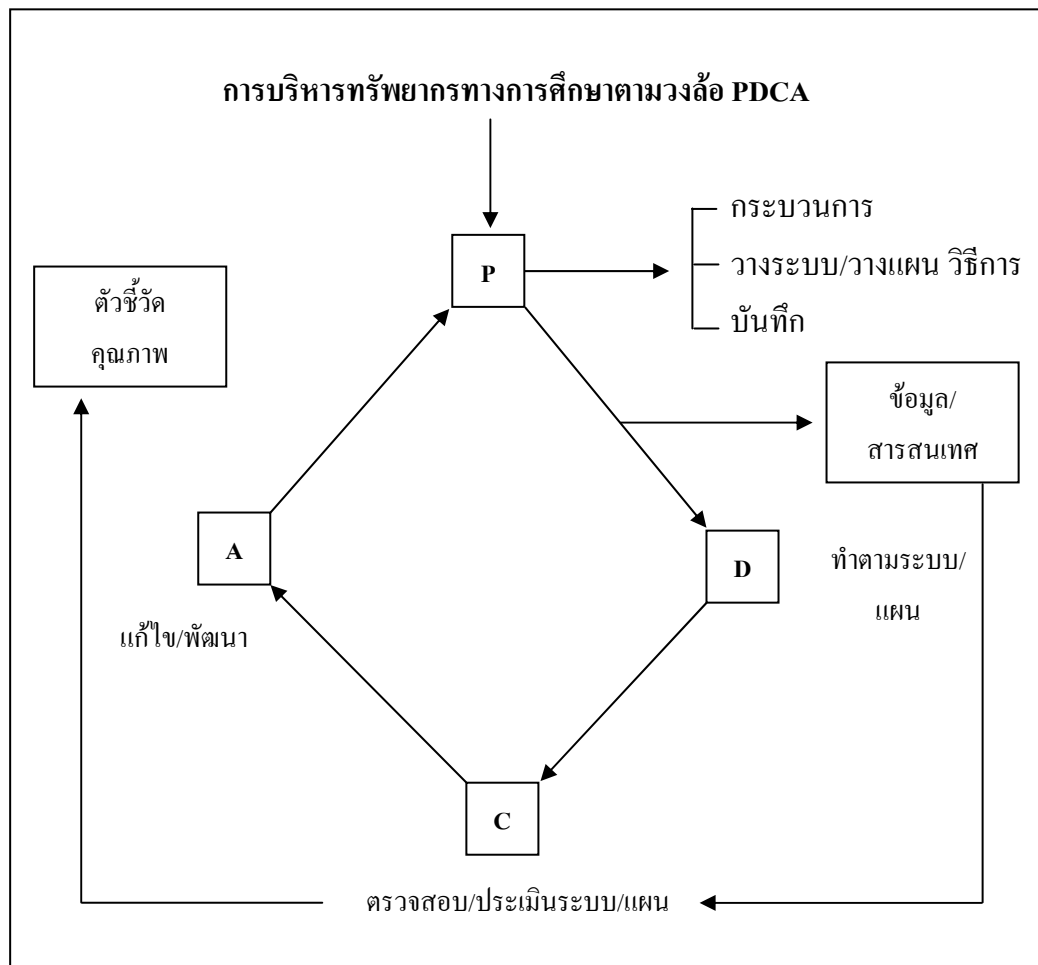
ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Check) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และประเมินผล

1. เพื่อตรวจสอบว่างานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย
2. ตรวจสอบดูว่าค่าที่วัดได้ และผลการทดสอบตรงตามมาตรฐานหรือไม่
3. ตรวจสอบว่าลักษณะจำเพาะทางคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) จากผลของการตรวจสอบ ถ้าพบว่ามีข้อบกพร่องขึ้น งานที่ได้ไม่ตรงกับเป้าหมายหรือทำไม่ได้ตามแผน ให้ปฏิบัติการแก้ไขตามลักษณะของปัญหาที่ค้นพบ คือ

1. ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ ถ้าผลงานที่ได้รับมีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย
2. ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวน ค้นหาสาเหตุ แล้วทำการป้องกันแก้ไข เพื่อมิให้ความผิดปกติเกิดซ้ำอีก
3. พัฒนาระบบหรือปรับปรุงวิธีการทำงานนั้นๆ

การบริหารด้วยวงล้อ PDCA ทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง และไม่มีที่สิ้นสุด จึงเหมือนการหมุนวงล้อแบบการพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาตามวงล้อ PDCA

ที่มา: บรรจง จันทมาศ, 2546, หน้า 5-10.

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา เน้นให้เป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหาร ทั้งการบริหารการเงิน สินทรัพย์ และบุคลากร โดยสถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนการหารายได้และแผนการใช้จ่ายเงิน มีการควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด อีกทั้งมีระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมการดำเนินงานที่เกี่ยวกับทรัพยากรทุกด้าน มีเอกสารหลักฐาน ให้ตรวจสอบได้สะดวกตลอดเวลา เพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โดยมีกรอบแนวคิดทางการบริหารของนักการศึกษาหลายท่าน ดังนี้

กรมวิชาการ (2540, หน้า 4-5) อธิบายว่า โรงเรียนควรพัฒนาคุณภาพเกี่ยวกับนักเรียน นักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตให้เป็นผู้มีความรู้พื้นฐาน มีทักษะในกระบวนการทำงานมีเจตคติ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ สุขภาพพลานามัย บุคลิกภาพดี และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคม

ได้อย่างมีความสุข โดยใช้ปัจจัยการบริหารอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ได้เสนอแนะกระบวนการในการบริหารคุณภาพว่า ประกอบไปด้วย ภารกิจหลักสี่ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Check) และการแก้ไขปัญหา (Act) หรือที่เรียกว่า วงจรเดมมิง (The Deming Cycle)

จุดมุ่งหมายของการพัฒนา การพัฒนาเป็นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ ดังนั้นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาก็คือ ความเจริญหรือการที่ชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนี้

1. เพื่อการดำรงอยู่ของชีวิต ได้แก่ ความสามารถในการได้มาซึ่งสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้
2. เพื่อความเป็นเกียรติและมีศักดิ์ศรี ได้แก่ การได้รับการศึกษา การมีงานทำและมีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม
3. เพื่อความอิสระ เสรีภาพ ได้แก่ ความสามารถที่จะกำหนดอนาคตของตนเอง ความสามารถในการเลือก ความสามารถในการปลดเปลื้องชีวิตจากความเป็นเครื่องมือของบุคคลอื่น จากความทุกข์ยาก จากความไม่รู้ และจากความหลงเชื่อในสิ่งงมงายทั้งหลาย

สถาบันพระปกเกล้า (2544, หน้า 15-16) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้ระบุหลักสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ซึ่งจากหลักการดังกล่าวในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยมีการพัฒนาที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของหลักสำคัญสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคล (2550, หน้า 36-37) ที่ถูกระบุไว้ตรงกัน ดังนี้

1. หลักนิติธรรม เป็นการตรากฎหมายและกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจอธิปไตยหรืออำนาจของบุคคล
2. หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต
3. หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

4. หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การได้สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

5. หลักความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537, หน้า 16) ได้ให้แนวคิดในการบริหารทรัพยากร เพื่อทางการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษามีภารกิจในการบริหารทรัพยากรในด้านต่างๆ กำหนดนโยบายและแผนของสถานศึกษา การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ การแสวงหาทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากร การใช้ทรัพยากรและการประเมินทรัพยากร โดยที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการนั้น อาจเป็นทรัพยากรของหน่วยราชการ หน่วยงานได้รับบริจาคช่วยเหลือจากแหล่งต่างๆ การบริหารทรัพยากรถือว่าเป็นภารกิจที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2547, หน้า 12-15) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรนั้น มีความจำเป็นต่อหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรม การดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรมจำเป็นต้องได้รับทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุ หรือสิ่งอื่นๆ ถ้าหากไม่มีทรัพยากรแล้วการดำเนินกิจกรรมก็ไม่สามารถดำเนินไปได้หรือถ้าหากได้รับทรัพยากรไม่เพียงพอกิจกรรมหรือภารกิจที่ดำเนินนั้นอาจจะทำได้แต่ไม่สามารถจะได้ผลดีได้ เช่น ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ถ้าหากโรงเรียนได้รับการจัดสรรคน เงิน และวัสดุการศึกษาน้อย โรงเรียนสอนได้ สามารถดำเนินงานได้ แต่ผลที่ได้รับจะไม่ดีเท่ากับได้รับคน วัสดุและเงินอย่างเพียงพอ

2. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงาน บางครั้งจะเป็นไปเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน โดยการพยายามจัดหาทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน ได้แก่ การจัดสรรเทคโนโลยีสูงในการทำงานไปให้ เช่น การจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์ไปให้แทนเครื่องพิมพ์ดีดหรือการจัดเครื่องถือปี่พริ้วไปให้แทนเครื่องโระเนียวธรรมชาติ เป็นต้น

3. เพื่อเป็นการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรหรือผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรในบางครั้ง ก็เป็นไปได้เพื่อการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทำหรือดำเนินงานเฉพาะในภารกิจที่มอบหมายหรือกระทำการกิจในช่วงเวลาที่กำหนด ตัวอย่างนี้ จะเห็นได้ในการบริหารทรัพยากรการเงินที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจะจัดสรรทรัพยากรให้เป็นงวดๆ เพื่อการดำเนินกิจกรรมแทนการให้งบประมาณทั้งหมดของแผนงานหรือโครงการ

4. เพื่อเป็นการส่งเสริมกิจกรรมใหม่ ๆ การบริหารทรัพยากรนอกจากจะเป็นการบริหารเพื่อให้หน่วยงานดำเนินกิจกรรมปกติธรรมดาของหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการบริหารทรัพยากรเพื่อเสาะแสวงหาความคิดใหม่ๆ คำตอบใหม่ๆ ด้วย เช่น ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อโครงการทดลอง โครงการวิจัยต่างๆ เป็นต้น

5. เพื่อเป็นการกระจายทรัพยากร ความต้องการทรัพยากรในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ นั้นมีมากกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรขั้นตอนหนึ่งคือ การจัดสรรทรัพยากรจึงมีความจำเป็นมากที่จะต้องนำมาใช้เพื่อกระจายทรัพยากรไปยังหน่วยงานที่มีความต้องการจริงๆ ทั้งนี้ โดยอาศัยเกณฑ์ต่างๆ ในการบริหาร เช่น เกณฑ์ความริบคว่นของงาน เกณฑ์ความสอดคล้องกับนโยบายหรือภารกิจหลัก และเกณฑ์ความจำกัดของทรัพยากร เป็นต้น

รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 113) ได้ให้แนวคิดในการบริหารทรัพยากรเพื่อการศึกษาว่า ทรัพยากรทางการศึกษาไม่ว่าจะอยู่ในรูป In Cash หรือ In Kind จากท้องถิ่น หรือจากส่วนกลางเมื่อได้รับจัดสรรมาแล้ว การบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพนั้น เป็นเรื่องสำคัญพอๆ กับการระดมทรัพยากร ทรัพยากรที่มาถึงสถานศึกษานั้นเป็นทรัพยากรเพื่อจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียน การบริหารทรัพยากรนั้นต้องมุ่งที่ประโยชน์เพื่อการเรียนของผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นอันดับต้น ส่วนเรื่องอื่นก็ถือว่ามีความสำคัญ แต่น้อยกว่าการเรียนรู้อของผู้เรียน โดยหลักของการปฏิรูปการศึกษา คือ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ปัญญา แก้วกิติย (2546, หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการว่าจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้โดยตรงตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

2. หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School Center) โรงเรียนเป็นหน่วยงานบริหาร ไม่ใช่ถูกบริหาร โรงเรียนเป็นหน่วยงานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนการจัดการศึกษาของตนเองให้สอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและชุมชน

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับฝ่ายร่วมมือในการบริหารตัดสินใจ และจัดการศึกษาทำให้เกิดความตระหนักและความเป็นเจ้าของ

4. หลักการพึ่งตนเอง (Self Governance) โรงเรียนจะต้องมีระบบบริหารตนเอง มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการตามความพร้อมและการจัดการของโรงเรียนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน บูรณาการการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โรงเรียนจะต้องพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการพัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล พัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กรโดยรวม จัดให้มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5. หลักการประสาน (Coordination) โรงเรียนต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานทุกระดับทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่นในโรงเรียน แสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนทรัพยากร และเทคนิควิธีการจากผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งการประสานเชื่อมโยงกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

6. หลักการต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and Diversity) การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องพิจารณาคำนึงถึงความต่อเนื่อง มีระบบและหลากหลายสามารถปรับและใช้เวลาได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการนำเทคนิคการบริหารที่มีความสอดคล้องกัน ปรับการบริหารตามสถานการณ์นำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้

7. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) เมื่อโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองมากขึ้น ก็ต้องมีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบการปฏิบัติงานและมีการถ่วงดุลการปฏิบัติงานจากผู้กำหนดนโยบายและมาตรฐาน มีองค์กรอิสระมาช่วยตรวจสอบประเมิน โรงเรียนจะต้องแสดงความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบการบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ระดับการศึกษา ประเภท พื้นที่ จำนวนเงินที่มี โครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายความรับผิดชอบของรัฐ ข้อจำกัดของระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในระดับนี้ต้องมุ่งตอบสนองเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเน้นการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานตามโครงสร้างการกระจายอำนาจ การบริหารทรัพยากรจะเป็นกลไกหรือเครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้สถานศึกษาดำเนินการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษานั้นเอง

ฉัตรพินิจ เจริญนนท์ (2546, หน้า 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและ/หรือ

บุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สมชาย หิรัญภักดี (2542, หน้า 9) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
4. เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

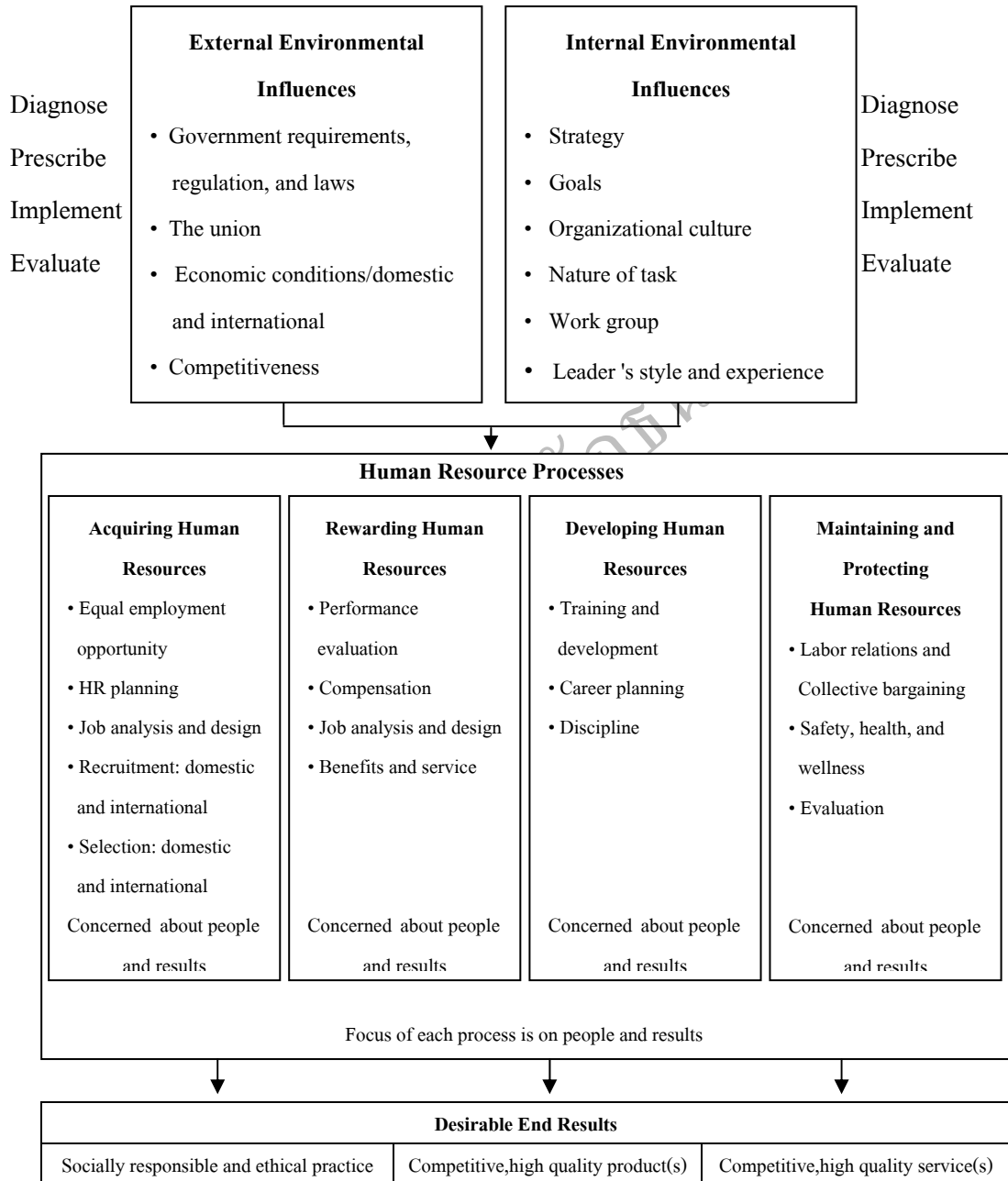
ดนัย เทียนพุฒ และคณะ (2541, หน้า 4-5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมด้านบริหารงานบุคคล พนักงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมในภารกิจ 4 ด้าน คือ

1. ด้านสรรหาพนักงาน เช่น การรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การว่าจ้าง การบรรจุ และการทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. ด้านการพัฒนาซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาพนักงาน (การฝึกอบรมและพัฒนา) การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เป็นต้น
3. ด้านการรักษาพนักงานในส่วนค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล การสื่อสารสัมพันธ์ สุขอนามัย ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น
4. ด้านการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การออกแบบงาน การกำหนดตำแหน่ง การวิจัย และการตรวจสอบด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดคุณค่าสูงสุด

Ivancevich (2001, p.36) ได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) แนวใหม่ จากทฤษฎีของ

Ivancevich จะแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน โดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคน และผลลัพธ์ ดังแสดงในภาพที่ 2.4

Diagnostic Model For Human Resource Management



ภาพที่ 2.4 โมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Ivancevich, 2001, p.36.

โมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 2 ปัจจัยหลักคือ

1. ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Influences) ได้แก่
 - 1.1 กฎระเบียบ, กฎหมาย, ข้อบังคับ (Government Requirements, Regulation and Laws)
 - 1.2 สหภาพแรงงาน (The union)
 - 1.3 สภาพเศรษฐกิจภายในประเทศและระหว่างประเทศ (Economic Conditions/ Domestic and International)
 - 1.4 ปัจจัยจากการแข่งขัน (Competitiveness)
2. ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Influences) ได้แก่
 - 2.1 การวางกลยุทธ์ (Strategy)
 - 2.2 การกำหนดเป้าหมาย (Goals)
 - 2.3 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
 - 2.4 ธรรมชาติของงาน (Nature of Task)
 - 2.5 กลุ่มทำงาน (Work Group)
 - 2.6 รูปแบบการทำงานและประสบการณ์ของผู้นำ (Leader's Style and Experience)

จากปัจจัยหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) ประกอบด้วย
 - 1.1 โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity : EEO)
 - 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
 - 1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job Analysis and Design)
 - 1.4 การสรรหา (Recruitment)
 - 1.4.1 ภายในประเทศ (Domestic)
 - 1.4.2 ระหว่างประเทศ (International)
 - 1.5 การคัดเลือก (Selection)
 - 1.5.1 ภายในประเทศ (Domestic)
 - 1.5.2 ระหว่างประเทศ (International)
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) ประกอบด้วย
 - 2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)
 - 2.2 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

- 2.3 ผลประโยชน์และบริการ (Benefits and Services)
- 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วย
 - 3.1 ฝึกอบรม (Training)
 - 3.2 การพัฒนา (Development)
 - 3.3 การวางแผนอาชีพ (Career Planning)
 - 3.4 วินัย (Discipline)
- 4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) ประกอบด้วย
 - 4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม (Labor Relation and Collective Bargaining)
 - 4.2 ความปลอดภัย สุขภาพและความสะดวกสบาย (Safety, Health and Wellness)
 - 4.3 การประเมินผล (Evaluation)

ซึ่งกระบวนการแต่ละขั้นตอนให้ค้ำึงถึงบุคลากรและผลที่ได้รับ นำไปสู่ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่เป็นที่ต้องการ (Desirable End Results) ประกอบด้วย

- 1. มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible and Ethical Practice)
- 2. ให้เกิดการแข่งขัน และสินค้าที่มีคุณภาพสูง (Competitive, High Quality Products)
- 3. ให้เกิดการแข่งขันและเกิดการบริการที่ได้รับประโยชน์สูงสุด (Competitive, High Quality Services)

สมชาย หิรัญภักดี (2542, หน้า 10-11) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยอ้างอิงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ Ivancevich ดังแสดงในภาพที่ 2.3 ว่าเป็นกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลานันท์ (2542, หน้า 15-18) ได้กล่าวว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรที่จะต้องจัดให้ตอบสนองต่อนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society of Human Resource Management) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้แบ่งภารกิจหลักไว้ 6 ด้าน รวมทั้งกิจกรรมสำคัญของภารกิจหลัก มีดังนี้

- 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection)

1.1 จัดทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานแต่ละงานภายใน
องค์กร

1.2 พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

1.3 จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้

1.4 สรรหาทรัพยากรมนุษย์ตามที่องค์กรต้องการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ
จุดมุ่งหมาย

1.5 คัดเลือกและดำเนินการจ้างพนักงานเพื่อบรรจุในงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้
ในองค์กร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

2.1 ปฐมนิเทศและฝึกรวมพนักงาน

2.2 ออกแบบและปฏิบัติตาม โครงการพัฒนาองค์กรและการบริหาร

2.3 ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

2.4 ช่วยเหลือพนักงานในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefit) ออกแบบและ
ปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับพนักงานทุกคน
ตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลมีความยุติธรรมเสมอภาค
และพอเพียง

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

4.1 ออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมี
สุขภาพดี และมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

4.2 ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อ
การปฏิบัติงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) ทำหน้าที่เป็น
สื่อกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ ออกแบบระบบการปฏิบัติตามระเบียบวินัยและการร้องทุกข์

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

6.1 จัดทำสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

6.2 ออกแบบระบบการสื่อสารของพนักงานและนำระบบไปปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 40-44) ได้สรุปหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็น
กระบวนการบริหารงานบุคคล (The Personnel Management Process) ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ
ต่างๆ ที่เกี่ยวพันกันดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)
4. การปฐมนิเทศบรรจوظักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process)
5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development)
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process)
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations)
8. การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process)

หน้าที่งานของการบริหารงานบุคคลทั้ง 8 ประการนี้ ในทางปฏิบัตินั้น การปฏิบัติหน้าที่ประการใดประการหนึ่งนั้น ในบางกรณีอาจต้องมีการปฏิบัติงานด้านอื่นพร้อมกันไปด้วย ทั้งนี้ เพราะ การปรับปรุงประสิทธิภาพงานด้านการบริหารงานบุคคลนั้น จำเป็นที่จะต้องทำต่อเนื่องและสัมพันธ์กันครบถ้วนทุกด้านและการดำเนินการในเรื่องใดๆ ก็จะต้องมีการดำเนินในเรื่องที่เกี่ยวข้องพร้อมกันไปด้วยเสมอ

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 9-10) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้นำแนวคิดเชิงปรัชญามาใช้เป็นหลักการในการที่จะประยุกต์ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชาของด้านนี้ได้ตระหนักและให้ความสำคัญโดยทั่วๆ ไป พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต จะต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้
2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจ ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนจะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวคิดนี้เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือ และพัฒนาให้องค์กร

เจริญเติบโต อย่าคิดว่าคนเหล่านี้มาจ้างทำงาน เพราะจะเกิดปัญหาในการให้ออก ปลดออก คนงานที่เราไม่พอใจเสมอ

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์สมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้นควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่ ต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลัง ปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับและศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

Kingsbury (1963, p. 19-20) ได้จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคคลลากรไว้ 22 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลลากร การวางแผนจัดอัตราค่าจ้าง การวางแผนโครงการปฏิบัติการ กำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ การจัดชั้นตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง การสรรหาบุคคลลากรเข้าทำงาน การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การทดลองให้ปฏิบัติราชการ การจัดทำทะเบียนประวัติ การย้ายและโอน การพัฒนาบุคคลลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การให้บำเหน็จบำนาญ และการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลลากร จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกันระหว่างสถานะแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร เกิดการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างมั่นคง

การบริหารงบประมาณ

การดำเนินงานของโรงเรียน งานด้านการเงินหรืองบประมาณถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่ง เพราะมีการเกี่ยวเนื่องกับการบริหารทุกขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การจัดดำเนินงาน ตลอดจนควบคุมเพื่อให้ดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ งบประมาณจึงเป็นสิ่งบ่งชี้แนวความคิดในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหาร

งบประมาณ (Budget) หมายถึง แผนสำหรับใช้จ่ายในรัฐวิสาหกิจหรือรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอนซึ่งฝ่ายบริหารจะเป็นผู้จัดเตรียมและนำเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติเพื่อขออนุมัติก่อนจะดำเนินการตามแผนนั้น

ความหมายของงบประมาณ คือ แผนสำหรับใช้จ่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่แน่นอนโดยจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือจัดทำประมาณการเพื่อใช้จ่ายแต่ละระบบของงบประมาณนั้นอาจแบ่งได้หลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารว่าจะถืออะไรเป็นเกณฑ์หรือแบ่งตามนโยบายงบประมาณ ซึ่งการแบ่งงบประมาณอาจใช้หน้าที่ของงบประมาณเป็นเกณฑ์ในการแบ่งได้ตามแนวคิดของ ชนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543, หน้า 61-62) ดังนี้

1. ระบบงบประมาณเน้นการควบคุม (Control Oriented) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งคือระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line – Item Budget) งบประมาณชนิดนี้เป็นงบประมาณที่เก่าแก่ที่สุดที่เกิดขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นงบประมาณที่เน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายจากส่วนกลางเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาด ในการบริหารงบประมาณแบบนี้จะจำแนกประเภทรายจ่ายต่างๆ ออกตามลักษณะของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของการใช้จ่าย (Classification by Objects of Expenditure) เช่น ค่าใช้จ่ายในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยฝ่ายบริหารส่วนกลางของรัฐกิจจะทำหน้าที่ควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามประเภทของค่าใช้จ่ายที่จำแนกไว้ งบประมาณประเภทนี้เหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็กที่เจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารส่วนกลางของรัฐกิจสามารถควบคุมและติดตามการใช้จ่ายของหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงโดยการควบคุมมิให้เบิกจ่ายรายจ่ายเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ในงบประมาณ ซึ่งบางครั้งอาจเกิดผลเสียได้ถ้ามีรายจ่ายที่เกินเกิดขึ้น

2. งบประมาณเน้นการจัดการ (Management Oriented) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า งบประมาณแบบผลงาน (Performance Budgeting) สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรกที่ได้นำเอาเทคนิคการจัดการ (Management Techniques) มาประยุกต์กับระบบงบประมาณ เป็นผลให้เกิดงบประมาณแบบผลงานนี้ขึ้น โดยเริ่มใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ.1947 ที่สหรัฐอเมริกาซึ่งในสมัยนั้นบางคนเรียก ระบบงบประมาณแบบนี้ว่า “Programme Budgeting” งบประมาณแบบนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย (Cost) กับผลสำเร็จของงาน (Performance) โดยเน้นในเรื่องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด งบประมาณแบบนี้เหมาะสำหรับธุรกิจที่กำลังขยายตัวและมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยการจำแนกงบประมาณทั้งหมดออกตามหน้าที่งานตามสายบังคับบัญชาขององค์การรัฐกิจเพื่อที่จะได้สามารถติดตามผลงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากผลงานอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงานนั้นๆ เช่น แผนก ก ผลิตสินค้าเด็กขึ้นตรงกับฝ่ายผลิต แผนก ก จะ

รับผิดชอบในการผลิตสินค้าได้อย่างเดียวทั้งในเรื่องคุณภาพและต้นทุนของสินค้า ส่วนเมื่อผลิตแล้วจะขายได้หรือไม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแผนก ก

3. งบประมาณเน้นการวางแผน (Planning Oriented) งบประมาณแบบนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Planning Programming Budgeting System) PPBS1 งบประมาณแบบแผนงานนี้เกิดขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลงแล้ว ประเทศต่างๆ ได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้การดำเนินงานเป็นผลดีโดยเริ่มใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของรัฐบาลก่อน ในสมัยนั้นแต่เดิมการวางแผนของหน่วยงานมักมองปัญหาในระยะสั้น จึงมุ่งความสนใจไปยังผลสำเร็จของงานในแต่ละปีเป็นสำคัญ โดยมีได้มองเลยไปถึงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรงบประมาณและการวางแผนระยะยาว ทำให้เกิดปัญหาการวางแผนไม่สอดคล้องกับแผนงานระยะยาว จึงได้มีการทำงบประมาณแบบใหม่นี้มาใช้เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างสมเหตุสมผลและเชื่อมโยงกับการวางแผนระยะยาว โดยนำเอาหลักการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ (Economic Analysis) ทั้งทางด้าน Macro และ Micro มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายทางการเงินและการจัดทำงบประมาณ ซึ่งมีการพิจารณาถึงปริมาณทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการและพิจารณาผลสำเร็จของแผนงาน ตลอดจนการวัดผลสำเร็จของงานนั้นๆ ด้วยจุดเด่นของงบประมาณเน้นการวางแผนอยู่ที่มีการเชื่อมโยงการวางแผนงบประมาณประจำปีกับนโยบายและแผนงานในระยะยาวให้สอดคล้องกัน โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาขอตั้งงบประมาณในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การพิจารณาคัดตองงบประมาณเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาเทคนิคใหม่ๆ ในด้านการให้ข่าวสาร การวินิจฉัยสั่งการและแนวโน้มของกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดทำงบประมาณให้มีความสัมพันธ์กันมากกว่าเดิม

กวี วงศ์พุด (2540, หน้า 36-43) กล่าวไว้ว่า เพื่อให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหาร การจัดทำงบประมาณควรมีขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร กิจกรรมจะดำเนินการอยู่ภายใต้สถานะแวดล้อมซึ่งปัจจัยบางอย่างอันมีผลต่อสถานะแวดล้อมนั้นเป็นปัจจัยที่กิจการสามารถควบคุมได้ และมีปัจจัยกำลังการผลิต (Production Capacity) คุณภาพของบุคลากร คุณภาพผลิตภัณฑ์ นโยบายเกี่ยวกับราคา นโยบายและวิธีการในการดำเนินงาน ฯลฯ ส่วนตัวอย่างของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานะการณ์แวดล้อมที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สถานะเศรษฐกิจโดยทั่วๆ ไป ปรสันนิคมของผู้บริโภค สภาพความเรียบร้อยสงบสุขของประเทศและประเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ฯลฯ

ในการประเมินสถานะการณ์ที่จะเกิดขึ้นในภายหน้าว่าจะมีผลกระทบต่อกิจการเช่นใดบ้าง กิจการจึงมักจะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของธุรกิจนั่นเอง เพื่อดู

จุดเริ่มต้นว่าตนกำลังยื่น ณ จุดใด หากจะก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้รับกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตนจะต้องทำเช่นใดบ้าง เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดแก่กิจการ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ เป็นการแสดงถึงแนวทางที่กิจการประสงค์จะเดินไปข้างหน้าอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์นี้จึงครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน นโยบายที่มีต่อผู้บริโภคร ต่อผู้ถือหุ้น พนักงานขององค์การ และสังคมโดยทั่วๆ ไป การแสดงวัตถุประสงค์ของกิจการให้บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงเป็นเสมือนการวางกรอบอย่างกว้างๆ ให้หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ขององค์การนั้นทราบแนวทางในการปฏิบัติงานของตน

การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือกรอบเพื่อการดำเนินงานอย่างกว้างๆ และแสดงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบเช่นนี้ เป็นการสื่อสารข้อมูลที่ช่วยให้พนักงานของบริษัททราบแนวทางในการดำเนินงานของตนและของบริษัท ผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับบริษัทก็สามารถทราบได้ว่าตนจะได้รับการปฏิบัติเช่นใดจากบริษัท ไม่ว่าจะในฐานะลูกค้า ผู้ถือหุ้น หรือสังคมโดยรวม

3. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การดำเนินงาน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดเช่นนี้แล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ โดยไม่มีการกำหนดรายละเอียดลงไปว่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวกิจการมีแผนงาน หรือเป้าหมายการดำเนินงานเช่นใดบ้าง ก็คงจะเป็นการยากที่จะให้การดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ ดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นในที่สุด

ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่า จะต้องทำอะไรให้ได้ผลเพียงใด เมื่อใดเช่นนี้ เป็นการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ หัวหน้าแต่ละหน่วยงานเมื่อได้รับเป้าหมายการดำเนินงานของกิจการ โดยมีการกำหนดระยะเวลา และผลที่จะได้รับแน่นอน เช่นนี้ ก็จะนำไปพิจารณาว่าส่วนงานของตนจะต้องทำเช่นใดบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น การวางแผนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ก็จะมีเป้าหมายอันหนึ่งอันเดียวกันก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานและการปฏิบัติงานจะเป็น โดยราบรื่นขึ้น

4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานว่าจะต้องปฏิบัติให้ได้ผลเช่นใด เมื่อใดแล้ว กิจการควรจะได้พิจารณาลู่ทางการปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายว่าจะขยายยอดขายในปีหน้าให้เพิ่มขึ้นเท่านั้นๆ บาท หรือเพิ่มส่วนของตลาดสำหรับกิจการให้มากขึ้นกว่าเดิมเท่านั้นๆ เปอร์เซ็นต์

ในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กิจการคงจะต้องเริ่มต้นด้วยการสำรวจตนเองว่าสภาพในปัจจุบันของกิจการ และของกลุ่มแข่งขันเป็นเช่นใด สภาพแวดล้อมในภายหน้าจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เช่น สภาพเศรษฐกิจดีขึ้น หรือเลวลงโดยทั่วๆ ไป ความนิยมของผู้บริโภค ตลอดจนความเรียบร้อยสงบสุขภายในประเทศ และประเทศที่เกี่ยวข้องจะเป็น

อย่างไร ความเคลื่อนไหวของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นเช่นใด แล้วจึงกำหนดนโยบายการปฏิบัติการอันจะก่อให้เกิดผลดีแก่กิจการในสภาวะการณ์ที่จะเกิดขึ้นนั้น

5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning Premises) เมื่อได้ทำการประเมินภาวะแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทบทวนวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับกิจการ และกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานสำหรับทั้งแผนระยะยาว และระยะสั้น รวมทั้งกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจการก็จะประมวลข้อมูลเหล่านี้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการวางแผนของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ และแสดงให้หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ทราบข้อมูลทั้งหลายเหล่านี้จัดว่าเป็นข้อสมมติฐาน หรือข้อมูลขั้นพื้นฐาน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ได้วางแผนการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การให้ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผน จึงเป็นการวางรากฐานในการก่อสร้างแผนของส่วนงานต่างๆ ให้อยู่บนฐานเดียวกัน และดำเนินไปโดยมีจุดหมายปลายทางร่วมกัน

6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่างๆ (Evaluating and Planning Projects) นอกจากแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมกิจวัตรที่ดำเนินไปวันต่อวัน กิจการอาจจะมีโครงการใด โครงการหนึ่งที่จะต้องจัดกระทำให้เสร็จสิ้น ไปเพื่อผลบางประการที่ตนต้องการ เช่น โครงการจัดสร้างโรงงานใหม่ ซื้อและติดตั้งเครื่องจักรใหม่ การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง เป็นต้น โครงการต่างๆ เหล่านี้มีระยะเวลาเฉพาะสำหรับโครงการนั้นๆ นับตั้งแต่เริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ

ในการประเมินคุณค่าของโครงการ เพื่อผ่านการอนุมัติให้นำเข้ามาบรรจุอยู่ในแผนงานของกิจการ กิจการจะต้องดูว่าแผนโครงการเหล่านั้นสอดคล้อง และส่งเสริมการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการหรือไม่ เช่น กิจการมีวัตถุประสงค์จะขยายขอบเขตการผลิตให้ครอบคลุมผลิตภัณฑ์หลายๆ ประเภทซึ่งอยู่ในสายการผลิตเดียวกัน

7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (Strategic Long-Range Plan) เมื่อหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ได้รับแจ้งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ในการดำเนินงานตลอดจนข้อสมมติฐานในการวางแผนแล้ว หัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยก็จะเริ่มทำการวางแผนระยะยาวของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และวิธีการดำเนินการนั้น แผนระยะยาว (Long-Range Planning) นี้ อาจจะมีระยะเวลา 3 ปี 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าระยะเวลาในการปรับตัวของกิจการต้องการเวลามากหรือน้อยเพียงใด

ในแผนงบประมาณระยะยาวนี้จึงมักครอบคลุมยอดขาย ต้นทุนสินค้าขาย หรือในกรณีที่เป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าเองก็จะครอบคลุมปริมาณผลิต ยอดของคงคลัง ประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รายจ่ายลงทุน ประมาณเงินสดรับและจ่าย ผลตอบแทนที่จะได้รับในรูปของกำไรประจำปี และผลตอบแทนเงินลงทุน สำหรับโครงการต่างๆ (Project Plans) ที่ได้รับอนุมัติ

แล้วก็จะนำมาบรรจุแสดงขอครบ/จ่ายในแต่ละปีที่อยู่ในแผนระยะยาวอีกด้วย เช่น โครงการซื้อและติดตั้งเครื่องจักรใหม่ทดแทนของเดิม นอกจากรายจ่ายในการจัดซื้อ และติดตั้งเครื่องจักรใหม่ อันอาจจะจ่ายผ่อนส่งเป็นรายงวดกินระยะเวลาเกิน 1 ปีแล้วยังอาจจะมีรายรับในการขายเศษซากของเครื่องจักรเก่าเหล่านั้นด้วย

8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น แผนงบประมาณระยะสั้น ก็คือ ส่วนของงบประมาณระยะยาวสำหรับปีหน้า ในการทำงานงบประมาณระยะสั้น ซึ่งจะครอบคลุมระยะเวลาที่กิจการจะต้องการเช่น 12 เดือน หรือ 6 เดือนข้างหน้า การทบทวนสถานะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ อันจะมีผลกระทบต่อกิจการดำเนินงานของกิจการ ตลอดจนข้อสมมติฐานต่างๆ ในการวางแผนก็จะได้นำมาพิจารณา เพื่อที่ว่าแผนระยะสั้นอันจะครอบคลุมอนาคตอันใกล้นี้จะเป็นอย่างไร

จะกระทบกระเทือนแผนระยะยาวสำหรับ 3 หรือ 5 ปีข้างหน้าอย่างไรหรือไม่ หากมีผลกระทบต่อแผนระยะสั้นก็จะได้แก่แผนระยะยาวนั้นเสียใหม่ และวางแผนระยะสั้นของ 1 ปี หรือ 6 เดือนข้างหน้า ให้เป็นแผนที่สามารถจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เมื่อคำนึงถึงสภาพการณ์ของกิจการที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

แผนระยะสั้นจะครอบคลุมระยะเวลานานเท่าใดขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงาน วงจรการดำเนินงาน (Business Cycles) และฤดูกาลในการดำเนินงาน (Seasonal Cycles) ของกิจการ ตลอดจนสถานะแวดล้อมอื่น ในบางธุรกิจการพยากรณ์หรือการประมาณการสามารถทำได้โดยไม่สู้จะลำบากมากนัก ในกรณีเช่นนั้นธุรกิจอาจจะวางแผนระยะสั้นสำหรับ 1 ปีข้างหน้า

ในบางประเภทของธุรกิจ การพยากรณ์เหตุการณ์ข้างหน้าสำหรับระยะเวลา 1 ปีไม่ สามารถจะทำได้ง่ายนัก เพราะผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น รสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเร็วหรือราคาสินค้า หรือวัตถุดิบซึ่งต้องซื้อจากภายนอกเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวเร็วมาก

ในกรณีเช่นนี้แผนระยะสั้นของธุรกิจประเภทนี้ อาจจะต้องครอบคลุมระยะเวลาเพียง 6 เดือน และจะเป็นในลักษณะของงบประมาณคืบหน้า (Progressive หรือ Continuous Planning) กล่าวคือ หากกิจการประสงค์จะทำแผนงบประมาณให้ครอบคลุมเพียงชั่วระยะเวลาเพียง 6 เดือนเท่านั้น

แผนงบประมาณระยะสั้นที่หัวหน้าส่วนต่างๆ ทำประมาณขึ้นมาจะผ่านการตรวจตราของฝ่ายการงบประมาณเพื่อดูว่าการประมาณการนั้นเป็นไปตามสมมติฐานที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้หรือไม่ และแผนงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องซึ่งกันและกันหรือไม่ หากไม่สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหารอาจจะถูกส่งกลับไปให้แก้ไข

ในกรณีที่หัวหน้าส่วนงานเห็นว่านโยบายของฝ่ายบริหารควรจะได้รับการพิจารณา ทบทวนเสียใหม่ ฝ่ายบริหารก็จะเปิดโอกาสให้หัวหน้าส่วนงานนั้นๆ ได้ชี้แจงเหตุผลในการ

ประมาณการของตน ต่อเมื่อแผนงานงบประมาณของทุกๆ หน่วยงานสอดคล้องกัน และเป็นแผนการดำเนินงานอันจะก่อให้เกิดผลแก่กิจการในสถานะที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและสภาพการณ์ที่กิจการเป็นอยู่ในขณะนั้น ก็จะมีการอนุมัติให้แผนงบประมาณนั้นเป็นแผนการดำเนินงานของปีงบประมาณนั้นได้

9. การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ต่างๆ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการจัดทำ และพิจารณางบประมาณมีข้อมูลบางประเภทที่จะต้องทำการรวบรวมในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การประมาณการยอดขายในอนาคตของสินค้าแต่ละประเภทในแต่ละอาณาเขตการขาย ควรจะได้คู่มือแนวโน้มของยอดขายสินค้าเหล่านั้นในอดีตในแต่ละอาณาเขตการขายนั้นๆ ว่าเป็นเช่นใด

สถิติยอดขายในอดีตแยกประเภทข้อมูลตามที่ฝ่ายวางแผนต้องการ จึงเป็นตัวอย่างข้อมูลอย่างหนึ่งที่จะต้องจัดเตรียมเพื่อความสะดวกในการประมาณการ หรือในการพิจารณาว่ายอดขายที่คุ้มทุนจะเป็นเท่าใด การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ในลักษณะคงที่สำหรับปริมาณงานช่วงปริมาณหนึ่ง และค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามปริมาณงาน (Variable Expenses) ว่ามีค่าใช้จ่ายใดบ้างปริมาณคงที่จะเป็นเท่าใด และผันแปรตามปริมาณงานในอัตราเท่าใด ก็เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจและช่วยในการประมาณการ

10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ เมื่อแผนงานงบประมาณของทั้งกิจการ ได้รับการอนุมัติให้ใช้เป็นแผนการดำเนินงานได้แล้ว ก็จะมีการจัดพิมพ์และแจกจ่ายส่วนต่างๆ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากหัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่นั้น ในการวางแผนด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้ทราบถึงเป้าหมายในอนาคต และสมมติฐานในการวางแผนตลอดจนได้เข้ามีส่วนร่วมในการวางแผน

เพื่อให้การติดตามผลการปฏิบัติงานนั้นได้ผล จึงควรมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ พร้อมทั้งแสดงผลแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริง กับแผนงาน (Variance) ว่ามีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด รายงานผลการปฏิบัติงาน เช่นว่านี้ ควรจะจัดทำตามสายงานบังคับบัญชา

รายงานที่เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงบประมาณ และแสดงผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริง และงบประมาณช่วยให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น เพราะรายงานนี้จะดึงความสนใจของผู้บริหาร ไปสู่รายการที่มีปัญหา และต้องการตัดสินใจรายการที่กำลังดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนงานที่วางไว้ ก็ไม่จำเป็นต้องได้รับความสนใจหรือใช้เวลาของฝ่ายบริหารมากนัก

สำหรับการบริหารงบประมาณนั้น ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543, หน้า 74-75) กล่าวว่าไว้ว่า หลังจากงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว กิจการก็จะแจกจ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินี้ไปยัง หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานเพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการนำงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้วไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆ เรียกว่า การบริหารงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการตามแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานปฏิบัติการ (Line) ทุกหน่วยจะต้องรับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตน ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามงบประมาณเกิดผลแตกต่างที่ไม่ดี และสาเหตุเกิดจากความบกพร่องหรือการไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานนั้นๆ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเอง

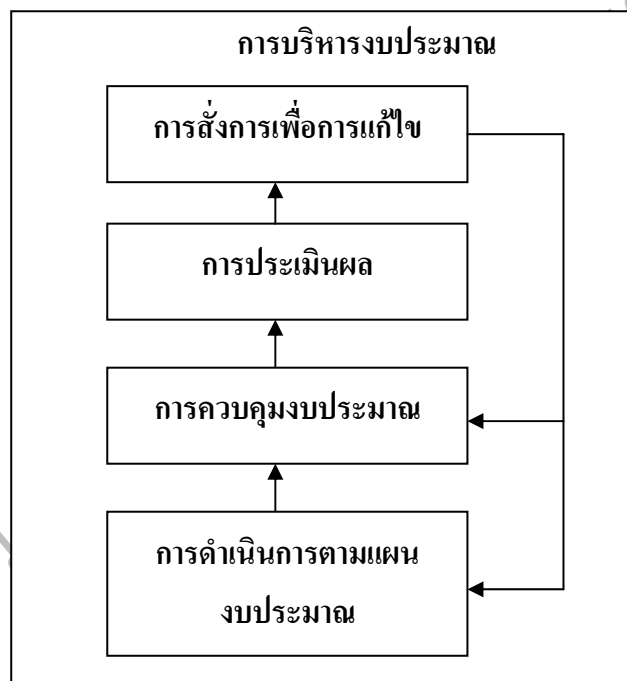
2. การควบคุมงบประมาณ บางกิจการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องงบประมาณ โดยตรงอาจจะเป็นฝ่ายการงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณ ควบคุมโดยให้หน่วยงานส่งรายงานผลการปฏิบัติงานมาเป็นระยะๆ ตามแต่จะกำหนดเพื่อติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดนอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของผู้ที่ในหน่วยงานอยู่แล้ว

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องงบประมาณโดยตรงคือ ฝ่ายการงบประมาณจะรับผิดชอบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในกิจการ โดยรับรายงานผลการปฏิบัติงานจริงจากหน่วยปฏิบัติการแล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงบประมาณของหน่วยงานนั้นๆ ที่ตั้งไว้

การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญเพื่อให้การควบคุมได้ผล และรายงานผลการปฏิบัติงานยังแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน ช่วยในการติดตามควบคุมการทำงานได้ผล การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานถ้าพบว่าแตกต่างไปจากแผนงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุและฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบในการค้นหาสาเหตุ การค้นหาสาเหตุของผลต่างจากงบประมาณไม่ว่าจะเป็นผลต่างที่ดีหรือไม่ดีก็ต้องรีบกระทำทันที ถ้าเป็นผลต่างในทางไม่ดีต้องหาหนทางหรือวิธีการแก้ไขเหตุการณ์นั้นอย่างรวดเร็ว และต้องกระตุ้นให้มีการดำเนินงานไปให้ได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้แล้ว การติดตามควรจะทำตลอดเวลา เพื่อประเมินประสิทธิผลที่ได้รับก่อนจะแก้ไขและเพื่อวางหลักการสำหรับการแก้ไข วิธีการวางแผนและควบคุมในอนาคตให้ดีขึ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานถ้าพบว่าเกิดผลแตกต่างในทางที่ดี ก็ควรจะนำไปเผยแพร่เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่หน่วยงานอื่นๆ จะได้นำไปปฏิบัติ

4. การสั่งการเพื่อการแก้ไข การบริหารงบประมาณในขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้าย เมื่อผ่านการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ แล้ว เช่น เกิดผลแตกต่างในทางไม่ดี ฝ่ายบริหารต้อง

ดำเนินการแก้ไข โดยเสนอทางเลือกที่จะใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานต่างๆ พร้อมทั้งข้อได้เปรียบเสียเปรียบในแต่ละวิธี เพื่อนำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขและสั่งการไปยังหน่วยงานนั้นๆ การตัดสินใจเลือกทางแก้ไขนี้ฝ่ายบริหารสมควรจะรับฟังแนวทางแก้ไขจากหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งฝ่ายปฏิบัติการมาประกอบการพิจารณาด้วย เนื่องจากฝ่ายปฏิบัติการใกล้ชิดในการปฏิบัติงานและมีประสบการณ์จากข้อเท็จจริงมากกว่าผู้บริหาร ซึ่งแม้จะมีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่าแต่ก็ขาดประสบการณ์ตรง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายนี้จะต้องมีการติดตามด้วยการแก้ไขนั้นได้ผลมากน้อยเพียงไร และนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนงบประมาณในโอกาสต่อไปได้ รายละเอียดการบริหารงบประมาณดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 การบริหารงบประมาณ

ที่มา: ธนกร เอกเผ่าพันธุ์, 2543, หน้า 74-75.

กระบวนการในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา เป็นงานบริหารที่ครอบคลุมงานทุกส่วนทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแบ่งส่วนงานให้ชัดเจนเพื่อความสะดวกในการบริหารงานและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2547, หน้า 235-400) ได้แบ่งการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การวางแผนกำลังคนในองค์กรจนกระทั่งการสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 3-4) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายและการวางแผนเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ จากการ
จำแนกตำแหน่ง

5. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
6. การสรรหาคคนมาทำงาน
7. การเลือกสรรและการทดสอบ
8. การให้ทดลองปฏิบัติงาน
9. การบรรจุแต่งตั้ง
10. การจัดทำทะเบียนประวัติ
11. การย้ายการโอน
12. การพัฒนาตัวบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้ออกจากงาน
21. การจัดทำระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษาวินัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 37) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคล มี 4 ประการดังนี้

1. การคัดเลือกและการสรรหาบุคคล
2. การบำรุงรักษาบุคคล
3. การพัฒนาบุคคล
4. การให้บุคคลพ้นจากงาน

Chung (1987, p.98) กล่าวถึงกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิมประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหา
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การประเมินการทำงาน
6. การให้รางวัล

Wayne & Neo (1988, p.223) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. การสรรหาและคัดเลือก
3. การตอบแทนและอำนวยความสะดวก
4. การดูแลความปลอดภัย

Armstrong (1995, p.97) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การแสวงหาบุคคล
2. การจ่ายค่าตอบแทน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคคล
5. การให้บริการกับบุคคล
6. การให้พ้นจากงาน
7. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

จากการศึกษาแนวคิดที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ว่าจะมีแนวทางเป็นอย่างไร เช่น ต้องการคนชำนาญเฉพาะทาง หรือต้องการคนมาฝึกงานค่อยเป็นค่อยไป ต้องการสาขาวิชาที่ขาดแคลนหรือต้องการเครื่องจักรมาทำงานเป็นส่วนใหญ่แล้วใช้การควบคุม เป็นต้น

2. วางแผนกำลังคน ในการวางแผนกำลังคนหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

2.1 การวิเคราะห์งาน คือ การจำแนกและวิเคราะห์ทั้งปริมาณ และคุณภาพ ของงานภายในหน่วยงานว่ามีปริมาณมากน้อยเพียงใด และต้องการงานที่มีคุณภาพขนาดไหน

2.2 การจัดกลุ่มงาน คือ การพยายามจัดงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือไป ด้วยกันได้ เข้าเป็นกลุ่มงานเดียวกัน

2.3 กำหนดตำแหน่ง เมื่อได้กลุ่มงานแล้วมีการกำหนดตำแหน่งและ คุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้นว่า ควรจะมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะทำให้งานที่กำหนดนั้น สำเร็จได้

2.4 กำหนดความต้องการในหน่วยงานที่ดั่งขึ้นใหม่ เป็นการกำหนดจำนวน คนที่ต้องการที่จะเข้ามารับผิดชอบหรือตำแหน่งที่กำหนดขึ้นมา แต่ถ้าหากเป็นหน่วยงานเก่าๆ สิ่งที่จะต้องทำเป็นอันดับแรกคือ การสำรวจความสามารถของคนเก่าๆ ที่จะทำงานในตำแหน่งที่กำหนด ขึ้นได้มากน้อยเพียงใด ยังขาดอยู่อีกกี่ตำแหน่ง

2.5 การเสนอความต้องการ เป็นการเสนอความต้องการหลักจากการกำหนด ตำแหน่งเสร็จแล้ว การเสนอความต้องการนี้อาจจะเสนอความต้องการในครั้งเดียวก็ได้ หากจำนวน ที่ต้องการไม่มากนักและความต้องการคนมีมาก แต่ในบางหน่วยงานที่ยังไม่เจริญเติบโตเต็มที่ มักจะเสนอในรูปแบบของกรอบอัตรากำลัง โดยกำหนดไว้ว่า เมื่อหน่วยงาน โตเต็มที่แล้วจะต้องใช้ กำลังคนเท่าใด

3. การสรรหา ได้แก่ การเสนอความต้องการกำลังคนเข้ามาทำงาน โดยการ ชักชวน ประกาศทางสื่อมวลชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานเพื่อชักชวนคนให้เข้ามาสมัครใน ตำแหน่งที่ต้องการ

4. คัดเลือก คือ การจัดสรรคนที่มีลักษณะถูกต้องเหมาะสม ตามเกณฑ์ที่กำหนด เข้าทำงาน วิธีการคัดเลือกอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสอบ การสัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติงาน

5. การบรรจุและแต่งตั้ง ถ้าหากเป็นระบบราชการผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะได้รับ การบรรจุเข้าเป็นข้าราชการ และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา พร้อมกับ งบประมาณเดือน สำหรับในบางบริษัทอาจจะระบุนอัตรการตอบแทนอื่นๆ ไปด้วย เช่น เงินรางวัล เมื่อสิ้นปี

6. การปฐมนิเทศ โดยส่วนรวมไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชนหรือรัฐบาลก็ตาม เมื่อบุคคลได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกของหน่วยงานแล้ว หน่วยงานหรือส่วนราชการจะทำการ ปฐมนิเทศสมาชิกใหม่ สาระในการปฐมนิเทศอาจจะเป็นการแนะนำให้รู้จักกับหน่วยงาน สมาชิก วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

7. การมอบหมายงาน เป็นการพบปะกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับสมาชิกใหม่ของหน่วยงาน เพื่อการมอบหมายที่ได้ทำ ความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการได้รับจากสมาชิกใหม่

8. การพัฒนา เมื่อปฏิบัติระยะหนึ่ง หน่วยงานอาจจะมีการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ เช่น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น

9. การประเมิน เป็นการประเมินผลงานหรือประเมินบุคลากร เมื่อทำงานระยะหนึ่งส่วนใหญ่มักจะทำการประเมินอย่างน้อยปีละครั้ง

10. สวัสดิการ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากร เช่น กรณีเจ็บป่วย การเดินทาง หรืออื่นๆ ที่จะเป็นการช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

11. วินัย เป็นการพิจารณาโทษในกรณีที่บุคคลทำผิดกฎระเบียบของหน่วยงาน

2. การบริหารวัสดุ อุปกรณ์

2.1 งานพัสดุ

พัสดุ หมายถึง สิ่งของต่าง ที่ดิน บ้านเรือน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542, 2546, หน้า 782) ส่วนระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ 2535 ได้ให้ความหมายของพัสดุว่า หมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่กำหนดไว้ในหนังสือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ ของสำนักงบประมาณ การพัสดุ หมายถึง การซื้อ การจ้าง การซ่อมแซม บำรุงรักษา การจัดทำเอง การแลกเปลี่ยน การเช่า การยืม การควบคุม และการดำเนินการอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 หมวด 1 ข้อ 5

2.2 วัสดุและครุภัณฑ์

วัสดุและครุภัณฑ์สามารถจำแนกความแตกต่างออกได้ดังนี้

2.2.1 วัสดุสิ้นเปลือง หมายถึง สิ่งของโดยสภาพเมื่อใช้แล้วสิ้นเปลืองหมดไปเองหรือแปรสภาพ หรือไม่คงสภาพเดิมอีกต่อไป เช่น ยางลบ หมึกโรเนียว น้ำมัน ฯลฯ

2.2.2 วัสดุถาวร หมายถึง สิ่งของที่มีลักษณะคงทนถาวร แต่มีอายุการใช้งานจำกัด เช่น เครื่องเขียนกระดาษ กรรไกร มีด พริ้ว ขวาน ฟุตบอล ไม้ปิงปอง บาสเกตบอล ฯลฯ

2.2.3 ครุภัณฑ์ หมายถึง สิ่งของหรือของใช้ที่มีลักษณะคงทนถาวร บางอย่างมีอายุการใช้งานจำกัด เช่น โต๊ะ ตู้เก็บเอกสาร พิมพ์ดีด โทรทัศน์ ฯลฯ

2.3 ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

ที่ดิน หมายถึง พื้นที่และบริเวณที่โรงเรียนเป็นเจ้าของตามระเบียบที่ว่าด้วยราชพัสดุ

สิ่งก่อสร้าง หมายถึง อาคารและสิ่งก่อสร้างที่สร้างขึ้นในที่ดินของโรงเรียน
สำหรับงานด้านพัสดุมีขอบข่ายในการดำเนินงานคือ

2.3.1 วัสดุ ควบคุมโดยการลงบัญชี

2.3.2 ครุภัณฑ์ ควบคุมโดยการลงทะเบียน

2.3.3 ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ควบคุมโดยนำขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ งานที่
สำคัญในด้านพัสดุ ได้แก่

2.3.3.1 การจัดหา จัดซื้อ การจ้าง การจัดทำเอง และการแลกเปลี่ยน

2.3.3.2 การควบคุม ลงบัญชี ลงทะเบียน และการเบิก-จ่ายพัสดุ

2.3.3.3 การจำหน่ายกรณีชำรุด บกพร่อง เสียหายและหา

ผู้รับผิดชอบทางแพ่ง

2.3.3.4 การตรวจสอบประจำปี

การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความต้องการวัสดุ เป็นขั้นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวบรวมความ
ต้องการพัสดุที่ระบุไว้ในแผนงาน โครงการของหน่วยงานซึ่งอาจจะเป็นโครงการ 1 ปี 2 ปี ก็ได้
แล้วหน่วยพัสดุวางแผนการจัดซื้อ จัดหาพัสดุให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละแผน
โครงการนั้นๆ

2. การจัดหาพัสดุ หน่วยที่รับผิดชอบรวบรวมความต้องการแล้วโดยหลักการ
ทั่วไป ควรจะให้มีหน่วยกลางในการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อสะดวกในการควบคุมด้านปริมาณและ
คุณภาพและประหยัดเมื่อต้องการซื้อในปริมาณมากๆ

3. การลงทะเบียน เมื่อได้พัสดุมาแล้ว หน่วยงานที่ได้รับจะด้วยวิธีการใดก็ตาม
จะต้องมีการลงทะเบียนเพื่อควบคุมพัสดุ โดยระบุชื่อรายการ วิธีการได้มา ราคา วันที่ได้มา
ตลอดจนจำนวนหน่วยพัสดุ

4. การแจกจ่าย เมื่อลงทะเบียนพัสดุแล้ว เมื่อหน่วยงานใช้ขอเบิกมา ก็จ่ายให้ไป
โดยหน่วยงานกลางมีหน้าที่ในการควบคุมทางบัญชีกับของเดิมที่มีอยู่แล้ว ทำให้พัสดุนั้นสามารถมี
อายุในการใช้นานขึ้น

5. การบำรุงรักษา ควรจัดทำควบคู่ไปกับการจัดหาเพื่อเป็นการแสวงหาอุปกรณ์
มาใช้

6. การจำหน่าย นับเป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรพัสดุ การจำหน่ายเป็นขั้นตอนที่
ผู้รับผิดชอบปลดภาวะความรับผิดชอบจากพัสดุนั้นๆ โดยที่พัสดุนั้นอาจจะเสื่อมล้ำสมัยหรือไว้เกิน
ความต้องการ การจำหน่ายสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การขาย การทำลาย เป็นต้น

3. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยถูกต้องตามระเบียบทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและกำหนดระยะเวลาของงบประมาณ ซึ่งจะครอบคลุมถึงภารกิจที่ต้องดูแลเรื่องการเงิน

ตามที่ได้รับงบประมาณมาแล้ว ในประเด็นต่อไปนี้

3.1 การเสนอของบประมาณ

3.2 การใช้จ่ายงบประมาณ การใช้จ่ายเงินงบประมาณของสถานศึกษามีข้อพึงสังเกตดังนี้

3.2.1 การใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับหรือกำหนดขึ้นโดยปกติแล้ว ก็ต้องการให้สถานศึกษาได้ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตามที่กำหนดในงานหรือ โครงการของสถานศึกษานั้นๆ เช่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน พัฒนาคณาจารย์ ปรับปรุงอาคารสถานที่สนับสนุนงานกิจการนักเรียน เป็นต้น โดยจะต้องวางแผนกำกับดูแลการใช้จ่ายเงินให้บรรลุวัตถุประสงค์ไม่นำเงินไปใช้จ่าย เพื่อภารกิจการอย่างอื่นที่แตกต่างออกไป

3.2.2 การใช้จ่ายเงินตรงตามเงื่อนไข และหลักเกณฑ์ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือไม่ การใช้จ่ายเงินบางประเภท หน่วยงานต้นสังกัดจะกำหนดกรอบเป็นหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขเอาไว้ให้สถานศึกษาถือปฏิบัติเอาไว้

3.2.3 การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่ เงินงบประมาณจะช่วยเวลาในการใช้จ่ายที่แน่นอน ถ้าเป็นงบประมาณของทางราชการ เงินที่ให้หน่วยงานต่างๆ ใช้จ่ายจะเป็นไปตามงบประมาณของปีถัดไป โครงการต่างๆ ที่กำหนดให้ปฏิบัติในแต่ละปีงบประมาณ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องจะต้องรีบดำเนินการเพื่อใช้จ่ายเงินให้เสร็จทันภายในช่วงเวลาของปีงบประมาณ

3.2.4 การใช้จ่ายงบประมาณถูกต้องตามระเบียบหรือไม่ ระเบียบในการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีไว้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ เพื่อต้องการให้เงินงบประมาณที่ได้รับได้ใช้จ่ายไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม ไม่รู้ว่าไหลหรือตกเป็นของใครคนใดคนหนึ่ง ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการตามที่ระบุในงบประมาณนั้นๆ รวมทั้งเพื่อต้องการให้หน่วยงาน หรือสถานศึกษาเจ้าของงบประมาณจะได้รับบริการที่ดี ผู้ใช้งบประมาณจะต้องปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการใช้จ่ายเงินในหมวดนั้นๆ

3.3 แผนควบคุมงบประมาณ เป็นกระบวนการในการบริหารงบประมาณเพื่อให้มีการควบคุม กำกับ เพื่อให้งานนั้นๆ ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยปัจจัย และกระบวนการในการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในโครงการ ผลของการปฏิบัติงานจะเป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไรแค่ไหนทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพ เวลาและลักษณะเฉพาะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4 การประเมินผลการบริหารงบประมาณ เพื่อให้ทราบในเรื่องเกี่ยวกับแผนและการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาว่าดำเนินการไปตามโครงการและถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ปรับแผนหรือแก้ไขแนวทางการดำเนินการให้เหมาะสม ถูกต้องเกิดผลดีต่อหน่วยงานต่อไป

การบริหารงบประมาณ นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการเสนอจัดตั้งงบประมาณ เพราะกิจกรรมในส่วนนี้เป็นการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุสิ่งที่กำหนดไว้แล้วในโครงการก็ได้รับงบประมาณ โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเป็นไปโดยราบรื่น สามารถแก้ปัญหา หรือพัฒนางานในหน่วยงานที่ต้องการได้

4. การบริหารอาคารสถานที่

ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการบริหารงานพัสดุ โดยมีขั้นตอนใหญ่ ดังนี้

4.1 การวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ส่วนใหญ่เป็นการวางแผนการกำหนดสถานที่ตั้งของอาคาร ภายในพื้นที่ที่เรียกว่า การวางแผนผังแม่บท การกำหนดความต้องการอาคารให้สอดคล้องกับความเจริญเติบโตของหน่วยงานและการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักเรียนและบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานในสถานที่นั้น ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการ การทำนายการเพิ่ม-ลด จำนวนนักเรียนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

4.2 การกำหนดความต้องการอาคาร ได้แก่ การกำหนดจำนวน ประเภท รูปแบบ และพื้นที่ของอาคารให้สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันการศึกษาที่เจริญขึ้น

4.3 การก่อสร้างอาคาร เป็นขั้นตอนที่ผู้รับผิดชอบจะต้องรับผิดชอบในการดูแลควบคุมการก่อสร้าง ในฐานะที่เจ้าของสถานที่ที่จะต้องใช้อาคารที่ได้มาให้เป็นไปตามรูปแบบและข้อมูลรายละเอียดที่กำหนด

4.4 การวางแผนการใช้อาคาร เป็นขั้นตอนที่จะต้องมีการกำหนดการใช้อาคารให้คุ้มค่าให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดตารางการใช้อาคารประเมินการใช้อาคารในรูปแบบต่างๆ

4.5 การใช้ การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมอาคาร เป็นการดำเนินการใช้อาคารสถานที่ให้ตรงตามแผนและวัตถุประสงค์ บำรุงรักษาและซ่อมแซมเมื่อถึงวาระ

4.6 การรื้อถอน ในกรณีที่อาคารชำรุดเพราะสร้างมานานผู้บริหารจะต้องดำเนินการรื้อถอนอย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ผู้บริหารควรจะดำเนินการอย่างไร

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคคล เงินหรืองบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารของผู้บริหาร โดยการนำทรัพยากรทั้ง 4 อย่างมาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าที่สุด ซึ่งมีกระบวนการบริหารดังนี้

1. วางแผนการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ความต้องการในการใช้ มีรายละเอียดอะไรบ้าง เหตุผลและความจำเป็น ให้สอดคล้องและครอบคลุมกับภารกิจของโรงเรียน

2. ระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ จากทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงานของรัฐ เอกชน บริษัท ห้างร้าน ชุมชน ท้องถิ่น เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ทรัพยากร

3. จัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาให้เพียงพอกับทุกหน่วยงาน โดยพิจารณาตามความจำเป็น เร่งด่วน หรือให้เป็นไปตามเงื่อนไข กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน โดยพิจารณาจาก

3.1 ตามความต้องการเร่งด่วนของแผนงาน โครงการ งาน กิจกรรม

3.2 ตามแผนงาน โครงการ งาน กิจกรรม ปกติที่ทำเป็นประจำ

3.3 ตามแผนงาน โครงการ งาน กิจกรรม ที่ต้องพัฒนาใหม่

3.4 ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ต่อเนื่องจากของเดิม

3.5 ทดแทนของเดิมที่ชำรุด แตกหัก เสียหาย ล้าสมัย

4. ควบคุมให้มีการนำทรัพยากรทางการศึกษาไปใช้ตามวัน เวลา ที่กำหนด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เกิดความคุ้มค่า

5. ประเมินผล และติดตามผล การใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาแก้ไข ปรับปรุงต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศไทย

สุเทพ ยั่งยืน (2547, หน้า 85-86) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน

นำศักดิ์ หอมชื่น (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี พบว่าการพิจารณาความดีความชอบตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารในภาพรวม สภาพที่มีการดำเนินการมากที่สุดคือ การพิจารณาความดีความชอบที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นผู้ประเมิน และสภาพที่มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบโดยคำนึงถึงระบบอาวุโส สำหรับเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารในภาพรวม พบว่าด้านผลงานเกณฑ์ที่นำมาใช้มากที่สุดคือ นำปริมาณผลงานของผู้ถูกประเมินมาใช้เปรียบเทียบกับเป้าหมายของงานและเกณฑ์ที่นำมาใช้น้อยที่สุดคือ นำเรื่องการประหยัด หรือความคุ้มค่าของทรัพยากรในการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ส่วนในด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงานเกณฑ์ที่นำมาใช้มากที่สุดคือ นำคุณลักษณะด้านการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการมาใช้พิจารณาความดี ความชอบ นอกจากนี้ ปัญหาในการพิจารณาความดี ความชอบที่พบมากที่สุดในแต่ละด้านและแนวทางในการแก้ไขปัญหามีดังนี้ ปัญหาด้านสภาพในการพิจารณาความดีความชอบคือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหามีดังนี้ ปัญหาด้านสภาพในการพิจารณาความดีความชอบคือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการ หลักเกณฑ์ ความดี ความชอบให้มากที่สุด แนวทางแก้ไขปัญหาคือ ให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบให้มากที่สุด ปัญหาด้านเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบคือ ครูขาดการเก็บผลงานที่เป็นหลักฐาน โดยมีแนวทางแก้ไขคือ ครูจัดเก็บผลงานให้เป็นระบบเป็นรูปธรรมสามารถตรวจสอบได้

มรกต โกมลดิษฐ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการศึกษาประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

ธนบุรี ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม คุณงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

พรทิพา สุกใส (2546, หน้า 85-86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรเกิดจากขาดงบประมาณในการประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเองมากที่สุด

สาวิตรี ชาดา (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า

1. สภาพการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบริหารจัดการและด้านบุคลากรและการให้บริการอยู่ในระดับมาก สภาพการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนักเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคือ ด้านบุคลากรและการให้บริการ ด้านอาคารสถานที่และด้านงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์

2. ปัญหาการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนและนักเรียนพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคลากร การให้บริการ

3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

3.1 ด้านงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน สถานประกอบการต่างๆ ตลอดจนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น

3.2 ด้านอาคารสถานที่ ควรแบ่งเป็นสัดส่วนสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

3.3 ด้านบุคลากรและการให้บริการควรมีบุคลากรประจำที่มีเวลาและมีความรู้ความชำนาญ

ปรียากร โพธิ์ทอง (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งโยกย้ายในวงการตำรวจไทย : วิถีแห่งคุณธรรมอุปถัมภ์ พบว่าการเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ใช้ระบบคุณธรรมควบคู่กับระบบอุปถัมภ์ กล่าวคือ ในขั้นตอนแรกการเสนอรายชื่อจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งโยกย้ายต้องมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ ในขั้นตอนนี้ใช้ระบบคุณธรรมเป็นเกณฑ์สำคัญ ในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการพิจารณาของผู้บัญชาการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยผ่านการพิจารณาความเห็นชอบของคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์จากนักการเมือง

ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ฯลฯ เพื่อฝากฝังตำรวจที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ได้เลื่อนตำแหน่งและ แต่งตั้งโยกย้าย

ไพบูลย์ กล่อมบรรจง (2545, หน้า 71-72) ได้ทำการศึกษาเรื่องการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น เพื่อบริหารวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานศึกษายังขาดงบประมาณการเดินทางไปศึกษาในท้องถิ่น บุคลากรในท้องถิ่นที่มีความรู้ ไม่มีเวลาว่างมา ให้ การศึกษา แหล่งทรัพยากรในท้องถิ่นมีสภาพไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้งาน การสนับสนุนด้านการเงิน งบประมาณจากท้องถิ่นค่อนข้างน้อย

อินทรีา ธนียผล (2545, หน้า 100) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างส่วนกลางกับสาขาวิทยบริการ เฉลิมพระเกียรติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่จะมีการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเงิน รายได้และเงินเดือน โดยพิจารณาความดีความชอบ ควรยึดหลักความเที่ยงตรง เสมอภาค ยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจว่าผู้บริหารมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรด้วย ความเหมาะสมกับตำแหน่งในแต่ละสายงาน

บุญญพัฒน์ พันธุ์ยม (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารการบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน คือการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจาก งาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลได้ปฏิบัติในระดับมากทั้ง 4 ด้าน สูงสุดคือ การ ได้ได้มาซึ่งบุคลากร ต่ำสุดคือ การพัฒนาบุคลากร ในด้านปัญหาการบริหารงานบุคคลมีปัญหาอยู่ ในระดับน้อยทุกด้าน ปัญหาสูงสุดคือการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ต่ำสุดคือ การให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วนผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเป็นรายด้านดังนี้ การให้ได้มาซึ่ง บุคลากรควรมีคณะกรรมการพิจารณาขอโอนย้ายและควรมีการร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อช่วย แก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร ควรใช้ประโยชน์จากการไปดูงาน โดยการ ปรับให้เข้ากับสภาพขององค์กร และควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น การธำรงรักษาบุคลากร ควรมีการดำเนินการปฐมนิเทศทุกครั้งที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่ และควร มีการประเมินผลงาน โดยเน้นผลงานและความรับผิดชอบ โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐานที่ได้ มาตรฐาน และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรมีการวางแผนจัดอัตรากำลังตามความต้องการของ องค์กร และควรมีคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาการให้บุคลากรพ้นจากงาน

วิลดา รูปประดิษฐ์ (2545, หน้า 58) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่อการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเห็นด้วยว่าการ บริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระคล่องตัวสูงขึ้น

วัชรวิ แชนงบุญเรือง (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบเรื่อง สภาพการจัดการ แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ตาม โครงการปฏิรูปการศึกษา ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านบุคลากรทางการศึกษาและด้านสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏดังนี้

1. มีสภาพการจัดการแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ตามโครงการปฏิรูปการศึกษาใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน 3 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านบุคลากรทางการศึกษา ด้านสถานศึกษา และด้านสื่อการเรียนการสอน ยกเว้นข้าราชการครูในโรงเรียนในเขตเทศบาลเห็นว่า มีสภาพการจัดการด้านสื่อการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง

2. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาลเห็นว่า มีสภาพการจัดการแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ตามโครงการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน มากกว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเห็นว่า มีสภาพการจัดการแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ตามโครงการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ($P > .05$)

ขวัญยืน แปลงแดง (2544, หน้า 75) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาการใช้ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบอยู่ในระดับมาก คือการประสานงานไม่ชัดเจน ทรัพยากรบุคคลที่เชิญมาไม่มีเวลาว่างพอ ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน ทรัพยากรบุคคลที่เชิญมามีความรู้และประสบการณ์ไม่เพียงพอ และขาดการวางแผนงานร่วมกัน

ลำลี เก็งทอง (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้กับคุณลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านลงมือปฏิบัติ ด้านการปรับปรุงแก้ไข วางมาตรฐานและถือปฏิบัติและด้านการตรวจสอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. คุณลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีความสนใจ

ที่จะเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ และการรู้จักการตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านความสามารถสรุปประเด็นการเรียนรู้และประสบการณ์ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้องและนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ด้านความสามารถเลือกใช้วิธีการแสวงหาหาความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านมินิสัยรักการอ่านและค้นหาความรู้ สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้หรือสื่อต่างๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

สมใจ จุฬารเรืองฤทธิ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษาบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด(มหาชน) ที่นำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระบบที่สามารถครอบคลุมภารกิจหน้าที่และกระบวนการบริหารงานบุคคล และก่อให้เกิดประโยชน์ในการลดความซ้ำซ้อนของงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารข้อมูล ระบบงานด้านเอกสารลดลง มีความสะดวก รวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัยเป็นปัจจุบัน มีระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น แต่ในการดำเนินการยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากปัจจัยหลายด้าน เช่น ความรู้ความเข้าใจระบบของบุคลากร การป้อนข้อมูลผิดพลาดทำให้ข้อมูลที่ปรากฏไม่ถูกต้อง บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในการใช้ระบบ และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทางบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการแนะนำและปรับปรุงวิธีการทำงานของระบบอย่างต่อเนื่องจนปัญหาดังกล่าวลดน้อยลงและสามารถพัฒนาระบบได้มากยิ่งขึ้น และสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีความสะดวกและรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและ Update ตลอดเวลา ซึ่งในอนาคตจะมีการพัฒนาระบบไปสู่การพัฒนาด้านสายอาชีพ (Career Development) เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้องและสะดวกต่อการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

สุรินทร์ ทองเกลี้ยง (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนการสรรหาและการใช้บุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภายิต นุชมงคล (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน เพื่อการจัดการเรียนการสอนของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนเพื่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาปรากฏว่าทั้ง โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองกับอำเภอรอบนอกต่างสภาพการใช้แหล่งการเรียนรู้เพื่อจัดการเรียนการสอนในระดับปานกลางเท่ากัน ถ้าพิจารณาตามประเภทของแหล่งการเรียนรู้โดยภาพรวมของทั้งจังหวัดค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเภทของบุคคล ต่ำสุดคือ ประเภทสถานที่ ถ้าพิจารณาตามที่ตั้งของโรงเรียน อำเภอเมือง และอำเภอรอบนอกค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเภทบุคคล ส่วนต่ำสุดของอำเภอเมืองคือ ประเภททรัพยากรธรรมชาติ อำเภอรอบนอกคือ ประเภทสถานที่

2. เปรียบเทียบสภาพการใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนเพื่อการเรียนการสอนระหว่างโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองลำพูนกับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตรอบนอกของจังหวัดลำพูน ปรากฏว่าในภาพรวมของการใช้แหล่งการเรียนรู้ชุมชนและเกือบทุกประเภทไม่แตกต่างกัน ยกเว้นประเภทเอกสารสิ่งพิมพ์ เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ปัญหาที่พบในการใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนเกือบทุกประเภทคือ ความจำกัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ยกเว้นประเภทวัฒนธรรม ประเภทท้องถิ่น ปัญหาสูงสุดคือ ความจำกัดเรื่องเวลาในการดำเนินการ

4. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาประเภทบุคคลสูงสุดคือ ควรมีการวางแผนร่วมกับชุมชนและหน่วยเหนือควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นค่าตอบแทนวิทยากรท้องถิ่นอย่างเหมาะสม ประเภทสถานที่สูงสุด คือ ควรมีการวางแผนร่วมกับชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ ส่วนประเภททรัพยากรธรรมชาติ ประเภทวัฒนธรรม ประเพณีสูงสุด คือ ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคคลเห็นความสำคัญของการใช้แหล่งเรียนรู้และประเภทเอกสาร สิ่งพิมพ์ เทคโนโลยีสูงสุดคือ ควรมีการสำรวจและจัดทำข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ไว้

พรพิมล ก้อนภูธร (2543, หน้า 51-53) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพและความต้องการในการบริหารงานการเงินและพัสดุของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ มีสภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมและด้านทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมาก มีความต้องการในการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูพัสดุมีความคิดเห็นแตกต่างจาก

กลุ่มอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการในการบริหารงานการเงินและพัสดุไม่ต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สะอาด อุสมาน (2541, หน้า 88) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน โดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการบริหารงานบุคคลมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้าน การให้ได้มาเพื่อการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการให้บริหารบุคลากรในหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีปัญหาการบริหารงานบุคคลมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

นงราม เศรษฐพานิช และคนอื่นๆ (2541, หน้า 54) ได้ศึกษาทรัพยากรทางการศึกษา ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นทรัพยากรที่จัดหา จัดซื้อ หรือจัดจ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ทรัพยากรที่เกิดจากแหล่งอื่นๆ เช่น เงินอุดหนุนจากท้องถิ่นมีน้อยมาก ในขณะที่เงินนอกงบประมาณในส่วน of เงินบริจาค เงินกู้และเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศที่ใช้ในการศึกษามีน้อย บทบาทของรัฐควรปรับเปลี่ยนไปจากผู้จัดการศึกษาและเป็นผู้ควบคุมการจัดการศึกษาของผู้อื่นมาเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกชน ชุมชน สถานประกอบการ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อระดมเงินทุนและทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ให้มากขึ้น เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นจะต้องให้เอกชน ชุมชน และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม อันเป็นกลไกเพื่อให้การศึกษามีรูปแบบที่หลากหลายโดยอัตโนมัติ และยังช่วยให้ระบบการศึกษามีพลวัตสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย แต่ความเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาไทยทำได้ยาก เพราะระบบราชการยึดติดอยู่กับการควบคุมและระเบียบวิธีปฏิบัติที่เคร่งครัด ย่อมจำกัดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนในระบบ ทำให้คนเหล่านั้นขาดความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำสิ่งแปลกใหม่ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีผลให้ผู้เรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สมพิศ ศุภพงษ์ (2540, หน้า 1-136) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการวางแผนบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อ ประกอบการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติมากที่สุดคือ การ ประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน/โครงการให้บุคลากรได้ทราบและมีการกระตุ้นให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของงานและร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีการปฏิบัติมาก ที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของ บุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติมากที่สุด คือ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรใน ระยะสั้น (1ปี) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและประชุมสัมมนา ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนนำเกณฑ์ต่างๆ มาใช้ประเมินผลตามสภาพของแต่ละ โรงเรียน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งให้สูงในเกณฑ์ ก.ค. และมีการ กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีลักษณะหลากหลายตาม รูปแบบการบริหารงานแต่ละ โรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะกระจายอำนาจ ปัญหาอุปสรรค สำคัญที่พบมากที่สุดคือ ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความสามารถได้เนื่องจากมี จำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ บุคลากรที่ได้รับมาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และขาดงบประมาณ สนับสนุนและครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหลายอย่าง

เอื้อ คุณาจันทร์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องสภาพปัจจุบันของการบริหารงาน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาพื้นฐาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย พบว่าทุกโรงเรียนมีความต้องการบุคลากรเพิ่มในสาขาวิชาเอกคณิตศาสตร์ ดนตรีนาฏศิลป์ วิทยาศาสตร์ การจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสภาพความพร้อมของครูและความต้องการของนักเรียน เป็นส่วนใหญ่ การจัดสรรทรัพยากรแต่ละ โรงเรียนมีความต้องการห้องเรียน ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องเรียนทางภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการ โภชนาการ ทุกโรงเรียนได้รับงบประมาณ สนับสนุนจากรัฐบาลเพิ่มขึ้นกว่าเดิม โดยนำไปพัฒนางานวิชาการเป็นหลัก

พิชัย ภูวนคำ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนของ วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์ ตามทัศนะของผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักศึกษา พบว่า

1. โดยรวม ผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักศึกษา มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทางการเรียนอยู่ในระดับไม่แน่ใจ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักศึกษามี ความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย 1 ด้าน คือ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

2. จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

2.1 ผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 ด้าน คือ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

2.2 ครูผู้สอน และนักศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเห็นด้วย 1 ด้าน คือ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

3. เมื่อเปรียบเทียบความเห็น พบว่า โดยรวมผู้บริหารเห็นด้วยกับสภาพแวดล้อมทางการเรียนของวิทยาลัยเทคนิคพสอินทร์มากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารและนักศึกษาเห็นด้วยกับสภาพแวดล้อมทางการเรียนด้านอาคารสถานที่มากกว่าครูผู้สอน และผู้บริหารเห็นด้วยกับสภาพแวดล้อมทางการเรียนด้านเครื่องมือและสื่อวัสดุมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรนภา บรรจงกาลกุล (2539, หน้า 134) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับการเรียนของกลุ่มนิสิตนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ในสถาบันผลิตครู สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มนิสิตนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและกลุ่มนิสิตนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการต่ำมี 7 ตัวแปร ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอน วิธีการเรียน สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ คณะแผนกเฉลี่ยสะสมชั้นมัธยมศึกษา ปัญหาด้านอนาคตเกี่ยวกับการศึกษาและอาชีพ อันดับการเลือก และภูมิถิ่นานา

ฉัตรจิรา อ้อคปัญญา (2537, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสิ่งศักดิ์กั้นและปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีปัจจัยสนับสนุนการบริหารที่มีความพร้อม มีคุณภาพปานกลาง ในด้านนโยบายและหน่วยงาน ด้านอาคารสถานที่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการบริหารและด้านวัฒนธรรม ส่วนด้านศักดิ์กั้นการบริหารงานคือ อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอในระดับมาก เป็นต้นว่า ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน อาคารฝึกงาน อุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับฝึกปฏิบัติ วัสดุทัศนศึกษา ตามความจำเป็นที่ตรงกับเนื้อหาวิชา ครุภัณฑ์ที่ทันสมัย โต๊ะ สื่อการเรียนการสอน

งานวิจัยในต่างประเทศ

Jung (2003, p.2457-A) ได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน พบว่า สิ่งแวดล้อมในห้องเรียนซึ่งมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนเข้าใจในการเรียน เพราะผู้เรียนใช้เวลาส่วนใหญ่ที่นั่น และสิ่งแวดล้อมในห้องเรียนมีผลกระทบต่อทัศนคติและความสำเร็จของผู้เรียนเป็นอย่างสูง ผู้เรียนในสิ่งแวดล้อมของการจัดห้องเรียนสำหรับเรียนภาษาได้รับประสบการณ์ที่หลากหลายโอกาส ซึ่งอาจจะหรืออาจจะไม่ส่งเสริมการเรียนก็ได้ อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้เพื่อสำรวจโอกาสต่างๆ ที่ครูสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศ สร้างสรรค์ขึ้นเพื่อช่วยนักเรียนถึงเป้าหมายของการ

เรียนรู้ภาษาอังกฤษในการใช้เทคโนโลยีเสริมเพื่อการเรียนรู้ภาษา (TELL) ในสิ่งแวดล้อมของห้องเรียน การวิจัยเชิงคุณภาพถูกเลือกมาเพื่อการศึกษาครั้งนี้เพื่อให้ได้การบรรยาย การตีความที่อธิบายถึงโอกาสต่างๆ ในสิ่งแวดล้อมทางการเรียนแบบ TELL ทั้งสองแบบ การเก็บข้อมูลภาคสนามกระทำในเกาหลีระหว่างปีการศึกษา 2002 ถึง 2003 สถานที่ที่ทำการศึกษายู่ที่โรงเรียนประถมและมัธยมอย่างละหนึ่งแห่ง ซึ่งเลือกห้องเรียนภาษาอังกฤษมาจากแห่งละหนึ่งห้อง คือห้องเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศระดับ 5 และระดับ 8 ข้อมูลหลักที่รวบรวมได้มาจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากครู 2 คน และนักเรียน 10 คน ซึ่งสังเกตสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่ใช้เทคโนโลยี และการรวบรวมเอกสาร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความไม่สัมพันธ์กันระหว่างทฤษฎีการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายการเรียนรู้ภาษาที่ผู้วิจัยเน้นย้ำกับเป้าหมายของครูผู้สอน สิ่งที่ครูให้ความเชื่อกับสิ่งที่ครูได้ทำ สิ่งที่ครูเชื่อกับทฤษฎีการเรียนรู้ภาษาที่สอง (SLA Second Language Acquisition) การวิจัยครั้งนี้ ยังแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูตามแบบฉบับเกาหลี ความสนใจในแง่มุมของการผนวกใช้เทคโนโลยี โอกาสที่ได้และเสียในสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนแบบ TELL ท้ายที่สุด ตามข้อมูลที่ได้นำได้มีการนำเสนอสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนักการศึกษาและการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมแบบ TELL

Britibgham (1998, p.275-A) ได้ศึกษาลักษณะพิเศษของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จที่ได้รับ การสนับสนุนจากครอบครัวและชุมชนพบว่า การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกาที่ประสบผลสำเร็จทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จการศึกษาเล่าเรียน เป็นผลมาจากทางโรงเรียน ได้อาศัยความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากว่าคือ ทุกโรงเรียนจะต้องให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนช่วยเหลืออบรมสั่งสอนเด็กนักเรียน ทั้งด้านอารมณ์ สังคมและความก้าวหน้าทางวิชาการด้วย

Briley (1996, p.2524-A) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักศึกษาประเภทปกติ กับนักศึกษาประเภทพิเศษ ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยชุมชนลิเนียร์ โดยเน้นศึกษาสภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนานักศึกษา สภาพแวดล้อมด้านการบริหารและทางกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านความประทับใจต่างๆ ไป ที่นักศึกษามุ่งเน้น ผลการศึกษาพบว่า

1. นักศึกษาประเภทปกติ กับนักศึกษาประเภทพิเศษ มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยชุมชนลิเนียร์ ไม่แตกต่างกัน
2. นักศึกษาประเภทปกติ กับนักศึกษาประเภทพิเศษ มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยในด้านการพัฒนานักศึกษา สภาพแวดล้อมด้านการบริหารและทางกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านความประทับใจต่างๆ ไป ที่นักศึกษามุ่งเน้น ไม่แตกต่างกัน

3. นักศึกษาประเภทปกติ กับนักศึกษาประเภทพิเศษ มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยในด้านการเรียนการสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนักศึกษาประเภทปกติมีระดับความคิดเห็นสูงกว่านักศึกษาประเภทพิเศษ

4. นักศึกษาประเภทปกติ กับนักศึกษาประเภทพิเศษ มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยในด้านจริยธรรม เวลาเรียนในชั้นเรียน และจำนวนชั่วโมงที่เรียนต่อสัปดาห์ไม่แตกต่างกัน

5. นักศึกษามีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมของวิทยาลัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพของนักศึกษา ระยะเวลาที่อยู่ในวิทยาลัย เป้าหมายระยะยาวที่จะอยู่ศึกษา และสภาพการช่วยเหลือทางการเงิน

Lee (1984, p.709-A) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และบทบาทของนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโครงการด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า โรงเรียนในท้องถิ่นได้กำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยให้นักการศึกษาได้มีส่วนร่วมรับรู้ อย่างไรก็ตาม งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนควรจะต้องจัดให้จริงจัง โดยการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย คณะครูรวมอยู่ด้วย เพื่อทำหน้าที่ประเมินโครงการและโดยการช่วยเหลือจากสำนักงานกลาง เพื่อช่วยเหลือครูใหญ่ในการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

Desautel (1978, p.42) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐจอร์เจีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าครูใหญ่ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการจัดการเรียนการสอน และมีความเห็นว่าเขาควรได้ปฏิบัติงานด้านนี้ให้มากกว่าที่ได้ปฏิบัติอยู่

Pardy (1977, p.4759-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลผลิตขององค์การ โดยการเปรียบเทียบกันระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ยึดมั่นในการเปลี่ยนแปลงกับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ยึดมั่นในประเพณีนิยม พบว่า

1. ครูในโรงเรียนที่ยึดมั่นในการเปลี่ยนแปลง ยอมรับในการเพิ่มผลผลิตขององค์การมากกว่าครูในโรงเรียนที่ยึดมั่นในประเพณีนิยม

2. ครูในโรงเรียนที่ยึดมั่นในการเปลี่ยนแปลง เรียกร้องในการเพิ่มผลผลิตน้อยกว่าครูในโรงเรียนที่ยึดมั่นในประเพณีนิยม

3. โรงเรียนขนาดใหญ่ที่ยึดมั่นในประเพณีนิยมมีการเพิ่มผลผลิตต่อองค์การน้อยที่สุด โรงเรียนขนาดเล็กที่ยึดมั่นในประเพณีนิยมมีการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และโรงเรียนที่ยึดมั่นในการเปลี่ยนแปลงมีการเพิ่มผลผลิตในองค์การมากที่สุด

Lawey (1977, p.17) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสังคมในท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับท้องถิ่น โดยดึงเอาภูมิปัญญาในระดับท้องถิ่นที่มีความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ เข้ามาสู่โรงเรียน จะช่วยให้การจัดการเรียนการสอน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนา ระหว่างชุมชนและโรงเรียน ได้ 3 แนวทาง 1) การใช้พื้นที่ชุมชนเป็นเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้า 2) องค์กรในระดับท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) ชุมชนผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี