

ผลงานทางด้านการเขียนและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

ผลงานทางด้านการเขียน

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารบุคคลากร

ความหมาย "การบริหารบุคคลากร"

คำว่า "การบริหารบุคคลากร" (Personnel Administration) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน แต่โดยใจความสำคัญแล้วก็คล้ายคลึงกัน ซึ่ง Fawcett¹ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลากรไว้ว่า เป็นการจัดการให้มีความมั่นคง พัฒนา บำรุงรักษาทางด้านทัศนคติและความรู้ของบุคคลากร เพื่อทำงานให้องค์กรมีความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทัศนะของ บุญชนะ อัครถาวร² ให้ความหมายว่า หมายถึงการที่จะให้ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนให้เหมาะสมและให้ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้สวัสดิการพอสมควร ให้มีจิตใจที่จะตั้งใจทำงาน และเมื่อออกจากงานก็มีโอกาสได้รับบำเหน็จบำนาญหรือเงินทดแทน

แต่ สุกิจ จุลละนันท์³ ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลากรในแนวเดียวกันดังนี้

¹Claude W. Fawcett, School Personnel Administration (New York: The Macmillan Company, 1964), p.1.

²บุญชนะ อัครถาวร, "เทคนิคการบริหารงานบุคคล," วารสารการบริหาร, 1 (พฤษภาคม 2512), 14.

³สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคล," หลักการบริหาร (กองวิชาการ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2510), หน้า 92.

กล่าวมาแล้วว่า คือ หมายถึงการจัดงานในสถานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในสถานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน ใหม่นี้นจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์เต็มที่เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จสมความมุ่งหมายขององค์การ

จากความหมายงานบริหารบุคคลากรของบุคคลทั้ง 3 พอสรุปได้ว่า "การบริหารบุคคลากร" หมายถึง การให้ใ้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานและขณะที่อยู่ทำงาน มีการบำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานเป็นประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุดจนกระทั่ง เขาออกจากงานไป

รากฐานในการบริหารบุคคลากรที่สำคัญบางประการ

ในการปกครองบังคับบัญชาหรือการบริหารบุคคลากรนั้น หัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจเรื่องมนุษย์ เพราะมนุษย์ไม่ใช่วัตถุ มนุษชนะ อัจฉากร⁴ ได้ให้ข้อความจริงที่ผู้บริหารงานควรคำนึงนั้นมี

1. มนุษย์เป็นสิ่งที่มีความ ทรพยากรมนุษย์ย่อมมีค่ากว่าทรพยากรอื่นใดทั้งสิ้น
2. เรื่องของคนเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด
3. คนเราจะอยู่คนเดียวไม่ได้
4. แต่ละคนมีศักดิ์ศรีและความสำคัญ
5. คนเราชอบแตกต่างกัน
6. คนเราขี้ใจน้อยเพราะอาหารอย่างเดียว
7. คนคือกำลัง - กำลังกาย - กำลังใจ และกำลังอันมหาศาล ใ้ไม่รู้จักหมดสิ้น

คือกำลังปัญญา

⁴ มนุษชนะ อัจฉากร, เรื่อง เกม, หน้า 16 - 17.

8. การใช้กำลังคน พึงใช้ให้เป็นกลุ่มก้อนและให้ได้ครบทั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด และสติปัญญา

9. การติดต่อกับคนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

10. คนเราต้องการความก้าวหน้า

11. คนเราต้องการพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาที่ยากที่สุดคือการพัฒนาคน

12. ไม่มีใครจะเปลี่ยนนิสัยและพฤติกรรมของตนได้นอกจากตัวเขาเอง

13. วินัยเป็นสิ่งที่เสริมสร้างได้ การป้องกันการกระทำผิดย่อมได้รับผลดีกว่าการกวาดล้าง ลงโทษแก่อย่างเดียว

14. ไม่มีองค์การไหนจะดำเนินไปได้โดยไม่คำนึงถึงความเป็นกันเอง ระหว่างบุคคลที่ติดต่อกัน

15. ความต้องการและพฤติกรรมของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด แต่มีทางที่จะระงับและความคุมได้โดยศาสนา วัฒนธรรม จารีตประเพณี ความเชื่อถือ กฎหมาย ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และวินัย

Fawcett⁵ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความจำเป็นในการบริหารบุคคลากรคือ

1. ต้องยอมรับว่าเป้าหมาย (Goals) ขององค์การจะสำเร็จต่อเมื่อบุคคลากรได้แสดงหรือกระทำเพื่อให้เกิดความหวังและกระตือรือร้น

2. ให้บุคคลากรมีความพอใจส่วนตัวในการทำงานที่ใ้มอบหมายให้

3. ให้บุคคลากรมีความกระหายที่อยากจะมีส่วนช่วยในการทำงาน

4. ให้บุคคลากรสามารถพัฒนา ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความรู้เพื่อให้เกิดความพอใจใน

การทำงาน

5. ให้บุคคลากรมีเงินเดือนและรางวัลอื่นเพียงพอ

6. วิธีการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ควรมีวิธีการที่ยุติธรรมกับบุคคลากร

⁵Fawcett, op.cit., p.6.

๗. การสื่อสารที่ดีควรจะมีต่อเนื่องกันเพื่อให้บุคลากรได้ทราบและให้ความร่วมมือ

แต่ Elsbree และ Reutter⁶ ได้เขียนไว้ในหนังสือ "Staff Personnel in the Public Schools" เกี่ยวกับรากฐานที่จำเป็นในการบริหารบุคลากรในระบบโรงเรียน มีอย่างน้อย 7 ประการคือ

1. คนที่ได้รับแต่งตั้งในการดำรงตำแหน่งควรจะต้องทราบอำนาจหน้าที่โดยละเอียดและแจ่มแจ้ง
2. ต้องมีชั้นของกระบวนการในนโยบายของการบริหารบุคลากร ทำอย่างมีกฎเกณฑ์และชัดเจน ตลอดจนการประกาศให้ทราบ 005211
3. กฎเกณฑ์ในนโยบายต้องได้โดยจากความร่วมมือแบบประชาธิปไตย
4. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์
5. ต้องมีคณะกรรมการจัดโครงการต่อเนื่องกันในการพัฒนาบุคลากร
6. บำรุงรักษาบุคลากรใหม่ให้ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีชีวิตชีวา และมีความสนใจ
7. การบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้นำทางการบริหาร

2. ความคิดเห็นในเรื่องครูใหญ่กับงานบริหารบุคลากร (ครู)

ขอบข่ายงานบริหารบุคลากร

วิทยุ โสธร⁷ ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โรงเรียน

⁶ Willard S. Elsbree, E. Edmund Reutter, Jr., Staff Personnel in the Public Schools (New York: Prentice-Hall, Inc. 1954) pp.4-9.

⁷ วิทยุ โสธร, "การบริหารบุคลากรโรงเรียน," วารสารการบริหาร 3 (พฤศจิกายน 2513), 87 - 89.

ถ้าพิจารณาให้ละเอียดก็จะมีประมาณ 22 ลักษณะ คือ

1. การวางนโยบาย และการออกระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โรงเรียน
2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคนและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้แล้ว
3. การวางโครงการของงานต่าง ๆ ตามแผนที่ได้วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ที่ควรมอบให้ปฏิบัติซึ่งจะมารับตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้นตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
7. การแสวงหากคนเข้าทำงานและการคัดเลือกทดลองจนการสอบคัดเลือก
8. การบรรจุแต่งตั้ง
9. การปฐมนิเทศและการปฏิบัติงาน
10. การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
11. การโอนและย้าย
12. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
16. การรักษาสุขภาพ พลาณามัยและการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พินิจจากงาน
21. การให้บำเหน็จบำนาญ หรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นเมื่อพ้นจากงานตามวาระ
22. การวิจัยและค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับบุคลากร

งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่ในโรงเรียนนั้น หมายถึงครูใหญ่จัดการปฏิบัติงานเกี่ยวกับครู เจ้าหน้าที่โรงเรียนทุกชนิด นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งขอความช่วยเหลือของการบริหารบุคลากรจนยอดลงมาได้ 4 ลักษณะ คือ การให้โตมา การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน⁸

ในการทำการวิจัยครั้งนี้ ได้จัดทำในงานบริหารบุคลากรของครูใหญ่เกี่ยวกับครูในบางเรื่องเท่านั้น มี

1. การมอบหมายงานบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การโอน ย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง
5. การรักษาระเบียบวินัย
6. การประเมินผลงาน

ซึ่งจะแยกกล่าวรายละเอียดแต่ละข้อต่อไป

ครูใหญ่ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาครู

หน้าที่ของครูใหญ่ในการปกครองบังคับบัญชา Pfiffner และ Sherwood⁹ ได้สรุปงานของผู้บังคับบัญชา เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการโดยตรงซึ่งได้แก่

1. การวางแผน นโยบาย งบประมาณ และการบริหารหน่วยงาน
2. การพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงาน

⁸ ภิญญู สาขร, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

⁹ John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood. Administrative Organization (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1965) p.146.

4. การเลี้ยงดูโดยเสมอภาค
5. การดูแลสวัสดิการของผู้อยู่ใต้งค์บับัญชา
6. พยายามให้ผู้อยู่ใต้งค์บับัญชามีความสามัคคีในการทำงาน

ซุบ กาญจนประกร¹⁰ ได้เสนอกิจกรรมซึ่งอยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บับัญชา
มาก ดังนี้

1. เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้จัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
3. ทำหน้าที่ควบคุมการคลัง
4. ทำหน้าที่ให้ข่าวและติดต่อทั่วไป
5. ทำหน้าที่ประสานงานและจัด Team Work ให้ดี
6. ทำหน้าที่ควบคุมงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
7. ทำหน้าที่เป็นผู้บำรุงขวัญ ริเริ่ม และส่งเสริมงาน
8. ทำหน้าที่ปรับปรุงงานและประเมินผลงาน

เกษม สุวรรณกุล¹¹ ได้เขียนถึงงานที่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้า
หน่วยงานโดยตรง ซึ่งไม่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นได้ดังนี้

1. งานคิดสร้างสรรค์องค์การ เป็นงานที่สำคัญที่สุดที่ผู้บับัญชาในโรงเรียน
ควรจัดทำเพื่อปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ
2. งานควบคุมตรวจสอบว่าผู้อยู่ใต้งค์บับัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
และงานอื่นเป็นที่เรียบร้อย

¹⁰ซุบ กาญจนประกร, "หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บับัญชา," กรมการปก-
ครอง, กระทรวงมหาดไทย, หลักบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2509)
หน้า 188 - 191.

¹¹เกษม สุวรรณกุล, "หัวหน้ากับความเสื่อมขององค์การ," วารสารการบริหาร
2 (กุมภาพันธ์ 2513) 7 - 10.

3. งานช่วยเหลือผู้อยู่ใต้งับบังคับบัญชาแก้ไขอุปสรรคที่ประสบในการปฏิบัติงาน การควบคุมตรวจตราในข้อ 2 มีไว้เพื่อผลในการลงโทษอย่างเด็ดขาด การควบคุมตรวจตราเพื่อมุ่งไปในทางส่งเสริม เป็นส่วนใหญ่ ถ้าตรวจตราพบผู้อยู่ใต้งับบังคับบัญชามีอุปสรรคก็ช่วยเหลือจัดแก้ปัญหา

4. การให้กำลังใจแก่ผู้อยู่ใต้งับบังคับบัญชา ซึ่งรวมถึงการพูด การยอมรับ การสนับสนุน และการปรนเปรอ

5. การประสานงานของหน่วยงานหรือของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ เพราะงานในหน่วยงานมักมีความโน้มเอียงไปในทางต่างคนต่างทำ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานต้องใช้เทคนิคและความสามารถให้งานต่าง ๆ ของหน่วยงานประสานกัน งานนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้า ถ้าหากไม่ทำแล้วก็ไม่ผู้ใต้งับบังคับบัญชาจะทำ

6. การลงโทษผู้อยู่ใต้งับบังคับบัญชาที่เกียจคร้านหรือทำผิด ซึ่งมีอยู่เสมอ ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานรอง ๆ ลงมาเกียจคร้านละทิ้งหน้าที่

หน้าที่และความรับผิดชอบ 6 ข้อนี้ เป็นหน้าที่ของหัวหน้าซึ่งจะมอบให้ผู้อื่นไม่ได้ ซึ่งครูใหญ่โรงเรียนในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษาควรจะนำไปปฏิบัติ เพื่อให้งานโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายงานบริหารบุคลากรของครูใหญ่เกี่ยวกับครู (เฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้)

1. การมอบหมายงาน ครูใหญ่จะต้องมอบหมายงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับตัวบุคคล โดยถือหลักใช้คนให้ถูกต้อง (Put the Right Man in the Right Job) และในการนี้จำเป็นต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดสายการรับผิดชอบ กำหนดมาตรฐานในการทำงาน จัดวางอัตรากำลังให้เหมาะสม¹² สำหรับครู ครูใหญ่ควรระบอลักษณะงานให้ละเอียดว่าเขาทำอะไร ซึ่งควรมอบหมายงานในเรื่องที่เขามีคุณสมบัติเหมาะสม โดย

¹² บุญนะ อัทธการ, เรื่อง เกม, หน้า 15.

คำนี้ถึงทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และความรู้ความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าเขาไม่เหมาะสมกับงานก็ควรหาทางให้เขามีงานใหม่ทำ ถ้าให้งานทำอีกยังทำงานได้ไม่ดีหรือถูกใจก็ควรหาทางบำรุงรักษา และพัฒนาให้ดีขึ้น แต่เมื่อครูใหญ่ใช้เทคนิคในการมอบหมายงานทุกวิถีทางแล้วยังไม่ดีขึ้น ควรจะให้ครูย้ายไป¹³

2. การบำรุงรักษามูลค่า หมายถึง รักษาคุณภาพและประสิทธิภาพให้เพียงพอ มีการบำรุงขวัญ (Morale) การสร้างสิ่งจูงใจ (Incentives) และการจัดสวัสดิการ (Welfare)

ก. การบำรุงขวัญ จานงค์ บุญชู¹⁴ ได้ให้ทัศนะว่า ขวัญได้แก่ท่าทีความรู้สึกของคนที่จะรวมมือทำงานด้วยความตั้งใจ คนจะมีขวัญก็จะต้องมีการบำรุงขวัญ คนจะมีขวัญก็จะปรากฏให้เห็นในลักษณะดังนี้คือ (1) รวมมือกันด้วยความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (2) มีความภักดีต่อองค์การและผู้บริหาร (3) มีระเบียบวินัยดี (4) พลังที่จะต่อสู้ในยามวิกฤติขององค์การมีลักษณะแข็งแกร่ง หรืออีกนัยหนึ่งคือองค์การมีความสามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ทั้งที่ตกอยู่ในยามยาก (5) ความสนใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานในความรับผิดชอบของตนและต่อองค์การมีขีดขั้นสูง (6) การแสดงออกในความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานมีเหตุผล (7) ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจในองค์การของตน

เกี่ยวกับการบำรุงขวัญ Keith Davis¹⁵ นักวิจัยด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารงานในวงการธุรกิจ 500 คน ผลจากการสำรวจครั้งนี้ปรากฏว่า ความต้องการอันสำคัญของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นได้แก่ (1) ภาวะผู้นำที่ดี (2) ข่าวสารความรู้ (3) ได้รับการปรนนิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์ (4) โอกาสก้าวหน้า (5) มีอิสระเสรีในเรื่องกิจการต่าง ๆ (6) การสังคมและการเคารพนับถือในกันและกัน (7) ความมั่นคงปลอดภัยที่ขอบข่าย

¹³ Fawcett, op.cit., p.15.

¹⁴ จานงค์ บุญชู, "การบำรุงขวัญช่วยจรรโลงประสิทธิภาพงาน," วารสารการบริหาร, 2 (กุมภาพันธ์ 2513), 50 - 51.

¹⁵ จานงค์ บุญชู, เรื่องเดียวกัน, หน้า 54.

เหตุผล (8) สภาพการทำงานที่ขบถวญเหตุผล (9) งานที่กอรปไปคัวยสรรประโยชนั
(10) ถูกปรนนิบัติคัวยความยุติธรรม

บทพาทของครูใหญ่ในการสร้งขวัญแกคณะครู Wiles¹⁶ ได้สรูปงาน
ที่ท้ทำเพื่อสร้งขวัญของการท้งานให้ดีขึ้น คังนี้

1. ให้ผู้ใ้บ้คังคัมบัตฐามีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย (Security and a Comfortable Living)
 2. การสร้งสภาพการทำงานให้ดี ให้ผู้ใ้บ้คังคัมบัตฐามีความ
สุขในการท้งาน (Pleasant Working Conditions)
 3. สร้งความรู้สึกแกผู้ใ้บ้คังคัมบัตฐาว่าพวกเขาได้รับการยอมรับ
และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (A Sense of Belonging)
 4. ใ้รับความยุติธรรมจากผู้บ้คังคัมบัตฐา (Fair Treatment)
 5. พยายามให้ผู้ใ้บ้คังคัมบัตฐาใ้ประสบผลสำเร็จในการงาน
(A Sense of Achievement)
 6. สร้งความรู้สึกแกผู้ใ้บ้คังคัมบัตฐาว่าตนมีความสำคัญ (A
Sense of Importance or a Feeling of Importance)
 7. ให้ผู้ใ้บ้คังคัมบัตฐาใ้มีส่วนร่วมในการจ้งนโยบายของ
ท้งาน (A Part in Policy Formulation)
 8. สนับสนุนและสงเสริมให้ผู้ใ้บ้คังคัมบัตฐาใ้จ้กเคารพตนเอง
(Maintaining Self-Respect)
- ข. สิ่งจ้งใจในการท้งาน (Incentives)
- สิ่งจ้งใจที่ใ้เป็นเครื่องล่อให้คนเกิดควมพอใจในงานนั้น ในทัศนะของ

¹⁶ Kimball Wiles, Supervision For Better Schools (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc; 1967) pp.227-231.

Barnard¹⁷ มีอยู่ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) เช่น เงิน และสิ่งของ การได้รับความมีเหตุมีผลในการให้
2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ (Personal Non-Material Opportunity) แต่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น การมีตำแหน่งการงานที่สูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน (Physical Working Condition) ซึ่งเป็นวัตถุ เช่น มีห้องทำงานที่ดี มีอุปกรณ์การทำงานที่ดี มีพัสดุเฉพาะส่วนตัว เป็นต้น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่ใช่วัตถุเป็นหลัก (Associational Attractiveness) เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียนชายใต้โรงเรียนน่ายู่ เพราะครูทุกคนรักใคร่ชอบพอกัน ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะหรือแตกแยกเป็นกลุ่ม ๆ
5. สิ่งจูงใจที่ให้โอกาสทำงานตามอุดมคติของตน (Ideal Benefactions) คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานตามอุดมคติของตนโดยเสรี เพื่อล่อใจให้เกิดภูมิใจในฝีมือ
6. สิ่งจูงใจที่ให้โอกาสเข้ามีส่วนร่วมในกิจการที่สำคัญในหน่วยงาน (Participation) นับถือหัวหน้าหน่วยงานจัดแบ่งหรือแจกแจงงานให้ทุกคนทำ
7. สิ่งจูงใจที่จัดสภาพการทำงานที่ทำสำเร็จสืบต่อกันมาเป็นประเพณี (Customary) และมีความรู้สึกนึกคิดเป็นส่วนรวมของหน่วยงาน เช่น โรงเรียนที่มีชื่อเสียงทางวิชาการ หรือทางกีฬา เป็นต้น
8. สิ่งจูงใจที่จัดสภาพของความเป็นมิตรและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหน่วยงาน (Condition of Communion)

¹⁷Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge: Harvard University Press, 1966), pp.142-149.

สิ่งจูงใจทั้ง 8 ประการนี้ ถือว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์บริหาร การ
จัดให้มีในหน่วยงานอย่างยิ่ง

ค. การจัดสวัสดิการ (Welfare)

การจัดสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงรักษาบุคลากรในหน่วยงาน
ความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการ วิทยุ สาทร¹⁸ ให้ทัศนะว่า การทำงานร่วมกันของ
บุคคลหลาย ๆ คน ในระบบสังคมทุกระบบ ไม่ว่าจะเป็ระบบใหญ่หรือเล็ก ขวัญหรือน้ำใจ
ที่อยากจะทำงานให้ดีด้วยความพอใจ และมีความสุขกับงานเป็น เรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลย
เสียมิได้ สิ่งที่ต้องพิจารณาในการสร้างน้ำใจ คือ

1. รายได้ ถ้ารายได้ของเขาไม่พอ ถึงอย่างไรก็ยากที่จะ
ให้เขามีแฉใจที่จะทำงานให้เกิดผลดี

2. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดี แต่สวัสดิการดีก็พอที่จะมีน้ำใจ
ในการทำงาน สวัสดิการนี้รวมถึงสถานที่ทำงาน ห้องพัก ความสะดวก ตลอดจนสิทธิเด็ก ๆ
น้อย ๆ ไม่ว่าจะการดำรงชีวิตหรือส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การจัดสัมมนา
การเพิ่มความรู้ เป็นต้น

เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงาน Barnard¹⁹ เห็นว่า
เงินเป็นเครื่องจูงใจทางวัตถุอย่างหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นผลประโยชน์ชัดเขย และ
เป็นรางวัลในการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

¹⁸ วิทยุ สาทร "การบริหารบุคลากร" เอกสารประกอบการบรรยาย ชุดที่ 4
สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย (สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย ,
2512), หน้า 4 - 5.

¹⁹ Barnard, Op.cit., pp.142-143.

เกี่ยวกับประเภทของสวัสดิการ สมพงษ์ จุฑศิริ²⁰ ได้แยกสวัสดิการ ออกเป็นหลายประเภทด้วยกัน คือ

1. เงินสวัสดิการที่จ่ายเพิ่มให้โดยตรง อันนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น เงินค่าล่วงเวลาหรือเงินจากการทำงานในวันหยุดราชการ
2. สวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น สถานที่รับประทานอาหาร การจัดน้ำดื่ม น้ำใช้ สถานที่พักผ่อน หอพยาบาล เป็นต้น
3. สวัสดิการด้านความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน เช่น การช่วยเหลือการรักษาพยาบาลคนไข้ หรือประสบอุบัติเหตุจากการทำงาน
4. การจัดสวัสดิการด้านสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ที่จัดขึ้นเพื่อให้คนงานเป็นสมาชิก และขายของถูก บริการให้กู้ยืมเงินในคราวจำเป็น โดยไม่หวังผลกำไร

3. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นข้อช่วยในการบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคล ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบทัศนคติความชำนาญ ความรู้ ตลอดจนวิธีการทำงาน จะต้องมีการอบรมในระดับต่าง ๆ ตามลักษณะของงาน²¹

สำหรับครูหรือบุคลากรทุกชนิดของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถก็เกินเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ เข้าบรรดาความรู้ ความชำนาญ ก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้พบปะสังสรรค์กับครูโรงเรียนอื่น การได้เข้าร่วมสัมมนา การได้รับฝึกอบรมหรือการได้ศึกษาต่อ จะทำให้เป็นการพัฒนาครูให้สูงขึ้น มีความเข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมี

²⁰ กรมแรงงาน, กระทรวงมหาดไทย, "งานบุคคลในอุตสาหกรรมขนาดย่อม" เอกสารทางวิชาการ, (ฉบับที่ 33, 2501), 49 - 52.

²¹ บุญชนะ อิตถากร, เรื่องเดิม, หน้า 15.

ประสิทธิภาพ²²

สำหรับการพัฒนาครู พันัส หันนาคินทร์²³ ได้ให้ทัศนะว่า ครูใช้กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการ (In - Service Education) กิจกรรมนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

ก. กิจกรรมที่ครูทำการตามลำพัง (Individual Activities)

เป็นกิจกรรมกระทำเองตามความสมัครใจ หรือการส่งเสริมจากโรงเรียน ครูใหญ่ควรสนับสนุนในกิจกรรมนั้นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เช่น การไปอบรม หรือศึกษาต่อ เพราะทำให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสแสวงหาความรู้เพิ่มเติม กิจกรรมที่ครูอาจทำตามลำพังคือ

- (1) การอ่าน
- (2) การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพหรือความรู้ทางด้านวิชาการ
- (3) การทดลองและการวิจัย
- (4) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ
- (5) การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น
- (6) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
- (7) การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
- (8) การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ

ข. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ กิจกรรมนี้โรงเรียนเป็นผู้จัดขึ้นหรือหน่วยงานอื่นจัดขึ้น เช่น

²² ภิญ โสภุ สาทร, "การบริหารบุคลากรโรงเรียน" วารสารการบริหาร, 3 (พฤษภาคม 2513), 93.

²³ พันัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : โรงพิมพ์ไทย-วัฒนาพานิช, 2512), หน้า 62 - 69.

(1) การประชุมคณะครู มีจุดประสงค์ 3 ประการคือ
เพื่อการปฐมนิเทศ เพื่อเสริมสร้างความเจริญและเพื่อการบริหาร

(2) การจัด Workshop Workshop คือ การพบปะ
การประชุม เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติ ในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ประโยชน์จาก Workshop ก็คือผลของงานจะเอาไปใช้ประโยชน์ได้ ทำให้ครูเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น

(3) การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ ในงานต่าง ๆ ของ
โรงเรียน ครูใหญ่อาจจะแบ่งหน้าที่ให้คณะครูที่เป็นกรรมการดำเนินการ เป็นการฝึกหัดครู
ให้รู้จักการทำงาน เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพตัวเอง

(4) การแจกข่าวสารของโรงเรียน ในโรงเรียนปีครุมาก
เป็นการให้ครูทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของ โรงเรียน

หน้าที่ของครูใหญ่ในการพัฒนาครู

1. ส่งเสริมกิจกรรมนี้ด้วยความเต็มใจ
2. พยายามจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ วิทยากร เพื่อให้กิจกรรม
เหล่านั้นสำเร็จตามความมุ่งหมาย

3. พยายามส่งเสริมความเจริญของครู (Creating a
Climate for Growth) เช่น การส่งเสริมให้ครูอยากไปศึกษาต่อเพิ่มเติม การไป
อบรม การพาครูไปชมกิจกรรมของโรงเรียน การจัดห้องอ่านหนังสือสำหรับครูโดยเฉพาะ

4. การโอน, การย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง

ผู้วิจัยได้มีประสบการณ์จากการเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล
ให้ทัศนะว่าประเทศไทย การโอน, ย้าย ของครูมักจะเป็นฝ่ายครูเป็นผู้ขอโอน, ย้าย
สำหรับทางโรงเรียนครูใหญ่มักไม่ค่อยเสนอหรือส่งย้าย เพราะถือว่าการที่ครูโอน ย้ายไป
เป็นขาดกำลังของครูในโรงเรียน ถึงแม้ว่าครูนั้นจะไร้อสมรรถภาพในการทำงาน หรือทำงาน

นิคพลาค บกพรอง สำหรับการโอน, ย้าย Yeager²⁴ ได้ให้ทัศนะว่า เนื่องจาก

- (1) ครูไม่สามารถในการควบคุมวินัย หรือสถานะการณ์ในห้องเรียนได้
- (2) ครูไม่มีความสามารถปรับตัวในวิชาที่สอนในชั้น ในกลุ่มนักเรียน
- (3) ครูอาจจะมีที่อื่นเหมาะๆ เพื่อทำตัวให้มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม
- (4) ครูอาจจะไม่เข้ากับเพื่อนครู หรือครูใหญ่ได้
- (5) ครูอาจจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าของตัวเอง
- (6) ครูอาจจะอยากใช้ความสามารถได้เต็มที่ดีกว่าในที่เดิม
- (7) ย้ายเมื่อ จำนวนนักเรียนลดลง ไม่มีตำแหน่งให้ หรือมีโครงการ

ทางการศึกษาใหม่

- (8) ย้ายเมื่อตัวเองไม่เหมาะสมกับระบบของโรงเรียน

สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) Yeager²⁵ ให้ทัศนะว่า

มีสาเหตุมาจาก

- (1) ระยะเวลาทำงาน
- (2) อัตราเงินเดือนสูง
- (3) เพราะความสามารถ ความเป็นผู้นำและความเหมาะสม
- (4) มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพคือ ได้รับประกาศนียบัตร หรือได้รับ
- (5) มีการพัฒนาทางบุคลิกภาพ
- (6) มีการสอบ

วุฒิเพิ่มขึ้น

²⁴William A. Yeager, Administration and the Teacher. (New York: Harper & Brothers Publishers, 1954). pp.227-229.

²⁵Yeager, loc.cit.

- (7) มีหลักฐานดีเด่นในการทำงาน
- (8) โอกาสของความก้าวหน้าทางตำแหน่งพอหาได้

5. การรักษาระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์การทำงาน

วินัย เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการบริหารบุคลากร เป็นกระบวนการควบคุมและส่งเสริมความประพฤติ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของคนที่ทำงานที่คืออย่างหนึ่ง

เนื่องจากครูสอนตามโรงเรียนรัฐบาล มีฐานะเป็นข้าราชการพลเรือน จึงอยู่ภายใต้วินัยของข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีความมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

- (1) เพื่อประโยชน์ในทางราชการ
- (2) เพื่อความเจริญ ความสงบเรียบร้อยและประสิทธิภาพของ

หน่วยงาน

วินัยที่กล่าวถึงในการวิจัยครั้งนี้ กล่าวถึงเฉพาะการรักษากฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่ครูทำงานผิดพลาดบกพร่องไม่ถึงขั้นรุนแรง ครูใหญ่ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึง เรื่องสำคัญบางประการคือ²⁶

1. การแนะนำ ตักเตือน เป็นวิธีการแรกที่จะใช้แก่ครู ซึ่งควรจะศึกษาปัญหาของครูด้วยความเห็นใจ และร่วมแก้ไขด้วยความเห็นใจ
2. ออกคำสั่งให้กระทำหรือรับทราบไม่ให้กระทำเป็นการผูกมัดกันด้วยลายลักษณ์อักษร เป็นหลักฐานให้ครูรับทราบ
3. การทำหนังสือเพื่อมุ่งแก้ไข โดยการทำเป็นส่วนตัว ให้ครูส่วนนี้ถูกฝึก

²⁶ สำเนียง พาแพง และคนอื่น ๆ, "การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคพัฒนา" ภาคนิพนธ์ในการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน รุ่นที่ 6 กรมวิสามัญศึกษา 2512, (อักษร-เบาะ), หน้า 10.

6. การประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบ

พนัส หันนาคินทร²⁷ ได้ให้ทัศนะในหลักเกณฑ์บางประการที่ควรคำนึงในการ
 คำเป็นการประเมินผลงานของครู คือ

1. การประเมินผลงาน ควรจะได้กระทำติดต่อกันไป เพื่อจะได้ทราบ
 ถึงความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของครูโดยตลอด
2. การประเมินผลงาน จะต้องยึดจุดประสงค์ของงานที่วางไว้เป็น
 หลักเกณฑ์
3. จุดหมายอันสำคัญยิ่งของการประเมินผลงานของครูคือ ควรปรับปรุง
 การเรียน การสอนให้ดีขึ้น
4. ควรคำนึงถึงวิธีการที่ครูจะได้ผลงานออกมาด้วย ไม่ใช่คำนึงผล
 งานแต่อย่างเดียว
5. การประเมินผลมีลักษณะทั้งอัตนัย และปรนัย เป็นปรนัยคือการ
 ให้เป็นคะแนน
6. ควรเปรียบเทียบของครูเข้ามาทำงานประกอบ ครูใหม่อาจจะทำงาน
 ได้ดีไม่เท่ากับครูที่มีประสบการณ์มาหลายปี ทั้ง ๆ ที่ตั้งใจทำงานเหมือนกัน

จาก ภาคนิพนธ์เรื่อง "การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคพัฒนา"²⁸ ได้
 ให้หลักในการพิจารณาความดีความชอบของครูที่ได้ผลยุติธรรม คือ

1. มอบอำนาจการให้ความดีความชอบ โดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นรอง ๆ
 ลงไปได้พิจารณาบ้าง

²⁷พนัส หันนาคินทร, เรื่อง เกม, หน้า 82-83.

²⁸สำเนียง พาแพง และคนอื่น ๆ, เรื่อง เกม, หน้า 12.

2. ทุกหน่วยงานควรพิจารณาให้ความตีความชอบ โดยตั้งคณะกรรมการ
ไม่ควรวินิจฉัยแต่ผู้บังคับบัญชาคนเดียว

3. วางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยถูกต้อง

4. วางวิธีการรักษาความลับในเรื่องนี้ให้รัดกุมโดยผู้บังคับบัญชากล้า
รับผิดชอบ ไม่โทษคนอื่น

วิธีการที่จะใช้ในการประเมินผลงานของครู พันัส หันนาสินทร์²⁹ ใ้บอก
วิธีการว่า

1. โดยคุณผลงานโดยทั่ว ๆ ไป (General Impression Method)
ของครูคนหนึ่ง ๆ วิธีนี้ค่อนข้างจะหยาบ เพราะเป็นการตัดสินด้วยสายตาของครูใหญ่เอง
มากเกินไป แต่ถ้าครูใหญ่เป็นบุคคลที่ตั้งตัวเป็นกลางก็จริง ๆ หมั่นเอาใจใส่ ดูแลติดตามผล
งานของครูอยู่เสมอ เช่น การไปดูการสอนของครูในชั้นบ้าง มีการประชุมปรึกษาการงาน
บ้าง นับว่าเป็นวิธีที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

2. โดยการให้แบบฟอร์มสำหรับให้คะแนน เช่น ให้คะแนนความดี
ในด้านต่าง ๆ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) ข้อเสียของการให้
คะแนนตามแบบฟอร์ม คือมันจะจำกัดคุณลักษณะที่จะวัดมากเกินไป มีความตีความบางอย่างที่ครู
อาจจะมี แต่ไม่มีในตารางนั้น ทำให้การประเมินผลงานของครูไม่ครบทุกเรื่อง

3. คุณดที่ปรากฏแก่นักเรียน หรือปฏิกิริยาจากนักเรียน เช่น นักเรียน
สนใจ ที่ จะเรียนกับครูคนนั้นสักเพียงไร

วิธีการนั้นถ้าใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งทำให้การประเมินผลงานไม่สมบูรณ์ แต่
ควรใช้ทั้ง 3 วิธีประกอบกันเหมาะสมที่สุด

²⁹ พันัส หันนาสินทร์, เรื่องเดิม, หน้า 83 - 85.

3. ความคิดเห็นในเรื่องสวัสดิการและบริการนักเรียน

ความสำคัญของการสวัสดิการและบริการนักเรียน

Williamson และ Sarbin³⁰ ได้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินชีวิตของนักเรียนได้เปลี่ยนแปลงไปมาก อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง คือ การขยายตัวและความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของโรงเรียนและวิทยาลัยต่าง ๆ การพัฒนาทางการศึกษาเพื่อให้ทันกับสภาพของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป การขยายตัวและความเจริญก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและวิทยาการสมัยใหม่ รวมทั้งการขยายตัวและความซับซ้อนของหลักสูตรแนวต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ การจัดสวัสดิการและบริการนักเรียนจึงมีความสำคัญ

Ferguson³¹ ได้เน้นถึงความสำคัญของงานด้านสวัสดิการและบริการนักเรียน งานด้านนี้มีบทบาทสำคัญในการบรรเทาปัญหาทางการศึกษาหลายประการ เช่น ปัญหาอัตราการเพิ่มของนักเรียนสูง ปัญหาการออกกลางคัน ตลอดจนปัญหาเกี่ยวกับอาชญากรรมวัยรุ่น

ความมุ่งหมายในการจัดสวัสดิการนักเรียน

แต่ละสถาบันมีความเห็นแตกต่างกัน แต่มีความมุ่งหมายคล้ายคลึงกัน Davis³² ได้ให้ความมุ่งหมายสั้น ๆ ว่า การปกครองและสวัสดิการนักเรียนเป็นกิจกรรมซึ่งจัดเพื่อเสริมสร้าง เขาน้ำ ปัญญา และประสบการณ์ให้แก่นักเรียนทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละ

³⁰ E.G. Williamson, Theodore R. Sarbin, "Student Personnel Work," Encyclopedia of Educational Research, (New York: Mc.Millan Co.; 1952), p.1291.

³¹ Donald G. Ferguson, Pupil Personnel Services (Washington, D.C.:The Center for Applied Research in Education, Inc., 1963), p.101.

³² Frank G. Davis, Pupil Personnel Services, (New York: International Textbook Co., 1948), p.4.

ซึ่งไม่เหมือนกัน

Heck³³ ผู้เขียนตำราเกี่ยวกับสวัสดิการนักเรียนคนแรกได้ให้ความมุ่งหมายไว้สั้นๆ ว่า สวัสดิการนักเรียนมีขึ้นเพื่อจัดบริการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนแต่ละคนได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนไปในทางที่ถูกที่ควรอย่างเต็มที่

Yeager³⁴ ได้ให้ความเห็นว่า การจัดบริการและกิจกรรมค่านสวัสดิการนักเรียนในสถานศึกษาและชุมชน ก็เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความพอใจ และความต้องการของนักเรียนแต่ละคน เพื่อให้พัฒนาการและสัมฤทธิ์ผลสูงที่สุด นอกจากนี้เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นสมาชิกที่มีประโยชน์ต่อสังคม

ขอบเขตและลักษณะงานค่านสวัสดิการและบริการนักเรียน

Ferguson³⁵ ได้กำหนดขอบเขตและลักษณะงานค่านนี้ไว้สั้น ๆ ว่า "งานค่านสวัสดิการนักเรียนรับผิดชอบเฉพาะงานที่ไม่ใช่งานวิชาการโดยตรงของโรงเรียน เป็นงานที่นอกเหนือจากการสอนในชั้นเรียนตามปกติ"

³³ Arch O. Heck, Administration of Pupil Personnel (New York: Ginn & Co., 1959), p.12.

³⁴ William A Yeager, Administration and Pupil (New York: Harper & Row, Publishers, 1959), p.26.

³⁵ Ferguson, op.cit., p.4.

บริการจัดสวัสดิการนักเรียนในต่างประเทศ ปัจจุบันมีเป็นจำนวนมาก The American Council's Committee on The Administration of Student Personnel Work³⁶ ได้รวบรวมไว้ มีบริการต่าง ๆ ดังนี้

1. การคัดเลือกและรับเข้าเรียน
2. การลงทะเบียนและระเบียบ
3. บริการค่านุภาพ
4. บริการที่พักและอาหาร
5. กิจกรรมนักเรียน
6. การดำเนินการวิจัย
7. บริการช่วยเหลือทางการเงิน
8. บริการจัดหางาน
9. บริการแนะแนว
10. บริการซ่อมเสริม ด้านการอ่าน การพูด การฟัง
11. บริการพิเศษ มีการประชุมนิเทศนักเรียน การให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับ

กิจกรรมทางศาสนา

หน้าที่ของครูใหญ่ในการจัดบริการแนะแนว³⁷ ครูใหญ่มีความรับผิดชอบในการจัดบริการแนะแนวของโรงเรียนดังนี้คือ

1. จัดหาอุปกรณ์และงบประมาณเพื่องานนี้
2. พยายามหาวิธีให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดดำเนินงานด้านนี้ เช่น จัดเป็นรูปกรรมการดำเนินงาน และกำหนดโครงการของบริการแนะแนว

³⁶ Daniel Feder, et.al. The Administration of Personnel Program in American Colleges (Washington, D.C., ACE, 1958) p.16.

³⁷ พันธุ์ หันนาคินทร์, เรื่องเดิม, หน้า 170-171.

3. พยายามหาบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนอบรมในงานด้านนี้มาดำเนินงาน และหาทางให้คณะครูมีส่วนรับผิดชอบ

4. พยายามจัดส่งเสริมครูประจำการ เพื่อให้ครูเข้าใจทั้งหลักการและวิธีการในการจัดการแนะแนว

หน้าที่ของครูใหญ่ในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร³⁸ ครูใหญ่ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. กิจกรรมทุกประเภทควรอยู่ภายใต้การควบคุมของโรงเรียน
2. กิจกรรมทุกอย่างที่จัดขึ้นจะต้องมีจุดประสงค์ส่งเสริมความเจริญในด้านต่าง ๆ เช่น การสังคม จรรยา มรรยาท

3. ครูใหญ่มีอำนาจสิทธิขาดที่จะอนุมัติกิจกรรมใด ๆ หรือมีอำนาจยับยั้ง (Veto) ในมติของคณะกรรมการนักเรียน

4. ครูใหญ่ควรเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนได้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม

5. ครูใหญ่ควรจัดเจ้าหน้าที่ควบคุมดูแลให้คำปรึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ

ตลอดจนการเงินและการบัญชี

ครูใหญ่กับการรักษาวินัยของโรงเรียน

Miller³⁹ ได้ให้ข้อคิดว่า ครูใหญ่มีงานเกี่ยวกับวินัยในโรงเรียนดังนี้ คือ

1. มีการสร้างนโยบายเกี่ยวกับการรักษาและส่งเสริมวินัย โดยการกำหนดระเบียบและข้อบังคับ

³⁸ พินัส ทัณฑาคินทร์, เรื่อง เกม, หน้า 159-160.

³⁹ Van Miller, The Public Administration of American School Systems (New York: The Macmillan Company 1967), p.199.

2. มีการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานความประพฤติ ความมุ่งหมายของการกระทำก็เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจให้นักเรียนรักษาคำมั่นหรือมาตรฐานที่ตัวเองได้สร้างขึ้น

3. การให้ความสนับสนุนคณะครูในการที่ครูลงโทษนักเรียนไปอย่างถูกต้อง และมีเหตุผล แต่ครูใหญ่ควรให้ครูเข้าใจว่า การลงโทษนักเรียนจะต้องนำไปโดยรอบคอบ

หน้าที่ของครูใหญ่ในการจัดบริการอาหารกลางวัน⁴⁰

1. จัดครูผู้จะทำหน้าที่นี้ ควรใช้ครูที่มีความรู้ทางโภชนาการ เพื่อจะจัดอาหารที่ถูกต้อง และการควบคุมคุณภาพ ความสะอาดและรสอาหารด้วย

2. จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอ เช่น เครื่องประกอบอาหาร ภาชนะสำหรับใส่อาหาร ตลอดจนที่นั่งรับประทาน

3. ควบคุมการเงิน โรงเรียนไม่ต้องการกำไรจากกิจกรรมนี้ วิธีการควบคุมการเงิน คือ การตรวจบัญชีรับจ่าย

4. กำหนดเวลารับประทานอาหาร และวิธีแจกจ่ายอาหาร

5. จัดครูผู้ควบคุมการรับประทานอาหารของนักเรียน ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้ตรวจตรา ดูแลและควบคุมบรรยากาศของนักเรียนในการรับประทานอาหาร

4. ความคิดเห็นในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

เนื่องจากโรงเรียนที่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในท้องถิ่นยอมเจริญก้าวหน้าในการบริหารกิจการโรงเรียนทุกด้าน Edmonson⁴¹ ได้กล่าวถึงจุดประสงค์ของการ

⁴⁰ Ibid., p.369-372.

⁴¹ J.B. Edmonson, et.al. The Administration of the Modern Secondary School (New York: The Macmillan Company, 1955), p.442.

ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนว่า

1. เพื่อแถลงข่าวต่าง ๆ ต่อผู้ปกครองให้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียน
2. เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเกี่ยวกับตัวนักเรียนกิจการโรงเรียน
3. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน หรือป้องกันความเข้าใจผิด และป้องกันการโจมตี
4. เพื่อให้ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในโรงเรียนมากยิ่งขึ้น เพราะได้ทราบข่าวคราวความเป็นไป และความเคลื่อนไหวของโรงเรียนอยู่เสมอ

สมาคมครูผู้ปกครอง (Parents-Teacher Association) เป็นองค์การหนึ่งที่เป็นสื่อกลางให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพราะสมาคมนี้มีบุคคล 3 ประเภท มีครู ผู้ปกครอง และนักเรียนมาพบปะสังสรรค์ ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และความร่วมมือซึ่งกันและกัน จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์โรงเรียน

ผลประโยชน์ในการจัดสมาคมครูผู้ปกครอง Anderson & Dyke⁴² ได้เขียนไว้

มี 7 ประการ คือ

1. เป็นการส่งเสริมความคุ้นเคยอันดี และความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างครูกับผู้ปกครอง
2. เป็นสื่อกลางของการติดต่อในเรื่องความคิดเห็นทางการศึกษา จากโรงเรียนไปชุมชนและจากชุมชนไปโรงเรียน

.....

⁴²Lester W. Anderson & Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration (Boston: Houghton Mifflin Company, 1963) pp.489-490.

3. ส่งเสริมความเข้าใจในความต้องการของโรงเรียน
4. ก่อให้เกิดผู้นำจากสมาคม เพื่อพัฒนาโครงการและนโยบายของโรงเรียน
5. ช่วยเราให้ผูกครองรับผิดชอบต่อการศึกษานักเรียนของเขาให้มากขึ้น
6. ช่วยแนะนำคณะกรรมการทางการศึกษาให้รู้ความต้องการของ

ชุมชน ในความคิดเห็นของผู้ปกครอง

7. ให้ผู้ปกครองได้ทราบถึงแนวโน้มทางการศึกษา

หน้าที่ของครูใหญ่ในการก่อให้เกิดความเชื่อถือแก่ผู้ปกครองและชุมชน ⁴³

1. พยายามให้รู้จักผู้ปกครอง และสร้างความสนิทสนม
2. ต้องรู้จักนักเรียนให้ดีพอ พอที่จะพูดคุยกับผู้ปกครองฟัง
3. ให้ความยุติธรรมแก่นักเรียน ให้ความสนิทสนมและความรักเยี่ยงครูกับศิษย์ แก่นักเรียนโดยไม่เลือกหน้า
4. ถ้าจะมีเรื่องร้ายแรง เกิดขึ้นแก่นักเรียนควรแจ้งให้ผู้ปกครองทราบไว้ก่อน
5. ถ้าจะมีการใช้จ่ายเงิน เช่น ซื้อสมุด หนังสือ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ต้องบอกให้ผู้ปกครองทราบล่วงหน้าพอสมควร
6. พยายามป้องกัน รักษา และช่วยเหลือนักเรียนอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพของนักเรียน
7. การให้การบ้านต้องดูให้เหมาะสม อย่าให้มากเกินไปและน้อยเกินไป
8. เมื่อมีแขกมาเยี่ยมโรงเรียน ครูต้องให้การต้อนรับด้วยสุภาพ และความเต็มใจ โรงเรียนต้องถือเป็นหลักปฏิบัติว่าครูทุกคนจะต้องพยายามช่วยเหลือผู้ปกครองหรือแขกที่มาติดต่อ

⁴³ พันธุ์ หันนาสินทร์, เรื่องเดิม, หน้า 244-246.

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

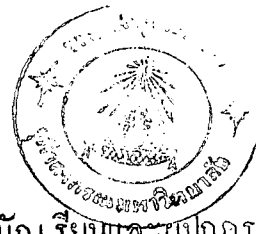
1. ผลการวิจัยในประเทศไทย

ในประเทศไทยยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โดยตรง จึงขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคลากรของครูใหญ่ที่อยู่ในขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ในปี พ.ศ. 2510 บรรเทา กิตติศักดิ์ ได้ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ในระดับประถมศึกษา"⁴⁴ ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรมีว่า ครูใหญ่ส่วนมากต้องการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการนิเทศ การศึกษาและการบริหารบุคลากร และมีข้อค้นพบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรของครูใหญ่ว่า

1. ครูใหญ่ที่มีวุฒิสูง จะมีการประชุมครู แจงข้อราชการและวางแผนมากกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำ
2. ครูใหญ่ส่วนมากจะวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) โดยวิธีการประชุมครู
3. การพิจารณาความดีความชอบ ครูใหญ่ใช้ทั้งการสังเกตและการทำงานของครู และมีวิธีการจกบันทึกการทำงานโดยเอางานการสอนเป็นเกณฑ์
4. การสร้างขวัญของครูในโรงเรียน ให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาและแก้ปัญหาบ้าง

⁴⁴บรรเทา กิตติศักดิ์ "การศึกษาความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ในระดับประถมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2510), (อัครสำเนา)



เกี่ยวกับงานบริการบุคลากรของครูใหญ่ที่เกี่ยวกับนักเรียนและครูปกครอง
พรรคิ ปัทมศิริ⁴⁵ ได้วัดผลงานของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาและเพื่อทราบความคิดเห็นใน
การปรับปรุงโรงเรียน โดยออกแบบสอบถาม ตามนักเรียน 2095 คน และครูปกครอง
นักเรียน 1239 คน ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า

1. การแบ่งนักเรียนออกเป็นคณะสีต่าง ๆ โดยมีครูมีส่วนร่วมและให้
คำปรึกษา ช่วยทำให้นักเรียนมีความประพฤติดีขึ้น และอยู่ในระเบียบวินัย
2. ทั้งนักเรียนและครูปกครองมีความพอใจกับการสอนของโรงเรียน
3. นักเรียนส่วนมากต้องการห้องอาหารที่สะอาด ต้องการเครื่องมือ
เครื่องใช้ต่าง ๆ ต้องการห้องน้ำที่สะอาด และนักเรียนต้องการห้องปฐมพยาบาลที่กว้าง
ขวาง มีการระบายอากาศที่ดี และมีนายแพทย์มาบริการไ้ทันทั่วทั้งที่
4. ครูปกครองส่วนมากต้องการให้มีการทัศนจร (Field Trips)
เพื่อให้นักเรียนมีประสบการณ์กว้างขวาง

จากผลของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะต่อไปว่า โรงเรียนควร
แจ้งข่าวให้นักเรียนและครูปกครองทราบเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนในตอนเปิดเรียนภาคต้น
และนักเรียนควรจะได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมหลักสูตรมากกว่าที่เป็นอยู่

ต่อมาในปี พ.ศ. 2513 ศรรัชิต ตรานุชรัตน์⁴⁶ ได้ทำการวิจัย
เรื่องที่อยู่ในขอบข่ายงานบริหารบุคลากร โดยทำการวิจัยเรื่อง "ระบบพฤติกรรมบริหาร
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา" เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถามมีอยู่ 64 ข้อคัดแปลง
มาจาก OECD ของ Halpin และ Croft ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครูจำนวน 930 คน

⁴⁵ พรรคิ ปัทมศิริ "ทัศนคติและความคิดเห็นของครูปกครองที่มีต่อโรงเรียนเตรียม
อุดมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2510). (อัครสำเนา)

⁴⁶ ศรรัชิต ตรานุชรัตน์, "ระบบพฤติกรรมบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา" (วิทยา
นิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2513). (อัครสำเนา)

จากโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลางจำนวน 44 โรงเรียน ผลการวิจัยปรากฏว่า พฤติกรรมระบบบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น

ในปีเดียวกัน ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับขวัญของครูอาจารย์ว่าอยู่ในระดับต่ำหรือสูง ประศักดิ์ นียากร⁴⁷ ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาดัชครู" ความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาดัชครูโดยส่วนรวม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจแบบประมาณค่า (Rating Scales) จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคลากรคือ สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาดัชครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับกลาง แต่ความพึงพอใจเฉพาะเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจเฉพาะเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพครูอยู่ในระดับสูง

เกี่ยวกับปัญหาในงานบริหารบุคลากรในเรื่องสวัสดิการและบริการนักเรียน ทองคุณ หงส์พันธ์⁴⁸ ได้ทำการสำรวจปัญหาในฝ่ายสวัสดิการนักเรียนในสถานฝึกหัดครู โดยออกแบบสอบถามถามอาจารย์ใหญ่โรงเรียนฝึกหัดครู 25 แห่ง หัวหน้าครูฝ่ายปกครองและสวัสดิการนักเรียน 25 คน ครูอาจารย์ฝ่ายปกครองและสวัสดิการ 125 คน และนักเรียนฝึกหัดครู 500 คน ผลการวิจัยเฉพาะปัญหาในฝ่ายสวัสดิการนักเรียน มีเกี่ยวกับเรื่อง ความประพฤตินักเรียน ระบบการทำงานของฝ่ายสวัสดิการ บริการอาหาร อุปกรณ์สัยของนักเรียน หอพัก น้ำ ไฟฟ้า ความปลอดภัย และการขออนุญาตออกนอกบริเวณโรงเรียน

⁴⁷ ประศักดิ์ นียากร, "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาดัชครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2513). (อัครสำเนา)

⁴⁸ ทองคุณ หงส์พันธ์, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายปกครองและสวัสดิการของสถานฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2513). (อัครสำเนา)

2. ผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกาที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องครูใหญ่และครู

ในปี พ.ศ. 2502 Greig⁴⁹ ได้ทำการวิจัยเพื่อรับปริญญาเอกทางสาขาบริหาร การศึกษา โดยการศึกษาระบบงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาและคุณสมบัติของงานจาก ความคิดเห็นและทัศนคติของครูในโรงเรียนควย การวิจัยได้ตั้งสมมุติฐานว่า ครูใหญ่ต้องมี ประชาธิปไตยมากกว่าที่ครูรู้สึก และครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็น ประชาธิปไตยทำงาน ได้ มากกว่าครูใหญ่ที่เป็นอัตตาธิปไตย ผลของการวิจัยค้นพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนใหญ่มีแนวโน้มที่เป็นอัตตาธิปไตยมากกว่าครูใหญ่โรงเรียนเล็ก
2. ครูใหญ่โรงเรียนที่มีครูใหญ่เป็นประชาธิปไตยทำงานได้มากกว่าครูใหญ่ในโรงเรียนที่ครูใหญ่เป็นอัตตาธิปไตย
3. ครูใหญ่ที่มีครูใหญ่เป็นอัตตาธิปไตยจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าครูใหญ่ในโรงเรียนที่ ครูใหญ่เป็นประชาธิปไตย
4. ครูใหญ่ที่เป็นประชาธิปไตย ครูจะมีความรักใคร่มากกว่า
5. ครูใหญ่ในโรงเรียนที่ครูใหญ่เป็นประชาธิปไตยมีโอกาสก้าวหน้าในทางอาชีพ และความรู้นมากกว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนที่ครูใหญ่เป็นอัตตาธิปไตย

⁴⁹Charles Miline Greig, "A Study of the Working Patterns of the Secondary School Principal in a Metropolitan Area and Their Effects on the Opinion and Attitudes of Teachers" Dissertation Abstracts, (University Microfilms) vol. XX, No.9, October 1959, p.1869.

ต่อมาในปี พ.ศ. 2503 Pettigrew⁵⁰ ได้วิเคราะห์นโยบายในการบริหารบุคลากรคณะอาจารย์ในมหาวิทยาลัย Georgia เพื่อทำปริญญาเอกทางด้านสาขาบริหาร การศึกษาซึ่งผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า

1. การแต่งตั้งบุคลากรโดยอาศัยหลักบุคลิกลักษณะ ความสามารถในการสอน และวุฒิปริญญาทางครู
2. นโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร โดยอาศัยระดับความรู้ ประสบการณ์ และการสอนมีประสิทธิภาพ
3. ชั้นเงินเดือนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับตำแหน่ง
4. แต่การให้สวัสดิการบุคลากร เช่น บ้านพัก การพักผ่อน โบนัส มีน้อยไม่เพียงพอ

ในปีต่อมา (พ.ศ. 2504) Weitz⁵¹ ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความรับผิดชอบทางด้านบริหาร โดยคำนึงจากทฤษฎีและการปฏิบัติของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อจะทราบว่าความรับผิดชอบในทางบริหารของครูใหญ่นั้นมีขอบเขตเพียงใด ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ครูใหญ่อ่านาจเต็มในเรื่อง เกี่ยวกับการแนะแนว การปรับปรุงการสอน และประชาสัมพันธ์โรงเรียน อย่างไรก็ตาม ครูใหญ่ทั้งหลายได้ให้ข้อคิดว่าตนเองเมื่อปรารถนาคัดขวางในอำนาจหน้าที่ที่จะทำงานใหม่ประสิทธิภาพ คือขาดอำนาจเต็มที่ในท้องถิ่น ไม่สมหวังในการหาบุคลากรและบริการต่าง ๆ เพียงพอ ครูมีขวัญต่ำ และปัญหา

⁵⁰Clevel and William Pettigrew, "An Analysis of Faculty Personnel Polices in Selected Colleges of Georgia," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.XX, No.11, April 1960, p.2119.

⁵¹Leo Weitz, "The High School Principal in New York City: A Study of Executive Responsibility in Theory and Practice," Dissertation Abstracts, (University Microfilms), Vol.21, No.10, April, 1961, p.2974.



นักเรียนมีความประพฤติเกเร

ในเรื่องการวางแผนจะตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ในอุดมคติ Lewis⁵² ได้ทำการวิจัยในปี พ.ศ. 2505 โดยออกแบบสอบถามถามครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มานาน จำนวน 1934 คน ถึงปัญหาในการจัดตั้งโรงเรียนใหม่ตามความคิดของครูใหญ่ ผลปรากฏว่าปัญหาในการจัดตั้งโรงเรียนใหม่เรียงลำดับตามความสำคัญคือ (1) การสร้างอาคาร (2) การคัดเลือกครู (3) ขวัญนักเรียน (4) การสอน (5) การประเมินนิเทศครู (6) การนิเทศครู (7) การวัดผลงานของครู (8) โครงการแก้ไข (Remedial Program) (9) การให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน (10) การอบรมครู (11) การเลือกอุปกรณ์การสอน (12) วินัย จากข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยได้เสนอแนะเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากรของครูใหญ่ในการเปิดโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่คือ (1) มีการปฐมนิเทศครูและนักเรียน (2) การคัดเลือกและการให้งานครู (3) การสร้างขวัญของครูและนักเรียน (4) การแต่งตั้งครูต้องใช้เวลาเพียงพอในการวางแผน (5) ให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน (6) การจัดทำเกี่ยวกับระเบียบวินัยนักเรียนและกวาดขันนักเรียน (7) มีบริการพิเศษเพียงพอ (8) มีครู นักเรียน ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษา

ในปีเดียวกันนั่นเอง (พ.ศ. 2505) Leiman⁵³ ได้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับ

⁵²Laird William Lewis, "Planning by Principals for new Junior High School Educational Program," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.23, No.1, July, 1962, pp.134-135.

⁵³Harold I. Leiman, "A Study of Teacher Attitudes and Morale as Related to Participation in Administration," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.23, No.2, August 1962, p.509.

ทัศนคติและขวัญของครูซึ่งเกี่ยวข้องต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน จุดมุ่งหมายก็เพื่ออยากทราบว่า ครูที่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมีขวัญสูงกว่าครูที่ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนหรือไม่ ผลจากการวิจัยปรากฏว่า

1. ครูที่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมีขวัญสูงกว่าครูที่ไม่มีส่วนร่วม
2. ครูที่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อครูใหญ่ ต่อคณะครู

และนักเรียน

3. ครูที่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมีความตั้งใจสูงต่ออาชีพการสอน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2507 Strevell⁵⁴ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าความต้องการของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานของครูหรือไม่ จากผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ความเกี่ยวข้องอันแท้จริงของครูใหญ่ที่มีต่อสวัสดิการของครูจะช่วยให้ครูมีความสมบูรณ์ในคามบุคลิกภาพ
2. ทัศนคติของครูใหญ่ มีผลสะท้อนต่อการที่ทำให้ครูรู้สึกดี และมีการประเมินผลงานของตัวเองควย
3. การติดต่อส่วนตัวและการงานกับครูของครูใหญ่มีผลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นทางอารมณ์ของครู
4. การแนะนำของครูใหญ่ในโครงการสอนมีผลต่อความพอใจของครู
5. สภาพการทำงานที่สร้างและจัดหาโดยครูใหญ่มีผลต่อทัศนคติในงานของครูควย

⁵⁴Wallace H. Strevell, "The Role of the Principal in the Job Satisfaction of Teachers," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol. 25, No. 4, October 1964, pp.2319-2320.

ในปีพ.ศ. 2508 ได้มีผู้วิจัยบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาคูบัง Idiculla⁵⁵ ได้วิจัยเรื่องนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยากจะทราบว่า (1) ลักษณะของครูใหญ่เป็นอย่างไร ในทัศนะของครูใหญ่ คณาธิการ และศาสตราจารย์ทางการศึกษา (2) บทบาทของครูใหญ่เป็นอย่างไร (3) เปรียบเทียบงานของครูใหญ่ที่รับผิดชอบ 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ การปรับปรุงการสอน การประชาสัมพันธ์ และการบริหารบุคลากร ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ทั้ง กลุ่มของผู้ตอบมีความเห็นตรงกันในงานรับผิดชอบของครูใหญ่กว้าง ๆ คือ การปรับปรุงการสอน และการประชาสัมพันธ์ และทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นไม่ตรงกันในหน้าที่รับผิดชอบกว้าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งมี ครู และนักเรียน

ต่อมาอีกในปี พ.ศ. 2509 ได้มีผู้ทำการวิจัยในเรื่อง "ขวัญของครู" โดยตรง คือ Napier⁵⁶ จุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อทราบขวัญของครูที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยทางการบริหาร : เกี่ยวกับความเข้าใจของผู้บริหาร ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร การแก้ระบบบริหารที่ดีโดยแก้ปัญหาทางวินัยและการให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย
2. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากร : เกี่ยวกับการมอบหมายงานในเรื่องหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร โครงการอบรม ความมั่นคงทางการงาน การลา อัตราการท่างาน เงินเดือน และตำแหน่ง

⁵⁵Eapen Idiculla, "A Comparative Study of the Role Expectation of High School Principals in Selected Western States," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.26, No.2, August 1965, p.824.

⁵⁶Thomas G. Napier, "Teacher Morale," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.27, No.5, November 1966, p.1228.

ผลจากการวิจัยพบสรุปได้ว่าครูมีขวัญสูงในเมื่อ

1. ผู้บริหารเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน
2. ผู้บริหารช่วยเหลือครูในเมื่อมีปัญหาทางวินัย
3. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์ในนโยบายต่าง ๆ
4. ครูมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอ
5. ครูได้รับมอบหมายงานที่ได้ฝึกฝนมา
6. ครูได้รับการมอบหมายงานในกิจกรรม เสริมหลักสูตรโดยยุติธรรม
7. ครูได้รับการยอมรับ
8. ครูมีความมั่นคงในการทำงาน
9. ครูได้มีเวลาพักผ่อน
10. ครูได้รับเงินเดือนมากพอ

ต่อมาอีก 3 ปี ได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครู โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครู กับ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ ซึ่ง Lambert⁵⁷ ได้ทำการวิจัย โดยสรุปผลว่า

1. ขวัญของครูกับพฤติกรรมของครูใหญ่มีนัยสำคัญเกี่ยวข้อกันสูงมาก
2. ไม่ว่าเชื้อชาติ ระดับของตำแหน่ง ประสบการณ์ เพศ และ วุฒิ ขนาดของโรงเรียน มีผลต่อขวัญของครูและพฤติกรรมของผู้นำ

⁵⁷ Donald Burton Lambert, "A Study of the Relationships between Teacher Morale and the School Principal's Leader Behavior," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.29, No.7, January 1969, p.2454.

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการนักเรียน

จากการค้นคว้าผลงานวิจัยชั้นปริญญาเอก ถ้าเรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการนักเรียน (Personnel Services) มักจะพบแต่การวิจัยเรื่องการแนะแนวเป็นส่วนมาก เพราะงานแนะแนวเป็นงานที่กว้างขวางครอบคลุมถึงสวัสดิการและบริการทุกด้าน มีผู้ทำการวิจัยดังนี้

ในปี พ.ศ. 2508 Waterloo⁵⁸ ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับการแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเพิ่งเล็งถึงคุณค่าของบริการนี้ ผลปรากฏว่าการจัดบริการแนะแนวยังมีอุปสรรคและปัญหาอยู่ ถึงแม้ว่า การทดสอบและการเก็บระเบียบสนทนาไว้อย่างดี แต่ว่าคณะครูนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยทั่ว ๆ ไป เข้าใจคลุมเคลือในบทบาทของเขาเหล่านั้นเกี่ยวกับกิจกรรมแนะแนว และถึงแม้ว่าเขาจะให้การสนับสนุนต่อบริการแนะแนวก็ตาม เพราะฉะนั้นการวิจัยได้ให้ข้อคิดเห็นว่าผู้นำทางการแนะแนว ควรมีประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ปกครองเข้าใจความต้องการเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ต้ออกิจกรรมแนะแนว

ในปีเดียวกันนี้เอง (พ.ศ. 2508) ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับสวัสดิการนักศึกษาในวิทยาลัยครู ซึ่งพอจะได้ข้อคิดเกี่ยวกับสวัสดิการนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาบ้าง คือ Abdel-Aal⁵⁹ ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของนักศึกษาและอาจารย์เกี่ยวกับการจัด

⁵⁸ Glenn Evaristus Waterloo, "An Analysis of Secondary School Guidance Programs in Seventeen Illinois Countries with Special Reference to the Value of the Assistance Provided by the State Department of Guidance Services," Dissertation Abstracts, (University Microfilms), Vol.26, No.6, December 1965, p.3114.

⁵⁹ Mohamed A.E. Abdel-Aal, "An Analysis of Student and Faculty Perceptions of Student Personnel Services in Teachers' Colleges in the United Arab Republic (Egypt)" Dissertation Abstracts, Vol.27, Nos. 1-3, July - Sept. 1966, p.337.

และดำเนินงานด้านปกครองและสวัสดิการนักศึกษาของวิทยาลัยครู 3 แห่ง ในสหสาธารณรัฐ อาหรับ (อียิปต์) ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นใช้อาจารย์ทั้งหมดและนักศึกษา 10 % ของ นักศึกษาทั้งหมด แล้ววิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม เพื่อหา นัยสำคัญของความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่งนั้น ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า

1. การจัดและดำเนินงานด้านนี้ของวิทยาลัยครูทั้ง 3 แห่ง ยังไม่สามารถสนองความต้องการของนักศึกษาได้พอเพียง จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงทั้ง 3 แห่ง
2. การจัดและดำเนินงานตามโครงการของวิทยาลัยบางแห่ง ไม่ได้มีการติดต่อสื่อสารหรือแจ้งให้คณะอาจารย์และนักศึกษาให้ทราบและเป็นที่เข้าใจก็พอ
3. ความคิดเห็นของนักศึกษาและอาจารย์ในบางเรื่อง ไม่สอดคล้องต่อกัน
4. มีบริการบางอย่างเป็นส่วนน้อย ที่ค่อนข้างดี

ต่อมาในปี พ.ศ. 2509 Georgiade⁶⁰ ได้วิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งบริการแนะแนว โดยศึกษาถึงปัญหาและความต้องการของ โรงเรียนในการจัดบริการแนะแนวจากครู และสรุป ผลได้ว่า ครูใหญ่โรงเรียนจะเป็นตัวจักรสำคัญต่อการสนับสนุนและประสานงานระหว่างครู กับเจ้าหน้าที่แนะแนวในโรงเรียนให้ร่วมกันปฏิบัติงานแนะแนวให้ดำเนินไปด้วยดี

งานวิจัยเกี่ยวกับประชาสัมพันธ์โรงเรียน

ในปี พ.ศ. 2505 Patterson⁶¹ ได้วิจัยบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา

⁶⁰Zenon E. Georgiade, "Establishment of Guidance Services in Developing Countries with Special Emphasis on a Guidance Program for the Secondary School in Cyprus," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.27, No.2, September 1966, p.628.

⁶¹George E. Patterson, "The Role of the Public Secondary School Principal in New York State in School Public Relations," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.23, No.5, November, 1962, pp.1585-1586.

ที่มีต่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน จุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อสำรวจถึงบทบาทของครูใหญ่ เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ จากผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ครูใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับโครงการประชาสัมพันธ์ตรงกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แต่ส่วนใหญ่ครูใหญ่มักปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องนี้เพื่อให้ชุมชนยอมรับนับถืออาชีพครูต่าง- ทาก ครูใหญ่สนใจโครงการสอนเพื่อกระตุ้นให้ชุมชนสนใจการสอนที่จะช่วยความต้องการ ของนักเรียนและปัญหาการเรียน โดยครูใหญ่ไม่ได้ขยายขอบเขตของการประชาสัมพันธ์ออกไปถึงกิจกรรม เสริมหลักสูตร
2. คณะครูทั้งที่ทำการสอนและไม่ได้ทำการสอน ไม่ได้อบรมหรือฝึกฝนจากครูใหญ่ ให้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์
3. ผลการวิจัยที่สำคัญที่สุด คือ ครูใหญ่ไม่ได้ประเมินผลของโครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

สรุป

จากการสำรวจ เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภาคภาษาไทยและภาคภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในหน่วยงานทั่วไปและในโรงเรียน พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารบุคลากร ชั้นเยี่ยมและทำงานใดคนนั้นจะต้องรู้ว่า การบริหารบุคลากรคืออะไร มีขอบข่ายของงานเพียงใด มีหลักและรากฐานที่สำคัญในการบริหารงานนี้อย่างไร นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องรู้ถึงพื้นฐานจิตวิทยาของมนุษย์ว่าเขามีความต้องการอย่างไรด้วย และควรจะใช้ระบบการบริหาร บุคลากรแบบใดที่จะนำมาใช้ให้เหมาะกับบุคลากรในหน่วยงานของตนซึ่งแตกต่างกัน

สำหรับการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ครูใหญ่ในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา จากการวิจัยทราบว่าครูใหญ่มีปัญหาในการบริหารงานนี้นานาประการ เพราะพิจารณาจากความ กิดเห็นและความต้องการของครู นักเรียน ในโรงเรียน และผู้ปกครองที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก และได้ทราบว่าครูใหญ่มีวิธีการจัดการบริหารงานบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ อย่างไร จัดในเรื่องใด มากน้อยเพียงใด จึงจะทำให้ได้ครูที่มีความสามารถ มีความรู้ ความชำนาญงาน และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ตลอดจนมีขวัญที่ดีในการทำงานด้วย ทำให้ทราบว่าครูใหญ่จะต้องมีหลักเกณฑ์

และหน้าที่อย่างใดที่จะให้นักเรียนได้รับการบำรุงรักษาอย่างดีในฐานะเป็นผู้มารับบริการจากโรงเรียน และทำให้ทราบว่าครูใหญ่จะมีวิธีการใดที่จะทำให้ผู้ปกครองมีความเข้าใจที่ดีต่อกิจการโรงเรียน ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดี เพื่อให้งานของโรงเรียนมีความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

สำหรับงานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัยเองและให้ข้อสังเกตว่าครูใหญ่ยังไม่ได้ใช้วิธีการบริหารบุคลากรถูกต้องตามทฤษฎี หรือไม่ได้ใช้ทฤษฎีบางประการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน เพราะฉะนั้น ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ในอนาคตจึงควรจะได้มีการฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษาให้พอเพียง หรือได้รับการศึกษาทางด้านนี้จนได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาบริหารการศึกษา หรือมีวุฒิปริญญาโททางบริหารการศึกษา ถ้าจะให้ได้ผลดียิ่งขึ้นควรจะต้องจัดตั้งโรงเรียนผู้บริหารการศึกษา (โรงเรียนครูใหญ่) โดยผู้จะเป็นครูใหญ่ต้องผ่านโรงเรียนนี้ ใช้เวลาศึกษา 1 ปี อย่างที่กรมการปกครองจัดตั้งโรงเรียนนายอำเภอ เพื่อเตรียมผู้ที่จะเป็นนายอำเภอ

ในการวิจัยครั้งนี้ จึงอยากจะทราบการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในเรื่องการบริหารบุคลากรว่ามีปัญหาอะไรบ้างในการทำงานและครูใหญ่มีความคิดเห็นและแก้ปัญหาอย่างไร มีงานอะไรบ้างที่ครูใหญ่ได้จัดทำไปมากน้อยเพียงใด เพื่อผลการวิจัยนี้อาจจะเป็นข้อมูลเสนอแนะในการปรับปรุงงานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลในปัจจุบัน ในโอกาสที่มีการประชุมอบรมสัมมนาครูใหญ่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และในโอกาสที่มีการอบรมบุคคลที่จะเตรียมเป็นครูใหญ่ในอนาคต