

## บทที่ 2

### วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานบทนี้จะกล่าวถึง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง  
แนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารการศึกษา  
ระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารการศึกษา

##### ความหมายของระบบบริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายของระบบทางการบริหารว่า หมายถึง องค์ประกอบ หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อบุคคลหรือหน่วยงานในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2530) ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียวตามหลักเหตุผลทางวิชาการ

Longnecker. (1981) ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง ส่วนต่าง ๆ จำนวนหนึ่งซึ่งสัมพันธ์และขึ้นต่อกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

สรุป ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของระบบดังกล่าว จะเห็นลักษณะสำคัญของระบบอยู่ประการหนึ่ง คือกลุ่มของส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอยู่ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

## การบริหารเชิงระบบ

พินิจจรรยา นามวัฒน์ (2527) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับระบบว่า ได้ถูกนำมาใช้ในการศึกษาองค์การ และการบริหารใน 2 ประการ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบเปิด เป็นการมององค์การเป็นระบบย่อยของสังคมที่ต้องบรรลุจุดมุ่งหมายของตนภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของระบบที่ใหญ่กว่ามีปฏิสัมพันธ์กับพลังภายนอกสังคม ทรัพยากรภายนอกเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การและในทางกลับกันองค์การก็มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นกัน ปฏิสัมพันธ์ที่องค์การและสิ่งแวดล้อมมีต่อกันนี้ ทำให้ต้องพิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด ย่อมต้องได้รับปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมหรือสังคม ปัจจัยนำเข้า (Input) เหล่านี้ ได้แก่ ข้อมูล เงิน พลังงาน คน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น เมื่อได้รับปัจจัยนำเข้าแล้วก็ดำเนินการด้วยกระบวนการขององค์การเปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออก (Output) ซึ่งมีได้หลายรูปแบบตามแต่ประเภทขององค์การ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบ

2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบย่อย องค์การเป็นระบบย่อยที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยหลายระบบ ดังนั้นการกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ทั้งหมดในองค์การ

สำหรับระบบบริหารการศึกษานั้น เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคม การศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จึงกล่าวได้ว่า การบริหารการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นองค์การหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาของสังคม เพื่อให้การศึกษาระบบบริหารการศึกษามีความต่อเนื่อง จึงใช้แนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการวิเคราะห์องค์การด้วยรูปแบบตัวป้อนผลผลิต ซึ่งประกอบด้วย

1. ปัจจัยตัวป้อน เป็นปัจจัยที่ใส่เข้าไปเพื่อให้เกิดการดำเนินการ ทั้งป้อนนี้เป็นได้ทั้งตัวป้อนที่เป็นรูปธรรม เช่น คน เงิน วัสดุ และตัวป้อนที่เป็นนามธรรม เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ เป็นต้น

2. กระบวนการ เป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วดำเนินการ

ยุทธวิธีเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการนี้ครอบคลุมการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหาร ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดตั้งองค์การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ

3. ผลผลิต เป็นผลจากการดำเนินการ ผลผลิตอาจเป็นไปทั้งปริมาณที่วัดได้ เช่น อัตราการขาดเรียนของนักเรียน การเข้าชั้น ผลผลิตด้านนามธรรม เช่น จริยธรรม คุณธรรม ของนักเรียนและครู เป็นต้น

4. ข้อมูลย้อนกลับ เป็นผลที่เกิดจากการประเมินโดยนําไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่ามีคุณสมบัติหรือลักษณะตามที่วางไว้หรือไม่ ถ้ามีความแตกต่างกันมากส่วนที่แตกต่างจะเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาหาทางแก้ไข โดยจะต้องพิจารณาทั้งระหว่างความแตกต่างที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากข้อบกพร่องในเรื่องตัวบ่อน กระบวนการ หรือเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) มองวิธีการบริหารโดยอาศัยวิธีการแบบระบบว่า ผู้บริหารมององค์การให้ชัดถึงส่วนประกอบย่อยต่าง ๆ ที่ประกอบเข้าด้วยกัน ที่มีทั้งคน โครงสร้าง งานและเทคนิควิทยาการ ซึ่งประกอบเข้ากันให้มุ่งทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาถึงส่วนประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบบริหารการประถมศึกษาในด้าน นโยบาย การจัดการประถมศึกษา โครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ

### ระบบบริหารการศึกษา

ระบบบริหารการศึกษาไทยเป็นระบบราชการ ที่เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้จัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ออกเป็น 3 ส่วน คือ การบริหารส่วนกลาง การบริหารส่วนภูมิภาค และการบริหารส่วนท้องถิ่น ระบบบริหารศึกษาก็จัดระบบที่สอดคล้องด้วย คือ

ก. การบริหารการศึกษาส่วนกลาง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

1. สำนักนายกรัฐมนตรี มีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในด้านการกำหนดนโยบายและแผน รวมถึงการประสานการศึกษาแห่งชาติ

2. ทบวงมหาวิทยาลัย รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน

3. กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบการจัดการศึกษาในทุก ระดับและประเภทรวมถึงรับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม ศาสนา และพลศึกษา

4. กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบควบคุมและดูแลราชการ บริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น คือ เทศบาลเมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร

5. กระทรวงอื่น ๆ มีการจัดการศึกษา 2 รูปแบบ

- การจัดการศึกษาเฉพาะกิจ เป็นการเตรียมบุคคลเข้ารับ ราชการในหน่วยงานของตนเอง เช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น

- การจัดการศึกษาสนองภารกิจของหน่วยงานตนเอง เช่น กรมแรงงาน กรมพัฒนาชุมชน กรมอนามัย ตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้น

ข. การบริหารการศึกษาส่วนภูมิภาค อาศัยเขตพื้นที่จังหวัดเป็นเขต การศึกษาหน่วยงานการศึกษาในเขตจังหวัด แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

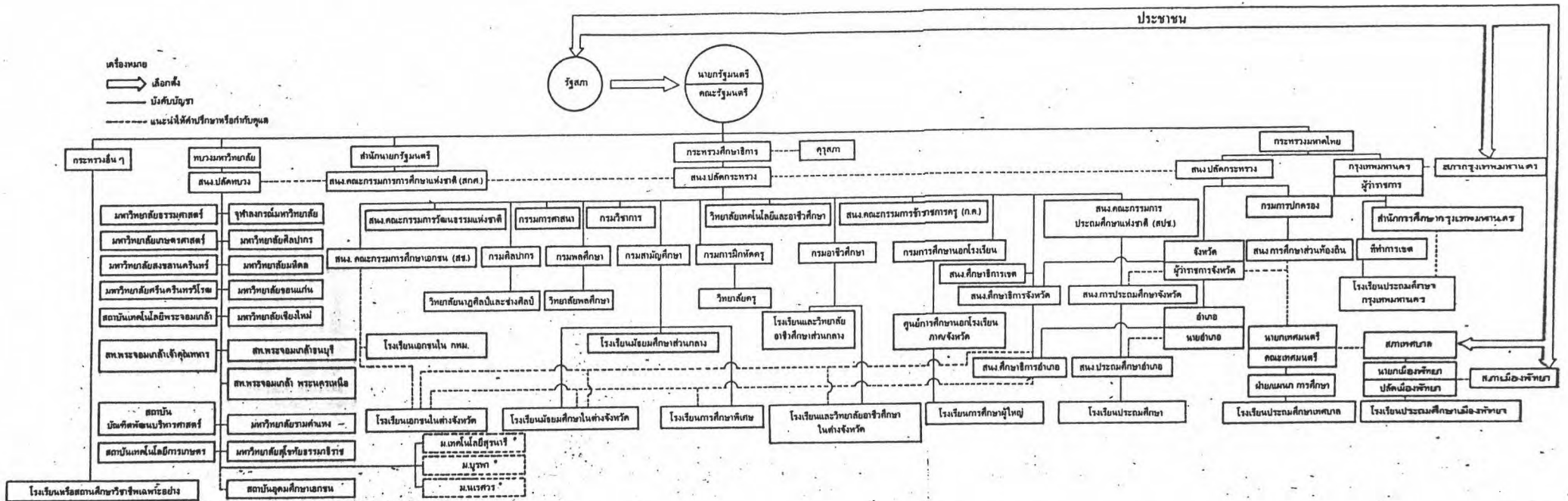
1. หน่วยงานส่วนจังหวัด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และหน่วยงานอื่นที่เจ้าสังกัดในส่วนกลางมอบอำนาจ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดควบคุมดูแลรับผิดชอบ

2. หน่วยงานส่วนกลาง เป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในเขต จังหวัดและขึ้นตรงกับส่วนกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัยครู วิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ เป็นต้น

ค. การบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น มีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา คือ

1. เทศบาล จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตเทศบาล

2. เมืองพัทยา จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตเมืองพัทยา
3. กรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและจัดการฝึกอาชีพในรูปแบบการศึกษานอกระบบในเขตกรุงเทพมหานคร



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างระบบบริหารการศึกษาไทย  
ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, 2532)



## ระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน

ระบบบริหารการประถมศึกษา เป็นระบบย่อยของระบบบริหารการศึกษา การที่จะจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรที่จะประกอบด้วยส่วนประกอบเหล่านี้คือ นโยบายการจัดการประถมศึกษา โครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ

### นโยบายการจัดการประถมศึกษา

นโยบาย เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยกำกับและนำกิจกรรมขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการกำหนดนโยบายการจัดการประถมศึกษา นั่นจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาชาติ นโยบายของรัฐบาลและความต้องการของท้องถิ่น

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้กำหนดนโยบายการศึกษาที่เกี่ยวกับการประถมศึกษาไว้ดังนี้

1. จัดระบบเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสดูแลเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และต่อเนื่องตลอดชีวิต
  2. จัดการศึกษาและส่งเสริมการอบรมเลี้ยงดูที่เป็นประโยชน์ต่อพัฒนาการของเด็ก ตามสภาวะความต้องการพื้นฐานตามวัยตั้งแต่ปฐมวัย และการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์
  3. ส่งเสริมให้เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับบริการเพื่อเตรียมความพร้อมอย่างน้อย 1 ปี ก่อนเข้าเรียนระดับประถมศึกษา
  4. จัดการศึกษาภาคบังคับให้ทั่วถึง มีคุณภาพ และสะดวกแก่ผู้เรียน สถานศึกษาของรัฐและท้องถิ่น จะต้องจัดการศึกษาภาคบังคับเป็นบริการแบบให้เปล่า
- การจัดการศึกษาในระดับใดให้เป็นการศึกษาภาคบังคับให้เป็นไปตามกฎหมายการศึกษาที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

5. วัตถุประสงค์ของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาก่อนพื้นฐานของ  
 ปวงชนยก ระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น

แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2535-2539 (2535) ได้กำหนด  
 นโยบายระดับประถมศึกษาไว้ 8 ข้อ คือ

1. เร่งปรับปรุงคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณธรรม  
 จริยธรรมความรู้และทักษะพื้นฐานทางวิชาการ และด้านอาชีพที่เหมาะสมกับสภาพ  
 และความต้องการของท้องถิ่นและสังคม รวมทั้งค่านิยมที่ถูกต้อง มีความสำนึกใน  
 ความ เป็นไทย ตระหนักในคุณค่าของศิลปะ วัฒนธรรม และทรัพยากรของท้องถิ่น  
 และของชาติ มีนิสัยรักการแสวงหาความรู้ และมีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์

2. ปรับปรุงการเรียนการสอนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดย  
 เน้นการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการคิดวิเคราะห์  
 สามารถนำทักษะทางคณิตศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่ใช้ในการดำรงชีวิต

3. เร่งขยายบริการทางการศึกษา ทั้งในระบบโรงเรียนและนอก  
 โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เด็กทุกคนที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ  
 รวมทั้งผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา ได้เรียนจบหลักสูตรประถมศึกษา โดยเฉพาะ  
 เด็กที่อยู่ชนบทห่างไกล เด็กที่ไร้ภาษาถิ่นในชีวิตประจำวัน เด็กที่อยู่ในชุมชน  
 แออัดเด็กที่เคลื่อนย้ายตามพ่อแม่ผู้ปกครอง เด็กที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้  
 และเด็กที่มีความผิดปกติประเภทต่าง ๆ ตลอดจนจัดให้มีการบริการศึกษานอก  
 โรงเรียน เพื่อเสริมความรู้ให้กับผู้เรียนในระดับประถมศึกษาอย่างกว้างขวาง  
 จัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษ

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาได้เรียนต่อใน  
 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือได้รับการศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น

5. ส่งเสริมให้สถานศึกษาประสานสัมพันธ์กับแหล่งเรียนรู้ และ  
 ทรัพยากรท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษา และมีบทบาทในการให้บริการวิชาการแก่  
 ชุมชน

6. เร่งพัฒนาคุณภาพของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการ  
 ศึกษาในด้านเทคนิคการสอนความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การวัดผลและ  
 การประเมินผล การนิเทศ การบริหารหลักสูตรรวมทั้งเสริมสร้างให้มีคุณธรรม



จริยธรรม จิตสำนึกในวิชาชีพ และสนับสนุนการจัดบุคคลากรที่มีความสามารถ เฉพาะด้าน และบุคคลากรประเภทอื่นที่จำเป็นสำหรับเด็กที่ผิดปกติ รวมทั้ง เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

7. ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารการศึกษา การวิจัย การติดตามประเมินผลการศึกษา และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้หน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาทั้งในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน มีความคล่องตัวในการบริหาร และการจัดการประถมศึกษามากยิ่งขึ้น รวมทั้ง เร่งปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาให้เหมาะสม และเป็นธรรม ตลอดจนสนับสนุนให้มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการศึกษา

8. เร่งพัฒนา ระบบข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศทางการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษา และที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาให้เอื้อต่อการวางแผน การบริหารและการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) ได้กำหนดนโยบายไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาเพิ่มขึ้น เพื่อให้เด็กวัยก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามศักยภาพ และให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา โดยจะขยายการจัดการศึกษาชั้นอนุบาลให้ครอบคลุมทุกพื้นที่
2. เร่งรัดการจัดการศึกษา เพื่อให้เด็กทุกคนที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์ศึกษาภาคบังคับได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาจนจบหลักสูตร โดยเน้นการช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมกับตัวเด็กและสภาพของท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อให้ความสำคัญต่อกลุ่มเด็กด้อยโอกาสเป็นพิเศษ
3. ส่งเสริมสนับสนุนการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นอีก 3 ปี โดยเปิดขยายชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา และร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประชาสัมพันธ์วงกว้างให้เห็นคุณค่าของการศึกษาต่อ

4. เร่งรัดพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่เด่นชัดตามความต้องการของสังคมและท้องถิ่น ทั้งนี้มุ่งเน้นความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ที่ดีของชาติ การมีคุณธรรม จริยธรรมและมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี สามารถพัฒนาตนเองและปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม รู้จักการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการมีสุขภาพอนามัยดี มีกิจนิสัย และทักษะพื้นฐานทางด้านอาชีพที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น

5. ปรับปรุงการบริหารและการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้ทุกหน่วยงานชี้แจงเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานสำหรับการนิเทศการศึกษาจะให้ความสำคัญต่อการนิเทศภายในเป็นพิเศษมีการติดตาม กำกับและประเมินผลอย่างเป็นระบบ สนับสนุนการค้นคว้าวิจัย การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งให้มีการวิจัยทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

6. เร่งพัฒนาบุคลากรที่มีจิตสำนึก อุทิศการณ และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบสมรรถภาพการปฏิบัติงานของบุคคลทุกระดับ รวมทั้งปรับปรุงการจัดสวัสดิการยกย่อง เชิดชูเกียรติให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการทำงาน

ขั้นตอนการดำเนินงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเพื่อที่จะพิจารณากำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานและแผนพัฒนาการประถมศึกษาของจังหวัด มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526)

1. สบจ. นำร่างนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาส่งหน้าเป็นรายบุคคลก่อนการประชุมลงมติอนุมัติกำหนดเป็นนโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาของจังหวัดไม่น้อยกว่า 7 วัน

2. คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กบจ.) อาจจะศึกษาแนวนโยบายของรัฐที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ นโยบายที่แถลงต่อรัฐสภา แผนการ

ศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรประถมศึกษา แผนพัฒนาจังหวัด ความต้องการของท้องถิ่นและสภาพปัจจุบันและปัญหาของจังหวัด หรือเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาขยายและแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด

3. คณะกรรมการการศึกษาจังหวัด ประชุมพิจารณาร่างนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด สำนักงานการศึกษาจังหวัด นำเสนอ หากคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด พิจารณาแล้ว เห็นชอบกับร่างที่สำนักงานการศึกษาจังหวัดเสนอ ก็ให้ลงมติกำหนดเป็นนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด

หากคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด พิจารณาแล้วไม่เห็นชอบด้วยกับที่สำนักงานการศึกษาจังหวัดเสนอ ให้ส่งคืนสำนักงานการศึกษาจังหวัด เพื่อปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขให้สำนักงานการศึกษาจังหวัดไปดำเนินการด้วย

4. สำนักงานการศึกษาจังหวัด เสนอนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดที่คณะกรรมการการศึกษาจังหวัดอนุมัติตามข้อ 3 ให้คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (กบช.) ทราบ

เห็นว่านโยบายจะเป็นแนวทางในการชี้ทิศทางของการดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ นโยบายจะเป็นวิธีซึ่งพยายามหาวิธีตัดสินใจไว้ก่อนที่เรื่องต่างๆ จะเกิดขึ้น พยายามจะหลีกเลี่ยง การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นๆ กันบ่อยๆ และพยายามที่จะหาวิธีการปฏิบัติที่ใช้ได้เสมอสำหรับการกำหนดนโยบายของสำนักงานการศึกษาจังหวัดนั้น จำเป็นที่ต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของเบื้องบน และจะต้องสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นด้วย

### โครงสร้างระบบบริหารการศึกษา

โครงสร้างระบบบริหารการศึกษา เป็นโครงสร้างส่วนหนึ่งที่อยู่

ภายใต้โครงสร้างของระบบบริหารการศึกษาไทย ในโครงสร้างระบบบริหารการ  
 ประถมศึกษานั้น มีหน่วยงานหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารการประถม  
 ศึกษาอยู่ แต่หน่วยงานหลักที่จัดระบบบริหารการประถมศึกษาอยู่ก็คือ สำนักงาน  
 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

โครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการ  
 การประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523  
 เมื่อมีการโอนโรงเรียนประชาบาลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียน  
 ประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา มาเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถม  
 ศึกษาแห่งชาติ

พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 (2525) ได้แบ่งโครงสร้างและ  
 ระบบบริหารการประถมศึกษาออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระบบบริหารการประถมศึกษาระดับชาติ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2  
 ส่วน คือ

ก. คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วยกรรมการ  
 31 คน มีรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรัฐมนตรี  
 มอบหมายเป็นประธาน และกรรมการโดยตำแหน่ง 11 คน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่ง  
 คณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง 6 คน ข้าราชการครูผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครู  
 12 คน และมีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นกรรมการและ  
 เลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการ  
 การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526)

1. กำหนดแผนพัฒนาการประถมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการ  
 ศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
2. กำหนดแผนพัฒนาการประถมศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา  
 การศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
3. พิจารณางบประมาณ และจัดสรรงบประมาณ และเงินอื่นที่นำมา  
 ใช้เพื่อการจัดการประถมศึกษา
4. กำหนดมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่าย  
 ของโรงเรียน

5. เสนอแต่งตั้ง เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ต่อรัฐมนตรีและให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

6. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการในคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

7. พิจารณายับยั้งและส่งแก้ไขการกระทำของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

8. ให้ความเห็นแก่รัฐมนตรีในการออกระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา

9. ให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับการประถมศึกษา

10. ออกระเบียบและปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ข. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานระดับกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่บังคับบัญชาควบคุมดูแล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526)

1. ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมอบหมาย

3. จัดทำนรบายการประถมศึกษาและแผนพัฒนาการประถมศึกษา

เสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

4. จัดทำงบประมาณและจัดสรรเงินงบประมาณและเงินอื่นที่นำมาใช้เพื่อการจัดการประถมศึกษาเสนอต่อ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

5. จัดทำมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายของโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

6. เสนอแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานครต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ



7. ติดตามและประเมินผลการจัดการประถมศึกษาและรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบ
  8. รวบรวมข้อมูล วิจัย และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการประถมศึกษา
  9. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด
2. ระบบบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด ในการจัดการศึกษาในระดับจังหวัดมีองค์ประกอบ 2 ส่วน เช่นเดียวกับระบบบริหารการประถมศึกษาระดับชาติ คือ
- ก. คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดประกอบด้วยกรรมการ 15 คน มีผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด มอบหมายเป็นประธาน และกรรมการโดยตำแหน่ง 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ข้าราชการครูผู้ได้รับเลือกตั้ง เป็นผู้แทนข้าราชการครู 6 คน และมีผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้มีอำนาจและหน้าที่ภายในเขตจังหวัดดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526)
1. พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการประถมศึกษาของจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
  2. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้งและการจัดสรรงบประมาณเพื่อการประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
  3. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดตั้ง บริหารรวมปรับปรุง และเลิกสัมโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
  4. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
  5. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด



6. ออกระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ รดอยไม่จัด หรือแย้งกับระเบียบของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

7. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมอบหมาย

ข. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด มีฐานะเป็นกองรดยสำนักงานอยู่ในจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะเป็นผู้ควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการโดยทั่วในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ขึ้นตรงต่อเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526) ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ภายในเขตจังหวัด ดังนี้

1. ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
2. ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย
3. จัดทำนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการประถมศึกษาในจังหวัด เสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
4. จัดทำงบประมาณเพื่อการประถมศึกษาในจังหวัด
5. เสนอจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุงและเลิกสัมพันธโรงเรียนในสังกัด
6. เสนอแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียนในสังกัด
7. ติดตาม ประเมินผล ควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนในสังกัดและรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ
8. รวบรวมข้อมูล วิจัย และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการประถมศึกษาในจังหวัด
9. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

3. ระบบบริหารการประถมศึกษาระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ เมืองที่ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ก. คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ประกอบด้วยนายอำเภอเป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง ผู้แทนข้าราชการครูของกลุ่มโรงเรียนภายในอำเภอ กลุ่มโรงเรียนละหนึ่งคน และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อประโยชน์ในการจัดการประถมศึกษาในกิ่งอำเภออำเภอใดแบ่งส่วนราชการออกเป็นกิ่งอำเภอให้ถือว่ากิ่งอำเภอนั้นเป็นอำเภอโดยทั่วไปแล้วอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอเป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอมีอำนาจและหน้าที่ภายในเขตอำเภอดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526)

1. ประสานการดำเนินงาน การประถมศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

2. เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

3. เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

4. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

ข. สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เป็นหน่วยงานบริหารสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอจัดการประถมศึกษาภายในเขตอำเภอ และปฏิบัติภารกิจอื่นตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอมอบหมาย โดยมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมและดูแลโดยทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

4. ระบบบริหารการประถมศึกษาระดับกลุ่มโรงเรียนที่รวม

โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หลายโรงเรียนเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียน โดยให้คำนึงถึงความสะดวก ในอันที่จะทำให้โรงเรียนในกลุ่มได้ช่วยเหลือร่วมมือกันเป็นหลัก โดยใช้วิธีรวมกันตามสภาพพื้นที่ภูมิศาสตร์ หรือความสะดวกของการคมนาคมในท้องถิ่น หรือระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่างกันหลายระดับ หรือขนาดของโรงเรียนที่ใกล้เคียงกันประการใดประการหนึ่ง หรือหลายประการรวมกันก็ได้

ระเบียบคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มนักเรียนประถมศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2534 (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ดังนี้

1. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานโครงการของกลุ่มโรงเรียน
2. กำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันของกลุ่มโรงเรียนภายในกลุ่ม
3. กำหนดแนวทางเพื่อประสานการดำเนินงานด้านวิชาการ และการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนในกลุ่มและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนตามแผนงานโครงการของกลุ่มโรงเรียน และตามแนวปฏิบัติอื่น ๆ ที่คณะกรรมการกลุ่มกำหนด
5. กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบหรือแย้งกับหลักเกณฑ์ ระเบียบ และกฎหมายอื่น ๆ
6. พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียนตามความจำเป็น
7. ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
8. ปฏิบัติงานวิชาการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นได้ว่า โครงสร้างระบบบริหารการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น ได้จัดในลักษณะของการกระจายอำนาจ

ในรูปของคณะกรรมการ มีการแบ่งเป็นระดับชาติ ซึ่งมีคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระดับจังหวัดมีคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระดับอำเภอมีคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และระดับกลุ่มโรงเรียน ซึ่งมีคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เพื่อที่จะปฏิบัติภารกิจไปตามโครงสร้างที่กล่าวมา



## การบริหารงานบุคคล

### ความหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการวางแผนนโยบายระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การโดยให้ตัวบุคคลที่เหมาะสม บำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษยที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่การสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอ เข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดจนการบำรุงรักษาส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

Beach. (1970) เห็นว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

จากแนวคิดที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการทำให้บุคคลพ้นจากงาน เพื่อที่จะให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล



2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายงาน
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดระเบียบชั้นเกลือ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

นพพงศ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) มีความเห็นสอดคล้องกับ ภิญญู สาทร (2526) ว่าขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล มี 4 ลักษณะ คือ

1. การแสวงหาบุคคล
2. การทำนุบำรุงและรักษาบุคคล
3. การพัฒนาบุคคล
4. การทำให้บุคคลพ้นจากงาน

กิติมา ปรีดีติลภ (2532) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล 5 เรื่อง คือ

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคคล
2. การสรรหาตัวบุคคล
3. การจัด และบริการบุคคล
4. การพัฒนาบุคคล
5. การทำให้พ้นจากงาน

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลควรประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาบุคคล
2. การบำรุงรักษาบุคคล
3. การพัฒนาบุคคล
4. การทำให้บุคคลพ้นจากงาน

## การแสวงหาบุคคล

การแสวงหาบุคคลเป็นขั้นตอนแรกในการบริหารงานบุคคล ที่จะเป็นตัวชี้ว่าการดำเนินงานจะเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล และการคัดเลือกบุคคล

1. การวางแผนกำลังคน เป็นการเตรียมการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับ ความต้องการในด้านตัวบุคคลที่เลือกสรรมาตรงตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการคาดคะเนปริมาณบุคคลที่จะมีเพิ่มขึ้น และการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

เมซี ปิสันธนานนท์ (2529) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกำลังคนไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. สันนิษฐานเพื่อวางแผนกำลังคน เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะจัดทำโครงสร้างขององค์การ อดหยหวังว่าจะทำให้หน่วยงานหรือองค์การได้พบความสำเร็จที่สามารถมองเห็นเป็นภาพพจน์ในอนาคตได้อย่างดีที่สุด

2. ทำโครงสร้างขององค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต เป็นการคาดคะเนว่าโครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดที่ต้องการให้เป็นในอนาคตควรเป็นรูปใด และคาดคะเนถึงจำนวนและชนิดของบุคคลที่ต้องการให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ

3. เตรียมกำลังคนที่มีอยู่ เป็นการพิจารณาเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ขนาดส่วนสัดส่วน ลักษณะ และการผันแปรของบุคคลที่มีอยู่ เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาช่วยประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ให้สัมพันธ์กับตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การในอนาคต

4. คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ และการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านกำลังคน

5. ทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคน เป็นการจัดทำแผนกำลังคนทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

6. ควบคุมแผนกำลังคน เป็นขั้นสุดท้ายในกระบวนการวางแผน

แผนกำลังคน ได้แก่ การทบทวนแผนงานต่าง ๆ ทั้งหมด การตรวจสอบผลของงาน  
กับการปฏิบัติงานของบุคคล และการปรับความบ่าเบ้นจากแผนงานให้เป็นไปตาม  
แผนที่กำหนดไว้

2. การสรรหาบุคคล เป็นการค้นหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อ  
ที่จะให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ซึ่ง  
การสรรหาบุคคล จะเริ่มหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการ  
บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งอะไร สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวถึง  
แหล่งที่จะสรรหาบุคคล จาก 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. สรรหาจากบุคคลภายในองค์กร เป็นการสรรหา  
จากบุคคลที่อยู่ในองค์กรด้วยวิธีคัดเลือก หรือเลื่อนชั้นบุคคล อดยพิจารณาจาก  
บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทาน  
บำรุง และส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้  
เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

2. สรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กร เป็นการสรรหา  
บุคคลที่ไม่ได้อยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ วิธีการสรรหาบุคคลวิธีนี้สามารถที่  
จะสรรหาบุคคลได้อย่างกว้างขวาง

ส่วนขั้นตอนในการสรรหาบุคคลนั้น ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519) ได้แบ่ง  
เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. แหล่งกำลังคน มีหลักในการพิจารณา คือ คำนึงถึงนโยบายใน  
การสรรหาบุคคลด้วยว่า ควรจะใช้แหล่งใด จะแสวงหาจากภายในองค์กรหรือ  
ภายนอกองค์กร

2. การจัดทำใบสมัคร เป็นหลักฐานขั้นต้น ต้องพิจารณาว่าจะบรรจุ  
ข้อความอะไรบ้าง ถึงจะครบถ้วนพอ รวมถึงต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของ  
กฎหมาย

3. ประกาศรับสมัคร ให้นำทราบถึงตำแหน่งที่จะเปิดรับ ระยะเวลา  
ของการรับสมัคร สถานที่หรือหน่วยงานที่รับสมัคร รวมถึงระยะเวลาของการ

ประกาศาหรืนานพอและทั่วถึงแก่บุคคลที่สนใจ

4. การรับสมัคร และพิจารณารับสมัคร ควรกระทำให้รอบคอบ และครบถ้วนตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ ulyประกาศให้ทราบล่วงหน้าพอสมควร ผู้สมัครจะได้เตรียมตัวสอบทัน หรือหากมีข้อสงสัยสามารถที่จะติดต่อสอบถามได้

3. การคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่จะคัดเลือกเอาบุคคลเข้ามาปฏิบัติ งาน เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ โดยทั่วไปของการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงาน มุ่งหวังที่จะให้ได้บุคคลที่มีความ สมบูรณ์ทั้ง ทางด้านความรู้ ร่างกาย และจิตใจ

อุทัย นีรัญโรต (2531) กล่าวถึง หลักานการคัดเลือกบุคคลที่สำคัญมี ดังนี้

1. ควรคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้บุคคลที่ เหมาะสมกับงานขององค์การในแต่ละงานและแต่ละตำแหน่ง

2. การคัดเลือกบุคคลต้องพยายามให้ได้บุคคลที่ เหมาะสมกับ ตำแหน่งมากที่สุด ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัดชัดเจน และ เหมาะสมกับคุณภาพ

3. การคัดเลือกบุคคลจะต้องมีการทดสอบ หรือมีมาตรการวัด ความรู้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และเป็นธรรม

4. การคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะของ งานแตกต่างกันควรใช้วิธีการที่มเหมือนกัน ทั้งนี้ควรคำนึงถึงลักษณะของงาน และสภาพการทำงานประกอบด้วย

านการคัดเลือกบุคคล จะต้องใช้ขั้นตอนที่เหมาะสม เพื่อวัดความ แตกต่างของผู้สมัครที่จะเข้ามาในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพดีที่ สุด สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้แบ่งขั้นตอนของการดำเนินการคัดเลือกไว้คือ

1. การตรวจสอบใบสมัคร เป็นการตรวจสอบเพื่อให้ได้บุคคลถูก ต้องตามคุณสมบัติขั้นต้นที่กำหนดไว้

2. การตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นและประวัติ เป็นการตรวจสอบ

ในลักษณะที่จะทำให้ทราบว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

3. การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีความมุ่งประสงค์สำคัญอยู่ที่เพื่อเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติขั้นต้นและเพื่อช่วยเพิ่มเติมข้อมูล และข่าวสารบางประการที่มีได้ระบุนำไว้ในใบสมัครให้ถูกต้องชัดเจน

4. การทดสอบ จะช่วยให้ทราบถึงระดับความนึกคิด ขอบเขตของปัญหา ความสามารถ และความสนใจของผู้สมัครเข้าปฏิบัติงาน

5. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย รวดมากมักเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อวินิจฉัยหรือให้ความเห็นชอบว่าสมควรที่จะได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่

6. การตรวจสอบสุขภาพ เป็นการตรวจสอบเพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ไม่เป็นโรคติดต่อที่น่ารังเกียจของสังคม โดยทั่วไปมักจะเป็นหน้าที่ของแพทย์

7. การบรรจุแต่งตั้ง เมื่อได้ทำการตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ จนเป็นที่น่าพอใจแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ คือ การบรรจุแต่งตั้งให้เข้าปฏิบัติงานในการเข้าปฏิบัติงานจะมีระยะหนึ่ง เรียกว่า ระยะทดลองปฏิบัติงาน (Probation period) ในระบบบริหารราชการไทย กำหนดช่วงเวลาไว้ระหว่าง 6 เดือนถึง 1 ปี

ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในระบบราชการไทยนั้นใช้ระบบคุณธรรม เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม และได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิที่จะสมัครเข้าสอบแข่งขันได้

2. หลักความสามารถ เป็นการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

3. หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ การที่ข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่ประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และการปฏิบัติงานจะต้องปราศจากการแทรกแซง หรืออยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมือง

#### การบำรุงรักษาบุคคล

การบำรุงรักษาบุคคล เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อจากการที่ได้บุคคลเข้ามาสู่หน่วยงานแล้ว การบำรุงรักษาบุคคลจะช่วยให้บุคคลอยู่กับหน่วยงานนานที่สุดด้วยความพอใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์ประกอบที่สำคัญของการบำรุงรักษาบุคคลควรประกอบไปด้วย เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ขวัญและการจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัย และการโอนย้าย

#### เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล

เงินเดือน เป็นจำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำโดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงาน กิติมา บริติคิลก (2532) กล่าวถึงการกำหนดเงินเดือนเพื่อเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึง

1. ค่าของงาน งานใดควรได้รับเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนเท่าใดย่อมขึ้นอยู่กับว่างานนั้นมีค่ามากน้อยเพียงใด
2. ค่าครองชีพ เงินเดือนจะต้องเพียงพอที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีความเป็นอยู่ตามฐานานุรูปได้ในสภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพในสังคมขณะนั้น
3. อัตราเงินเดือนเปรียบเทียบ การกำหนดเงินเดือนควรจะได้เปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือน หรือค่าตอบแทนในงานที่มีลักษณะ และหน้าที่ความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันของหน่วยงานอื่น ซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานเดียวกัน

ประโยชน์เกื้อกูล เป็นผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่หน่วยงานหรือองค์การจัดทำแก่บุคคลนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างปกติ ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์การและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์



รวมถึงปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เสนาะ ดิยาวัว (2535) กล่าวถึงหลักการจัดระเบียบชั้นเกลือ 5 ประการ คือ

1. จัดให้สนองความต้องการของบุคคลอย่างแท้จริง
2. จัดให้สนองความต้องการของคนส่วนใหญ่
3. การจัดต้องมีขอบเขตกว้างขวางที่ทุกคนมีสิทธิและโอกาสได้รับผลประโยชน์เกลือชั้นนั้น
4. ควรมีแบบอย่างอันเดียวกัน และให้มีความเสมอภาคกัน
5. ควรคำนวณต้นทุนของบริการให้แก่บุคคลได้ถูกต้องเพื่อควบคุมและติดตามผลว่าคุ้มค่าหรือไม่

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) ได้แบ่งระเบียบชั้นเกลือออกเป็น 2 อย่าง คือ

1. บัณฑิตที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เงินสมนาคุณ และเงินสวัสดิการต่าง ๆ
2. บัณฑิตที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลาต่าง ๆ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และเครื่องราชอิสริยาภรณ์

### **ขวัญและการจูงใจ**

ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง แต่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เพราะขวัญที่ดีเกี่ยวกับปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของบุคคลที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองต่อความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง ประโยชน์ของขวัญที่ดีขององค์การ คือ

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับ นายบายนและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ

7. ท้าให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ส่วนวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานนั้น สามารถที่จะสร้างได้โดย

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากการมีทัศนคติ ต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

2. วางรากฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3. เงินเดือน และค่าจ้างที่เป็นธรรม

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ

5. ความเป็นหนึ่งในหน่วยงาน

6. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

7. จัดสวัสดิการที่ดี

8. สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

การจูงใจ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ มูลเหตุที่จูงใจบุคคล คือ ความต้องการ สมพงศ์ เกษมสิน (2521) ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจแบบปฏิสฐาน (Positive Motivation) เป็นการจูงใจให้บุคคล หรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการให้รางวัลหรือส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน

2. การจูงใจแบบนิเสธ (Negative Motivation) เป็นการจูงใจให้บุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการขู่บังคับ หรือลงโทษเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตาม โดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึง เครื่องมือ หรือสิ่งที่จะใช้จูงใจประกอบด้วย

1. เทคนิคในการควบคุมงาน ทั้งแบบมีการเอาใจคนงานและแบบไม่มี การเอาใจคนงาน
2. การใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการใช้เทคนิคในการควบคุมคนงาน ลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ที่ต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเสมอ
3. การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้
4. ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาธร (2517) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การตรวจสอบว่างานที่ทาไปแล้วนั้นได้ผลดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ก่อนลงมือทำงาน หรือเปรียบเทียบกับนวนโยบายแผนงานที่ได้กำหนดไว้ก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวถึง ประโยชน์ที่สำคัญของการประเมินผล คือ

1. เพื่อให้การขุนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการไปด้วยความยุติธรรม
2. เพื่อให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยยุติธรรม
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือหย่อนสมรรถภาพ
4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีฝึกอบรมบุคคลให้ถูกต้องตามความจำเป็น
5. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยนโยกย้ายให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อเกิดประสิทธิภาพแก่งานและองค์การ
6. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคลที่องค์การฯ ศึกษคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลในองค์การ ๗ ได้ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ

ส่วนขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมาน รั้งสิริยกฤษณ์ (2524) กล่าวถึงขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดแบบ และลักษณะงานที่จะประเมิน
3. กำหนดบุคคลผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน
4. กำหนดวิธีประเมิน
5. การวิเคราะห์ และนำผลการประเมินไปใช้

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ช่วยลดความขัดแย้งในการพิจารณาความดีความชอบ เสริมสร้างสามัคคี และสร้างพลังร่วมของกลุ่ม

#### การพัฒนาบุคคล

สมาน รั้งสิริยกฤษณ์ (2524) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

จะเห็นได้ว่า เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานหรือองค์การแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคล กิติมา ปรีดีดิลก (2532) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล คือ

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคลที่ได้คัดเลือกแล้ว
3. ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

กระบวนการในการพัฒนาบุคคลนั้น ควรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจความต้องการ เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำมากำหนดเป็นความต้องการ ในการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานหรือองค์การ
  2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันพิจารณากำหนดว่าต้องการอะไร และจะพัฒนาความรู้ความสามารถในระดับใด
  3. การกำหนดรูปแบบในการพัฒนา เป็นการพิจารณาหารูปแบบของการพัฒนาให้สอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 และ 2
- ในการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาบุคคล มีหลายวิธีแตกต่างกันออกไป ตามแต่ความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ สนอง เครือมาก (2533) กล่าวถึง วิธีการในการพัฒนาบุคคลที่สำคัญ คือ

1. การฝึกอบรม
2. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาด้วยตนเอง
4. การพัฒนาทีมงาน หรือการพัฒนาองค์การ
4. การดำเนินการพัฒนา เมื่อมีการเลือกรูปแบบกันแล้วจึงดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะใช้รูปแบบเดียวหรือหลาย ๆ รูปแบบก็ได้

5. การประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินผลของวิธีการพัฒนาบุคคล และผลที่ได้จากการพัฒนา สำหรับวิธีการพัฒนานั้นอาจจะทำขณะดำเนินการพัฒนา หรือมีการพัฒนาเสร็จสิ้นใหม่ ส่วนการประเมินผลการพัฒนาควรทำเมื่อบุคคลที่ผ่านการพัฒนาเข้าปฏิบัติงานสักระยะหนึ่ง

จะเห็นว่าทั้งกระบวนการในการพัฒนา และวิธีการพัฒนาบุคคลนั้นมีความจำเป็นต่อหน่วยงานและองค์การ เพราะเกิดประโยชน์ คือ

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานให้มีจรรยาและทำงานให้ได้ผลมากขึ้น

2. ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ ที่สำนักงานทำงาน ซึ่งจะมีความต่อเนื่องถึงงบประมาณ เพราะเมื่อบุคคลไม่เกิดความผิดพลาด ความสิ้นเปลืองก็จะลดน้อยลง

3. เป็นการกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง เพราะบุคคลที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการของหน่วยงานและองค์การ

4. เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

เห็นได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะการศึกษาที่บุคคลได้รับมาจากสถานศึกษานั้นเป็น ความรู้พื้นฐาน งานหลายอย่างที่ไม่มีการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษา จึงจะต้องมีการอบรมบุคคลเสียก่อนจึงจะดำเนินการได้ และเมื่อบุคคลทำงานไป นาน ๆ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป ก็ต้องมีการอบรมให้สามารถทำงานได้ดี มีความเจริญก้าวหน้ามากกว่าเดิม ซึ่งจำเป็น ที่จะต้องทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

#### การให้บุคคลพ้นจากงาน

การปฏิบัติงานในหน่วยงานและองค์การนั้น ก่อนที่จะรับบุคคลเข้า ปฏิบัติงานก็จะต้องมีการคัดเลือก เพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคคลที่ดีมีความรู้ความ สามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เมื่อปฏิบัติไปได้ระยะหนึ่งบุคคลอาจจะ ไม่พึงพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน หรืออาจจะมีความจำเป็นที่อาจจะไม่ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป หรือเมื่อทำงานไปนานจนครบตามเกณฑ์ข้อ กำหนดของหน่วยงานหรือองค์การก็ต้องพ้นจากการปฏิบัติงาน เห็นได้ว่าการ ที่จะให้บุคคลพ้นจากงาน จึงมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานและต่อ ตัวบุคคลเอง จึงต้องให้ความเป็นธรรมตามระบบคุณธรรม เพื่อป้องกันการ กลั่นแกล้งและการเล่นพรรคพวก

ชลิตา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2523) ให้ความหมายว่า การพ้นจากงาน หมายถึง กิจกรรมบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดการ



เมื่อเจ้าพนักงานออกนอกการออกจากหน่วยงานนั้นไป ซึ่งมีสาเหตุอยู่หลายประการด้วยกัน

ในการที่จะให้บุคคลพ้นจากงานนั้น แบ่งได้ออกเป็น 3 ระยะ คือ

1. ระยะก่อนพ้นจากงาน ควรจะมีการดำเนินการเกี่ยวกับ

1.1 การเตรียมตัวผู้ที่จะพ้นจากงานที่มีความรู้และพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ควรดำเนินการโดย การสัมมนา การส่งเอกสารประชาสัมพันธ์ และการให้คำปรึกษาแนะนำ

1.2 ช่วยให้ผู้ที่จะพ้นจากงาน แยกตัวออกจากระบบงานที่เคยได้รับผิดชอบมา และการวางแผนปรับปรุงบุคคลในหน่วยงาน

1.3 การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับผลประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ผู้ที่จะพ้นจากงานมีสิทธิที่จะได้รับ

2. ระยะการพ้นจากงาน เป็นการสร้างความประทับใจระหว่างผู้ที่จะพ้นจากงานกับเพื่อนร่วมงานกับหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น การกล่าวคำอำลา การบายศรีสู่ขวัญ การเลี้ยงอาหาร การกล่าวยกย่องเกียรติคุณ การมอบของที่ระลึก เป็นต้น

3. ระยะหลังการพ้นจากงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่พ้นจากงานกับหน่วยงาน และบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะจัดกิจกรรมดังนี้ การแสดงออกซึ่งการยอมรับนับถือ และให้เกียรติแก่ผู้ที่พ้นจากงาน การสร้างความผูกพันต่อกัน โดยเชิญมาเยี่ยมและร่วมกิจกรรมขององค์กร หรือเชิญมาเป็นกรรมการสมาคมต่าง ๆ หรือการที่หน่วยงานหรือองค์กรไปเยี่ยมคารวะในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

การที่บุคคลจะพ้นจากงานนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวถึงสาเหตุดังนี้

1. การลาออกเป็นการที่บุคคลลาออกจากหน่วยงาน หรือ องค์กรโดยสมัครใจ

2. การลดจำนวนบุคคลที่สั่งงาน เป็นการลดจำนวนบุคคล ซึ่งอาจจะมีสาเหตุของการลดจาก โครงการดำเนินการอยู่เสร็จสิ้น การเงินขององค์กรไม่สามารถดำเนินการในลักษณะเดิมได้ การปรับปรุงงานและ

จัดองค์การใหม่ การจัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่อันเป็นผลให้ลดกำลังงานลงได้ และการนำวิทยาการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ รวมถึงการนำเครื่องจักร และเครื่องทุ่นแรงมาใช้

3. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เป็นการให้ออกจากงาน เพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือประพฤติกรรมไม่เหมาะสมในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดเหตุบางประการที่ข้าราชการต้องออกจากราชการไว้ คือ

1. ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
2. ถูกฟ้องล้มละลาย
3. ไม่รักษาความลับของทางราชการ
4. ประพฤติตนไม่เหมาะสม
5. ทูจริตต่อหน้าที่
6. ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
7. ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

4. เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ เป็นการพ้นจากการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดของกฎหมาย หรือการที่บุคคลทุพพลภาพไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือได้ไม่เต็มกำลังความสามารถก็จำเป็นต้องให้พ้นจากการปฏิบัติงาน ulyทั่วไพบ้กจะให้ประโยชน์เกื้อกูลประการหนึ่งหลังจากพ้นจากงาน คือ บำเหน็จบำนาญ

5. การตาย เป็นการให้บุคคลพ้นจากงานเนื่องจากบุคคลไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ านกรณีที่ตายในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ย่อมจะต้องมีการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วย

จากที่กล่าวมา เห็นว่าการให้บุคคลพ้นจากงานเป็นกระบวนการที่จะให้บุคคลพ้นจากหน้าที่ หมตสิทธิที่จะพึงมีพึงได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยั้งที่จะป้องกันความเสียหายที่จะเกิดแก่หน่วยงาน เมื่อบุคคลพ้นจากงานไปแล้ว จำเป็นที่จะต้องให้รางวัลแก่บุคคลเหล่านั้นด้วยเพื่อเป็นการตอบแทนความดีที่เขาสร้างไว้แก่หน่วยงาน และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานด้วย

### การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบบริหารการศึกษา โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การพัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณภาพตามความหมายของการประถมศึกษาที่ว่า เป็นการศึกษเพื่อประโยชน์แห่งชีวิตของคนไทยที่จะต้องอาศัยอยู่ร่วมชาติเดียวกัน

วิญญู สาทร (2526) ให้ความหมายของการบริหารวิชาการว่า หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

ชลอ มงคลการุณย์ (2530) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างที่มีจุดหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลดีที่สุด

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530) ให้ความหมาย การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับจะต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงามทุก ๆ ด้าน โดยมีวัตถุประสงค์ให้เยาวชนเติบโตเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ

พอสรุปความหมายของการบริหารงานวิชาการได้ว่า หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่ดำเนินการ เพื่อมุ่งปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องได้บรรลุถึงจุดหมาย และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ส่วนขอบข่ายการบริหารงานวิชาการนั้น วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523) ได้แบ่งการบริหารงานวิชาการออกเป็น 9 ด้าน คือ

1. วัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีการ
2. หลักสูตร ประมวลการสอน
3. ตารางสอน
4. อุปกรณ์การสอน
5. แบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบ
6. การจัดแบ่งหมุ่่นักเรียน
7. การนิเทศการสอน

8. การจัดห้องสมุด
9. การวัดและประเมินผล

กิติมา ปรีดีติลล (2532) ได้สรุปขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ออกเป็น 6 ด้าน คือ

1. แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ
2. หลักสูตรและการสอน
3. การจัดการเรียนการสอน
4. สื่อการสอน
5. การปรับปรุงการเรียนการสอน
6. การวัด และประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กำหนด ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ 9 ด้าน ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานด้านการเรียนการสอน
3. งานสื่อการเรียนการสอน และวัสดุประกอบหลักสูตร
4. งานวัด และประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศการศึกษา
7. งานด้านวางแผน และกำหนดวิธีการดำเนินงาน
8. งานส่งเสริมการสอน
9. การประชุมอบรมทางวิชาการ

ทางด้านปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า งานวิชาการ ควรจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน และการจัดการวัด และประเมินผล รวมทั้งการติดตามผล

งานการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในระบบบริหารการประถมศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าขอบข่ายของงานวิชาการนั้น ควรประกอบด้วย



1. การวางแผนงานด้านวิชาการ
2. หลักสูตร
3. การจัดการเรียนการสอน
4. กิจกรรมเสริมหลักสูตร
5. สื่อการเรียนการสอน
6. การนิเทศการศึกษา
7. การวัดผล และประเมินผล

1. การวางแผนงานด้านวิชาการ การวางแผนงานด้านวิชาการเป็นกระบวนการสำคัญในการดำเนินงานด้านวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530) ได้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการบริหารงานวิชาการไว้ 4 ขั้นตอน คือ

- 1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
- 1.2 การวางแผน
- 1.3 การดำเนินการตามแผน
- 1.4 การประเมินผล

2. หลักสูตร หลักสูตรเป็นโครงการให้ความรู้ และประสบการณ์ที่จะมุ่งพัฒนาไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หลักสูตรจึงเปรียบเสมือนเป็นแม่บทในการจัดการศึกษา องค์ประกอบของหลักสูตรนั้นที่สำคัญประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

- 2.1 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เป็นสิ่งที่หลักสูตรมุ่งหวังหรือตั้งความหวังเพื่อก่อให้เกิดแก่ผู้เข้ามาศึกษาในหลักสูตร
- 2.2 เนื้อหาและประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นสาระกิจกรรมหรือประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละสาระที่กำหนดขึ้นอันเนื่องมาจากจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2.3 การใช้หลักสูตร เป็นการนำเอาจุดมุ่งหมาย และสาระตลอดจนกิจกรรม หรือประสบการณ์การเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติ การใช้หลักสูตรจะ

ต้องมีการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน การจัดปัจจัยและสภาพต่าง ๆ เพื่อการใช้หลักสูตรและการสอนของครู

2.4 การประเมินผล เป็นการตรวจสอบ หรือควบคุมคุณภาพของหลักสูตรว่าเป็นไปตามสิ่งที่มุ่งหวังไว้

เห็นได้ว่างานการจัดการศึกษานั้น หลักสูตรจะเป็นแนวทางกำหนดทิศทางที่จะไป บุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในหลักสูตร เพื่อที่จะสามารถแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน สามารถจัดสภาพปัจจัยต่าง ๆ สามารถจัดการสอนให้เหมาะสมกับหลักสูตร และสามารถประเมินผลของหลักสูตรให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดการเรียนการสอน เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการที่จะนำเอาหลักสูตรไปสู่การใช้ เป็นความพยายามที่จะจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ให้แก่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สิ่งที่เป็นต่อการเรียนการสอน คือ

3.1 การศึกษาค้นคว้าแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอน ในสภาพสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านวิทยาการ และเทคโนโลยี การศึกษาค้นคว้าแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ จึงมีความจำเป็นอย่างมาก

3.2 การผลิต และเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ คู่มือ แนวการสอน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 การวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการวางแผนทางที่มุ่งจะปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

3.4 การจัดประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่มุ่งจะส่งเสริมการเรียนการสอนและการทำงานของครู ให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิทยาการ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น เพื่อสนองความสนใจตลอดจนส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของนักเรียนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรสิ่งที่จะต้องคำนึง คือ

4.1 การจัดกิจกรรม จะต้องคำนึงถึงความสำคัญ ความจำเป็น ประโยชน์ และความเหมาะสมของกิจกรรมที่จัดด้วย



4.2 การส่งเสริม และสนับสนุนกิจกรรมที่เสริมหลักสูตรให้ดำเนินไปด้วยดี

4.3 การติดตามประเมินผล เป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งเมื่อมีการจัดกิจกรรม และเฝ้าให้การส่งเสริมและสนับสนุนไปแล้ว ก็จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้วย

กิจกรรมหลักสูตรมีประโยชน์มากมาย ดังที่ มิลเลอร์ และคณะ (อ้างถึงใน ชลอ มงคลการุณย์, 2530) กล่าวถึงดังนี้

1. ด้านตัวนักเรียน ช่วยพัฒนาความสามารถเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถเข้าสังคมกับผู้อื่น เสริมสร้างสุขภาพทางกายและทางจิตสนองความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของนักเรียน
2. ด้านหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรจะทำให้หลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. ด้านการบริหารโรงเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตรบางอย่างจะช่วยควบคุมความประพฤติ และช่วยทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู นักเรียนและโรงเรียน
4. ด้านสังคม กิจกรรมเสริมหลักสูตรบางอย่างเป็นกิจกรรมที่ทำประโยชน์ให้กับสังคมโดยตรง

กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ควรจัดนั้น ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย อาหารกลางวัน สหกรณ์ แนนแนว จริยธรรมนักเรียน ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ห้องสมุด การส่งเสริมการเรียนในกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ และนันทนาการ เป็นต้น

5. สื่อการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอนเป็นวัตถุ สิ่งของ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิควิธีการที่จะนำเอามาประกอบการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สื่อการเรียนการสอนจึงมีความสำคัญมากในอันที่จะทำให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ได้เพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้มีส่วนที่จะเข้าใจผู้เรียนให้สนใจ ขั้นตอนของการจัดสื่อการเรียนการสอนประกอบด้วย

5.1 การผลิต จัดหาสื่อ เครื่องมือการเรียนการสอน

5.2 การบริการ เผยแพร่สื่อ เครื่องมือการเรียนการสอน

### 5.3 การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

6. การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการช่วยเหลือแนะนำครูให้รู้จักตัวเองในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ช่วยให้ผู้ครูเข้าใจเด็กยิ่งขึ้น ช่วยพัฒนาตัวครูและนักเรียน มีวิธีการหลายอย่างในการทำให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนารูปแบบ เทคนิควิธีการ สื่อและเครื่องมือนิเทศ พัฒนาการนิเทศการเรียนการสอน การสนับสนุนการนิเทศแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การนิเทศภายในโรงเรียน การนิเทศภายนอกโรงเรียน เป็นต้น

การจัดการนิเทศทางการศึกษานั้นทุก ๆ ฝ่ายจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะ เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นลักษณะของการดำเนินงานทางวิชาการ ในอันที่จะปรับปรุงขบวนการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ทุกฝ่ายที่กล่าวมาจำเป็นต้องมีการประสานงานความร่วมมือในทุก ๆ ส่วน จะมีเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดำเนินการอยู่เพียงฝ่ายเดียว ประสิทธิภาพของการนิเทศการศึกษา ก็ไม่อาจจะทำได้

7. การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในการบริหารงานวิชาการ เพราะเป็นการวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมทุกอย่าง ในการบริหารงานวิชาการว่ามีผลการดำเนินงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร การวัดผลและประเมินผลนั้น กิติมา บริดีดีล (2532) ได้แยกความหมายไว้ คือ การวัดผล (Measurement) เป็นการเปรียบเทียบผลที่ได้กับมาตรฐานที่กำหนด ส่วนการประเมินผล (Evaluation) เป็นการกำหนดค่าหรือราคาจากผลที่ได้จากการวัด สิ่งที่ควรจะทำในการวัดผลและประเมินผลนั้นคือ

- 7.1 งานระบบข้อมูล และสารสนเทศทางวิชาการ
- 7.2 งานวิเคราะห์วิจัย
- 7.3 งานทดสอบ วัด และประเมินผล
- 7.4 งานพัฒนามาตรฐานทางการศึกษา
- 7.5 งานประเมินคุณภาพทางการศึกษา

จะเห็นได้ว่าการวัดและการประเมินผลนั้นมีความจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษา เพราะการวัดและประเมินผลจะช่วยปรับปรุงการสอน

ของครู ปรับปรุงการเรียนของนักเรียน เป็นข้อมูลทางการศึกษา ส่งผลถึงการปรับปรุงระบบบริหารการศึกษาด้วย

จากการบริหารงานวิชาการที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น เห็นว่าระบบบริหารการประถมศึกษา นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงและเอาใจใส่ต่อการบริหารงานวิชาการ เพราะเป้าหมายหลักของระบบบริหารการศึกษาก็คือ บุคคลที่ผ่านระบบออกไปแล้วสามารถเป็นพลเมืองดี และมีประสิทธิภาพของสังคม และประเทศชาติ การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลที่ผ่านระบบ ซึ่งก็คือ นักเรียนออกไปสู่สังคมและประเทศชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

### การบริหารงบประมาณ

พ.ศ. ๒๕๒๖ (๒๕๒๖) ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณเป็นเอกสารอย่างหนึ่งประกอบด้วยข้อความและตัวเลขซึ่งเสนอขอรายจ่าย ใ้ราชการและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. ๒๕๓๐ (๒๕๓๑) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือจำนวนเงินที่กะกำหนดรายรับรายจ่ายเงิน

กรยุทธ ศิริตยาคีนันท์ (๒๕๒๘) ให้ความหมายว่า งบประมาณ เป็นแผนการใช้จ่ายเงินที่เป็นรูปแบบสำหรับการปฏิบัติการในอนาคต และเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติการเหล่านั้น

พอจะสรุปความหมายของงบประมาณว่า หมายถึง แผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อเป็นเครื่องชี้ทางในช่วงระยะเวลาหนึ่งขององค์การ

จะเห็นได้ว่างบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การ หรือหน่วยงานดำเนินไปโดยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ พ.ศ. ๒๕๒๖ (๒๕๒๖) กล่าวถึง ความสำคัญของงบประมาณที่มีต่อการบริหารงาน คือ

1. รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ
2. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
3. ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติให้ดีขึ้น
4. เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

## 5. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์

ในการบริหารงบประมาณเพื่อให้เกิดผลดี ควรประกอบด้วยขั้นตอน 3 อย่าง คือ

1. ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ
2. ขั้นตอนอนุมัติงบประมาณ
3. ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ

### การเตรียมงบประมาณ

การจัดเตรียมงบประมาณในปัจจุบันเป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ คณะรัฐมนตรี หรือรัฐบาล การจัดเตรียมงบประมาณมักจะเริ่มกระทำกันล่วงหน้าก่อนขึ้นปีงบประมาณใหม่หลายเดือน และโดยทั่วไปจะกระทำเป็นขั้น ๆ ตามระดับนโยบาย ดังนี้

1. หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลจัดทำแผนดำเนินงานสำหรับปีงบประมาณถัดไปพร้อมทั้งงบประมาณรายจ่าย เพื่อเสนอต่อหน่วยงานกลางของรัฐบาล ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งในประเทศไทยของเราก็คือ สำนักงบประมาณ ซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

2. หน่วยงานกลางที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงบประมาณ จะวิเคราะห์การใช้จ่ายเงินของหน่วยงานต่าง ๆ และจัดทำงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อวินิจฉัยชี้ขาด

3. คณะรัฐมนตรีพิจารณาร่างงบประมาณ และตัดทอนหรือเพิ่มเติมรายจ่าย หรือรายได้ของรัฐบาลโดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก

4. คณะรัฐมนตรี เสนองบประมาณต่อรัฐสภา

### การอนุมัติงบประมาณ

การอนุมัติงบประมาณเป็นอำนาจของรัฐสภา โดยทั่วไปรัฐสภาจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณางบประมาณที่รัฐบาลเสนอ ซึ่งการพิจารณางบประมาณนั้นจะต้องร่างเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ประกอบด้วย 3 วาระ คือ

วาระที่ 1 เป็นการพิจารณารับหลักการของร่างพระราชบัญญัติโดย นายกรัฐมนตรีจะเป็นผู้แถลงสาระของงบประมาณที่เสนอแก่สมาชิกรัฐสภา เพื่อ ขอมติ

วาระที่ 2 เมื่อผ่านวาระ 1 มา สภาก็จะแต่งตั้งคณะกรรมการ วิสามัญขึ้นมาคณะหนึ่ง พิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายในราย ละเอียด หรือเรียกว่า การแปรญัตติแล้วนำเสนอต่อสภาเพื่อพิจารณา

วาระที่ 3 เป็นการลงมติ ขั้นสุดท้ายของพระราชบัญญัติงบประมาณ เพื่อที่จะนำไปสู่การร่างงบประมาณประจำปีต่อไป

### การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ เป็นอำนาจหน้าที่ของรัฐบาล การบริหาร งบประมาณประกอบด้วยการบริหารรายรับ และการบริหารรายจ่าย ซึ่งจะต้อง จัดทำบัญชีการรับจ่ายเงินเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการบริหารงบประมาณ อาจแบ่งได้ตามหน่วยงานผู้ควบคุม 3 ประเภท คือ

1. การควบคุมโดยฝ่ายบริหาร เป็นการควบคุมโดยเจ้าหน้าที่ของ รัฐบาล

2. การควบคุมโดยรัฐสภา

3. การควบคุมโดยศาล

จากการบริหารงบประมาณที่กล่าวมา สามารถจำแนกประเภทราย จ่ายของงบประมาณออกเป็น 7 หมวด คือ

1. รายจ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ เป็นรายจ่ายที่จ่าย ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกประเภทเป็นรายเดือน โดยมีอัตรากำหนด ไว้แน่นอนนับบัญชี

2. รายจ่ายหมวดค่าจ้างชั่วคราว เป็นเงินที่จ่ายเป็นค่าแรงสำหรับการ ทำงานปกติแก่ลูกจ้างชั่วคราวของส่วนราชการ

3. รายจ่ายหมวดค่าสาธารณูปโภค เป็นรายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่ง บริการสาธารณูปโภค

4. รายจ่ายหมวดค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และค่าวัสดุ เป็นรายจ่าย



ตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้ทางราชการ เป็นรายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการ รายจ่ายเกี่ยวกับการรับรอง และพิธีกร เป็นรายจ่ายเพื่อซื้อของซึ่งสิ้นเปลือง เปลี่ยนหรือสลายตัวในระยะสั้น รวมทั้งสิ่งของที่ส่วนราชการซื้อมาบำรุงรักษา หรือซ่อมแซมทรัพย์สิน

5. รายจ่ายหมวดครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง เป็นรายจ่ายเพื่อซื้อหรือแลกเปลี่ยนสิ่งของซึ่งตามปกติมีลักษณะคงทนถาวร มีอายุการใช้นาน

6. หมวดเงินอุดหนุน เป็นเงินที่จ่ายเพื่อช่วยเหลือ หรือจ่ายเป็นค่าบำรุงแก่องค์การเอกชน นิติบุคคล หรือกิจการที่เป็นสาธารณประโยชน์

7. หมวดรายจ่ายอื่น เป็นรายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดใดหมวดหนึ่งดังกล่าวมาแล้ว และสำนักงานงบประมาณได้กำหนดให้เป็นรายจ่ายอยู่หมวดนี้ เช่น เงินราชการลับ เงินที่เข้าประชุมสัมมนา

**การตั้งและการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**

การจัดตั้งงบประมาณประจำปี สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจัดทำควบคู่กับการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี

1. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และค่าของงบประมาณประจำปี เพื่อใช้เป็นเอกสารยื่นเสนอของงบประมาณ ให้ดำเนินการเฉพาะระดับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเท่านั้น

2. รูปแบบเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาและค่าของงบประมาณประจำปีในระดับ สปจ. ใช้แบบฟอร์มที่ สปช. กำหนดไว้

3. กรอบแผนงานและงบประมาณประจำปี ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะแจ้งให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทราบ จะสรุปสาระสำคัญ 4 ส่วน คือ

- 3.1 นัยบายที่ต้องการเร่งรัดปรับปรุงและพัฒนาเป็นพิเศษ
- 3.2 เป้าหมาย หรือความสำเร็จของงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- 3.3 แผนงานโครงการที่ สปช. จะดำเนินการเอง



3.4 กรอบวงเงิน หรือยอดเงินในแต่ละหมวด แต่ละรายการ ที่จะจัดสรรให้ สบจ. นำไปเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กรอบของเงินที่จัดสรรนี้แยกเป็น 2 ส่วน คือ

- กรอบวงเงินงาน/โครงการ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดดำเนินการตามกรอบแผน และวงเงินงบประมาณประจำปี

- กรอบวงเงินโครงการตามสภาพปัญหา และความต้องการของจังหวัดที่จะจัดไว้ในลักษณะ เป็นเงินก้อนจากแผนงานใดแผนงานหนึ่ง หรือแผนงานหลาย ๆ แผนงานก็ได้

4. การจัดทารายละเอียดงาน/โครงการ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อเสนอของบประมาณต่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทั้งในส่วนของงานประจำ งาน/โครงการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้ดำเนินการ และโครงการที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำหนดขึ้นเอง ให้ใช้แบบฟอร์มเดียวกัน คือ แบบการเขียนโครงการ

5. การจัดทารายละเอียดงาน/โครงการ เพื่อเสนอของบประมาณต่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะต้องสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ดังนั้นก่อนที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะทารายละเอียดของงาน/โครงการ ดังกล่าว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลปัญหาความต้องการของหน่วยงานในความรับผิดชอบให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ หากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมีข้อมูลใหม่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการแก้ปัญหา และการพัฒนาตามความต้องการของท้องถิ่น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอาจเก็บข้อมูลเพิ่มเติม หรือจัดกรอบวงเงินให้หน่วยงานในความรับผิดชอบเขียนงานโครงการเสนอขึ้นมาสรุปรวมกับแผนงาน/โครงการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดก็ได้

หลักการจัดตั้งงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้รับกรอบแผนงานและงบประมาณประจำปี เพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด วัตถุประสงค์กรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดตั้งงบประมาณจะน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา จึงจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์และพิจารณากำหนดแผนงานการใช้จ่ายงบประมาณที่สามารถแก้ปัญหา และตรงตามความต้องการและจำเป็น จึงให้ยึดหลักการจัดตั้งงบประมาณดังต่อไปนี้

1. ยึดแผนนโยบายและเกณฑ์เป็นหลัก
2. ข้อมูลถูกต้องตรงครบถ้วนสมบูรณ์ตามความเป็นจริงเชื่อถือได้
3. มีความขาดแคลน และจำเป็นจริง ๆ
4. ยึดหลักประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด
5. ยึดหลักความเหมาะสมและความเป็นไปได้

#### การจัดสรรงบประมาณ

กระบวนการจัดสรรงบประมาณ เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีประกาศใช้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติก็จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในสังกัด วัตถุประสงค์ถึงนโยบาย แผนพัฒนา ข้อมูล สถิติเกณฑ์เงื่อนไข เหตุผล ความจำเป็นอื่น ๆ และคำขอเสนอตั้งตามกรอบวงเงินที่แจ้งให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทราบ ประกอบเกณฑ์และเงื่อนไขเพื่อการจัดสรร ตลอดจนเหตุผลความจำเป็นเร่งด่วนอื่น ๆ แล้วเสนอความเห็นขอรับ กบข. จากนั้นจึงแจ้งผลการจัดสรรให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อดำเนินการตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของรายการ ชื่อสถานที่ งบประมาณ และความจำเป็นที่ตรง เปลี่ยนแปลง
2. เสนอขอความเห็นชอบในการจัดสรรงบประมาณต่อ กบข.
3. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แจ้งการจัดสรรให้หน่วยงานในสังกัด
4. จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

## 5. จัดทำบัญชีรายละเอียดขอเงินประจำงวด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศรวิไล บุญยศิรณะ (2526) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพัฒนาการและแผนพัฒนาการศึกษาของระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. นโยบายการศึกษามีพัฒนาการขึ้น ด้านความมีอิสระในการกำหนดนโยบายแต่มีปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง

2. การจัดองค์การการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารแบบหน่วยงานหลักหน่วยงานที่ปรึกษา ทำให้การบริหารการศึกษาดำเนินไปอย่างไม่คล่องตัว

3. การบริหารงานบุคคล มีองค์กรกลางของตนเอง แต่ยังมีบทบาทอำนาจหน้าที่น้อยมาก

4. งบประมาณการจัดการศึกษา มีค่อนข้างจำกัดจึงทำให้การจัดการศึกษายังไม่พัฒนาเท่าที่ควร

5. แนวโน้มของระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครจะมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร โดยมีการกระจายอำนาจในรูปของคณะกรรมการมากขึ้น และสำนักการศึกษาจะมีบทบาทในการบริหารการศึกษามากยิ่งขึ้น

เฉลิมศักดิ์ ยะโรสธร (2527) ได้ศึกษาวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา และข้าราชการที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับโครงสร้าง และเปรียบเทียบความคิดเห็นในการจัดการศึกษาที่มีต่อโครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับจังหวัดโดยใช้กลุ่มประชากร 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารการศึกษา และกลุ่ม

ข้าราชการที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา พบผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน คือ

1. มีความเห็นด้วยมากในการที่จะรวมหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับทุกประเภทภายในจังหวัดเข้าเป็นหน่วยงานเดียว หรือรวมหน่วยงานทางการศึกษาในระดับเดียวกันเข้าเป็นหน่วยงานเดียว
2. ควรมีผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดสูงสุด สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเพียงคนเดียว
3. ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการการศึกษาขึ้น เพื่อกำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภทภายในจังหวัด
4. ควรมีการประสานงานร่วมมือกันภายในจังหวัดมากกว่าเดิม
5. ปัญหาอุปสรรคที่พบ คือ มีปัญหาในเรื่องของหน่วยงานทางการศึกษาที่ซ้ำซ้อนกัน และไม่มีประสิทธิภาพ ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการศึกษา โดยรวมหน่วยงานทางการศึกษาเข้าด้วยกัน และกระจายอำนาจทางการศึกษาให้จังหวัดมากขึ้น

วีระชัย จิวะชาติ (2533) ได้ศึกษาวิจัย สภาพและปัญหาของระบบบริหารงานมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของระบบบริหารงานมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา พบผลการวิจัย คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ทราบวัตถุประสงค์และนโยบายที่กรมกำหนดทุกเรื่อง
2. การวางแผน กรมสามัญศึกษาได้จัดทำแผนเพื่อการบริหารงาน 3 ประเภท คือ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี
3. การจัดสรรทรัพยากร กรมสามัญศึกษาได้จัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนต่าง ๆ ต่ำกว่ามาตรฐาน
4. การจัดองค์การ พบว่า ภารกิจและการแบ่งหน่วยงานของกรมสามัญศึกษาในปัจจุบันเหมาะสมอยู่แล้ว แต่อำนาจหน้าที่ในส่วนกลางมีมากเกินไป
5. การดำเนินงานพบว่า กรมจัดให้มีการนิเทศการปฏิบัติงานในเรื่องการเงิน การเรียนการสอน การบริหารโรงเรียน การบริหารงานบุคคล และเรื่องอื่น ๆ

6. การควบคุม กรมได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานเพื่อควบคุม  
ภารกิจ 6 งาน ของโรงเรียน

7. ปัญหาที่พบคือ วัตถุประสงค์ของกรมสามัญ ยากที่จะแปลความให้  
เป็นรูปธรรมเพื่อการปฏิบัติได้ และบรรยายมีจำนวนมากเกินไป เข้าหมายของ  
แผนกำหนดไว้สูงเกินไป กรมมีอำนาจมากเกินไป ได้รับทรัพยากรไม่เพียงพอและ  
ขาดแผนการตรวจราชการที่แน่นอน