

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. กระบวนการบริหาร POSDCoRB
  - 2.1 การวางแผน (Planning)
  - 2.2 การจัดองค์กร (Organizing)
  - 2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
  - 2.4 การอำนวยการ (Directing) สารคาม
  - 2.5 การประสานงาน (Coordinating) Rajabhat University
  - 2.6 การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
  - 2.7 การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
  - 3.1 การฝึกอบรม
  - 3.2 การนิเทศงาน
  - 3.3 การให้หยุดเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม
  - 3.4 การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง
  - 3.5 การเตรียมบุคลากรทำงานแทน
  - 3.6 การเปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว
4. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. ความหมายการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและทุกหน่วยงาน ที่ต้องมีการวางแผนให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ จึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ พอสรุปได้ดังนี้

ภิญโญ สาร (2517 : 443) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน มุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การหรือหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 209) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรคล้ายกันว่าเป็นการดำเนินการดังนี้

1. ช่วยให้ผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างทัศนคติและนิสัยการทำงานให้บุคคลทุ่มเทเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
3. ให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและประสบผลสำเร็จตามที่ปรารถนา
4. เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ปรารถนา

สุวกิจ ศรีปัดดา (2531 : 126) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการปรับปรุงคุณภาพบุคลากรในขณะที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน ริเริ่มสร้างสรรค์งานให้ดีขึ้น

แคสตันเตอร์ (Castetter. 1976 : 272) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการจัดเตรียมการต่างๆที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียน ซึ่งเริ่มจากการจ้างบุคลากร จนกระทั่งปลดจากงาน

สรุปว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการในการปฏิบัติงานในองค์การ อันจะส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

## 2. กระบวนการบริหาร POSDCoRB

กระบวนการบริหาร ที่ Gulick และ Urwick (Daniel Griffith. 1964 : 42)กำหนดขึ้นใช้ในการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดลักษณะสำคัญของการบริหาร 7 ประการที่อาศัยหลักสำคัญ 5 ประการของ Fayol เป็นฐาน คือ POSDCoRB ซึ่งย่อมาจาก คำต่อไปนี้

- 2.1 P คือ การวางแผน (Planning)
- 2.2 O คือ การจัดองค์กร(Organizing)
- 2.3 S คือ การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing)
- 2.4 D คือ การอำนวยการ (Directing)
- 2.5 Co คือ การประสานงาน (Coordinating)
- 2.6 R คือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน(Reporting)
- 2.7 B คือ การจัดงบประมาณ(Budgeting)

### 2.1 การวางแผน(Planning)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 235)ให้ความหมาย Planning ว่าหมายถึง การวางแผนงานเพื่อให้เกิดการทำงานได้อย่างกว้างขวาง โดยการกำหนดขอบข่ายงานและคาดคะเนผลที่อาจเกิดขึ้นมาได้ หลังจากการทำงานสำเร็จ รวมทั้งการกำหนดวิธีการที่จะดำเนินงานไว้ให้สัมพันธ์กันกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ตามลักษณะและประเภทของงาน การวางแผนจึงเป็นการที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบ อาศัยความร่วมมือของหลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งในระบบที่มีแบบแผนและนอกระบบ สามารถนำมาใช้ได้ และสามารถบอกทิศทางได้อย่างแน่นอนล่วงหน้า

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ( 2545 : 16) ได้วางหลักการและกระบวนการในการวางแผน ดังนี้ คือ

#### 1) หลักการวางแผน

การวางแผน คือ การคิดพิจารณาและตัดสินใจกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะดำเนินการสิ่งใดไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบมีเหตุผลเพื่อที่จะให้ได้ซึ่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ "ความสำเร็จ" และ "การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ" เป็นหลักสำคัญที่เป็นอุดมคติของการวางแผน หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คือ หัวใจของการวางแผน การวางแผนเป็นงานที่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายควบคุม กำกับงานจะต้อง

ดำเนินการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ แผนงาน/โครงการ บางโครงการอาจมีการสิ้นสุดและเสร็จสิ้นได้ แต่หน้าที่ ในการวางแผนสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะไม่มีวันจบสิ้น ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา การกำหนดว่าจะทำอะไร ทำไมต้องทำ ทำเมื่อไร ที่ไหน จะให้ใครทำ และทำอย่างไรซึ่งเป็นกรอบความคิดขั้นต้นในการวางแผนนั้น จะมีลักษณะเป็นกระบวนการเชื่อมโยงเป็นระบบ เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เรียกว่า "กระบวนการวางแผน (Planning Process)" ทำให้การดำเนินการในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างมีขั้นตอนและรายละเอียดที่ชัดเจน เป็นหลักซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้กับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นถ้าสามารถวางแผนได้อย่างถูกต้อง มีแผนงานที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น การปฏิบัติงานตามแผนจะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน เงิน เวลา และทรัพยากรอื่นๆ ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง รู้ขั้นตอนในการดำเนินงานค่อนข้างชัดเจน ช่วยให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2) กระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการในการบริหารงานที่มีความเกี่ยวข้องพันต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ แบ่งการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา
- การวางแผน
- การดำเนินการตามแผน
- การประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 6) กำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการในการวางแผนพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร ได้กำหนดว่า จะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงาน/โครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งคน ไปดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนากระบวนการบริหาร

2. การวางแผนบุคลากรในแต่ละวิธีหรือแต่ละเรื่อง โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

3. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่าจะใช้งบประมาณจำนวนเท่าไร

4. กำหนดระบบวิธีการติดตามประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้นจะติดตามประเมินผลอย่างไร

5. จัดทำโครงการตามแผนที่กำหนดเพื่อเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติโครงการต่อไป

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น การวางแผนนับว่าเป็นความจำเป็นของการจัดการบริหารเพราะจะเป็นการกำหนดและเลือกวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า การวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

พินัส หันนาคินทร์ (2526: 135-136) กล่าวถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรว่า แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของระบบโรงเรียนหรือสถาบันนั้นๆ
2. การวางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร เมื่อได้เป้าหมายและบทบาทในการดำเนินการแล้วต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการที่จะพัฒนา อันได้มาจากข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่
3. การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ต้องมุ่งหวังให้เกิดการประสานงาน ความร่วมมือกันเพื่อการนำไปสู่จุดมุ่งหมายของโรงเรียน
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นความต้องการให้ทราบว่าการพัฒนาบุคลากรได้กระทำละเอียดรอบคอบเพียงใด และได้ผลต่อการทำงานในหน้าที่ของโรงเรียนและระบบอย่างไร

แคสเต็ตเตอร์(Castetter. 1976 : 228-236) ได้กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึง ถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดหรือหาวิธีการจากนโยบาย
2. การวางแผนตามงานวิจัย
3. วางแผนตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง
4. ช่วงเวลาที่เหมาะสมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา
5. สิ่งแวดล้อมภายนอก
6. การออกแบบโปรแกรมสำหรับการพัฒนา

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 108) กล่าวว่า สิ่งแรกที่ต้องทำในการพัฒนาบุคลากร คือการกำหนดความต้องการขององค์กรและบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรจะได้ประโยชน์มาก หากกิจกรรมนั้นจัดตามความต้องการจากจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหา ในด้านนั้น ซึ่งรวมเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. ทักษะ(Skill)ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ขาดความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. ความรู้ทั่วไป(General Knowledge) หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่นที่นอกเหนือสาขาอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยการทำงาน เช่น ความรู้เรื่องภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์
3. พฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรในองค์กร ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก เช่น ความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ทักษะ ความยึดมั่นถือมั่น เป็นต้น

ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมี สุรพงษ์ ปนาทกุล(2526:57) ได้สรุปว่า

1. วัตถุประสงค์ที่ดีควรสั้น เข้าใจง่ายและจัดลำดับก่อนหลังตามความสำคัญของปัญหา ระบุงานที่ต้องทำเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามที่กำหนด
2. กำหนดจำนวนหรือปริมาณที่วัดได้
3. กำหนดวันเวลาที่จะสามารถทำให้งานสำเร็จ
4. มีข้อความที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหาดังกล่าวแต่ต้น
5. มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้งานสำเร็จ
6. ต้องไม่ขัดกฎ ระเบียบและประเพณีท้องถิ่น
7. คำนี้ข้อมจำกัดและอุปสรรคต่างๆอย่างรอบคอบ
8. กำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับและมีส่วนร่วมทุกระดับ มีสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน

9. องค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ให้ได้

นอกจากนี้หน่วยงานต้องมีการวางแผนในการกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบ ในการพัฒนาบุคลากรด้วย ซึ่งเสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท (2523 : 80-81) ได้ให้หลักการว่า

1. ในหน่วยงานขนาดเล็กที่ไม่มีแผนการบริหารงานบุคคลและมีคนงานต่ำกว่า

500 คน การฝึกอบรมมักอยู่ในรูปของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน หน้าที่และการฝึกอบรม จึงตกอยู่กับฝ่ายการผลิต

2. ในหน่วยงานที่มีขนาดกลางและมีฝ่ายบริหารงานบุคคลอยู่ในหน่วยงาน จะเป็นฝ่ายรับผิดชอบในเรื่องวางแผนและประสานงานกิจกรรมด้านการฝึกอบรม โดยหน้าที่ ความรับผิดชอบยังอยู่กับหน่วยงานหลัก

3. ในหน่วยงานใหญ่โดยมากจะมีแผนกฝึกอบรมแยกต่างหาก ซึ่งทำหน้าที่วาง นโยบาย ให้คำปรึกษาและควบคุมกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งองค์กร โดยมีหน้าที่ดังนี้

3.1 พิจารณากำหนดความต้องการฝึกอบรม

3.2 พัฒนางานวัตถุประสงค์ของแผน และมอบหมายความรับผิดชอบ

3.3 จัดให้มีการฝึกอบรม(Training Program) โดยร่วมหารือกับหน่วยงาน

หลัก

3.4 รวบรวมและจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรม หัวข้อหลักสูตรและสื่อ

ทัศนูปกรณ์ต่างๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.5 ทำการสอนและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรที่เชิญมาสอนงาน

Rajabhat Mahasarakham University

3.6 ฝึกอบรมบุคลากรระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะ

3.7 บริการและประสานโครงการฝึกอบรม

3.8 ประเมินผลประสิทธิผลการฝึกอบรม

## 2.2 การจัดองค์กร(Organizing )

เจริญผล สุวรรณโชติ ( 2542 : 236) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง การ สร้างแนวทางที่แน่นอนเพื่อให้เกิดโครงสร้างที่มีระบบอันเป็นแนวทางให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่ง จะออกมาในรูปการแบ่งสรรหน้าที่การงาน ตามแต่ละส่วนงานหรือแต่ละฝ่าย เพื่อให้การ ปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้ทำหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายตามหัวหน้างานเป็นผู้ จำแนกให้ ซึ่งในการจัดแบ่งหน้าที่งานเป็นความยากลำบากของการบริหารงานอย่างหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะต้องเลือกแผนการจัดการบริหารไว้ถูกต้องตรงกับสภาพแวดล้อม ตามระบบ การเมือง ระบบประเพณีนิยมและตามเกณฑ์สังคมที่ได้วางไว้ ผู้บริหารจึงต้องใช้อำนาจในการ ตัดสินใจเลือกวิธีการกระจายอำนาจหรือวางอำนาจตามความเหมาะสม

### 2.3 การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing )

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 236) ให้ความหมายว่าเป็นการนำเอาบุคคลในองค์กรทั้งหมดมากำหนดหน้าที่อย่างแน่นอนและสุภาพณ์ แสงขาว (2542 : 31-32) กล่าวว่า การที่หัวหน้างานมอบหมายงานให้ปฏิบัติพร้อมกับการสอนงานไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญจากประสบการณ์นั้น สามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลได้ดังนี้

1. มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคคลนั้นให้เป็นไปตามลำดับของการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องที่ย่างไปยังเรื่องยาก หรือเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหา
2. ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำ ชี้แจง หรือสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยในการมอบงานนั้นจะต้องมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ ในวิธีการทำงาน ความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่ามอบให้ทำอะไร และทำอย่างไร
3. นอกจากการมอบงานในหน้าที่ดังกล่าวแล้ว เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถต่อไปอีก ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มงานและมอบงานอื่นที่ต้องการให้เขาพัฒนาความสามารถต่อไปอีกด้วย
4. การมอบงานต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น ต้องมั่นใจว่างานนั้นสามารถทำสำเร็จ หรือเรียกว่าใช้ความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความภาคภูมิใจ
5. เมื่อมอบงานแล้วจะต้องมีการควบคุมดูแล กำกับ คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาจนกระทั่งงานสำเร็จ

### 2.4 การอำนวยการ(Directing )

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 236) กล่าวว่า หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้การกระทำต่างๆของทุกฝ่ายในองค์กรเป็นไปในทางที่จะส่งเสริม ให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสั่งการนี้เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารต้องรู้จักการเป็นผู้นำที่คอยใช้การชี้แนะ ควบคุมบังคับบัญชา(Guiding and Supervising)ให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการมอบหน้าที่งาน(Delegate)ได้ถูกต้องมีหลัก



กระตุ้นใจให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถประสานการทุ่มเทของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันรวมถึงการจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

การจัดทำโครงการตามแผนที่กำหนด เป็นการกำหนดทิศทาง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 164-165) ได้กล่าวถึงการจัดทำโครงการโดยกำหนดรายละเอียดประกอบด้วย

1. ชื่องาน/โครงการ เป็นส่วนที่บอกให้ทราบว่าจะทำอะไร โดยทั่วไปประกอบด้วยสาระ 2 ส่วน คือ

1.1 ส่วนที่ 1 แสดงให้เห็นลักษณะวิธี

1.2 ส่วนที่ 2 แสดงให้เห็นสิ่งที่จะปฏิบัติ

การเขียนชื่อโครงการไม่นิยมนำกิจกรรมมาเขียนเป็นชื่อโครงการ เช่น โครงการอบรมครูผู้สอนกลุ่มทักษะ นิยมเขียนเป็น “โครงการพัฒนาครูผู้สอนกลุ่มทักษะ” ในโครงการอาจจะมีหลายกิจกรรมที่ปฏิบัติ เช่น การอบรม การทัศนศึกษาดูงาน การสัมมนา การปฏิบัติการ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

R2. ลำดับความสำคัญของโครงการ คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงโครงการที่มีความจำเป็นหรือมีความสำคัญอยู่ในระดับใดในแต่ละแผนงาน

3. หลักการและเหตุผล คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีโครงการนี้ขึ้น แนวการเขียนหลักการและเหตุผลควรเรียงเรียงให้มีเนื้อหาครบ 3 ประเด็น คือ สภาพปัญหา ความจำเป็นและความต้องการ

4. วัตถุประสงค์ คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการ หรือผลงานที่ต้องการเมื่อโครงการนี้สิ้นสุดหรือแล้วเสร็จ

5. เป้าหมาย คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงผลงานหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่กำหนด ในระหว่างดำเนินโครงการ การเขียนจึงควรมีเวลาเป็นตัวกำกับ

หลักการเขียนวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ใช้ “SMART” คือ

S = Sensible	มีความเป็นไปได้
M = Measurable	สามารถวัดได้
A = Attainable	ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน
R = Reasonable	มีเหตุผล
T = Time	มีขอบเขตของเวลา

6. กิจกรรมที่สำคัญที่จะดำเนินการ คือ ส่วนที่จะบอกให้ทราบถึงกิจกรรมและปริมาณงานที่ต้องดำเนินการ จึงต้องระบุจำนวนและหน่วยนับให้ชัดเจน

7. ขั้นตอนและปฏิทินการปฏิบัติงาน คือ ส่วนที่บอกให้ทราบถึงขั้นตอนดำเนินงาน ในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาที่ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และผู้รับผิดชอบ การเขียนจะอยู่ในรูป Gantt Chart

8. ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึง จำนวนและแหล่งเงินที่จะมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ เช่น คน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ

9. การติดตามและประเมินผล เป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึงวิธีการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนด และวิธีการตรวจสอบผลสำเร็จของโครงการ

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึงผลต่อเนื่องหรือผลกระทบที่ได้รับจากโครงการสิ้นสุด

ดังนั้นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรจะถูกรวบรวมเข้าไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จึงเป็นงานในขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ควรมีการเสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งจะทำให้เกิดคุณภาพและได้รับการยอมรับ อันจะส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติจริง

สรุปได้ว่าการที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้าน ตามหลักการดังกล่าวข้างต้น จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

## 2.5 การประสานงาน(Coordinating )

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 185) กล่าวว่า การประสานงานเป็นการทำให้กลไกต่างๆขององค์กรทำงานสอดคล้องกันเป็นศิลปการจัดระเบียบ วิธีการทำงานให้ทุกคนร่วมใจกันปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน ขัดแย้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Follet (อ้างถึงในพะยอม วงศ์สารศรี 2542 : 185) ว่าปัญหาพื้นฐานที่พบในองค์กรต่างๆ คือ การประสานงาน โดยมีความเชื่อว่าการประสานงานจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคนงานกับการจัดการและได้เสนอหลักการที่จะทำให้การประสานงานเกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การประสานงานเริ่มจากชั้นวางแผนและการจัดทำนโยบาย
2. การประสานงานเป็นการติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่รับผิดชอบในงานนั้น
3. การประสานงานเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับปัจจัยทุกด้านในสถานการณ์นั้นๆ
4. การประสานงานเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

ปฏิญญา สาทร (2514 อ้างถึงในพยอม วงศ์สารศรี 2542 : 185) ว่าการประสานงานมีกระบวนการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานขึ้นก่อน
2. ให้ทุกคนรู้และเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น
3. ให้ทุกคนเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริงๆ

บทบาทของหัวหน้างานกับการประสานงาน จะต้องดำเนินการประสานงานให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย ข้อบังคับอย่างเที่ยงธรรม นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ สภาพการณ์ที่จะยืดหยุ่นบางกรณี อุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจได้แก่ ขาดความสามัคคี ขาดความรับผิดชอบ ผลประโยชน์ขัดกัน ปัจจัยในการบริหารและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่สมดุล เป็นต้น

แผนงาน/โครงการจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เพื่อดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่น่าพอใจ เป้าหมายในการพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงต้องนำเอาระบบการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพที่เป็นระบบครบวงจร(PDCA) หรือวงจร Demming ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ร่วมกันวางแผน (P – Plan)
2. ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D – Do)
3. ร่วมกันตรวจสอบ (C – Check)
4. ร่วมกันปรับปรุง (A – Action)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 113-114)ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึงสถานะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง โดยถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใด ก็จะเลือกพฤติกรรมและมีความพอใจที่ทำการกรรมนั้นๆให้เกิดผลดีที่สุด

ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมนั้น ตามค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความมุ่งมั่นของแต่ ละบุคคล

แรงจูงใจในการทำงานกับการบริหารงานบุคคล เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่ สำคัญที่สุดขององค์กร โดยทั่วไปบุคคลจะไม่ทำงานเต็มความสามารถ ยกเว้นมีแรงจูงใจตาม ที่เขาต้องการและเหมาะสม หน่วยงานจึงต้องทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานและ หาสิ่งจูงใจให้เขาทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 213) ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การ จูงใจภายนอกและการจูงใจภายในดังนี้

1. การจูงใจภายใน(Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มี ความต้องการจะทำบางสิ่ง บางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใดๆมากระตุ้น การจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งได้แก่

1.1 ความต้องการ(Needs) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความ ต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้า หมายซึ่งผลที่เกิดคือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความสนใจพิเศษ(Special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจ สิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 ทักษะหรือเจตคติ(Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่ง ใดสิ่งหนึ่งนั้น จัดเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่นถ้ามีทัศนคติที่ดี ต่อหัวหน้างานย่อมจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก(Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การ จูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล ความก้าวหน้า และเครื่องล่อ ต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ และการแข่งขัน เป็นต้น

แนวคิดหลักการให้รางวัล

दनय तेयनपुठम(2541 : 186-187) กล่าวว่าสิ่งสำคัญในการจัดการด้านรางวัล จูงใจ คือ

1. คุณภาพผู้นำ หมายถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเรื่องการดูแลและรักษาคน กลยุทธ์นั้นเป็นข้อได้เปรียบในเรื่องการให้รางวัลจูงใจคน
2. กลยุทธ์จูงใจคนทำงาน เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงกับนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การจูงใจคนทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเน้นผลงาน เกิดคุณค่าความเป็นเลิศของผลงานนวัตกรรม คุณภาพการทำงานเป็นทีม คนที่มีความสามารถสูงรับรางวัลสูงด้วย
3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน คือการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รางวัลจูงใจ ซึ่งแนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นจะมีการวัดผลเป็นทีม(Team Performance)
4. ระบบรางวัลจูงใจ ได้แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ รางวัลจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือนค่าตอบแทน รางวัลจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้เกียรติบัตรความดี ประโยชน์พนักงาน เช่น สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ การจัดการผลการปฏิบัติเพื่อตอบแทนพนักงานที่ทุ่มเทการทำงาน เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น
5. วิธีการอื่น เช่น การออกแบบงานใหม่(Job Redesign) การมีส่วนร่วมในงาน (Participation) การรู้สึกเป็นเจ้าของ เป้าหมายของงาน(Joint Objective Setting) และการพัฒนาอาชีพของพนักงาน(Career Development)

วิธีการในการพัฒนาบุคลากรโดยการมีส่วนร่วม สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 50) กำหนดไว้ดังนี้

1. จัดให้การบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับได้มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของ หน่วยงานหรือลักษณะของคณะกรรมการบริหารโดยดลเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ
2. ทีมบริหารหรือคณะกรรมการบริหารจะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้นำทีมหรือเป็นประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นคณะกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุดให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีมและมีหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีม
3. ในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานในเรื่องสำคัญๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้

มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหัวหน้าของตน นอกจากส่งผลให้การทำงานได้ผลงานสูงขึ้นแล้วยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

## 2.6 การรายงานผลการปฏิบัติงาน(Reporting )

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 237)กล่าวว่าการรายงานผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการเก็บข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ที่ทำไว้เป็นหลักฐานเพื่อผู้บริหารหรือผู้ร่วมงาน จะได้นำมาพิจารณาการดำเนินการ การเก็บข้อมูลรวมทั้งทะเบียนประวัติของผู้ปฏิบัติงาน มีความจำเป็นในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น ยิ่งในองค์กรสมัยใหม่มีคนร่วมปฏิบัติงานอยู่มาก การแบ่งแยกแผนกงานจำนวนมาก เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบไม่ได้โยนภาระให้ผู้บริหารเพียงคนเดียว ความจำเป็นของการเก็บข้อมูล ทะเบียนประวัติ ทะเบียนบุคลากร หรือแม้แต่ผลงานวิจัยก็มีความจำเป็นที่ต้องเก็บไว้เป็นศูนย์กลาง ข้อมูลเหล่านี้ต้องใช้ในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและจัดให้ถูกต้องตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง

การกำหนดวิธีติดตามและประเมินผล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531: 6-7) กำหนดช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

1. การติดตามและประเมินผลในระหว่างการพัฒนาบุคลากร เช่น ระหว่างการฝึกอบรม การประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรหรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ
3. การติดตามและประเมินผลภายหลังการพัฒนา เมื่อบุคลากรนั้นได้กลับไปปฏิบัติงานระยะหนึ่ง เพื่อทราบผลประโยชน์จากการพัฒนา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2529: 33-34) กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลโครงการว่าประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหลักการเหตุผลและความสำคัญของการประเมินโครงการ ตลอดจนความจำเป็นและผลดีที่เกิดจากการประเมินผลโครงการ หรือผลเสียที่อาจมี ถ้าไม่ได้มีการประเมินโครงการ
2. วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน ซึ่งเป็นการยากที่จะสามารถประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยปราศจากความรู้ ข้อเท็จจริง จะแสดงความเชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการมุ่งให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ อันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือองค์การ
4. การออกแบบประเมินผลโครงการ วัตถุประสงค์ในขั้นที่ 3 จะได้วัตถุประสงค์ที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของการประเมินโครงการ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งใช้หลายเทคนิควิธีประกอบกัน เช่น การสังเกตการณ์ สัมภาษณ์ การทดสอบ การสอบถาม หรือข้อมูลทางสถิติที่มีอยู่แล้ว ครบถ้วนตรงประเด็นและทันสมัย
6. การวิเคราะห์ข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณสามารถวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ข้อควรระวัง คือ เป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ จึงจะนำข้อมูลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบสรุปได้
7. การเขียนรายงานการประเมินผลและเสนอรายงานไปยังผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ประเมินจะต้องประเมินอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ รายงานรูปแบบที่เหมาะสม รายงานสั้นกระชับรัดได้ใจความครบถ้วน ภาษาเข้าใจง่าย

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่ใช้วิธีออกแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบหรือให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตอบแล้วนำมาวิเคราะห์ แปลความหมาย วินิจฉัยลงความเห็นว่าการพัฒนาหรือฝึกอบรมที่ได้กระทำแล้วได้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมต่อไป

แคสเต็ตเตอร์ (Cattetter. 1992 :242) กล่าวว่า การวางแผนประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นควรคำนึงถึง

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
3. การหาวิธีการให้การอบรม

จึงพอสรุปได้ว่าการประเมินการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมีการประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการตามแผน และหลังจากที่กลับเข้าปฏิบัติงานแล้ว จะละเอียดในทุกขั้นตอนไม่ได้ เพราะสามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป อันจะช่วยทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นอย่างดี

## 2.7 การจัดทำงบประมาณ(Budgeting)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2542 : 237-8) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณหมายถึง การจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กร ซึ่งการบริหารงานในองค์กรได้ก็ ตามถ้าขาดเงินแล้วการทำงานย่อมมีอุปสรรค เดิมนั้นการจัดงบประมาณเน้นระบบ PPBS ได้แก่ การวางแผนเพื่อจัดสรรและจัดโครงการที่เกี่ยวกับการจัดงบประมาณให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด หน่วยงานมีหน้าที่ควบคุมให้ผู้ใช้เงินใช้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ซึ่งมีหน้าที่คล้ายฝ่ายตรวจสอบมากกว่าดูแล

การกำหนดงบประมาณถือเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งต่อการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ ( 2541 : 48) ได้กำหนดหลักการบริหารงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของส่วนราชการ 5 ประการดังนี้

1. ตรงตามวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของแผนงาน งานและโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. ตรงตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขงบประมาณที่ส่วนราชการต้นสังกัดกำหนด
3. ถูกต้องตามระเบียบวิธีการงบประมาณ การเงินและพัสดุ
4. ทันเวลาที่กำหนด
5. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทุกชั้นตอน

แหล่งงบประมาณเพื่อการศึกษาในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2541 : 60) มีแหล่งที่มา 2 ประเภท คือ

1. เงินงบประมาณ เป็นเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากทางรัฐบาล จำแนกเป็นงบกลางและหมวดรายจ่าย 7 หมวด ได้แก่ หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง หมวดเงินอุดหนุนและหมวดรายจ่ายอื่น
2. เงินนอกงบประมาณ เป็นเงินที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการ นอกเหนือจากเงินงบประมาณรายจ่าย เงินรายได้แผ่นดิน เงินบิเกินส่งคืนและเงินเหลือจ่ายปีเก่าส่งคืน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา เงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินบำรุงลูกเสือ เงินบำรุงยุวกาชาด เงินบำรุงเนตรนารีและเงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์



ในการบริหารงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการโดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรีและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการดำเนินการสำหรับส่วนราชการที่เป็นสถานศึกษาในทุกสังกัด ปัญหาของงบประมาณปัจจุบันให้ความสำคัญเรื่องปัจจัยมากกว่าผลผลิต เน้นการควบคุมมากกว่าผลการดำเนินงาน มีระบบควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวดทุกระดับอย่างเคร่งครัด การเบิกจ่ายมีรายละเอียดค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายและจุดมุ่งหมายกับผลของการดำเนินงานการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณถูกแยกเป็นส่วนๆ เมื่อพบกับวิกฤตทางเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์ รัฐจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาเป็น การปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ โดยปรับปรุงบทบาทภารกิจและวิธีบริหารงานภาครัฐ ระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย วัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารงานภาครัฐ

การปฏิรูประบบงบประมาณ การเงินและพัสดุ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.2545:175-177)รัฐบาลได้เลือกใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance -Based Budgeting: PBB ) โดยกระจายอำนาจการบริหารจัดการ งบประมาณ ให้หน่วยงานมีอิสระ คล่องตัวในการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ตลอดจนรับผิดชอบ และนำส่งผลให้สาธารณชนได้อย่างมี คุณภาพ ดังนั้น PBB จึงเป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ได้ใช้ ไปด้วยกับผลงานที่เกิดขึ้นว่า มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร คุ้มค่ามากน้อยเพียงไร โดยกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นหน่วยงานนำร่องในการทดลองใช้การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับสถานศึกษา ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2544

หากได้มีการนำการกำหนดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรน่าจะเป็นผลดีเนื่องจาก สามารถสนองความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานทางการศึกษาได้ดีกว่าระบบเดิม ซึ่งหน่วยงานระดับสูงเป็นผู้กำหนด

### 3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2531: 4-5) กล่าวถึงกระบวนการ

การพัฒนาบุคลากรในชุดฝึกอบรมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดตามกรอบข้อที่ 3 ในกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีผู้ให้แนวคิดต่างๆ ดังนี้

แคสเด็ตเตอร์ (Casterter. 1992 : 240) กล่าวว่ากิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบผลสำเร็จ เช่น มีการออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศ อยู่ในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สมัยศ นาวิกาน (2522 : 488) แบ่งการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

1. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่ทำงานซึ่งกระทำได้โดย การสอนงาน การสับเปลี่ยนงาน
2. การพัฒนาบุคลากรเวลาทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ โดยการรับฟังการบรรยาย ศึกษากรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ เกมประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากรจะใช้กิจกรรมใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

दनัย เทียนพุม (2537 : 79) ได้กล่าวถึงเทคนิคการพัฒนาว่ามีหลายรูปแบบ แต่ที่นิยมทั่วไป คือ

1. เทคนิคการฝึกอบรม
2. เทคนิคการสอนแนะนำงาน
3. เทคนิคการฝึกอบรมในงานหรือเทคนิค OJT ( On the Job Training)

#### 4. เทคนิคการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน(Job Rotation)

สุวกิจ ศรีปัดดา(2531 : 128-141) ได้กล่าวถึงเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้แก่

1. การฝึกอบรม
2. การนิเทศงาน
3. การให้หยุดพักไปศึกษาเพิ่มเติม
4. การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง
5. การเตรียมบุคลากรทำงานแทน
6. การให้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสุวกิจ ศรีปัดดา เนื่องจากมีความเห็นว่าเป็นที่สอดคล้องกับโรงเรียนประถมศึกษาเพราะมีการปฏิบัติสอดคล้องกัน ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### 1. Babhat Maharakham University

การฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้รับความรู้ เกิดทักษะ เกิดเจตคติที่เหมาะสมในงานและสามารถทำงานนั้นได้อย่างดีขึ้น หลังจากผ่านการฝึกอบรม กล่าวสรุปว่า การฝึกอบรมเป็นการฝึกฝนให้คนที่ทำไม่เป็นให้เป็นคนที่ทำเป็น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 123) ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อแนะนำให้ผู้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
2. เพื่อแนะนำให้ทราบระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน เช่น วันลา วิธีปฏิบัติงาน ฯลฯ
3. เพื่อเสริมสร้างขวัญให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อส่งเสริมปริมาณงานให้สูงขึ้น
5. เพื่อความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน

เสนาะ ดิยาวี (2543 :95-96) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมาย

## ดังกล่าว

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้ไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร เหตุที่ต้องอบรมเพราะไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีการเปลี่ยนแปลงทั้งเครื่องมือและวิธีการอยู่เสมอการอบรมจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวอยู่เสมอ ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้แก่

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้น ทั้งคุณภาพและปริมาณงาน เพราะรู้วิธีทำงานที่ถูกต้อง รู้จักวิธีใช้เครื่องมือช่วยทำงานและสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ดี
2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในระดับต่างๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานลง งานไม่ติดขัด หยุดชะงักและดำเนินไปโดยเรียบร้อย เพราะทุกคนเข้าใจงานดี
3. ทำให้ขวัญของคณงานดีขึ้น คนที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิธี ย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดกำลังใจในการทำงาน ไม่เกิดความอึดอัดไม่แน่ใจที่จะเสียเวลาเรียนรู้งาน
4. การควบคุมลดลง ผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถควบคุมตนเองได้ ในการปฏิบัติงานจึงทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลง
5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง โดยปกติอุบัติเหตุในการทำงานมักเกิดจากผู้ปฏิบัติงานมากกว่าเครื่องมือ การฝึกอบรมที่ดียังลดอุบัติเหตุได้ส่วนหนึ่ง
6. เป็นประโยชน์ต่อคณงานโดยตรง เพิ่มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง
7. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร หากองค์กรขาดบุคลากร เมื่อได้ฝึกอบรมก็สามารถคัดเลือกขึ้นมาแทนกันได้ ตลอดจนการสับเปลี่ยนงานกันได้
8. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จุดประสงค์หนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร เพื่อปรับท่าทีของคณงานที่มีต่อหน่วยงาน ให้เกิดความเข้าใจในแผนงานทำให้มีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน
9. ลดการสิ้นเปลืองต่างๆลง ได้แก่ การขาดงานน้อยลง งานเสียมีน้อย อัตราการหมุนเวียนของแรงงานไม่มาก ความไม่พอใจต่างๆระหว่างคณงานไม่เกิดขึ้น

เสนาะ ตีเยาว์(2543 : 102) กล่าวว่าวิธีการฝึกอบรมอาจทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะงานและผู้ดำเนินการอบรม เป็นงานของผู้จัดทำโครงการอาจใช้หลายๆวิธีการต่อการอบรมครั้งหนึ่งก็ได้ แต่ที่นิยมกันมี 6 วิธี คือ

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุมอภิปราย(Conference)
3. การศึกษาจากตัวอย่าง(Case Study)
4. การแสดงบทบาทสมมติ(Role Playing)
5. การสาธิต(Demonstration)
6. วิธีอื่นๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 :104) กล่าวว่า การประเมินผลจากการฝึกอบรม ถือได้ว่าเป็นการติดตามผลว่าผลการฝึกอบรมเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดฝึกอบรมหรือไม่ โดยพิจารณาจากเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเดิม หรือตำแหน่งงานใหม่
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งว่างงานว่า ผู้เข้ารับการอบรมเมื่อกลับไปทำงานเดิมหรือตำแหน่งงานใหม่ดีขึ้นเพียงใด
3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและสามารถปฏิบัติตัวได้ตามเจตนารมณ์ หรือเป้าหมายขององค์กรเพียงใด
4. โดยสรุปการฝึกอบรมครั้งนั้นให้ผลคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่เสียไปเพียงใด

พนัส หันนาคินทร์ (2542 :88) กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรม ว่ามีวิธีการหรือกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รับ คุณสมบัติ 3 ประการหรือ 3 พิสัย(Domain) คือ

1. พิสัยว่าด้วยการรู้ (Cognitive Domain) ได้แก่ การก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รู้จักการวิเคราะห์ สังเคราะห์ รู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และรู้จักวิธีการที่จะหาความรู้เพิ่มเติมต่อไป
2. พิสัยว่าด้วยจิตใจ(Affective Domain) ได้แก่ การก่อให้เกิดศรัทธา ความเชื่อถือ ความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม ความจงรักภักดีเป็นต้น
3. พิสัยว่าด้วยการกระทำ(Psycho-Motor Domain) ได้แก่ การสร้างความ

สามารถในการกระทำ การสร้างความเชี่ยวชาญหรือทักษะ ตลอดจนการฝึกให้สามารถกระทำ ได้โดยอัตโนมัติ

สรุปว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นขั้นตอนหนึ่งหลังจากการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงาน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้คนเกิดการเรียนรู้และเกิดความชำนาญในเรื่องใด เรื่องหนึ่งสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเมื่อฝึกอบรมเสร็จแล้วต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรมโดยวัดจากผลการผลิตและผลทางด้านแรงงาน

## 2. การนิเทศงาน

การนิเทศงาน หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น มีความมั่นใจในความสามารถของตนมากขึ้น ในการปฏิบัติงานใดก็ตาม หากไม่มีการนิเทศงานแล้วย่อมจะทำให้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานคงที่หรือลดลงเรื่อยๆ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่นิเทศงานจึงเป็นผู้ชักนำ แนะนำ สราจิต คอยควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพภายในเวลาที่ต้องการ ผู้นิเทศจะต้องคอยดูแลให้มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือ อำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน มีเครื่องใช้ที่เหมาะสม จนกระทั่งทำงานได้สำเร็จ โดยให้มีข้อขัดข้องหรืออุปสรรคน้อยที่สุด ทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมืออย่างดีที่สุด

สุนันทา เลาहनันท์ (2542 : 205)กล่าวถึงรูปแบบการปฐมนิเทศงานว่ามี 2 รูปแบบ ได้แก่

### 1. การปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ

เป็นการปฐมนิเทศลักษณะไม่เป็นพิธีการ ส่วนใหญ่ให้คำแนะนำเป็นรายบุคคลในระยะแรกเริ่มของการเข้าทำงาน และมีจำนวนผู้รับการนิเทศน้อยไม่กี่คน การดำเนินการจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบพนักงานใหม่เป็นรายบุคคล เสมือนพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด โดยไม่มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินการอย่างชัดเจน

### 2. การปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ

เป็นการจัดปฐมนิเทศโดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

และจะมีผู้เข้ารับการนิเทศเป็นจำนวนมาก วิธีดำเนินการประกอบด้วยพิธีเปิด-ปิด การประชุม นิเทศ วัตถุประสงค์ การนิเทศ รายการประชุมนิเทศ การประเมินผล นอกจากนี้ยังจัดเอกสาร คู่มือที่มีเนื้อหาครอบคลุมการปฏิบัติงาน ระเบียบต่างๆ เป็นต้น

สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการนิเทศงานนั้นจะใช้กิจกรรมการ นิเทศภายในเป็นส่วนใหญ่ โดยให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเป็นพิเศษ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 :123-128) ได้ให้กรอบแนวคิดและการปฏิบัติดังนี้ คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการ และครู อาจารย์ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐาน หลักสูตร มาตรฐานการศึกษา

แนวคิดในการนิเทศภายใน ประกอบด้วย

1. การนิเทศภายใน เป็นการร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียน ในการปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
2. กลวิธีการนิเทศภายในมีหลายวิธี การเลือกกลวิธีที่เหมาะสมกับสภาพปัญหา และ สถานการณ์ของโรงเรียน จะช่วยให้การดำเนินการนิเทศประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น
3. คุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถทาง วิชาการและความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นิเทศการ ศึกษา
4. การนิเทศที่พึงประสงค์ คือ การนิเทศระหว่างครูด้วยกันอันจะส่งผลให้ สามารถพัฒนาตนเองและกลุ่มได้
5. การจัดการนิเทศภายในโรงเรียนทำได้หลายรูปแบบ การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับ ขนาดและความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ

กระบวนการนิเทศภายใน ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ
2. ขั้นวางแผนการนิเทศ
3. ขั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ
4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ
5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

กลวิธีการนิเทศภายใน สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับสภาพสถานศึกษา ซึ่งอาจดำเนินการได้ดังนี้

1. การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน เป็นการประชุมครูทั้งหมด เพื่อเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียน ให้ครูสามารถทำการสอนได้ทันทีในวันเปิดภาคเรียนวันแรก หัวข้อการประชุมควรประกอบด้วย

- การประเมินผลในรอบปี/ภาคเรียนที่ผ่านมา
- ปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานในปี/ภาคเรียนที่ผ่านมา
- โครงการที่จะดำเนินการในปี/ภาคเรียนต่อไป
- การจัดครูเข้าชั้น
- งาน/โครงการเร่งด่วนที่ต้องจัดทำ

2. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน เป็นการสังเกตการสอนเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาปรับปรุงพฤติกรรมการสอน

3. การให้ศึกษาจากตำราเป็นการมอบหมายให้ทำงานวิธีหนึ่ง โดยนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้แก่คณะครูต่อไป

4. การให้คำปรึกษาหารือ สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม มี

3 ลักษณะ คือ

- บอกวิธีแก้ปัญหาโดยตรง
- เสนอข้อมูลและช่วยให้ผู้รับคำปรึกษามหาหรือ สามารถวิเคราะห์และหา

แนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

- ให้คำปรึกษาหารือทั้งสองลักษณะร่วมกันไป ซึ่งในการปฏิบัติมักจะใช้วิธีนี้ เพราะครูมีพื้นฐานประสบการณ์ต่างกัน จึงต้องปรับวิธีการให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคล

5. การสนทนาวิชาการ สามารถดำเนินการโดยจัดให้มีการประชุมครูทั้งหมด หรือผู้สนใจ ในเวลาพักกลางวัน หรือเวลาที่เหมาะสม โดยอาจเชิญบุคลากรภายนอกมาเป็นผู้นำสนทนาก็ได้

6. การสาธิตการสอน

7. การพาไปศึกษานอกสถานที่ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ไปดูการสอน แต่หมายรวมถึงกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องการพัฒนาความรู้ ความสามารถ แต่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน มอบหมายผู้รับผิดชอบและรายงานผลต่อที่ประชุม

8. การบริการเอกสารทางวิชาการ สามารถทำได้ทุกโรงเรียน ควรดำเนินการให้



มีหนังสือค้นคว้า อ้างอิงทางวิชาการสำหรับครู นอกจากเป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว ยังสร้างบรรยากาศและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการแก่ครูด้วย

การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางที่สถานศึกษาสามารถประยุกต์หรือคิดค้นเทคนิคการจ้ดการนิเทศภายในได้อย่างหลากหลายเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาของสถานศึกษา

### 3. การให้หยุดพักไปศึกษาเพิ่มเติม

การให้หยุดพักไปศึกษาเพิ่มเติม หมายถึง การที่หน่วยงานอนุญาตให้พนักงานไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิให้สูงขึ้นจากเดิม เป็นการให้โอกาสไปพัฒนาตนเองแก่พนักงาน โดยยังจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนปกติเมื่อสำเร็จการศึกษาก็กลับมาทำงานในหน่วยงานเดิม อาจมีเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนต่างกัน เช่น ทุนการศึกษา ดังนั้นการที่หน่วยงานพิจารณาความคุ้มค่ากับการให้หยุดเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม จึงมีระเบียบไว้ชัดเจนโดยสนับสนุนให้ข้าราชการศึกษาต่อและได้รับเงินเดือนเต็ม เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็สามารถกลับเข้ารับราชการได้ต่อไป และนับเวลาที่ไปศึกษาเข้าเป็นอายุราชการต่อเนื่องกันด้วย นับว่าเป็นการสนับสนุนการศึกษาอย่างจริงจัง ส่วนในวงการธุรกิจนั้น มีบางหน่วยงานที่ปฏิบัติคล้ายหน่วยงานราชการ ทั้งนี้เพราะการไปศึกษาต่อย่อมกระทบกระเทือนค่าใช้จ่ายในการลงทุนขององค์กรหรือบริษัทไม่น้อย จึงต้องมีการคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 39-40) กำหนดวิธีการดำเนินการส่งบุคคลไปศึกษาต่อ โดยให้ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมในประเทศ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2534 มีแนวปฏิบัติดังนี้

1. การลาศึกษาต่อภาคปกติ หมายถึง การลาศึกษาต่อโดยใช้เวลาราชการเต็ม ผู้ที่ลาศึกษาต่อต้องมีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายนของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ มีเวลาปฏิบัติราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 36 เดือนสำหรับข้าราชการส่วนกลาง และมีเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่า 24 เดือนสำหรับข้าราชการส่วนภูมิภาค การลาศึกษาต่อภาคปกติ มีสองลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อประเภท ก หมายถึง หน่วยงานต้นสังกัดส่งไปศึกษาต่อ และการลาศึกษาต่อประเภท ข หมายถึง ผู้เรียนต้องสมัครสอบคัดเลือกด้วยตนเอง กรณีที่มีได้เป็นไปตามเงื่อนไข อาจจะได้รับอนุญาตจากอธิบดีของกรมเจ้าสังกัดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย นอก

จากนี้สาขาวิชาที่จะไปศึกษาต่อต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และเป็นสาขาที่ ก.ค.กำหนด เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งแล้ว

2. การศึกษาต่อนอกเวลา แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อโดยใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา ต้องมีอายุไม่เกิน 55 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายนของปีการศึกษานั้น ข้าราชการส่วนกลางต้องมีเวลาปฏิบัติราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือน และส่วนภูมิภาคต้องมีเวลาราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 12 เดือน การไปศึกษาต่อหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาแล้วต้องไม่เกิดความเสียหายต่อทางราชการและสามารถออกจากสถานศึกษาก่อนเวลาได้ไม่เกินวันละ 1 ชั่วโมง 30 นาที ส่วนลักษณะที่สอง คือ การลาศึกษาต่อโดยไม่ใช้เวลาราชการเลย ไม่อยู่ในเงื่อนไขใดๆเลย สามารถไปศึกษาต่อได้ตามความสมัครใจ แต่ต้องรายงานให้ต้นสังกัดทราบ

3. การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังนี้ สาขาวิชาที่จะไปศึกษา จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่ ก.ค. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว และเป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาให้การรับรองว่าเมื่ออนุญาตให้ไปศึกษาแล้วจะไม่เกิดผลเสียต่อทางราชการ

สำหรับข้อผูกพันเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วต้องปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม 2 เท่าของเวลาที่ไปศึกษา เว้นแต่การใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา ต้องทำงานให้ครบ 12 เดือนต่อเนื่องกัน ในหน่วยงานที่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควร และหากไม่สามารถปฏิบัติงานชดใช้เป็นเวลาได้ ต้องชดใช้เงินตามจำนวนที่รับจากทางราชการทั้งหมดขณะศึกษา พร้อมทั้งค่าปรับ 2 เท่าของส่วนที่ต้องจ่ายให้ทางราชการ เว้นแต่กรณีใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา ชดใช้อัตราร้อยละ 10 พร้อมค่าปรับ 2 เท่าของเงินที่ต้องชดใช้

#### 4. การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง

การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง หมายถึง การจัดสถานการณ์และบริการด้านวิชาการให้แก่พนักงาน เพื่อให้ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง อันจะทำให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เช่น จัดบริการห้องสมุด บริการข้อมูล เอกสารข่าวสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ ระเบียบปฏิบัติหรือตำราต่างๆ ให้พนักงานสามารถศึกษาค้นคว้าโดยสะดวก ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจหรือสวัสดิการให้เกิดประโยชน์ทั้งพนักงานและหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2531:46-48) ได้กำหนดวิธีในการพัฒนาบุคลากรโดยให้ดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดหรือแจ้งให้บุคคลได้ทราบ ว่า หน่วยงานสนับสนุนให้บุคคลได้รับการพัฒนาด้วยตนเอง นอกเหนือจากวิธีการพัฒนาบุคคลที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่แล้ว
2. หัวหน้างานควรได้ศึกษาพิจารณาถึงความต้องการ หรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานทุกคนอยู่เสมอ ว่าบุคคลใดมีความต้องการหรือความจำเป็น(มีปัญหา)ที่จะต้องพัฒนาในด้านใด เรื่องใด เพื่อจะพิจารณาให้ได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ และหากได้รับการพัฒนาควรได้พัฒนาตนเองโดยหน่วยงานเป็นผู้จัดการ
3. การพัฒนาบุคคลด้วยตนเองนั้น หน่วยงานสามารถจัดการได้อย่างกว้างขวาง หลายวิธี เช่น
  - 3.1 จัดหาเอกสารหรือแนะนำเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน หรือเอกสารอื่นๆ เพื่อให้ศึกษา
  - 3.2 จัดเทคนิคในการพัฒนาให้ผสมผสานกันในระหว่างการพัฒนาด้วยตนเองกับเทคนิคในการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น
    - 3.2.1 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการแนะนำชี้แจง
    - 3.2.2 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการสอนงาน
    - 3.2.3 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติงาน
    - 3.2.4 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน
    - 3.2.5 พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการให้คำแนะนำปรึกษา
    - 3.2.6 พัฒนาตนเองควบคู่โดยใช้เอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน
4. ดำเนินการให้เป็นระบบ โดยดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนให้ครบ อย่างน้อย 5 กระบวนการ คือ
  - 4.1 การวางแผน โดยหัวหน้าหน่วยงานต้องพิจารณาว่าจะดำเนินการให้บุคคลได้รับการพัฒนาด้วยตนเองในเรื่องใด อย่างไร โดยอาจปรึกษาร่วมกับบุคคลอื่นก็ได้
  - 4.2 การเตรียมการ โดยการมอบหมายให้ศึกษาหรือพัฒนาตนเองอย่างไร
  - 4.3 การดำเนินการ โดยการกำหนดหรือมอบหมายให้บุคคลพัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
  - 4.4 การติดตามผล โดยการสอบถาม นัดหมายปรึกษาหารือกันตามระยะเวลาที่กำหนดว่าได้มีการพัฒนาตนเองแค่ไหน อย่างไร

4.5 การประเมินผล โดยการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาด้วยตนเอง ว่าได้ผลเพียงใด

5. การพัฒนาด้วยตนเอง นอกเหนือจากกระบวนการพัฒนาบุคคลและกระบวนการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถพัฒนาตนเองตามความสนใจ เช่น การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าสู่หลักสูตรฝึกอบรมทั่วไป การประชุมทางวิชาการและการไปทัศนศึกษาดูงาน หรือการศึกษาหาความรู้ในเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ เป็นต้น

## 5. การเตรียมบุคคลากรให้ทำงานแทน

การเตรียมบุคคลให้ทำงานแทน โดยปกตินั้นไม่มีผู้ใดทำงานในตำแหน่งเดิมตลอดไปจนครบเกษียณอายุ เพราะอาจมีการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าในตำแหน่งเรื่อยๆ ตามความสามารถ และความเหมาะสม ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องรู้จักฝึกคนขึ้นมาเพื่อรับตำแหน่งถ่ายทอดกันไปเรื่อยๆ การฝึกคนเพื่อทำงานแทนกันนี้ ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง โดยมีการดำเนินการดังนี้

1) ให้บุคคลที่มีโอกาสจะรับตำแหน่งต่อไป ไปฝึกงานหรือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถ ความชำนาญอยู่ก่อนแล้ว

2) ฝึกให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสหมุนเวียนไปปฏิบัติงานหลายๆหน้าที่

3) แต่งตั้งบุคลากรผู้ช่วยในตำแหน่งงานที่ต้องฝึกให้คนมีความสามารถได้ทำหน้าที่นั้น งานไม่ควรผูกขาดเฉพาะบุคคล

## 6. การให้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว

การให้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว หรือการหมุนเวียนตำแหน่ง(Job Rotation) มีจุดหมายเพื่อฝึกบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในงานหลายๆตำแหน่ง และเป็นการแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายในการทำงาน ซึ่งจะต้องจำเจตลอดเวลา การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนผู้ร่วมงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้ ความสามารถ ได้โอกาสพบปะคนอื่น ๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการทดสอบความสามารถในการปฏิบัติงานตลอดจนความสนใจแท้จริงของบุคคลด้วย โดยวิธีการนี้มักจะใช้กับตำแหน่งหัวหน้างาน ซึ่งมีข้อดี คือ นอกจากจะเกิดความรอบรู้งานในหน่วยงานแล้ว เมื่อเกิดการว่างของตำแหน่งลง กระทั่งนั้น โดยไม่สามารถหาคนมาแทนใหม่ได้ การหมุนเวียนตำแหน่งถือเป็นการเตรียมตัว

แทนในระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้ข้อเสียของการหมุนเวียนตำแหน่ง สิ่งแรก คือการชะงักงันของการดำเนินงาน ประการที่สอง คือหากตำแหน่งมีความสำคัญแตกต่างกันมากอาจจะมองว่าไม่เป็นธรรม ประการที่สาม คือ หากงานที่ดำเนินการอยู่มีประสิทธิภาพแล้วเปลี่ยนหัวหน้างานอาจเป็นปัญหาต่อผู้ปฏิบัติงานในสายงานนั้น เช่น เกิดอคติ เป็นต้น ส่วนประการสุดท้าย คืออาจเป็นการวางระเบิดเวลาไว้ให้คนที่มาใหม่เกิดขัดผลประโยชน์ที่มีอยู่

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถทำได้หลายวิธี โดยเมื่อเลือกกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่แล้วก็สามารถทำให้ภารกิจงาน ที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### 4. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

สภาพทั่วไปและภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ หนังสือเวียน ประกาศ และนโยบายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ รับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดการศึกษา 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนในวัยก่อนประถมศึกษาให้ได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา
2. ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนในวัยการศึกษาภาคบังคับทุกคน ได้เรียนจนจบหลักสูตร มีความรู้ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอีก 3 ปี เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรมและทักษะอาชีพที่เพียงพอต่อการประกอบอาชีพ หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

จากการดำเนินงานจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2542-43 พบว่า

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีคะแนนเฉลี่ยลดลงในวิชาการงาน พื้นฐานอาชีพ ศิลปศึกษา คณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์และพลานามัย ตามลำดับ รวมเฉลี่ยทุกวิชา ลดลง ร้อยละ 0.04

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีคะแนนเฉลี่ยลดลงในวิชาการงาน พื้นฐานอาชีพและพลานามัย ร้อยละ 0.04

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยลดลงในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ศิลปศึกษาตามลำดับ รวมเฉลี่ยทุกวิชาลดลง ร้อยละ 0.02

ดังนั้นเพื่อเป็นการสนองนโยบายข้อที่ 3 ว่าส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสังกัดปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดหลักผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังเห็นได้จากโครงการที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้ดำเนินการจัดขึ้น ดังนี้

โครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

1. โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (Self Access Learning Centered) Mahasarakham University
2. อบรมวิทยากรแกนนำการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การเข้าค่ายเรียนรู้วิทยาศาสตร์จากธรรมชาติ
4. การส่งเสริมและพัฒนาสาระการเรียนรู้กลุ่มวิชาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและความเป็นเลิศของนักเรียน
5. อบรมครูวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยระบบการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม
6. พัฒนาการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการวิทยากรแกนนำวิทยาศาสตร์ "เรียนรู้วิทยาศาสตร์ด้วยการแสดงวิทยาศาสตร์มีชีวิตจริง"
7. การประชุมสัมมนาของคณาบุคคล สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์

งานพัฒนาบุคลากร

1. พัฒนาการใช้หลักสูตรขั้นพื้นฐาน 2544
2. พัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานและการจัดทำแฟ้มข้อมูลข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์

3. อบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการดำเนินการทางวินัยและการเสริมสร้างคุณธรรม  
จริยธรรม

4. พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้  
เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์

ปีการศึกษา 2543-2544 มีการดำเนินการดังนี้

1. อบรมเชิงปฏิบัติการครูผู้สอนคณิตศาสตร์ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-2
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการวิทยากรแกนนำการจัดกิจกรรมค่ายวิทยาศาสตร์  
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
3. อบรมครูวิทยาศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยใช้ชุดพัฒนาครูผู้สอน  
วิทยาศาสตร์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. อบรมครูผู้สอนภาษาอังกฤษชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3
5. อบรมครูผู้สอนสังคมศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3
6. อบรมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นภาษาอังกฤษ
7. อบรมพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยม  
ศึกษาปีที่ 3
8. ประชุมเชิงปฏิบัติการครูสอนวิทยาศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3
9. อบรมพัฒนาวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสำหรับการใช้  
หลักสูตรขั้นพื้นฐาน
10. การอบรมเข้าค่ายวิทยาศาสตร์จากธรรมชาติ
11. อบรมพัฒนาครูผู้สอนภาษาไทยในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

จากการที่ได้ศึกษาการจัดการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่ากิจกรรมที่พัฒนาบุคลากรเน้นที่กระบวนการอบรม โดยหน่วยงานที่จัด  
ขึ้นเป็นการกำหนดมาจากนโยบายของหน่วยบังคับบัญชาแล้วจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นรองรับ  
นโยบายดังกล่าว

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 194-200) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมพัฒนา  
บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษากรณี

จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับนโยบายอย่างกว้างๆในที่ประชุม มีการดำเนินการและวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม มีการปฏิบัติอยู่ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมแต่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาในการจัดกิจกรรมมีความเห็นตรงกันว่าเกิดจากขาดแคลนงบประมาณไม่มีการจัดสรรเป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสารและตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมต่างๆที่จะพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน

จักรพงษ์ ทัพทวา (2531 :115-119) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อาจารย์ พบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทระดับมากได้แก่ การสนับสนุนให้การศึกษาต่อ การประชุมและการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การระดมความคิด การจัดทำต้นศึกษาและดูงาน การประชุมพิเศษบุคลากรปรจจุบันใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่งอยู่ในระดับน้อย ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดงบประมาณมีระดับมากที่สุด ส่วนที่น้อยที่สุด คือ ครูอาจารย์ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533 : 133-137) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ส่วนมากมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบ 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน การบริหารแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล มีเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญถูกต้อง สมบูรณ์ตามหลักทฤษฎีของนักวิชาการ มุ่งในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติงานสอนให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลดี ส่วนปัญหาในขั้นวางแผนและขั้นปฏิบัติตามแผน เช่น การขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ส่วนขั้นบริหารแผนและขั้นประเมินผลมีปัญหาในระดับน้อย

สมจิตร ปัญญามัง (2534 : 161-165) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในการ



ดำเนินการพัฒนาได้ปฏิบัติตามกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 11 กิจกรรม ที่จัดมากที่สุด คือ การประชุมชี้แจงและที่จัดน้อยที่สุด คือ การส่งไปดูงาน ส่วนปัญหาในด้านการวางแผนการพัฒนาและด้านดำเนินการพัฒนา พบว่า ขาดงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินการ ในด้านติดตามและประเมินผล พบว่า ขาดเครื่องมือเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล ส่วนการนำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนมีปัญหา

จตุภูมิ แจ่มหม้อ(2537 : 106-110) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 พบว่า มีการพัฒนาบุคลากร คือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาโดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผน มีการกำหนดงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยมุ่งพัฒนาครูอาจารย์ ร่วมกันทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมีการจัดกิจกรรม การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การสัมมนาเชิงวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานและการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลตามงาน/โครงการหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ส่วนปัญหาการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาไปแล้วไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

สมจิต คงรักษา (2537 : 3) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรฝ่ายการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุโขทัย พบว่า มักจะประสบปัญหาเกี่ยวกับกิจกรรมที่นำมาใช้ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลฝ่ายการสอน และความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร

ประสาท พิมพ์สุข (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 566 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 283 คนและครูผู้สอน 283 คน ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนาการไปทัศนศึกษาดูงาน เนื้อหาที่ต้องการพัฒนาบุคลากร

อันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ส่วนปัญหาการพัฒนาบุคลากร 3 ลำดับแรก ได้แก่

1. ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม หรือพัฒนาที่หน่วยงานอื่นๆ จัดขึ้น
2. ขาดแคลนงบประมาณที่ทางโรงเรียนจะจัดโครงการพัฒนาบุคลากร
3. ขาดแคลนงบประมาณที่จะจัดโครงการพัฒนาบุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่น

สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 4) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร การกำหนดความจำเป็น มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรมีการศึกษาแผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีการจัดประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมพิเศษ การศึกษาเพิ่มเติม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประเมินการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผล ตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้

สมพิศ ไสดารักษ์(2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 4 พบว่า ความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการที่วัยวุฒิต่างกันมีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งต่างกันโดยภาพรวมมีความต้องการการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ชนบ จรุงศรีสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูโดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากส่วนด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษาต่อ
2. พนักงานครูที่มีระดับตำแหน่งและวัยวุฒิต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากร

โดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการศึกษาต่อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยระดับ 4 ลงมา และวัยวุฒิต่ำกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ระดับ 5 ขึ้นไป และวัยวุฒิ 40 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นของพนักงานครูดีเด่น โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุงเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นกันว่า มีความต้องการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษาต่อ

ชาญวิทย์ จันทร์สุพิศ ( 2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โครงสร้างองค์การขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดการประสานแผน แผนขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหรือใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ยังปฏิบัติเป็นส่วนน้อย

ประยูรศักดิ์ มงคลประสิทธิ์ ( 2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีคณะกรรมการจากกรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา สำนักงานเขต โรงเรียน และหน่วยงานอื่น ๆ ร่วมกัน มีการกำหนดแผนและโครงการไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา แนวทางในการดำเนินการใช้วิธีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัด มี 9 กิจกรรมได้แก่ การประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การนิเทศภายใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ สำหรับปัญหาในการจัดกิจกรรม พบว่า ขาดองค์การรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร งบประมาณในการจัดกิจกรรมไม่เพียงพอ กิจกรรมที่มีปัญหามากที่สุดคือกิจกรรม การฝึกอบรม

สุพจน์ แสงขาว (2542 : 123) ได้วิจัย การศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า

1. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน
3. โรงเรียนต่างขนาดกันมีปัญหาโดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรม ด้านการส่ง บุคลากรไปศึกษา อบรมหรือดูงานทางด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาทีมงานและด้านการ พัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการใช้กระบวนการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คลาร์ค(Clark. 1970: 1764-A) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการเลือกวิธีการจัด อบรม ส่งเสริมครูประจำการ ครูใหญ่โรงเรียนในมลรัฐโอไฮโอมา พบว่า วิธีการจัดอบรม ส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และขอบเขตที่เหมาะสม โดยเสนอแนะว่าการวางแผนควรเริ่มจากปัญหาและความต้องการ จำเป็นต้องวางแผน วิธีการ ต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ

วอร์เรน (Warren.1974: 3561-A) ได้ศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำ การ จากครูปฏิบัติการสอนในอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

1. ควรมีการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการ
2. มีการประเมินความต้องการและความสนใจเป็นรายบุคคล
3. ให้โอกาสมีส่วนร่วมวางแผนและ เสนอวิธีการส่งเสริมครูประจำการ
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการวัดแต่ละครั้งให้ชัดเจน
5. ควรมีการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
6. ควรจัดวางโครงการให้ เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง

แมรี่ (Mary. 1979: 201-A) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู ระหว่างบุคลากรครูในการจัดการศึกษาเฉพาะอย่างและภาวะผู้นำของบุคลากรในมลรัฐยูทา พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างน้อยหนึ่งอย่างหรือมากกว่า โดยการยึดใบ ประกอบอาชีพหลัก

แมทเทอร์ส(Matters. 1983: 940-A) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการพัฒนาครู ภายใต้การนิเทศแบบคลินิก และการนิเทศแบบเดิมของโรงเรียน ในมลรัฐโคโลราโด สหรัฐอเมริกา พบว่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ว่า การนิเทศช่วยให้ผลการรับรู้ของบุคลากรดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราปกติและการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปี

จากที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาคือไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หากไม่ได้รับการศึกษาปัญหาที่แท้จริง จะส่งผลกระทบต่อการบริหาร ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องนี้ตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหาร POSDCoRB ของ Gulick และ Urwick (Daniel Griffith. 1964: 42)และการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของส่วกิจ ศรีปัดถก (2531: 128)

Rajabhat Mahasarakham University