

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาระดับความต้องการ  
วิธีพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้นำเสนอเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และ  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์
2. การพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.4 ขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
  - 2.6 ประเภทของการพัฒนาบุคลากร
3. วิธีการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของไวท์และโลเวลล์
4. เทคนิคการพัฒนาบุคลากร
  - 4.1 การพัฒนาโดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา
  - 4.2 การพัฒนาโดยการศึกษาต่อและศึกษาดูงาน
  - 4.3 การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
  - 4.4 การพัฒนาโดยการพัฒนาตนเอง
  - 4.5 การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร
5. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 311-312) ได้กล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ดังนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับการจูงใจที่อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้เสนอไว้ และมีการกล่าวถึงกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด ดังนี้

1.1.1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน มาสโลว์ ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไปนี้ สำหรับสังคมปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมที่ใช้ระบบเศรษฐกิจแบบเงินตรา นั้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลเป็นจำนวนมากได้เกิดขึ้น โดยหวังจะได้เงินตราเป็นสิ่งตอบแทน อันที่จริงคนเรานั้นไม่ได้สนใจในเงินตราในตัวของมันเองมากไปกว่าการใช้เงินตราเป็นเครื่องมือหรือเป็นตัวแทนที่จะทำให้เขา ตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของเขาได้ แน่แน่นอนที่สุดเงินตราหรือสิ่งจูงใจที่เห็นได้อันเป็นรูปธรรมนั้นสามารถใช้แลกเปลี่ยนกับปัจจัยสี่และหลายสิ่งหลายอย่างในสังคมได้ แต่ขณะเดียวกันเงินตราก็อาจซื้อหลายสิ่งหลายอย่างไม่ได้ เช่น คนที่เป็นโรคเนื้อร้ายในขั้นร้ายแรงเป็นอันตราย ถึงแก่ชีวิต แม้จะมีเงินตราสักเท่าใดก็แลกชีวิตอันเป็นที่รักและห่วงแหนที่สุดไม่ได้เป็นต้น

1.1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการ สูญเสียนาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย เกี่ยวกับความต้องการในความมั่นคงนี้ นอกจากจะเป็นเรื่องที่อยู่อาศัยอยู่ในจิตใจได้สำนึกแล้ว สำหรับนักจิตวิทยายังหมายความว่าความถึงสิ่งอื่นอีกนอกเหนือ ไปจากความมั่นคงในแง่เศรษฐกิจแม้ว่าความมั่นคงทางเศรษฐกิจนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของความมั่นคงโดยทั่วไปก็ตาม แต่ก็มีได้หมายถึงความมั่นคงในการทำงาน สำหรับจิตวิทยาความมั่นคงต้องรวมถึงความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งหมายถึง ความมั่นคงที่จะรู้ว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ ความมั่นคงในความรู้สึกที่ว่างงานของคนเป็นที่ต้องการ และรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะตอบโต้กับเขาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งมีใช้การทำตามอำเภอใจ และเขาต้องมีโอกาสพอสมควรที่จะแสดงออกซึ่งตัวของเขาเองในรูปของงาน นั้นหมายความว่า เขา

ต้องมีอิสรภาพมากพอที่จะ “สร้าง” ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รวมตลอดถึงการใช้ความคิดและทักษะของเขาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

1.1.3 ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการทางสังคมนี้หมายรวมถึงความต้องการในความรักใคร่ด้วย เกี่ยวกับความต้องการชนิดนี้ บุคคลโดยทั่วไปมักจะมีมากในความสัมพันธ์กับบิดามารดา สามีภรรยา และถูกรวมตลอดถึงญาติพี่น้อง นอกจากนั้นความต้องการนี้อาจตอบสนองได้ในสภาพแวดล้อมทางสังคมได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์อันอบอุ่นกับเพื่อน โดยเฉพาะกับเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกที่ว่าตนนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นคนที่มีคุณค่าของกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิก มิใช่เป็นเพียงแต่ผู้ผลิตที่ไม่มีความรู้สึกไม่มีชีวิตจิตใจ และถ้าปราศจากความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มแล้ว เขาจะรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลไม่พึงปรารถนาและรู้สึกว่าตนนั้นไม่เป็นที่ต้องการหรือไม่มีคุณค่า และที่สุดเขาก็จะประพาศคิดคนเหมือนคนอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกขององค์กร เหล่านี้เป็นเรื่องที่คลุมไปถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย

1.1.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่นความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นใจตนเอง (Self-confidence) ความพึงพอใจในความต้องการที่ได้รับการยกย่องนี้จะนำไปสู่ ความรู้สึกมีความมั่นใจในตนเอง มีคุณค่ามีความแข็งแกร่งมีสมรรถภาพ และมีความเพียงพอ และรู้สึกว่าตนนั้นมีประโยชน์และมีความจำเป็นสำหรับโลกนี้ ตรงกันข้ามการทำให้ความต้องการนี้บรรลุผลไม่ได้จะทำให้เกิดความรู้สึกต่ำต้อย อ่อนแอ และรู้สึกหมดหวัง ความรู้สึกดังกล่าวนี้จะพื้นฐานของความรู้สึกที่ถอดหรือมีแนวโน้มที่จะเป็นโรคประสาท”

1.1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization) มาสโลว์ คำนึงว่า ความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด แม้ความต้องการต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ จะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม เขาก็ยังมักจะคาดหวังว่าความไม่พอใจอันใหม่และความไม่พอใจที่ไม่หยุดยั้งจะพัฒนาต่อไปอีก ทั้งนี้เว้นเสียแต่ว่าบุคคลจะกระทำสิ่งที่เหมาะสม เขาและเขาจะมีความสุขที่สุด นักเล่นดนตรีจะเล่นดนตรี นักศิลปะจะวาดรูป นักกวีจะขีดเขียน

สิ่งที่คนอื่นสามารถเป็นไปได้อีกก็ต้องเป็นอย่างนั้นได้ ความต้องการนี้เราเรียกว่า ความต้องการที่จะประจักษ์ตนหรือประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และการจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากรโดยองค์การ

ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์		การจัดการตอบสนอง ความต้องการบุคลากรโดยองค์การ
ความสำเร็จในชีวิต (Self-actuatization)	ความเจริญเติบโต (Growth) ความก้าวหน้า (Advanceement) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความท้าทาย(Challenge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
การยกย่อง (Esteem)	การยกย่อง (Self-esteem) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานภาพ (Status)	การยกย่อง (Self-esteem) ตำแหน่ง (Title) สถานะ (Status)
สังคม (Social)	ความรัก (Love) ความรู้สึกที่ดี (Affection) การยอมรับ (Sense of belonging)	ทีมงาน (Teameork) การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly management)
ความปลอดภัย (Safety)	ความปลอดภัย (Safety) ความมั่นคง (Security) เสถียรภาพ (Stability)	ความมั่นคง (Job security) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)
ร่างกาย (Phystological)	อาหาร (Food) น้ำ (Water) ที่อยู่อาศัย (Shelter)	ความร้อน(Hot (Air) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)

1.2 ทฤษฎี อี. อาร์. จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ (อ้างถึงในสร้อยตระกูล (ตีพานนท์)  
อรธมานะ. 2545 : 104-105)

หลังจากที่มาสโลว์และเฮอริสเบอร์กได้สร้างทฤษฎีของตน เกลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ก็ได้เสนอทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของมาสโลว์ และเฮอริสเบอร์ก โดยยึดการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่าง ๆ ของความต้องการ ซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง ดังนี้

1.2.1 ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้นจึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ

1.2.2 ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสัมพันธภาพอื่น ๆ ในทางสังคม

1.2.3 ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth Needs) ซึ่งเป็นความต้องการภายในของบุคคลอันทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

1.3 ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ สร้อยตระกูล ดิวยานนท์ อร์ธมานะ. (2545 : 108-109)

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ได้ศึกษาวิจัยถึงระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ที่แตกต่างกัน แมคเคลแลนด์เห็นว่าโดยทั่วไปการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผลจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (need for affiliation – n Aff)

2. ความต้องการที่จะมีอำนาจหรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power – n Pow)

3. ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement – n Ach)

แมคเคลแลนด์ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (high achiever) ว่า จะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากจนเกินไป และก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และจะฉลาดในการวางเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง อันไม่เป็นเป้าหมายที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพของเขาเองจนเกินไป และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานและเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง เขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องได้เป็นสิ่งสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามต้องการเขาก็จะได้รับรางวัลเป็นผล

พลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัล อาทิ เงินนั้น ไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้า เท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงานจึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินคำสั่งที่ตนทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกัน ความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับและมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันทั่วทั้ง

จากทฤษฎีและแนวคิด ความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีอี.อาร์. จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ และทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคเคิลเลนด์ สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์ทางร่างกายความปลอดภัย สังคม การยกย่องและความสำเร็จในที่หรือความต้องการนั้น จะได้รับการตอบสนองโดยองค์การ ด้วยค่าตอบแทนที่เพียงพอ ความมั่นคง การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง และการพักทาย มนุษย์ก็ยังไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตต่อไป

## 2. การพัฒนาบุคลากร

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการและผู้บริหารการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่านดังต่อไปนี้  
 ดนัย เทียนพูน (2540 : 10) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรมี 2 ความหมาย โดยความหมายแรกเป็นเรื่องของการฝึกอบรม (Training) เช่น อบรมในงาน (On-The-Job Training) การจัดการอบรมภายใน (In-House Training) การส่งไปอบรมภายนอก (Off-The-Job Training) และอื่น ๆ อีกหลายแบบ หัวใจที่สำคัญมุ่งให้พนักงานหรือผู้เข้าอบรมสามารถทำงานได้มาตรฐาน (Job Standard) ส่วนอีกความหมายหนึ่งที่กว้างออกไป คือ การพัฒนาบุคลากรในมิติของ (1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) คือ ความหมายของการฝึกอบรมนั่นเอง (2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งจะเน้นเรื่องการวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career and Discussion Planning) และ 3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่ปรัชญาขององค์กรอัจฉริยะ (Learning Organization)



ปริศนา เสร์บาง (2541 : 15) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนพัฒนาความรู้สึกร่วมกันที่คิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

นาริรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : 23) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้บุคคลมีทิศทาง แนวความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติ ในการทำงานอย่างมีระบบและต่อเนื่องเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 166) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงการที่จัดขึ้นโดยองค์การในการพัฒนาทักษะและความรู้ ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า ในอาชีพการทำงาน

สมประสงค์ วงษ์อุบล (2543 : 15) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ บุคลากร มีความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อที่จะนำความรู้และประสบการณ์นั้นไปปฏิบัติและ ปรับปรุงพัฒนางานที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแก่หน่วยงานหรือ องค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 116) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่คนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

เข้มทอง แสงว (2544 : 9) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ สร้างเสริมสมรรถภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความชำนาญ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 135) ได้ให้ความหมาย ของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอีก โดยมีแนวคิดและหลักการพอสรุปได้ ดังนี้

1. บรรดาปัจจัยการบริหารทั้งหลาย คนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด
2. การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการบริหาร

จะทำให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังส่งผลให้หน่วยงานได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นได้อย่างมากอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกหน่วยงาน

นาริรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : 25) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรอย่างยิ่ง เพราะบุคคลในองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ จนเกิดความชำนาญและจะต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันอยู่เสมอมีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

คณินิจ กองผาพา (2543 : 13) สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน เพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติกของบุคคล จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

มนูญ ไชยทองศรี (2544 : 15) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงาน ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

การคลัง วิเศษกาญจนอัฐ (2547 : 12) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรู้เท่าทันในการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อการพัฒนาและเพิ่มผลผลิตขององค์กร



สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นหน่วยงาน  
ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ  
ในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน และ  
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพ

### 2.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะบรรลุตามแผนที่วางไว้ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์  
ของการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อที่จะให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีทิศทาง  
อันจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง  
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

วิระพันธ์ สิทธิพงศ์. (ม.ป.ป. 2540) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรของ  
องค์การมุ่งพัฒนาความสามารถใน 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ได้  
ผลดีตรงกับความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ด้านขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ ตลอดจน  
มีเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. ด้านผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับ  
ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นในอนาคต

สำนักงานพัฒนาข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2541 :  
16) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ  
ของข้าราชการครูตลอดชีวิตการเป็นครูให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ  
ของนักเรียน

ปริศนา เสร้งบาง (2541 : 17) สรุปความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า  
เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ  
ของผู้ปฏิบัติงานตลอดช่วงเวลาของการทำงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนางานในหน้าที่ และ  
ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคคลนั้น ๆ

นาริรัตน์ คังสกุล (2542 : 29) สรุปความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร  
ไว้ว่าเป็นการมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรปรับปรุง เพิ่มพูนและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง

ด้วยความรู้ ความสามารถในลักษณะต่าง ๆ ภายนอกและภายในจิตใจเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นดีกว่าเดิมทั้งด้านคุณภาพปริมาณและเวลา

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและพัฒนาคุณภาพผลผลิตขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรอีกด้วย

#### 2.4 ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงในสุรชัย สมปาง. 2542 : 11) ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร โดยปกติจะดำเนินการในด้านหนึ่งด้านใด หรือหลายด้าน ประกอบกัน ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น
2. ความชำนาญ หรือ ทักษะ หมายถึง พัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

3. ทักษะหรือเจตคติ หมายถึง พัฒนาให้เกิดทัศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่องานหรือต่อการทำงาน การพัฒนาบุคลากรนั้น อาจมีหลายวิธี เช่นการฝึกอบรม การศึกษาต่อ ดูงาน การฝึกปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเอง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ (2546 : 393-394) กล่าวว่า งานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษานั้น น่าจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอน ย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ครูโดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้หรือแนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร การพัฒนาบุคลากรมีหลายระดับ ดังจะยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 214) ได้แบ่งประเภทของการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท

1. การพัฒนาระดับพนักงาน (Employee Development) หมายถึง การพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดผลงานของหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มนี้จึงเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงเจตคติของพนักงาน (On-the-Job Training) ซึ่งเป็นการฝึกหัดให้บุคคลลงมือทำงานจริงภายใต้คำแนะนำของผู้มีเทศ นอกจากนี้ยังอาจใช้เทคนิคอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร เช่น การสอนในห้องเรียน (Class-Room Lecture) การสาธิตการปฏิบัติงาน (Demonstration) แต่การใช้เทคนิคอะไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความถนัดของผู้ทำงาน ตลอดจนงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

2. การพัฒนาระดับผู้บริหาร (Executive Development) เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารงาน วิธีการส่วนใหญ่มักจะมีวิธีการจำลองสถานการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งวิธีที่ใช้และนิยมมากทางออกที่เหมาะสมต่อไป

2.1 การใช้กรณีพิเศษ (Case Study) เป็นการให้ผู้บริหารเรียนรู้ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับงานที่แต่ละคนทำ ฝึกให้มีการวิเคราะห์วิจารณ์และแสวงหาทางออกที่เหมาะสมต่อไป

2.2 การให้แสดงบทบาท (Role Playing) การแสดงบทบาทสมมติที่คล้ายหรือใกล้เคียงกับสภาพจริง ย่อมเป็นการฝึกผู้บริหารให้เกิดความมั่นใจ และมีไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

2.3 การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation) เช่น การให้ทดลองทำหน้าที่อื่น ๆ ที่มีใช้หน้าที่ประจำของผู้บริหารคนนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น ๆ ด้วย

2.4 การให้ความรู้โดยการสอนหรือการบรรยาย ในเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เรื่องที่น่ามาสอนได้แก่ จิตวิทยาการบริการ การเป็นผู้นำ การวินิจฉัย การสั่งการ การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ กฎหมายตลอดจนระเบียบแบบแผนในการทำงาน พร้อมทั้งแนวปฏิบัติ

จากความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมี 2 ประเภท ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรระดับพนักงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงเทคนิคการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงเจตคติต่อการทำงานและการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร

### 3. วิธีการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของไวล์และโลเวลล์

ไวล์ และ โลเวลล์ (Wile & Lovell. 1999 : 47 – 51) ได้อธิบายความหมายของเทคนิคการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ จะสามารถเพิ่มศักยภาพตลอดจนประสิทธิภาพของตนเองและกับองค์กรนั้น ๆ ได้ พวกเขาจะต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจทั้งหมด 5 ด้าน อันได้แก่

#### 3.1 การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ประชุมและสัมมนา

การฝึกอบรม ประชุมและสัมมนา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญและความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วนำเอาองค์ความรู้ใหม่มาปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพแบ่งสาระของขั้นตอนการฝึกอบรมมี 2 ประการ คือ

1. ระยะเวลาก่อนการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
  - 1.1 การติดต่อสถานที่ฝึกอบรม
  - 1.2 การเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม
  - 1.3 การติดต่อวิทยากร
  - 1.4 การจัดเตรียมงบประมาณ ค่าใช้จ่าย
  - 1.5 การตรวจสอบความเรียบร้อยทั่ว ๆ ไป
  - 1.6 การลงทะเบียน ต้องมีการเตรียมเอกสารไว้ให้พร้อม
  - 1.7 พิธีการ ต้องเลือกบุคลากรที่มีบุคลิกดี
2. การดำเนินการหลังการฝึกอบรม
  - 2.1 ประเมินผลการฝึกอบรม
  - 2.2 การส่งหนังสือขอบคุณกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
  - 2.3 การจัดทำสรุปรายงานเสนอผู้เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเป็นที่เข้าใจว่าการฝึกอบรมควรแบ่งออกเป็นสองระยะ คือ ระยะก่อนการฝึกอบรม และระยะหลังการฝึกอบรม

### 3.2 การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษาต่อและศึกษาดูงาน

การพัฒนาบุคลากร โดยการส่งไปศึกษาต่อและศึกษาดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานส่งบุคลากรไปศึกษาต่อไป ฝึกอบรมหรือไปดูงานตามความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งการไปศึกษาอบรมหรือดูงานนั้น หมายรวมถึงการศึกษาการฝึกอบรมและการดูงาน ทั้งในประเทศทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการในการเลือกหน่วยงานหรือสถานที่ที่จะไปโดยคำนึงถึงความร่วมมือที่จะได้รับและติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานแจ้งวัตถุประสงค์ศึกษาดูงานและรายละเอียดในเรื่องที่จะขอดูงาน

2. ขั้นตอนเดินทางไปศึกษาดูงาน จะต้องปฏิบัติในเรื่องของการตรวจสอบรายชื่อจำนวนผู้ร่วมคณะก่อนเดินทาง ก่อนถึงสถานที่ศึกษาดูงานควรแจ้งให้ผู้ร่วมเดินทางทราบในเรื่องวัตถุประสงค์และเวลาที่ใช้ เมื่อสิ้นสุดการศึกษาดูงานแต่ละจุดควรสรุปวัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้เรียนรู้โดยการเขียนรายงานส่งผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อและศึกษาดูงาน ซึ่ง หมายถึงทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้นในแนวทางปฏิบัติและวิธีการดำเนินการควรแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการและเลือกสถานที่ และขั้นตอนเดินทางไปศึกษาดูงาน

### 3.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

หมายถึงการที่หน่วยงานมีการจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ หรือความชำนาญจากการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การประชุมชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำและชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต้องรู้

2. การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองงานเพื่อให้ได้ปฏิบัติถูกต้องและมีความชำนาญขึ้นหรือการทดลองปฏิบัติงานนั้น

โดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและมักที่จะต้องดำเนินการต่อจากการสอนงาน หรือการประชุมชี้แจง

3. การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของ บุคคลเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจช่วยให้บุคคลเลิกการพัฒนาได้เช่นเดียวกันเนื่องจากบุคคลซึ่งได้ รับหน้าที่ใหม่หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในโอกาสต่อไป

4. การโยกย้าย หมายถึงการย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ซึ่งมี หน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายงานนี้จะทำให้บุคคลได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานนั้น เป็นวิธีการปกติ ที่อยู่ในกระบวนการบริหารแต่โดยมากมักจะไม่นำไปถึงว่า ได้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล ไปด้วย และยังเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลได้รับการพัฒนายิ่งกว่ากระบวนการฝึกอบรม หรือการพัฒนาโดยวิธีอื่นใดเสียอีก

### 3.4 การพัฒนาตนเอง

หมายถึง การที่บุคลากรพัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเองซึ่ง เกิดจากแรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนา และความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมา ก่อน จะมีกระบวนการพัฒนา ความพยายามที่จะจัดให้มีหรือเกิดขึ้นของกระบวนการพัฒนานั้น จะมาจากความสนใจและความต้องการของแต่ละคนแบ่งออกเป็น 4 วิธี พอสรุปได้ดังนี้

1. การอ่าน หรือแสวงหาความรู้จากการฟังเช่น ฟังการบรรยาย ฟัง การอภิปราย เป็นต้น
2. การทำวิจัย เป็นการแสวงหาความจริงจากข้อมูลที่มีอยู่โดยอาศัยเทคนิค การวิจัยที่เป็นขั้นตอนเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเสนอความคิดเห็น เป็นการพัฒนาตนเองให้รู้จักให้ความคิดอย่างเป็นระบบ
3. การไปสังเกตหรือดูงานในหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ประสบการณ์และทัศนคติในการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น
4. การติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตัวเอง ในระหว่างการทำงานทุกชิ้นทุกอย่าง ควรมีการติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้า ของตัวเองเพื่อปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

สรุปว่า การพัฒนาตนเองเป็นการที่บุคลากรใช้วิธีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้นด้วยตนเองตลอดจนเกิดการเรียนรู้ เกี่ยวกับตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งในการปฏิบัติหน้าที่การงานและผลดีต่อตนเอง



### 3.5 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร หมายถึง การสร้างบรรยากาศแห่งการบริหารเพื่อสนับสนุนให้เกิดการงู้งใจขึ้น ตลอดจนผลักดันให้สมาชิกขององค์กรนั้นๆ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ด้วยความพึงพอใจ โดยหวังว่าจะได้รับข้อดีจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ คือ ช่วยให้การปรับปรุงและพัฒนางานของกิจการได้ดี ให้ความสำคัญต่อคนและสร้างบรรยากาศความสุข ความร่าเริงที่เอื้ออำนวยให้คนรักการทำงาน และให้มีการพัฒนาความสามารถของมนุษย์อย่างเต็มที่แบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

1. จัดให้มีการบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงานหรือลักษณะของคณะกรรมการการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ

2. ในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานในกิจกรรมหรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ให้ระบบร่วมกันปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมกันดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตนซึ่งนอกจากส่งผลให้การทำงานได้ผลสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารนี้จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาบุคลากรกล่าวคือจะทำให้หัวหน้างานในระดับต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายแนวทางของหน่วยงานของตนและเป้าหมายของตนเองได้อย่างดีและลึกซึ้งกว่าชี้แจงตามปกติ นอกจากนั้นการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานก็จะได้ทำความเข้าใจและแสวงหาวิธีการที่จะปฏิบัติงานในแนวทางที่ถูกต้องยิ่งขึ้น โดยจะส่งผลให้บุคคลได้พัฒนาทั้งความรู้ความชำนาญความเข้าใจ หรือทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

### 4. เทคนิคการพัฒนาบุคลากร

เทคนิคการพัฒนาบุคลากรมีด้วยกันหลากหลายวิธี อาทิเช่น การฝึกอบรม ประชุม และสัมมนา การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงาน การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานการพัฒนาตนเอง การพัฒนากระบวนการบริหาร ซึ่งได้มีผู้อธิบายรายละเอียดวิธีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 4.1 การพัฒนาโดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (2538 : 164) กล่าวว่า การฝึกอบรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งในเรื่องความรู้ในการทำงาน ทักษะ หรือความชำนาญงาน ตลอดจนทัศนคติในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็โดยอาศัยการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับ ดังนั้นในการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การฝึกอบรม โดยนำเอาหลักการต่าง ๆ (Principles) ที่ได้มาจากทฤษฎีของการเรียนรู้มากำหนดเป็นเทคนิคในการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่จัดไว้ ตลอดจนใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมที่มีอยู่ให้เหมาะสม

สมคิด บางโม (2540 : 14) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติ อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิยาวัว (2543 : 95-96) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้ไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร เหตุที่ต้องอบรม เพราะไม่มีใครที่สำเร็จ การศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีการเปลี่ยนแปลงทั้งเครื่องมือและวิธีการอยู่เสมอการอบรมจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวอยู่เสมอ ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ได้แก่

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้น ทั้งคุณภาพและปริมาณงาน เพราะรู้วิธีทำงานที่ถูกต้องรู้จักวิธีใช้เครื่องมือช่วยทำงานและสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ดี
2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในระดับต่างๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงาน งานไม่ติดขัด หยุุดชะงักและดำเนินไปโดยเรียบร้อย เพราะทุกคนเข้าใจงานดี

3. ทำให้ขวัญของคณงานดีขึ้น คนที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิธี ย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดกำลังใจในการทำงาน ไม่เกิดความอึดอัดไม่แน่ใจที่จะเสียเวลาเรียนรู้งาน

4. การควบคุมลดลง ผู้ผ่านการอบรมแล้วสามารถควบคุมตนเองได้ ในการปฏิบัติงานจึงทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลง

5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง โดยปกติอุบัติเหตุในการทำงานมักเกิดจากผู้ปฏิบัติงานมากกว่าเครื่องมือ การฝึกอบรมที่ดีจึงลดอุบัติเหตุได้ส่วนหนึ่ง

6. เป็นประโยชน์ต่อคณงานโดยตรง เพิ่มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง

7. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร หากองค์กรขาดบุคลากร เมื่อได้ฝึกอบรมก็สามารถคัดเลือกขึ้นมาแทนกันได้ ตลอดจนการสับเปลี่ยนงานกันได้

8. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จุดประสงค์หนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กรเพื่อปรับท่าทีของคณงานที่มีต่อหน่วยงาน ให้เกิดความเข้าใจในแผนงานทำให้มีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน

9. ลดการสิ้นเปลืองต่างๆ ลง ได้แก่ การขาดงานน้อยลง งานเสียมีน้อย อัตราการหมุนเวียนของแรงงานไม่มาก ความไม่พอใจต่างๆ ระหว่างคณงานไม่เกิดขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 185) กำหนดว่า ประเภทของการฝึกอบรมที่สำคัญมี 4 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรหลังจากได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว หน่วยงานต้องการให้ได้รับการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 183) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานว่า มีความหมายเป็นสองนัยด้วยกัน คือ นัยแรก เป็นการฝึกอบรมบุคลากรหลังจากได้ผ่านการสรรหาและการเลือกสรรแล้ว แต่หน่วยงานต้องการให้บุคลากรนั้นได้ผ่านการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน นัยที่สอง เป็นการฝึกอบรมในสถานศึกษาและมหาวิทยาลัย เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงาน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 12-13) อธิบายว่า การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย ซึ่งแบ่งออกเป็นสองกรณี คือ การฝึกอบรมโดยสถาบันการศึกษาในสถาบันอาชีพ เป็นการเตรียมบุคลากรก่อนเข้าทำงาน เช่น

โรงเรียนป่าไม้ โรงเรียนนายอำเภอ เป็นต้น และการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานโดยหน่วยงานต้นสังกัด เป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก และจะบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ แต่ให้ได้รับการ ฝึกอบรมก่อนการทำงาน

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรที่บรรจุใหม่เพื่อให้รู้และเข้าใจในลักษณะของงานและธรรมชาติขององค์การที่ปฏิบัติงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 187) และเสนาะ ดิยาวู (2546 : 119) บันทึกว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีของคนต่อ องค์การให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชาช่วยให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่วนสำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 16) อธิบายว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศ หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ในหน่วยงานซึ่งอาจจะบรรจุใหม่หรือโอนย้ายมาปฏิบัติงานใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 183-186) อธิบายว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำผู้ที่เข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ ทัวไปเกี่ยวกับองค์การทั้งด้านนโยบาย และวัฒนธรรมขององค์การ

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (In-service Training) หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรภายหลังได้มาปฏิบัติงานในองค์การเรียบร้อยแล้ว ซึ่งบุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ลองปฏิบัติงานอยู่ในระยะหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการฝึกอบรมหลังจากเข้าทำงานแล้ว เป็นการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะใช้วิธีการประชุมสัมมนา การประชุมอบรม หรือการสัมมนา เป็นต้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 184) อธิบายว่า การฝึกอบรมหลังการทำงานแล้ว เป็นการอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การอยู่แล้วเท่านั้น แบ่งออกเป็นสองประการ คือ การฝึกอบรมโดยใช้ลงมือปฏิบัติ (On-the-job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestible Training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองในลักษณะคล้ายของจริง เป็นลักษณะการแนะนำการทำงาน

4. การอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น (Training For Promotion) หมายถึง การฝึกอบรมให้บุคลากรในกรณีที่สอบคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจากตำแหน่งหรือ ไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง เพื่อเตรียมตัวบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้อย่างเหมาะสม สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 155) อธิบายว่า

การฝึกอบรมเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นการฝึกอบรมให้กับผู้ที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้ทราบและเข้าใจถึง ลักษณะต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับ องค์กรได้ว่า บุคลากรนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

**แบบที่ 1** การหาความต้องการจำเป็นที่ปรากฏชัดเจน เป็นความจำเป็น ที่ไม่ต้องค้นหา ถ้ามีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นดำเนินการได้ทันที เช่น เมื่อบรรจุบุคลากร เข้าใหม่ที่มีการขยายงานเพิ่มขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงวิธีผลิต เป็นต้น

**แบบที่ 2** การหาความต้องการจำเป็นที่ต้องค้นหาความต้องการจำเป็น ประเภทนี้จะปรากฏออกมาในรูปต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์จากปรากฏการณ์นั้นว่า มีสาเหตุอะไรจะแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรมได้หรือไม่ เช่น ผลผลิตตกต่ำ หรือคุณภาพของงาน ต่ำมีการ ทะเลาะไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง งานมีความล่าช้า ต้นทุนการผลิตสูง เป็นต้น

สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา (2546 : 30) กำหนดว่า เทคนิค ของการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม มีวิธีการดังนี้ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรของการฝึกอบรม
2. การกำหนดขอบเขตของวิชาที่จะฝึกอบรม
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของรายวิชา
4. กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาวิชาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์
5. กำหนดวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม
6. กำหนดรายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็น

สมชาติ กิจขรรยง (2544 : 77) อธิบายเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมว่า ในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม และในการจัดทำหลักสูตรนั้นควรมีรายละเอียด คือ

1. วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาและขอบเขตของเนื้อหา
2. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
3. ระยะเวลาในการฝึกอบรมของแต่ละวิชา



สำหรับวิธีการหรือกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายชนิด แล้วแต่หน่วยงานจะใช้แบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 167) ได้สรุปวิธีการฝึกอบรมที่สำคัญๆ ไว้คือ

1. วิธีการบรรยาย หมายถึง วิธีการเสนอความรู้ แนวคิดหรือข้อเท็จจริงให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยวิทยากร วิธีนี้สามารถจัดได้ง่ายและสามารถบรรยายให้แก่ผู้ฟังได้จำนวนมาก ความสำเร็จในการบรรยายขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บรรยายที่จัดเรียงเนื้อหาได้ประสานงานสัมพันธ์กัน รูปแบบการบรรยายอาจจะใช้รูปแบบแผ่นใสหรือวีดีโอประกอบด้วยก็ได้ วิธีบรรยายเป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้เป็นวิทยากร ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุดในการเตรียมเนื้อหาการให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการบรรยายจึงสามารถให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้จำนวนมากดังนั้นจึงเหมาะในการให้ความรู้พื้นฐานและให้ข้อมูลโดยทั่วไป

2. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายเป็นคณะ มีลักษณะอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน ให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขตามเนื้อหาที่กำหนด โดยมีพิธีกรทำหน้าที่ในการแนะนำวิทยากรและประสานการอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิและสรุปประเด็นข้อข้องใจได้ คณัย เทียนพุด (2540 : 31) เห็นว่า การอภิปรายเป็นคณะ เป็นการสนทนาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-6 ในหัวข้อเรื่องที่กำหนดโดยมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินงาน

3. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มุ่งเน้นการพัฒนาศาสตร์ทางวิชาการ โดยการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญหลายคนและมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ อาจจะขึ้นบนเวทีพร้อม ๆ กัน หรือบรรยายทีละคนก็ได้ แต่หัวข้อการบรรยายแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายอาจจะไม่เหมือนกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถซักถามปัญหาได้ เนื้อหาสาระของหัวข้อจะมีลักษณะในทางวิชาการเป็นสำคัญ ส่วนเสนาะ ดิยาว (2546 : 124) เห็นว่าการประชุมทางวิชาการเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในทางวิชาการ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้บรรยาย

4. การสาธิต หมายถึง การแสดงวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยวิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นสภาพการณ์จริง โดยแสดงให้เห็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือหรือทดลองต่าง ๆ แล้วจึงเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตามที่ได้เรียนรู้ การสาธิตเป็นการแสดงหรือสาธิตให้ผู้เข้ารับการฝึก



อบรมได้เห็นถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติจริง มีลักษณะคล้ายกันกับการสอนงาน ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2542 : 191) อธิบายว่า ลักษณะสำคัญของการใช้วิธีการสาธิตในการฝึกอบรมจะต้องทำให้เห็นจริงหรือทำให้ดูจริงในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยมีการอภิปรายประกอบ

5. การประชุมสัมมนา หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่งผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติเพียงใดก็ได้ สุทนต์ ศรีไสย์ (2538 : 15) อธิบายว่า การประชุมสัมมนาเป็นการประชุมกันเพื่อพร้อมใจกันแก้ปัญหาและค้นหาความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิทยากรหรือการประชุมสัมมนา หมายถึง การที่คณะบุคคลที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมประชุม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

6. การระดมสมอง หมายถึง การประชุมเพื่อให้บุคลากรในที่ประชุมได้ระดมพลังความคิดหรือความคิดเห็น โดยการเปิดโอกาสให้อภิปรายอย่างกว้างขวาง แล้วสรุปมติที่ประชุมเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2542 : 193) อธิบายว่า การระดมสมอง เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ สกต คงบุญ (2542 : 19) อธิบายว่า การระดมสมองเป็นการประชุมเล็ก ๆ ไม่เกิน 15 คน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ภายใต้อำนาจที่กำหนดจากเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้น เป็นที่เข้าใจว่าการฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมบุคลากรในสำนักงานกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งการดำรงตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งวิธีการในการฝึกอบรมโดยสรุปมีหกวิธีใหญ่ ๆ คือ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมทางวิชาการ การสาธิต การประชุมสัมมนา และการระดมสมอง และเป็นที่ยอมรับว่า การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยก็เช่นกัน ดำเนินการฝึกอบรมตามรูปแบบและวิธีการที่กล่าวโดยสรุปแล้วข้างต้น

#### 4.2 การพัฒนาโดยการศึกษาต่อและศึกษาดูงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลไปศึกษาต่อ ส่งไปอบรมหรือดูงานซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาภายนอกหน่วยงาน ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2540 : 27-29) กล่าวว่าทำให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ จะทำให้มีความชำนาญในการทำงานทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น โอกาสที่จะได้เลื่อนวิทยฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมเพราะเนื่องจากการสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

พลภัทร จันทน์หอมไกล (2546 : 102) ได้ให้แนวคิดว่าการไปศึกษาอบรมหรือดูงานยังเป็นการช่วยเพิ่มพูนวุฒิแก่ผู้ที่ได้รับการพัฒนาในวิชาชีพด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพครู สำหรับประโยชน์ที่จะได้รับจากการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมดูงานได้สรุปไว้ดังนี้

1. การศึกษาต่อเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับวิชาชีพครูในระยะยาวตามหลักสูตรของสาขาวิชา ซึ่งจะต้องไปศึกษาที่สถาบันการศึกษาหรือในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตัวครูเองและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหลายวิธี ซึ่งเป็นงานที่ไม่ได้กำหนดตายตัวหรือมีกฎหมายบังคับให้ต้องทำ แต่เมื่อคำนึงถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องหาทางให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ของครู และตัวนักศึกษา ดังนั้นการลาศึกษาต่อของครูอาจจะกระทำได้ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลาศึกษาต่อภายในประเทศ พ.ศ. 2528 ซึ่งสามารถลาศึกษาต่อภาคปกติ โดยคัดเลือกสาขาวิชาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบการลาศึกษาต่อ

2. การส่งคนไปฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หน้าที่ในปัจจุบันและอนาคต โดยผู้บริหารสถานศึกษาส่งบุคลากร ไปอบรมที่สถาบันที่เปิดอบรมเพื่อพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเตรียมบุคลากรไว้ทำหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น จะต้องร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษาหรือหน่วยงานจัดอบรมและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีข่าวสารติดต่อและแจ้งให้ทราบล่วงหน้าอยู่เสมอ

3. การศึกษาคูงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนในการหาบุคลากรไป 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนเตรียมการในการเลือกหน่วยงานหรือสถานที่ที่จะไปโดยคำนึงถึงความร่วมมือที่จะได้รับ และติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานแจ้งวัตถุประสงค์ศึกษาคูงานและรายละเอียดในเรื่องที่จะขอคูงาน

3.2 ขั้นตอนเดินทางไปศึกษาคูงาน จะต้องปฏิบัติในเรื่องของการตรวจสอบรายชื่อ จำนวนผู้ร่วมคณะก่อนเดินทาง ก่อนถึงสถานที่ศึกษาคูงานควรแจ้งให้ผู้ร่วมเดินทางทราบในเรื่องวัตถุประสงค์และเวลาที่ใช้ เมื่อสิ้นสุดการศึกษาคูงานแต่ละจุดควรสรุปวัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้เรียนรู้โดยการเขียนรายงานส่งผู้บังคับบัญชา

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 24-28) ได้กำหนดวิธีการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมคูงานไว้ดังนี้

1. การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมและคูงานภายในประเทศ ให้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 ซึ่งแยกได้ดังนี้

1.1 การศึกษาต่อภาคปกติจะต้องเป็นไปตามหลักการดังนี้

1.1.1 สาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสาขาที่ ก.พ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

1.1.2 จำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาต่อแต่ละประเภทให้เป็นไปตามจำนวนที่กรมเจ้าสังกัดได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ

1.1.3 การลาศึกษาภาคปกติจะต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528

1.2 การศึกษาต่อภาคนอกเวลาจะต้องเป็นไปตามหลักการดังนี้

1.2.1 สาขาที่จะให้ศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสาขาที่ ก.พ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

1.2.2 การลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

1.3 การลาศึกษาต่อภาคฤดูร้อน จะต้องปฏิบัติตามหลักการดังนี้  
ในสาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสาขาที่ ก.พ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

2. การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจะต้องดำเนินการดังนี้

2.1 สาขาที่จะไปรับการฝึกอบรมนั้นจะต้องเป็นประโยชน์สูงสุด

ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

2.2 การลาต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

3. การศึกษาดูงาน ขออนุญาตผู้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป โดยเสนอ

เป็นโครงการซึ่งต้องดำเนินการไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการ

ไปศึกษา และดูงานในต่างประเทศ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงาน ซึ่งหมายถึง ทั้งในและต่างประเทศนั้น ในแนวทางปฏิบัติที่ระเบียบและวิธีการดำเนินการ ตามที่ทางราชการกำหนดเป็นหลักคั้งนั้นผู้ที่จะไปศึกษาต่อหรือดูงานจึงต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ระเบียบซึ่งทางราชการกำหนดไว้แล้ว เพื่อเตรียมบุคลากรไว้ทำหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีการเขียนรายงานส่งผู้บังคับบัญชาต่อไป

#### 4.3 การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาวี (2545 : 150-151) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคคลในระดับผู้ บริหารด้วยการฝึกอบรมโดยวิธีให้ทำงาน ซึ่งแยกเป็น 4 วิธีคือ

1. การทดลองเรียนงาน

2. การหมุนเวียนงาน

3. การสอนงาน

4. การบริหารในรูปกรรมการ

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 28) ได้กำหนดวิธีการพัฒนา บุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำ และชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้ การแนะนำชี้แจงเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะให้บุคคลได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเป็นวิธีที่ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน การแนะนำและชี้แจงใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลายกรณี เช่น

1.1 การแนะนำชี้แจงผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่หรือใช้ในกรณีปฐมนิเทศ บุคคลใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ไม่มีประสบการณ์ปฐมนิเทศ อันเนื่องจากบุคคลใหม่ มีเพียงคนเดียว หรือ กลุ่มเล็ก ๆ หรือในกรณีที่มีการอบรมปฐมนิเทศแล้วก็จะใช้การแนะนำชี้แจงอีกครั้งหนึ่งก็ได้

1.2 การแนะนำชี้แจงก่อนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งมาตรฐานงานและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้

1.3 การแนะนำชี้แจงในระหว่างการปฏิบัติงานในกรณีที่มีปัญหาหรือเห็นว่าการจะให้แนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจยิ่งขึ้น การชี้แจงกรณีนี้อาจจะเรียกว่าการนิเทศงานก็ได้

1.4 การแนะนำชี้แจงหลังการปฏิบัติงานเพื่อย้ำให้เกิดความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้น

1.5 การแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกรณีอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการแนะนำชี้แจงเป็นวิธีสื่อความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดในหน่วยงาน

2. การประชุมชี้แจง ซึ่งหมายถึงการประชุมชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ส่วนมากจะใช้เฉพาะการใช้ข่าวสารหรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในเรื่องการดำเนินงาน แผนงานมาตรฐานการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ในการประชุมชี้แจงจะต้องมีการวางแผนในการดำเนินการประชุมชี้แจง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลที่เข้าทำงานใหม่หรือกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป การสอนงานมีวิธีการคล้าย ๆ กับการเรียนการสอน โดยจะต้องดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

3.1 การวางแผนการสอนหรือการเตรียมการสอน โดยผู้สอนจะต้องเตรียมการสอนเพื่อที่จะให้ได้ผลเต็มที่

3.2 การดำเนินการสอน โดยจะต้องใช้วิธีการต่าง ๆ สอน ที่เห็นว่าเหมาะสม เช่น วิธีการที่แบ่งการปฏิบัติงานออกเป็นขั้นตอนเพื่อสะดวกแก่การจดจำและปฏิบัติ

3.3 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัติ

3.4 การติดตามผลและประเมินผล ได้แก่ การพิจารณาหรือประเมินว่า  
ได้ปฏิบัติงานถูกต้องหรือเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

4. การปฏิบัติงานหรือการทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน  
ได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองงานเพื่อให้ได้ปฏิบัติถูกต้องและมีความชำนาญขึ้น การฝึกปฏิบัติ  
งานหรือการทดลองปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและจะต้อง  
ดำเนินการต่อจากการสอนงานหรือการแนะนำชี้แจง

5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ  
ซึ่งการมอบหมายงานนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิดความรู้  
ความเข้าใจและความชำนาญและประสบการณ์ขึ้น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ สามารถ  
ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

5.1 มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคคลนั้นให้เป็นไปตามลำดับของการ  
เรียนรู้ เช่น จากเรื่องที่ย่างไปซึ่งเรื่องที่ยาก หรือจากเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหา  
หรือจากเรื่องที่ทำตามระบบง่าย ๆ ไปสู่เรื่องที่ใช้ความคิดพิจารณา

5.2 ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำชี้แจงหรือสอนงาน  
และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยในการมอบหมายงานนั้นจะต้องมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจ  
ในวิธีการทำงาน ความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่ามอบให้ทำอะไรอย่างไร

5.3 นอกจากมอบหมายงานในหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานดังกล่าว เพื่อให้บุคคล  
ได้พัฒนาความสามารถต่อไปอีก ก็ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มงานและมอบงานอื่นที่ต้องการ  
ให้พัฒนาความสามารถต่อไปได้อีกด้วย เช่น มอบให้ทำงานแทนหัวหน้างาน มอบให้เพื่อ  
จะไปเป็นวิทยากรในการบรรยายหรือมอบงานพิเศษอื่น ๆ ให้ ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับมอบหมาย  
งานแล้ว ย่อมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและสนใจทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป ประกอบกับ  
การให้คำแนะนำและชี้แจงหรือการสอนงาน หรือให้คำปรึกษาแล้วก็ทำให้เกิดการเรียนรู้  
ทักษะและพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นเป็นต้น

5.4 การมอบงานนี้จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น จะต้อง  
มีการมอบหมายงานที่มั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จหรืออีกนัยหนึ่งต้องการความสำเร็จ  
เป็นสิ่งที่จูงใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากร ให้ไป  
ร่วมประชุมสัมมนาในวงวิชาชีพหรือวิชาการ สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ไม่ควรมอบงานให้มาก  
เกินไป หรือไม่ควรมอบงานให้เป็นการทำลายบุคคล เป็นต้น



7.4 เอกสารที่เป็นข่าวสารหรือข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อแจ้งให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนทราบ และเป็นสื่อในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือนวารสาร คຸຣຸສັມພັນ໌ ແຮງງານສັມພັນ໌

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนเดียวกัน เป็นต้น ส่วนการปรับปรุงหน้าที่ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจช่วยให้บุคคลเลิกการพัฒนาได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคคลซึ่งได้รับหน้าที่ใหม่หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในโอกาสต่อไป

9. การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายงานนี้จะทำให้บุคคลได้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นกับจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

สรุปว่า ในการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานนั้น เป็นการพัฒนาบุคลากรอาศัยความชำนาญในการแนะนำชี้แจง รวบรวมการเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเดียวกัน ทำให้บุคลากรมีความรู้ ได้ฝึกทักษะและมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

#### 4.4 การพัฒนาโดยการพัฒนาตนเอง

อาทิตย์ สังข์วรรณะ (2539 : 11-12) เสนอวิธีการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์การว่าทำได้ 7 วิธี พอสรุปได้ดังนี้

1. การอ่าน หรือแสวงหาความรู้จากการฟัง เช่น ฟังปาฐกถา ฟังการบรรยาย ฟังการอภิปราย เป็นต้น การค้นคว้าหรือศึกษาทางด้านวิชาการหรืออาชีพ ทำได้หลายรูปแบบ เช่น เขียนหรือแต่งตำรา เขียนบทความทางวิชาการ เขียนเรื่องที่ตนสนใจหรือเรื่องงานที่ปฏิบัติ เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในหน้าที่ คือ วิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงเวลาหนึ่ง และวิธีนี้จะช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่น จะทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น

3. การทำวิจัย เป็นการแสวงหาความจริงจากข้อมูลที่มีอยู่โดยอาศัยเทคนิคการวิจัยที่เป็นขั้นตอนเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเสนอความคิดเห็นเป็นการพัฒนาตนเองให้รู้จักให้ความคิดอย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลให้สามารถทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การไปสังเกตหรือดูงานในหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ประสบการณ์และทัศนคติในการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น เกิดการเปรียบเทียบจุดดีจุดด้อยของงานที่ตนปฏิบัติงานที่ได้ไปพบเห็นและเรียนรู้

5. การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ เป็นวิธีการพัฒนาตนเองโดยลงมือปฏิบัติ ซึ่งจะทำได้เรียนรู้และเข้าใจงานที่จะต้องรับผิดชอบ มีโอกาสที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน

6. การฝึกงาน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานที่ส่งคนไปฝึกนั้นมีความชำนาญงานทางด้านนั้น ๆ

7. การติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตัวเอง ในระหว่างการทำงานทุกชั้นทุกอย่าง ควรมีการติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้าของตัวเองเพื่อปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 321) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาตนเองคือ พื้นฐานของการพัฒนาทั้งหมด หมายความว่า แรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนา และความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมาก่อนจะมีกระบวนการพัฒนา ความพยายามที่จะจัดให้มีหรือเกิดขึ้นของกระบวนการพัฒนานั้นจะมาจากความสนใจและความต้องการของพนักงานแต่ละคน หน้าที่ของหัวหน้างานและองค์กร คือ การจัดบรรยากาศให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักที่อยากจะทำพัฒนาตนเอง โดยการให้โอกาส ให้ข่าวสาร ให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนโดยตรง

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 46-48) ได้ให้ความหมายการพัฒนาตนเองว่า เป็นการที่บุคลากรพัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง หรือ การที่หน่วยงานจัดให้บุคลากร ได้พัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง ซึ่งในการพัฒนาความสามารถด้วยตนเองนี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542 : 321) บันทึกไว้ว่า การพัฒนาตนเองคือ พื้นฐานของการพัฒนาทั้งหมด หมายความว่า แรงจูงใจของบุคลากร

ในการพัฒนาและความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมาก่อนจะมีกระบวนการพัฒนา ความพยายามที่จะจัดให้มีหรือเกิดขึ้นของกระบวนการพัฒนานั้นจะมาจากความสนใจและความต้องการของพนักงานแต่ละคน หน้าที่ของหัวหน้างานและองค์กร คือ การจัดบรรยากาศ ให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักที่อยากจะพัฒนาตนเอง โดยการให้โอกาส ให้ข่าวสาร ให้คำแนะนำ และให้การสนับสนุนโดยตรง

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคลากรใช้วิธีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ โดยการแสวงหาความรู้ด้วยการอ่าน การฟัง การสังเกต การศึกษาดูงาน ในหน่วยงานอื่น และทักษะในการทำงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้นด้วยตนเอง ตลอดจนเกิดการ เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อหน้าที่การงานและต่อตนเองในการ ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4.5 การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร

กิติมา ปรีดีดิลก (2542 : 143) ได้กล่าวถึงการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ไว้ว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ดำเนินการยึดวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการติดตามผล และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบว่าคุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นไป ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่มีรายละเอียดและ วิธีการดำเนินการดังนี้

1. การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Management by Objective)
2. การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (Participative Management) การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารที่เน้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วม ในกระบวนการบริหารงานที่สำคัญ เช่น ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การวางแผนงาน การติดตามผลและประเมินการปฏิบัติ นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ บุคลากรเป็นอย่างดี

วิธีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการบริหาร โดยมีส่วนร่วม มีวิธีการ ดังนี้

1. จัดให้การบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ ได้มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของกรรมการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ
2. ทีมบริหารหรือคณะกรรมการบริหาร จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้นำทีมหรือประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไป เป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการสำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุด ให้จัดทีม

ในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีม และมีหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีม

3. ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารในกิจกรรม หรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้การทำงานได้ผลงานสูงขึ้นแล้วยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

4. การบริหารงานโดยใช้เทคนิค Q.C.C. (Quality Control Circle) เทคนิค Q.C.C. เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้จัดกลุ่มกันตามความสมัครใจ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งทางคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เห็นว่าเป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพื่อทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นประจำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพในส่วนที่ตนและกลุ่มเกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมดังกล่าวนี้คือ การค้นหาปัญหา การแก้ปัญหา และการปรับปรุงประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีติลล (2542 : 151) ชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมการบริหารโดยใช้เทคนิค Q.C.C. จะดำเนินการในรูปของกระบวนการกลุ่ม การประชุมกลุ่ม การแบ่งงานมอบหมาย หน้าที่ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ

วิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยเทคนิคการบริหาร Q.C.C. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดดังนี้

1. การจัดตั้งกลุ่ม ต้องคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ร่วมงาน โดยให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนด้วยวิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมมีการประสานงานกับบุคคลทุกระดับ เพื่อแสดงความตั้งใจในการนำระบบ Q.C.C. มาใช้ ตลอดทั้งสร้างคำขวัญสัญลักษณ์
2. ปรึกษาวิธีการทำกิจกรรมและการใช้เทคนิค Q.C.C. โดยผู้นำกลุ่มชี้แจงแนวทางในการทำกิจกรรมโดยการอภิปรายกลุ่ม และนัดหมายการประชุมตามเวลาที่กำหนด
3. เริ่มดำเนินการ โดยเลือกหัวข้อปัญหาและเป้าหมายในการแก้ปัญหา ตลอดทั้งกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติ
4. การดำเนินการหลังจากที่ได้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม Q.C.C. เพื่อนำเสนอผลงานและการประเมินผลภายในโรงเรียน ซึ่งต้องส่งเสริมให้กลุ่มที่มีผลงานดีเด่น

ได้มีโอกาสแสดงผลงานระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ตลอดจนมอบรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจ

จากลักษณะการบริหารโดยใช้เทคนิค Q.C.C. หรือกลุ่มพัฒนาคุณภาพ  
ในโรงเรียนพอจะสรุปแนวทางได้ดังนี้

1. ผู้บริหาร โรงเรียนทำหน้าที่ให้นโยบาย ให้แนวทางและหาทางสนับสนุนให้กิจกรรมของกลุ่มสร้างคุณภาพ มีความก้าวหน้า
2. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์หรือครูวิชาการ จะทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มและเป็นที่ปรึกษาของกลุ่มที่รับผิดชอบ
3. ครูผู้สอนจะรวมกันเป็นกลุ่ม โดยการทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งต้องทำกิจกรรมอย่างน้อย 1 กิจกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 6-14) ได้กล่าวถึงเทคนิคกระบวนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีองค์ประกอบ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. เจตจำนงอันมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพ (Commitment) หมายถึง องค์กรต้องผูกพันตนเองในการปรับปรุงคุณภาพด้วยความมุ่งมั่นจริงจัง ยาวนาน และทั่วทั้งองค์กร การผูกพันในที่นี้หมายถึงการสละทรัพยากร เช่น เวลา กำลังคน และงบประมาณ ด้วย ทั้งนี้เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงด้วยการกำหนดนโยบายมุ่งสู่คุณภาพที่ชัดเจน ชี้นำแนวคิด และสร้างบรรยากาศของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างทั่วถึง
2. ธรรมชาติให้เกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งจนเกิดจิตสำนึกอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (Awardnes) หมายถึง การถ่ายทอดคน นโยบายให้พนักงานทุกระดับรับทราบ ชี้แจงความจำเป็นและเจตจำนงอันแน่วแน่ของฝ่ายบริหารในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
3. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ (Results) การตั้งเป้าหมายคือการกำหนดผลสำเร็จของกิจกรรมซึ่งควรจะได้
4. จัดโครงสร้างองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรด้านพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงานและหน่วยงานแต่ละระดับ
5. วางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้ระบบการพัฒนาคุณภาพปรากฏเป็นจริงในองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 8 ประการนี้มาแตกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติโดยระบุผู้รับผิดชอบและเวลา



สำนักส่งเสริมและพัฒนาศกษภาพนักศกษา (2546 : 34) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์เป็นกระบวนการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทุกระดับทราบเป้าหมายในการทำงานของตน ตลอดทั้งมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกันและปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะการที่บุคคลได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงานจะได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจได้เป็นอย่างดี

ดริกเกอร์ (ประดม แสงสว่าง. 2547 : 131 ; อ้างถึงใน Drucker) ได้กล่าวว่า การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการบริหารงาน ซึ่งอยู่บนรากฐานของการทำงานแบบควบคุมตนเอง และมุ่งที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรทุก ๆ ระดับ ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการไปตามเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง

แมกเกรเกอร์ อาจิริส และเซอร์ชเบอร์ก (ประดม แสงสว่าง. 2547 : 131 ; อ้างถึงใน McGregor, Agyris and Herzberg) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการบริหารงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการจูงใจขึ้น และผลักดันให้สมาชิกขององค์กรนั้นมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ด้วยความพึงพอใจ เพื่อส่วนตัวและองค์กร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาโดยกระบวนการบริหารเป็นการบริหารโดยมีส่วนร่วมในลักษณะทีมการบริหารหรือทีมผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ จะเป็นการที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้ทีมงานมีความแข็งแกร่ง และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นการที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจความชำนาญร่วมกันด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคลากรทางหนึ่ง

## 5. การบริหารงานบุคคลในสถานศกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศกษาธิการ (2546 : 51-63) ได้กำหนดขอบข่าย/ภารกิจ การบริหารงานบุคลากร ไว้ดังนี้

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



## 5.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

### 5.1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

#### แนวทางการปฏิบัติ

1) วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนและภารกิจของสถานศึกษา

2) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4) นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

### 5.1.2 การกำหนดตำแหน่ง

#### แนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

### 5.1.3 การขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

#### แนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) ประเมินเพื่อขอลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

## 5.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

5.2.1 ดำเนินการสรรหาและบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา  
แนวทางการปฏิบัติ

1) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษาให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

3) ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยั้งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ. กำหนด

4) เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

## 5.2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

แนวทางการปฏิบัติ

1) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

## 5.2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา

การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

แนวทางการปฏิบัติ

1) เสนอคำร้องขอย้ายไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจาก

สถานศึกษาอื่น ในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่ง ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

แนวทางการปฏิบัติ (ม.58)

(1) เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่นไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

(2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด

#### 5.2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากข้าราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี(มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร(มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะ

รับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

### 5.2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาในตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติ

กรณีไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทนถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนหนึ่งรักษาราชการแทนถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

กรณีตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาดำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

### 5.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

#### 5.3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### 1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

###### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

(3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาความเหมาะสมและต่อเนื่อง

(3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบกรณีเลื่อนชั้นเงินเดือนพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(4) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2) การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

#### แนวทางการปฏิบัติ

(1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

(2) สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

(3) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อดำเนินการต่อไป

3) การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อฝึกอบรมดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

#### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อฝึกอบรมดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

(2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(3) สั่งเลื่อนเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 4) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

## แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการเพิ่มค่าจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้อัตราค่าจ้างและวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

## 5) การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน

## แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

## 6) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น

## แนวทางการปฏิบัติ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

## 7) งานทะเบียนประวัติ

(1) การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา และลูกจ้าง

## แนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

2) สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

3) เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

(2) การแก้ไข วันเดือน ปี เกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

## แนวทางการปฏิบัติ

1) ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนดโดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สูติบัตร ทะเบียนราษฎรหลักฐานทางการศึกษา



2) ตรวจสอบความถูกต้อง

3) นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไข

ต่อ ก.ค.ศ.

4) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

5) แจ้งหน่วยที่เกี่ยวข้อง

8) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

#### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

(2) ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

(3) จัดทำทะเบียนผู้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลาเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

9) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

#### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

(2) ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

(3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัวโดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับโดยคุมทะเบียนประวัติไว้

(4) ส่งคืนบัตรประจำตัวสถานศึกษา

10) งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒนา และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

## 5.4 วินัยและการรักษาวินัย

### 5.4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

#### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอื่นมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- 3) รายงานการดำเนินงานตามวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 5.4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

#### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอื่นมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ อ.ก.ศ.
- 2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาลงโทษ
- 3) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 4) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 5.4.3 การอุทธรณ์

#### 1) การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย

##### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องของอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ศ. กำหนด

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นเรื่องของอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

## 2) การร้องทุกข์

### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

กรณีข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

## 3) การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา
- 2) ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรมการสร้างขวัญและกำลังใจการจงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

## 5.5 ด้านออกจากราชการ

### แนวทางการปฏิบัติ

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2. รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.1 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

### แนวทางการปฏิบัติ

- 1) ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด

2) คำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

3) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

#### 5.5.2 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

##### แนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น  
2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบว่าด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 5.5.3 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

##### แนวทางการปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

2) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.4 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนคำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากคำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.แล้วยังสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

1) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

##### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

(2) ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

- (3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ  
แนวทางปฏิบัติ

- (1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ที่สมัครใจจะ ไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ
- (2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป

มาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณี  
เป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม.30(1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น  
หรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (ม.30(4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สม  
ประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. (ม.30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรม  
อันดี (ม.30(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง  
(ม.30(8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (ม.30(9))

#### แนวทางปฏิบัติ

(1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการ  
ศึกษาอื่นตามคุณสมบัติในมาตรา (ม.30(1)(4)(5)(7)(8) หรือ(9) แห่งกฎระเบียบข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ 3.1 ออกจาก  
ราชการ

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครอง  
ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (ม.30(30))

#### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุ  
อันควรสงสัยว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป  
(ม.30(3))

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ที่  
การศึกษา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5) กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือ ประพฤติตนไม่เหมาะสม

#### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันสมควรสงสัยว่าห่อน ความสามารถในการอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติ ไม่เหมาะสม

(2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้ห่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้สั่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้ห่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือ ประพฤติไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

6) กรณีมลทินมัวหมอง

#### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำผิด วินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความอย่างแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ เพราะมี มลทินหรือมัวหมองกรณีที่ถูกสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจาก ราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน



7) กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดย คำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้รับกระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

#### แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ เหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้รับกระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(2) รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้าน พบว่ามีความต้องการในการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรมตามลำดับ และเมื่อแยกเป็นรายด้านตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรมตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษามีความแตกต่างกันอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติและพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การฝึกอบรม ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีความต้องการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ

อำนาจ ศรีแสง (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการศึกษาการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดมุกดาหาร พบว่า การดำเนินการหลายกิจกรรม แต่กิจกรรมที่จัดมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับว่า เป็นวิธีการที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การฝึกอบรมสัมมนา และการลาศึกษาต่อ มีการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร ส่วนการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ในระดับอำเภอจะไม่ค่อยมีการปฏิบัติ เนื่องจากต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบงานที่คณะกรรมการพลเรือนกำหนด ปัญหาสำคัญที่พบ คือ มีการจัดอบรมสัมมนาบ่อยครั้งเกินไป หรือใช้เวลานานเกินไป ทำให้ขาดบุคลากรปฏิบัติงานที่หน่วยงาน แก้ไขโดยการให้เจ้าหน้าที่ในงานเดียวกันปฏิบัติหน้าที่แทน ส่วนในระดับโรงเรียนก็หมอบหมายให้ครูที่อยู่โรงเรียนทำการสอนแทน หรือถ้ามีความจำเป็นก็อาจมีการหยุดเรียนในบางชั้น

บรรจง เจริญสุข (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนากุศลกรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการการพัฒนากุศลกรของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนากุศลกรโดยรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติและการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนากุศลกร โดยภาพรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกันส่วนการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นารีรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม พบว่า

1. ผู้บริหารและครูมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ครูผู้ปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการประณมนิเทศ ด้านการจัดหาหรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน และด้านการจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน มากกว่าผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กุสุมา วรรณวงศ์ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เมื่อจำแนกความพึงพอใจในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน โดยมีรายชื่อที่ดำเนินการอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการศึกษา ได้แก่จัดให้มีการส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ให้การส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อทุกประเภทตามระเบียบกำหนด ด้วยการฝึกอบรมได้แก่ ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติให้สูงขึ้น จัดให้มีการอบรมและนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนและการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาและฝึกอบรมตามสถาบันอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาในงาน ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีการจัดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจนและปฏิบัติให้ถูกต้องจริงจังและจัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อเสริมทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มีชัย น้อยเมืองคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร และครู - อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียนโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีการปฏิบัติมาก 2 ข้อในแต่ละด้าน คือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบก่อนมอบหมายงานทุกครั้ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานค้ำนั่งถึง

คุณวุฒิและประสบการณ์ ยกย่องและให้เกิดนิมิตผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความจำเป็นการพิจารณาบุคลากรยึดประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติตามระเบียบวินัย แบบแผนของทางราชการ การประเมินพิจารณาความดีความชอบ ใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักการประเมินเพื่อพิจารณาคณพัฒนางาน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดย ส่วนรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครู - อาจารย์ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานบุคลากรอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สมชาย ดังสุภศิริ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงาน บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกัน ในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานและด้าน การรักษาระเบียบวินัย ส่วนด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผล การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกัน มีการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

2. สภาพปัญหา ในภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า มีเพียงด้านการรักษาระเบียบวินัยด้านเดียว อยู่ในระดับน้อย นอกนั้นอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เข้าสู่ตำแหน่งโดย วิธีการต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร มีผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการ บริหารงานบุคลากร โดยจัดลำดับความสำคัญ 5 อันดับ คือ งานวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร งานพัฒนาบุคลากร งานกำหนดหน้าที่และมอบหมายงาน งานนิเทศภายในโรงเรียน และงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามลำดับ

นราลักษณ์ พันธะสา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือการพัฒนาโดยการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม

การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อและมีปัญหาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง

แถวทอง มาตยะโค (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีการปฏิบัติวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม รายด้าน 3 ด้าน คือด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง และอีก 2 ด้านที่เหลือ คือด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาค้นคว้าอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับน้อย

สุนทร อามาตย์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพเห็นว่ามีการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารเห็นว่ามีการบริหารบุคลากรในโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีการบริหารอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความถนัดและความต้องการ ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย และประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลปฏิบัติงานต่างๆ

2. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้งมากที่สุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ มีการประชุมบุคลากรก่อนเปิดภาคเรียน มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ มีแนวทางในการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย และมีการให้บุคลากรประเมินตนเอง

3. บุคลากรได้เสนอแนะในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ในแต่ละด้านดังนี้ ควรจัดบุคลากรให้รับผิดชอบตรงตามวิชาเอก ควรมีงบประมาณสนับสนุนในการ



พัฒนาบุคลากรทุกด้านให้เพียงพอ ควรให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อปฏิบัติของทางราชการ และควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

พระมหากุศล เขมวีโร (กุศล อ่อนบุญ). (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ส่วนด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหา และด้านการคัดเลือก ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเพียงด้านเดียวคือด้านการสรรหา ส่วนด้านอื่นๆ ที่เหลือทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าอยู่ในปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการนำบุคลากรเข้าสู่งาน ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาบุคลากร และด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ส่วนด้านอื่นๆที่เหลือไม่แตกต่างกัน

สุริยา ไสยลาม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมเห็นว่ามีการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายชื่อที่มีการบริหารอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้ ประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากร เข้าใจอย่างชัดเจนก่อนรับมอบหมาย สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด



2. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร  
ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คลาร์ค (Clark.1970: 1764-A) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการเลือกวิธีการ  
จัดอบรม ส่งเสริมครูประจำการครูใหญ่ในโรงเรียนในมลรัฐ โอกาโฮมา พบว่า วิธีการจัดอบรม  
ส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และขอบเขตที่เหมาะสม  
โดยเสนอแนะว่าการวางแผนควรเริ่มจากปัญหาและความต้องการ จำเป็นต้องวางแผนวิธีการ  
ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

วอร์เรน (Warren .1974 : 3561 – A) ได้ศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครู  
ประจำการ จากครูปฏิบัติการสอนในอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

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

แมรี (Mary . 1979: 201-A) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู  
ระหว่างบุคลากรครูในการจัดการศึกษาเฉพาะอย่างและภาวะผู้นำของบุคลากรในมลรัฐยูทาห์  
พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างน้อยหนึ่งอย่างหรือมากกว่า โดยการ  
ยึดใบประกอบอาชีพหลัก

แมทเทอร์ส (Matters.1983: 940-A) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความ  
คิดเห็นของครูที่มีต่อการพัฒนาครู ภายใต้การนิเทศแบบคลินิก และการนิเทศแบบเดิมของ  
โรงเรียน ในมลรัฐโคโลราโด สหรัฐอเมริกา พบว่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร  
สรุปได้ว่า การนิเทศช่วยให้ผลการรับรู้ของบุคลากรดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราปกติและ  
การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปี

เมดเมนท์ (Maidment. 1989 : CD-ROM.ERIC) ได้ศึกษาวิจัยการสนับสนุน  
บุคลากรแนวทางพัฒนางานบุคลากรสำหรับผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา พบว่า แม้จะมีปัญหา  
และอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่บ้าง การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่ยังดำเนินไปด้วยดี

โดยเฉพาะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ต่างก็ได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาดังข้าง  
ต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาเหล่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดจนมากที่สุดคือการแต่งตั้งครูใหญ่ อาจารย์  
ใหญ่ คนที่สามารถทำองค์กรของหน่วยงานได้ดี คือ ครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังได้ตลอดเวลา  
และความสามารถให้กับการทำงานจนทำให้โรงเรียนและการเรียนพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด

แบลงค์ (Blanks. 1991 : 2766 - A) ได้ศึกษาวิจัยสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหาร  
งานบุคลากรภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า

1. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงพัฒนา แต่ก็ยังล่าช้า  
กว่าการบริหารงานบุคลากรของหน่วยงานภาคอื่น ๆ
2. ถึงแม้บุคลากรผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล จะมีพื้นฐานความรู้สูง  
ก็ตาม แต่ในด้านวิชาการเหล่านั้นก็ยังไม่มีความพร้อมในด้านการบริหารงานบุคคล จึงต้อง  
ให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านฝึกอบรม ในลักษณะฝึกประจำการ  
หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน

3. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน จำเป็นต้องกำหนดความสำคัญ  
ก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณ และการวางตัวผู้ทำงานหรือตำแหน่งของบุคคล

4. ถ้าอาศัยรูปแบบของการพัฒนาองค์กร หรือบุคลากรภาคธุรกิจเอกชน  
เป็นตัวอย่าง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

คิมเบอร์รี่ แมคโดนัลด์ (1998 : abstract) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการพัฒนา  
ตนเองของผู้บริหารกับครูผู้สอนในมหาวิทยาลัยชิคาโก ประเทศอเมริกา พบว่า บุคลากร  
โดยรวมมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้  
ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง  
ด้านการพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์กร

ไวล์ และ โทเวลล์ (1999 : 1402-A) ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการพัฒนา  
บุคลากรของผู้บริหารกับครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า บุคลากรโดยรวมมีความ  
ต้องการพัฒนาทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนา  
ตนเอง ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา  
ทีมงานหรือพัฒนาองค์กร

ซู ฮงยู (2000 : abstract) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนา  
บุคลากรของครู – อาจารย์ในมหาวิทยาลัยซูไห่ ประเทศจีน โดยสอบถามครู – อาจารย์  
จำนวน 317 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการการพัฒนามุคลากรของครู – อาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง
2. ครู – อาจารย์ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการพัฒนามุคลากรแตกต่างกันที่ระดับ .001 ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ โดยค่าเฉลี่ยความต้องการพัฒนามุคลากรของครู – อาจารย์ที่มีระดับตำแหน่ง 3-5 สูงกว่าค่าเฉลี่ย ความต้องการพัฒนามุคลากรของครู อาจารย์ที่มีระดับตำแหน่ง 6 – 8
3. ครู – อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความต้องการพัฒนามุคลากร โดยภาพรวมแตกต่างกันที่ระดับ .05 โดยเฉลี่ยความต้องการการพัฒนามุคลากรของครู – อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 – 15 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ย ความต้องการการพัฒนามุคลากรของครู – อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี

มิเชล (2001 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง มุมมองของผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

เจเน็ต เซงไล ชิว (2004 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนามุคลากรในมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดมหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติวิธีการพัฒนามุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยภาพรวม รายด้าน 3 ด้าน คือด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และอีก 2 ด้านที่เหลือ คือด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยขนาดกลางมีการปฏิบัติด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า มุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร จึงต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนการบริหารงานบุคลากร ทั้งด้านวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและบำรุงรักษา บุคลากรไว้ในหน่วยงานการพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ โดยผลการดำเนินการส่วนใหญ่พบว่า มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ในสถานศึกษาขนาด

ต่างก็มีการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกัน และบุคลากรที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร มีปัจจัยหลายด้าน เป็นตัวแปร เช่นระบบโครงสร้าง หน่วยงาน ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ระบบข้อมูล ข่าวสาร และผู้รับผิดชอบในด้านการบริหารงานบุคคล ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพัฒนาให้เหมาะสมและจริงจังต่อไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการวิธีพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อเป็นข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY