

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### 1. การบริหารงานบุคคล

- 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
- 1.2 ขอบข่ายในการบริหารงานบุคคล
- 1.3 การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง
- 1.4 การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง
- 1.5 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 1.6 วินัยและการรักษาวินัย
- 1.7 การออกจากราชการ

#### 2. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3

#### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยในประเทศ
- 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 1. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2546 : 1)

#### 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมเรียกว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel management) แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารบุคคลได้ขยายและพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2550 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก วางแผนและ

การบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพเกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

กฤษณรงค์ คิวงลา (2550 : 78) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคลากร คือ “กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคลากรในหน่วยงาน การจัดสรรหา การปฐมนิเทศ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดสวัสดิการให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด”

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541 : 106) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การแสวงหาการใช้การข้าราชการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินการกิจขององค์กรได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2542 : 4) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การบริหารเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานซึ่งจะเห็นได้ว่างานบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การดูแลบำรุงรักษาจนพ้นไปจากงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2542 : 10) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าให้ได้ผลงานสูงสุดทั้งปริมาณและคุณภาพ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 7) สรุปความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลเป็นการให้ได้คนและใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน

2. การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

3. การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบายการกำหนดแผนการสรรหาการพัฒนาจนถึงการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2544 : 5) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือภารกิจอย่างหนึ่งที่บุคคลที่เป็นผู้บริหารต้องที่กระทำไปตามขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การสรรหาการ

บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทนและการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรการบริหารคือบุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเต็มเวลาจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

เสนาะ ดิเยาว์ (2543 : 8) ได้กล่าวว่า การบริหารบุคคล คือ เป็นกระบวนการที่ทำให้คนใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล การรักษาวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ศิริอร ชันธหัตต์ (2545 : 109) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร มอบหมายงาน พัฒนาศักยภาพ และให้พ้นจากงาน โดยคำนึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือการบริการขององค์กรเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 1.2 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 153) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3) การสรรหาบุคคล 4) การคัดเลือก
- 5) การบรรจุและปฐมนิเทศ 6) การพิจารณาค่าตอบแทน 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8) การเปลี่ยนตำแหน่ง และ 9) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2544 : 353-357) สรุปย่อ ๆ ว่าขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
2. การเสาะหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
  - 3.1 การดูจากประวัติส่วนตัว
  - 3.2 การสัมภาษณ์
  - 3.3 การทดสอบ

#### 4. การฝึกอบรมและพัฒนาตัวบุคคล (Training and Development)

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 26-30) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลมีขอบข่าย ดังนี้

1. การวางแผนทางด้านกำลังคน
2. การจ้างงาน
3. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน
4. การอบรมและพัฒนา
5. การบริหารค่าตอบแทน
6. สุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน
7. ประโยชน์และบริหารพนักงาน
8. การรักษาระเบียบวินัย
9. แรงงานสัมพันธ์
10. การวางแผนจัดองค์การ
11. การวิจัยงานบุคคล

ศิริอร ชันรหัตต์ (2545 : 112-123) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน มี 4 ขั้นตอน คือ
  - 1.1 ศึกษานโยบายและแผนองค์การ
  - 1.2 การตรวจสอบสภาพกำลังคน
  - 1.3 การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน
  - 1.4 การเตรียมหาคนสำหรับอนาคต
2. การสรรหา คัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มี 3 ขั้นตอน คือ
  - 2.1 การสรรหา
  - 2.2 การคัดเลือก
  - 2.3 การบรรจุแต่งตั้ง
3. การฝึกอบรมและการพัฒนามูลฐานกร มี 2 ประเภท คือ
  - 3.1 การฝึกอบรมเมื่อเข้าปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือปฐมนิเทศ
  - 3.2 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน
4. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและลดตำแหน่ง มี 3 ประเภท คือ
  - 4.1 การโยกย้าย
  - 4.2 การเลื่อนตำแหน่ง

#### 4.3 การลดชั้น

#### 5. ผลประโยชน์ตอบแทนมี 2 ประเภท คือ

##### 5.1 ค่าจ้างและเงินเดือน

##### 5.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล

#### 6. การให้พ้นจากงาน

#### 7. การได้รับบำเหน็จบำนาญ

दनัย เทียนพุด (2545 : 25) กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

#### 1. การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหา เพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีมีความรู้

ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2. การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. การรักษา หมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. การใช้ประโยชน์ หมายถึง การใช้คนให้ได้ผลประโยชน์เต็มที่ โดยการใช้คนให้ตรงกับงานให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547: 34-38) กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) ด้านการจูงใจและรักษาและ 4) การใช้คนให้เกิดประโยชน์

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 21) กล่าวถึง ขอบข่าย การบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนกำลังคน 3) การสรรหา 4) การคัดเลือก 5) การบรรจุพนักงาน 6) การอบรมพัฒนา 7) การประเมินผลงาน 8) การให้ค่าตอบแทน 9) การธำรงรักษาพนักงาน และ 10) การวิจัยบุคคล

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย วิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวินัยตลอดจนการพ้นจากงาน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทาง การบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด ใน 5 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหา

และการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ ดังนี้

### 1.2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

การบริหารบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานในองค์กรหรือสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนในการบริหารบุคลากร นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในบรรดาปัจจัยที่เป็นทรัพยากร 4 ประเภทของการบริหารคือ

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ (Material)
4. การจัดการ (Management)

ดังนั้นถ้าองค์กรใดขาดแคลนบุคลากร หรือมีบุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นไม่มีประสิทธิภาพ

#### 1. ความหมายของการวางแผนบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2541 : 86-87) ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) กำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มาปฏิบัติงานเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2540 : 26) ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่า คือ การกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาว (2539 : 68) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรจัดหาทรัพยากร บุคลากร ให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่จะใช้คนในอนาคต กับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันพร้อมทั้งกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะรับเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า “การวางแผนบุคลากร” หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคล

ที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

จุดประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

1. เพื่อการคาดคะเนกำลังแรงงานให้เหมาะสมกับงานและระยะเวลา โดยคำนึงถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถตามตำแหน่งงานนั้น ๆ
  2. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านขององค์กร เช่น ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านอื่น ๆ
  3. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้ความสนใจในกรอบและแผนอัตรากำลังคน สำหรับเตรียมมาตรการรองรับและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกำลังแรงงานในอนาคต
  4. เพื่อชี้แจงไว้เรื่องจำนวนและคุณภาพของคุณภาพและบุคลากรที่ต้องการ
  5. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพของกำลังคนหรือบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการใกล้เคียงกำลังคนระหว่างหน่วยงานในอนาคต
2. การกำหนดตำแหน่ง ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้
1. สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  2. นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีเพื่อพิจารณาอนุมัติ
3. การขอลื่อนตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้
1. สถานศึกษาขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/ขอลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  2. ประเมินเพื่อขอวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
  3. ส่วนคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวนประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### 1.2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหานับเป็นขั้นตอนแรกในการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานการที่จะได้คนที่ดีความสามารถและมีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการและช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

#### 1. ความหมายของการสรรหาบุคลากร (Recruitment of personnel)

ความก้าวหน้าของหน่วยงานขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการสรรหาดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 123-124) กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่าเป็นการดำเนินกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมทำงานหรือการพิจารณาเสาะหาให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง (2542: 120-121) กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่าหมายถึงกระบวนการแสวงหาชักจูงแยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่พอเพียงเพื่อบรรจุในองค์กรตามกำลังคนที่องค์กรต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ฉนวน เทียนพูน (2543: 21) กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่าเป็นการเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544: 112) กล่าวถึงการสรรหาว่าเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแสวงหาเพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์กร

สรุปได้ว่าการสรรหาบุคคลเป็นการชักจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถทัศนคติตรงตามความต้องการของหน่วยงานมาสมัครงานและพิจารณาคัดเลือกให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

#### 2. หลักการสรรหาบุคคล

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคลากรดังนี้



สมคิด บางโม (2542: 163) กล่าวถึงหลักการสรรหาบุคคลคือหากคนใดมีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ทั้งนี้โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาคการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องมีมาตรฐานเช่นสอบตำแหน่งเดียวกันควรจะยากง่ายเท่า ๆ กันเป็นต้น

อาภัสสรี ไชยคุนา (2542: 50) กล่าวถึงหลักการเลือกสรรบุคคลที่สำคัญมีดังนี้

1. กำหนดงานที่จะต้องปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ให้ชัดเจน
2. กำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้ชัดเจนซึ่งโดยทั่วไปแล้วงานขององค์การแต่ละงานและแต่ละตำแหน่งมีลักษณะแตกต่างกันก็ควรจะทำให้การเลือกสรรบุคลากรมีความรู้ความสามารถแตกต่างกันเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน

3. การเลือกสรรบุคคลต้องพยายามให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศความถนัดและความเหมาะสมกับสภาพของงาน

4. การเลือกสรรบุคคลนั้นจะต้องมีการทดสอบหรือมีมาตรการวัดความรู้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้และเป็นธรรม

5. การคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่างๆซึ่งมีลักษณะของงานต่างกันควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกันทั้งนี้โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วย

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 87) กล่าวถึงหลักการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลมิใช่เป็นการดำเนินการให้มีคนมาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ เท่านั้น แต่ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วยก็ต้องสรรหาบุคคลโดยเน้นคุณภาพ

2. การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเป็นทางการทั่วไปโดยผู้มีความสามารถตรงตามคุณสมบัติสามารถสมัครเข้าทำงานได้

3. การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์โดยใช้หลักการสรรหาบุคคลตามหลักคุณวุฒิโดยมีการแข่งขันซึ่งมีการทดสอบมากมายหลายวิธีเช่นสอบข้อเขียนสอบสัมภาษณ์ได้สรุปว่าหลักการสรรหาคือหลักการเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากที่สุดโดยหลักการสรรหาตั้งอยู่บนรากฐานในเรื่องคุณภาพความเท่าเทียมและความรู้ความสามารถ

3. แหล่งที่มาของการสรรหาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงแหล่งที่มาของการสรรหาบุคลากรดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547: 95-97), บรรยงค์ โตจินดา (2548: 131-132), นิรมล นิตกุล (2548: 131-132), อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 87-89) กล่าวถึงแหล่งสรรหาบุคคล 2 แหล่งใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การสรรหานุคคลจากภายในองค์กรเป็นการสรรหานุคคลจากการเลือกจากคนที่เหมาะสมในองค์กร โดยการ โอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งคนที่มีความรู้ความสามารถ ไปแทนในตำแหน่งที่ว่างได้ซึ่งตำแหน่งว่างอาจอยู่ในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกก็ได้

2. การสรรหานุคคลจากภายนอกองค์กรเป็นการสรรหานุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กร โดยทำได้หลายวิธีเช่นการติดต่อสำนักจัดหางานการประกาศรับสมัครทั่วไปการติดต่อกับสถาบันการศึกษาการติดต่อกับสหภาพแรงงานการติดต่อเป็นการส่วนตัว เป็นต้น

สรุปได้ว่าแหล่งสรรหานุคคลมาจากการสรรหานุคคลจากภายในองค์กรเป็นการเลือกบุคคลที่ทำงานอยู่แล้วภายในองค์กรและการสรรหานุคคลจากภายนอกองค์กรเป็นการสรรหานุคคลจากภายนอกองค์กร

#### 4. กระบวนการสรรหานุคคลากร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการสรรหานุคคลากรดังนี้

ธงชัยสันติวงศ์ (2540: 125-127) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหานักงานไว้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะงานเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงานเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

2. การพิจารณาการวางแผนการสรรหาเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาว่าควรจะเสาะหาจากผู้ใดด้วยวิธีการใด

3. สร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหาเป็นการมุ่งกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานให้ชัดเจนทั้งในแง่ของรางวัลผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงานเพื่อเป็นกลไกที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่อกับงาน

4. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540: 72) กล่าวถึงกระบวนการสรรหานุคคลว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. นโยบายในการสรรหานุคคล นโยบายการสรรหานุคคลเข้ารับราชการนั้น โดยทั่วไปจะมี 2 ระบบคือ นโยบายเปิดและนโยบายปิด นโยบายเปิดต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติมีโอกาสสมัครเข้ารับราชการเท่ากันได้ทุกระดับชั้นส่วนนโยบายปิดคือการรับสมัครเมื่อมีตำแหน่งว่างและมีการกำหนดวุฒิไว้แน่นอน โดยไม่เกี่ยวกับประสบการณ์อื่น ๆ

2. แหล่งที่สรรหานุคคลในการสรรหานุคคลนั้นอาจจำแนกถึงแหล่งที่จะสรรหาได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

2.1 สรรหาจากภายในหน่วยงานซึ่งเป็นการเลื่อนบุคคลภายในหน่วยงานขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงเพื่อเป็นการเลื่อนขั้นการสรรหาจากภายในเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุงขวัญ

ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำให้มีกำลังใจมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้นและเป็นการประหยัดไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากในการรับคนใหม่เช่นการเลื่อนขั้นและการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง

2.2 สรรหาบุคคลภายนอกหน่วยงานหมายถึงพยายามชักจูงบุคคลอื่นที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานซึ่งใช้บุคคลภายในมาดำรงตำแหน่งอาจไม่เหมาะสมก็ใช้วิธีสรรหาจากบุคคลภายนอกมีวิธีทำได้หลายอย่างเช่นการรับโอนมาซื้อดีของการสรรหาภายนอกคือทำให้บุคลากรใหม่มีประสบการณ์ต่าง ๆ จากตำแหน่งอื่นเข้ามาในหน่วยงานส่วนข้อเสียคือต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มในการรับบุคลากรใหม่เช่นค่าอบรมค่าประชุมพิเศษและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก

2.3 กระบวนการสรรหาบุคคลกระบวนการสรรหาบุคคลอาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนที่ส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสเท่าเทียมกันตามระบบคุณวุฒิมากที่สุดเพราะหากสามารถดึงดูดให้บุคคลภายนอกสนใจงานในหน่วยงานและต้องการที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานมากเท่าใดแล้วเท่ากับว่าเป็นการเปิดทางให้การเลือกสรรเป็นไปตามคุณวุฒิที่แท้จริงเท่านั้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 159-160) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากร 2) ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ 3) การระบุตำแหน่งที่จะรับบุคลากรใหม่ 4) การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน 5) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ 6) กำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน 7) กำหนดวิธีการสรรหา และ 8) ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครตามคุณสมบัติที่ต้องการกำหนด

นิรมล นิตกุล (2548: 133) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้ 1) การพิจารณาแหล่งกำลังคน 2) การจัดทำใบสมัคร 3) การประกาศรับสมัคร 4) การรับสมัครและพิจารณาใบสมัคร และ 5) การประกาศชื่อผู้มีสิทธิสอบคัดเลือก

## 5. การบรรจุแต่งตั้ง

การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่เป็นการจัดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกระบวนการสรรหาได้เข้าปฏิบัติงานและรับมอบหมายหน้าที่การงานตามตำแหน่งวุฒิและความรู้ความสามารถของแต่ละคนซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

### 1. ความหมายการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการจัดบุคคลไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 151) กล่าวถึงการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่าเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผนและการจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงานเป็นลำดับที่สำคัญ

ขั้นหนึ่งของกระบวนการจัดการเป็นการจัดบุคลากรและเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่กำหนดไว้

บรรยงค์ โตจิตตา (2545: 162) กล่าวถึงการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่าหมายถึงการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดหรือการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งซึ่งโดยปกติการจัดบุคคลให้ทำงานนี้จะดำเนินการเป็นขั้นตอนต่อจากการสรรหาบุคคลเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 92) กล่าวถึงการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานว่าหมายถึงการจัดคนให้เหมาะสมกับงานหรือการรู้จักใช้คนให้ทำงานในสิ่งที่ตรงตามความสามารถตรงตามความถนัดของแต่ละคนอันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์การ

สรุปได้ว่าการจัดคนให้เหมาะสมกับหน้าที่คือการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดโดยพิจารณาใช้คนทำงานในสิ่งที่ตรงตามความรู้ความสามารถอุปนิสัยและความถนัดของแต่ละคนโดยการวิเคราะห์งานวิเคราะห์คนเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานพร้อมทั้งชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจตลอดจนระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน

## 2. ขอบเขตของการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงขอบเขตของการจัดบุคคลดังนี้

บรรยงค์ โตจิตตา (2545: 157) กล่าวถึงขอบเขตการดำเนินการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานดังนี้

1. การกำหนดความต้องการภายในองค์การ โดยการวิเคราะห์งานกำหนดตำแหน่งหรือวิเคราะห์แผนกำลังคนว่าปัจจุบันและอนาคตต้องการบุคคลประเภทใดจำนวนเท่าใด
2. ขั้นตอนการสรรหาโดยการระดมสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อนำมาปฏิบัติงานหรือนำมาดำรงตำแหน่งที่ต้องการ

3. การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานคือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือกำหนดให้ปฏิบัติหน้าที่นอกจากนั้นในการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานยังต้องดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดีเช่นการปฐมนิเทศการฝึกอบรมการสอนงานและการทดลองปฏิบัติงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 93-94) กล่าวถึงขอบเขตของการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานดังนี้

1. การกำหนดความต้องการของบุคคลความต้องการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์งานหรือแผนกำลังคนที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและอนาคตว่าต้องการบุคคลประเภทใด

2. ขั้นตอนการสรรหา โดยการระดมสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้มาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งตามที่ต้องการ

3. การจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานคือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือการกำหนดให้ปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่าขอบข่ายการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานประกอบด้วย การกำหนดความต้องการของหน่วยงานวิเคราะห์งานตำแหน่งว่างวิเคราะห์คุณสมบัติบุคคลการสรรหาบุคคลเพื่อมาดำรงตำแหน่งและดำเนินการในเรื่องเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดีเช่นการปฐมนิเทศการฝึกอบรมการสอนงานและการทดลองปฏิบัติงาน

3. ขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2545: 158) กล่าวถึงขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานดังนี้

1. กำหนดความต้องการบุคคล

2. กำหนดตำแหน่งเพื่อทำใบพรรณนางาน

3. ลงมือทำใบพรรณนางานประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งเงื่อนไขการจ้างเงินเดือนชั่วโมงทำงานและลักษณะงานทางเทคนิคของตำแหน่ง

4. จัดงานตามใบพรรณนางานและนำมาจับคู่กับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ

5. ขันวิเคราะห์งานว่าในหน่วยงานทำอะไรควรใช้คนกี่ตำแหน่งมีคนหรือยังถ้าไม่มีก็สรรหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การให้ได้คนตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน

6. ระดมสรรหาได้มาแล้วคัดเลือก

7. ฝึกอบรมปฐมนิเทศแล้วทดลองงานหรือบรรจุลงตำแหน่ง

8. ติดตามประเมินผลงานและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

9. พัฒนาและยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์

นิรมล กิติกุล (2548: 131) กล่าวถึงการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานดังนี้ 1) การกำหนดอัตรากำลังรายละเอียดของตำแหน่งต่างๆ 2) การสรรหาบุคคล 3) การเลือกสรรบุคคล 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การให้ค่าตอบแทน และ 7) การเปลี่ยนตำแหน่ง

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548: 94) กล่าวถึงการจัดบุคคล เพื่อปฏิบัติงานดังนี้ 1) กำหนดความต้องการบุคคล 2) กำหนดตำแหน่งเพื่อทำใบพรรณนางาน 3) ลงมือทำใบพรรณนางาน 4) จัดงานตามใบพรรณนางาน 5) ชั้นวิเคราะห์งาน 6) ระดมสรรหา ได้แล้วคัดเลือก 7) ผูกอบรมปฐมนิเทศแล้วทดลองงาน 8) ติดตามผลงานประเมินผลงาน 9) พัฒนาและยกระดับคุณภาพทรัพยากร

สรุปได้ว่าขั้นตอนการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานเป็นการกำหนดความต้องการอัตรากำลัง จัดทำรายละเอียดของตำแหน่งต่างๆ กำหนดคุณสมบัติของผู้ต้องการสรรหาระดมการสรรหา เลือกสรรบุคคลการฝึกอบรมปฐมนิเทศและพัฒนารวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4. วิธีการในการจัดคนให้ปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงวิธีการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2545: 162) และอุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548 :92) กล่าวถึงวิธีการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานดังนี้

1. การมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือกำหนดให้ปฏิบัติงาน
  2. การชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และภารกิจของงานว่าจะปฏิบัติอย่างไรปฏิบัติงานอะไรตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน
  3. การจัดการปฐมนิเทศหรือการแนะนำเกี่ยวกับงาน
  4. การจัดฝึกอบรมนอกเหนือจากการปฐมนิเทศ
  5. การทดลองการปฏิบัติงานเพื่อต้องการทราบว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับงานเพียงใด
- สรุปได้ว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กระบวนการที่ใช้หลักความ มั่นคงในการดำรงตำแหน่ง หลักความรู้ความสามารถ หลักความเสมอภาคในโอกาสเพื่อ ก่อให้เกิดความสนใจของผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการภายใต้ตำแหน่ง โดยการชักจูงให้คนที่มี คุณภาพตามที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในระบบ โดยการรับสมัคร การสอบ การคัดเลือก โดยพิจารณาตามคุณสมบัติของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการ

#### 1.2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้เพิ่มพูน ความรู้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

#### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2540: 531) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าหมายถึงกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดีมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540: 51) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะการทำงานดีขึ้นอีกหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่นความรู้ความสามารถทักษะอุปนิสัยและวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 12-127) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น บุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งครู ซึ่งทำหน้าที่สอน ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปสู่ผู้เรียน เมื่อทำงานไปเป็นเวลานาน ๆ ควรได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ให้มีมากขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการทำงานของครู

ประชุม รอดประเสริฐ ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

เจอร์รี กรัฟฟ์ (Jerry G Gruff. 1975 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมุ่งที่การพัฒนาครู ซึ่งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของครูในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้เพื่อความสนใจ และความสามารถประจำตัวละเป็นการช่วยให้ครูได้มีโอกาสตื่นตัวในวิชาชีพของตน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ การสอน

ฟลิปโป (Flippo. 1971 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ในระบบของโรงเรียนเริ่มตั้งแต่การเริ่มจ้างบุคลากร ไว้จนกระทั่งปลดเกษียณ

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะความชำนาญมีประสิทธิภาพมีกำลังใจและมีทัศนคติเจตคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นและมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

## 2. หลักการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

คณีย์ เทียนพุ่ม (2540: 51-52) กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรว่าต้องวิเคราะห์หน่วยงานหรือองค์การว่าต้องการพัฒนาคนไปในทิศทางใดต้องสร้างระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์

เมธี ปิลันธนานนท์ (2541: 107-108) กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรว่า

1. เป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงานจนกระทั่งลาออกหรือปลดเกษียณและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของบุคลากรจะเพิ่มขึ้นถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสิทธิภาพอย่างกว้างขวาง เพื่อให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง

4. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจะทำให้คนมีความสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงานอันจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรได้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจ

5. ระบบของการศึกษาในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้นโดยมุ่งที่จะสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิผลในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำและอุทิศงานให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

6. ระบบของหน่วยงานจะต้องมีการวางแผนกำลังคนเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่และบุคลากรที่สรรหาใหม่

7. โปรแกรมการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นหน่วยกลุ่มหรือปัจเจกบุคคลจะต้องเกี่ยวข้องกับพัฒนาบุคลากรดังนั้นหน่วยงานจึงควรจะทบทวนบทบาทของแต่ละหน่วยงาน



สมคิด บางโม (2542: 170-171) กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลเป็นกรรมวิธีที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เข้าไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจรักงานและมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่าหลักการพัฒนาบุคลากรเป็นการวิเคราะห์หน่วยงานหรือองค์การว่าต้องการพัฒนาคนไปในทิศทางใดต้องสร้างระบบแรงจูงใจมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

### 3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

พณีส หันนาคินทร์ (2542: 135) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาเพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมายโดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับทุกฝ่ายในองค์การให้มีความสอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์

2. วางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์การได้แก่จะจัดทำไม่จัดอย่างไรจัดที่ไหนมีขอบเขตแค่ไหนมีขั้นตอนอย่างไรใครเป็นผู้รับผิดชอบในงบประมาณเท่าไรประเมินผลอย่างไรมีความคาดหวังผลที่เกิดขึ้นแค่ไหน

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายอันจะนำไปสู่จุดหมายขององค์การ

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคคลซึ่งมีการประเมิน 2 ประการ

4.1 ประเมินวิธีการดำเนินการประเมินว่าใช้เทคนิควิธีการใดมีความละเอียดรอบคอบเพียงใดสร้างเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบผลการพัฒนาที่เที่ยงตรงแน่นอนเพียงใด

4.2 ประเมินผลดำเนินการประเมินว่าเกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์การมากน้อยเพียงใด

คาส เทตเตอร์ (Casterter. 1992: 224-243 ) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินงานตามขั้นตอน 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

องค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องศึกษาและพิจารณาก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์การหรือในหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งมีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน
2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคตเช่นเมื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน
3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรและหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### ขั้นตอนที่ 2 วางแผนพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีความสำคัญยิ่งความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารงานขึ้นอยู่กับ การวางแผนการวางแผนพัฒนาบุคลากรควรสอดคล้องกับแผนงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนด้วยการวางแผนพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งหมายถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขณะเดียวกันสามารถแสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นด้วย
2. รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. การดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ควรพิจารณาคำถามต่อไปนี้คือจะต้องทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และจะทำเมื่อไร (When)

4. การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

#### ขั้นตอนที่ 3 ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการเลือกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะได้ประโยชน์มากขึ้นเมื่อกิจกรรมนั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากรโดยทั่วไปแล้วความต้องการในการพัฒนาหรือข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงานจะมีอยู่ 3 ประเด็นคือ

1. ทักษะหมายถึงความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. ความรู้ทั่วไปหมายถึงความรู้ในสาขาอื่นๆที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตนแต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบเพื่อช่วยให้การทำงานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. พฤติกรรมหมายถึงพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกของบุคลากรในองค์การ พฤติกรรมที่สำคัญเช่นความรับผิดชอบต่อน้ำที่ไม่มีความซื่อสัตย์มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องและมีความเชื่อถือในสิ่งที่ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะผลจากการประเมินที่เป็นระบบจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่างๆในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในการประเมินการพัฒนาบุคลากรพอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

2. ทำให้ทราบข้อดีข้อบกพร่องความเหมาะสมรวมไปถึงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

3. ทำให้ทราบถึงความเหมาะสมความคุ้มค่าคุณค่าหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาว่าควรดำเนินการหรือตัดทอนงบประมาณ

4. รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา  
ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ดังนี้

สุเมธ เดียววิเศษ (2531 : 155-156) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางการสอนมีหลายรูปแบบสามารถเลือกใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ได้ตามความเหมาะสม กล่าวคือ

1. กิจกรรมที่ครูอาจารย์สามารถทำได้เอง ตามลำดับ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การศึกษาค้นคว้าทางวิชาชีพ การหมุนเวียนตำแหน่ง การค้นคว้า การวิจัย การทดลอง การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การเข้าสังเกตการณ์สอน การเข้าร่วมในกิจกรรมชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงงาน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2. กิจกรรมที่เป็นหมู่คณะ ได้แก่ การประชุมอาจารย์ การประชุมปฏิบัติการ การแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินงานตามโครงการ การจัดทำข่าวสารเผยแพร่ การจัดให้ไปศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ การจัดศูนย์วิชาการ การจัดกิจกรรมพิเศษและนิทรรศการ การประเมินผลงานตามแผนและโครงการเป็นระยะ

ทบวงมหาวิทยาลัย (2532 : 5) ได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 วิธี ได้แก่

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาต่อ
3. การดูงาน
4. การจัดการประชุมทางวิชาการ
5. การจัดการสัมมนา
6. การจัดพิมพ์เผยแพร่เอกสารทางวิชาการหรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีทักษะความชำนาญมีประสบการณ์มีกำลังใจและมีทัศนคติเจตคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นและมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการกำหนดขอบเขตทิศทางและความจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนการพัฒนาการเลือกสรรกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลและการประเมินผลการพัฒนาบุคคล

#### 1.2.4 วินัยและการรักษาวินัย

วินัย หมายถึง ระเบียบกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติ ข้อบังคับสำหรับควบคุมความประพฤติทางกาย วาจา ของคนในสังคมให้เรียบร้อยดีงาม เพื่อความสงบเรียบร้อย เพื่อสันติสุขของสังคมหรือกลุ่มชนการมีวินัย คือ การประพฤติตนอยู่ในกรอบของระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของสังคมนั้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540 : 21)

วินัยข้าราชการครู คือ ปทัสถานแห่งความประพฤติ หรือข้อกำหนดที่ข้าราชการครูต้องปฏิบัติตามหากกระทำผิดวินัยแล้วจะอ้างว่า ไม่รู้หรือแก้ตัวใด ๆ คงไม่ได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2543 กำหนดความหมายของวินัยว่า “เป็นระเบียบสำหรับกำกับความประพฤติให้เป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน”

เสนาะ ดิยาว (2537 : 274) กล่าวถึงความหมายของวินัยว่าเป็นเครื่องมือของการนำในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2540 : 22-23) ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความมีวินัย ดังนี้

1. ไม่เป็นคนมักง่ายทำการใด ๆ ตามใจตนเอง ต้องคำนึงว่าบ้านเมือง สังคม หรือสถาบันของตนเองมีกฎเกณฑ์ระเบียบและขนบธรรมเนียมประเพณีที่จะต้องปฏิบัติตาม

2. สนใจศึกษาหาความรู้เรื่องระเบียบวินัยในหน้าที่การงานของตนให้รู้แจ้ง มั่นใจ เพื่อไม่ให้ เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน

3. ยอมรับ ยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับและธรรมเนียมต่าง ๆ ของสถาบันข้าราชการครูจนเป็นปกติวิสัย

4. สามารถควบคุมตนเอง ได้ ปฏิบัติตนในทางที่ถูกที่ควร ไม่ล่วงละเมิดฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 123) ได้กล่าวถึงแนวทางป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ไว้ดังนี้

1. หน่วยงานและผู้บริหารร่วมมือกันหาแนวทางช่วยให้ครูมีวินัยโดยการใช้ภาวะผู้นำและการฝึกอบรมให้ความรู้

2. ยกระดับเศรษฐกิจของข้าราชการชั้นผู้น้อยให้สูงขึ้น

3. ให้ความรู้แก่ข้าราชการที่บรรจุใหม่

4. สถาบันการศึกษาผลิตครู ควรจัดให้มีการสอนเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบวินัยข้าราชการครูที่เป็นวิชาเลือกสำหรับประสงค์จะเข้ารับราชการเป็นวิชาเลือกอย่างน้อย 1 รายวิชา เพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ก่อนเข้ารับราชการ

สรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง ระบบการชี้แนะ หรือควบคุมพฤติกรรมของคนหมู่มากให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือการให้คำปรึกษาด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับการกระทำผิดวินัยของแต่ละคน ให้มีความยุติธรรมเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายไม่ว่าตนเอง หรือส่วนรวม

แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 59-60) ดังนี้

1. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรง ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา 53 แห่งระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา 53 แห่งระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 3. การอุทธรณ์

3.1 กรณีอุทธรณ์ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.2 กรณีอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องอุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

## 4. การร้องทุกข์

4.1 กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งกรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

4.2 กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

## 5. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

5.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 ดำเนินการให้ความรู้ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

สรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง ระบบการชี้แนะ หรือควบคุมพฤติกรรมของคนหมู่มากให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือการให้คำปรึกษาด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับการกระทำผิดวินัยของแต่ละคนให้มีความยุติธรรมเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายไม่ว่าตนเอง หรือส่วนรวม

### 1.2.5 การออกจากราชการ

การให้บุคลากรออกจากราชการ เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการบริหารงานบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าหรือล้มเหลวขององค์การ เป็นการเปิดโอกาสให้หนุ่มสาวเข้ารับตำแหน่งสูง ๆ ได้และเป็นการให้คนที่หย่อนสมรรถภาพ ออกไปพักผ่อนหรือโอนให้พ้นจากหน้าที่เดิมมีโอกาสเปลี่ยนแปลงการทำงานและส่งเสริมให้ครูทำงานตามความถนัด และความสามารถของตน ทำให้เกิดความมั่นคงแก่ตนเอง และความก้าวหน้าขององค์การ (สุมิตร คุมากร และ คนอื่น ๆ . 2519 : 121)

ภิญโญ สาธร (2514 : 453) ได้ให้พรศนะว่า การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การให้เจ้าหน้าที่พนักงานพ้นจากหน้าที่การงานและหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป สำหรับการให้บุคลากร พ้นจากงานมีหลายกรณี

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2525 : 23) ได้บันทึกไว้ว่า บุคลากรพ้นจากงานกรณีต่อไปนี้เป็น คือ การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย และการตาย

มนตรี เทพสิทธิ์ (2524 : 16) ได้สรุปไว้ว่า ข้าราชการครูพ้นจากงานกรณี ลาออก การให้ออกฐานขาดคุณสมบัติหรือขาดความรู้ก่อนบรรจุแต่งตั้ง การให้ออกฐานหย่อนความสามารถ ประพฤติตนไม่เหมาะสม บกพร่องในหน้าที่ การให้ออกฐานมีมลทินมัวหมอง การให้ออกฐานต้องรับอาญาจำคุก ความผิดลหุโทษ การให้พ้นพักราชการ การให้ออกเพราะการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และไล่ออกจากราชการภิญโญ สาธร (2514 : 453-455) ได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุการพ้นจากหน้าที่ ดังนี้

1. ปัญหาทางเศรษฐกิจเนื่องจากองค์การประสบความล้มเหลวขาดทุนจึงให้บุคลากรบางคนออกเพื่อรักษาดุลขององค์การ
2. ปัญหาทางด้านวินัย เมื่อบุคลากรได้กระทำผิดระเบียบวินัยขององค์การมีการพิจารณาให้ออกตามกระบวนการยุติธรรม
3. การให้ออกจากงานเพราะหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน

4. การให้ออกจากงานเพราะเกษียณอายุ

5. การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำผิดอย่างร้ายแรงเพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่นในองค์กร และทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 72) กล่าวว่า การพ้นจากการเป็นข้าราชการโดยทั่วไป สืบเนื่องมาจากสาเหตุสำคัญดังต่อไปนี้ การลาออกจากราชการ การออกจากราชการเพราะกระทำผิด การออกจากราชการเพราะการลดจำนวนข้าราชการ การออกจากราชการเพราะเกษียณอายุ การออกโดยเหตุจำเป็นเพราะทุพพลภาพหรือตาย การออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ จึงพอกกล่าวโดยสรุปได้ว่า การให้บุคคลออกจากการเป็นกระบวนกรสุดท้ายของการบริหารบุคคล เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงาน ให้บุคคลที่ไม่พึงปรารถนา หมดหน้าที่การทำงานในองค์กร เพื่อเปิด โอกาสให้บุคคลใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเข้ามาปฏิบัติงานต่อไป

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบาทร และ สุพิชญา ธีระกุล (2533: 52-53) ได้กล่าวถึง การให้บุคลากรพ้นจากงานว่า มีสาเหตุหลายกรณี เช่น การขอย้าย การโอน การลดจำนวนของผู้บริหารในหน่วยงาน การเกษียณอายุ ทุพพลภาพ และการตาย นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะวิธีปฏิบัติของผู้บริหารในการพิจารณาอนุญาตอย่างรอบคอบและยุติธรรม รวมทั้งให้แก้ไข ความบกพร่องของหน่วยงาน ระเบียบข้อบังคับ ให้เกียรติยกย่อง ให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะผู้ทุพพลภาพ ส่วนผู้ที่ออกเพราะกระทำผิดวินัยต้องมีวิธีการอย่างถูกต้องและยุติธรรม

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 240-243) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า การดำเนินการทางวินัยควรพิจารณาในการปฏิบัติคือ จะต้องกำหนดนโยบายและวิธีการพิจารณาให้ทุกคนทราบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การลงโทษจะต้องพิสูจน์ว่าผิดวินัยจริง ต้องพิจารณาจากสิ่งแวดล้อม ต้องลงโทษจากสิ่งที่เหมาะสมที่สุดก่อนแล้วหนักขึ้นเรื่อย ๆ ต้องมีการกำหนดมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ในการควบคุมความประพฤติ ต้องให้สิทธิในการร้องทุกข์ หรืออุทธรณ์ของผู้เดือดร้อน หรือผู้ถูกลงโทษ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2540 : 40-42) ได้บันทึกไว้ว่า สาเหตุที่ให้ข้าราชการพ้นจากงานนั้น นอกจากกรณีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังถูกสั่งลงโทษให้ออกจากราชการในกรณีอื่น ๆ หลายกรณี เช่น

1. การถูกสั่งให้ออก ในกรณีที่ปรากฏภายหลังว่าข้าราชการผู้นั้นขาดคุณสมบัติของการเป็นข้าราชการ
2. ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในกรณีที่ถูกกล่าวหาว่า กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง



3. การถูกสั่งให้ออก กรณีที่ข้าราชการผู้ซึ่งบรรจุ ให้ทดลองปฏิบัติราชการ มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติไม่เหมาะสมที่จะรับราชการต่อไป

4. การถูกสั่งให้ออกจากราชการ เพื่อรับบำเหน็จบำนาญ ในกรณีที่เจ็บป่วย จนมิอาจปฏิบัติราชการได้หรือกรณีที่มีสมัครใจไปปฏิบัติงานอื่น ตามความประสงค์ของทางราชการ

5. การสั่งให้ออกจากราชการ ในกรณีหย่อนความสามารถ หรือประพฤติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือบกพร่องต่อหน้าที่

6. การถูกสั่งให้ออกจากราชการ ฐานมีมลทินมัวหมอง ในกรณีที่ถูกลงอาญา กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

7. การถูกสั่งให้ออกจากราชการ ในกรณีข้าราชการต้องรับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ การให้บุคลากรพ้นจากงานไปรับราชการทหาร ตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

สรุปได้ว่า การให้บุคลากรลาออกจากราชการ หมายถึง การพ้นสภาพการเป็นข้าราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ หรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ทั้งนี้ เพื่อความมั่นคงในการดำรงสถานภาพของข้าราชการ และเพื่อประโยชน์ของทางราชการควบคู่กันไป ตามระบบคุณธรรม

แนวปฏิบัติในการออกจากราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 60-63) มีดังนี้

#### 1. การลาออกจากราชการ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2. การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือ

ไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

3. การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนกรณีที่ครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีกล่าวหาว่า การทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

4.2 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือทดแทนตำแหน่งการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ คือ

5.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

5.1.1 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

5.1.2 ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

5.1.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

5.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

5.2.2 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม. 30) (1) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นตาม (ม.30) (4) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. การเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรค การเมือง (ม. 30) (8) หรือ กรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (ม. 30) (9)

5.3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามคุณสมบัติในมาตรา (ม.30) (1) (4) (5) (7) (8) หรือ (9) แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ขาดคุณสมบัติตามข้อ 5.3.1 ออกจากราชการ

5.3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.4 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ม. 30) (3)

5.4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป (ม. 30) (3)

5.4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5.4.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษามีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป (ม. 30) (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5.5 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนสมรรถภาพบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

5.5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนสมรรถภาพบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

5.5.2 ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนสมรรถภาพบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่องแต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนสมรรถภาพบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

5.5.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จเหตุทดแทน

#### 5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง

5.6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงกรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่จะส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

5.6.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

5.6.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทิน หรือมัวหมองกรณีที่ถูกสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความคิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

5.7.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาของศาลถึงที่สุดให้จำคุกในความคิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

5.7.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยสรุปการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด

ตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแบบแผนการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษา

3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 (ที่มา : ข้อมูล 10 มิถุนายน 2555 )

นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ สพป.มค.3

วิสัยทัศน์

ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ  
พันธกิจ

ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนทุกคนมี  
โอกาสรับการศึกษาอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน เต็มตามศักยภาพ และพัฒนาผู้เรียนสู่คุณภาพ  
ระดับสากล

กรอบแนวคิด

1. คำนึงถึงศักยภาพ บริบท รอบตัวผู้เรียนและพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
2. ปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน ศึกษาค้นคว้า วิจัย พัฒนาระดับองค์ความรู้ การจัดการ ความรู้ การบริหารจัดการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี
3. มุ่งสู่เป้าหมายของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับศักยภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการปฏิบัติงานของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้แข่งขันได้ในระดับสากล

เป้าประสงค์หลัก

1. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O – NET ระดับชาติทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบทั้ง 8 ประการ
3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาร้อยละ 80 ขึ้นไป
4. ผู้เรียนพัฒนาการเต็มตามศักยภาพพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
5. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งทุกโรงเรียน
6. นักเรียนมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์

### กลยุทธ์

กลยุทธ์ ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ ที่ 2 ปฏิรูปคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง และลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพ

กลยุทธ์ ที่ 4 พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา

### จุดเน้น

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติ (O – NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5
2. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ
3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน
4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ และอยู่อย่างพอเพียง
5. นักเรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปะ ทัศนศิลป์ ทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ
6. ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลายเพื่อลดอัตราเด็กตกหล่น ออกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อหรือประกอบอาชีพ
7. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม
8. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก
9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
10. มีโรงเรียนในเขตทั้งหมด 147 โรงเรียน

11. มีผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 147 คน

12. ข้าราชการครู จำนวน 1,275 คน

13. มีนักเรียนทั้งหมด จำนวน 23,639 คน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

เครือวัลย์ บุญสาร (2550 : 87) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการ การพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในเทศบาลเมืองบ้านดุง อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบ้านดุง อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาด้านการประเมินและติดตามผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนความต้องการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านทักษะและด้านความรู้ ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองบ้านดุง อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานในภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

สุกิจ อินแก้ว (2550 : 95-98) ได้ศึกษา สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลทางการศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา การบริหารและการจัดการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา : กรณีศึกษาอำเภอบัว จังหวัดน่าน พบว่า สภาพการบริหารและการจัดการศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา : กรณีศึกษาอำเภอบัว จังหวัดน่าน ในภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยสภาพการบริหารทั่วไปมีการปฏิบัติระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรกรองลงมา คือ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณซึ่งมีระดับการปฏิบัติใกล้เคียงกับการบริหารงานบุคคลตามลำดับ มีปัญหาการบริหารวิชาการ คือ ความขาดแคลนบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ ประเด็นที่สอง คือ ครูขาดเทคนิคการสอนที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ขาดความรู้ในการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และมีปัญหาการบริหารงบประมาณจำแนกเป็น สามประเด็นหลัก ประเด็นแรกคือ การขาดเจ้าหน้าที่การเงิน การบัญชี และเจ้าหน้าที่พัสดุที่มีหน้าที่ด้านนี้โดยตรงประเด็นที่สองคือ

สถานศึกษาขาดงบประมาณที่จะดำเนินการพัฒนาการศึกษา และการระดมทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ประเด็นที่สามคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูขาดความรู้ในเรื่องการวางนโยบายและแผนงาน/โครงการ

ชัชวาลย์ ชำนาญ (2550 : 158-161) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียนเป็นรูปแบบเน้นคุณค่าความเป็นมนุษย์ทั้ง 5 ประการ ตามแนวทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Management Theory) เพื่อสร้างคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ ได้แก่ ความจริง (Truth) ความรักความเมตตา (Love) ความสงบ (Peace) การประพฤติชอบ (Right Conduct) และการไม่เบียดเบียน (Non-Violence) ใช้หลักการเป็นแบบอย่างที่ดีและหลักความรักความเมตตา เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการสร้างแรงเสริมทางบวกและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมบริบทและปัจจัยของโรงเรียนผ่านทางสัมพันธ์ทั้งห้า สร้างแรงบันดาลใจจากความรักความเมตตาที่เปรียบเสมือนกับสัมผัสทั้งหมดให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดจิตสำนึกมีวินัยในตนเองและต่อหน้าที่เป็นพื้นฐานทางวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว

ยุพา ทศกุล (2550 : 97-101) ได้ศึกษาสภาพการดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน 4 ด้าน คือ ด้านการให้ได้มาด้านการชำระรักษา ด้านการพัฒนา และด้านการให้พ้นจากงาน และศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามบุคลากรสาย ข. และบุคลากรสาย ค. ในปีงบประมาณ 2550 พบว่า 1) สภาพการดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีระดับการดำเนินงานการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้ได้มา ด้านการชำระรักษา ด้านการพัฒนาและด้านการให้พ้นจากงาน มีสภาพการดำเนินงานการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำแนกตามกลุ่ม บุคลากรสาย ข. และบุคลากรสาย ค. โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการให้ได้มา ด้านการชำระรักษา ด้านการพัฒนาและด้านการให้พ้นจากงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

อรรถกร ชัยมูล (2550 : 170) ได้ศึกษาความต้องการและสภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน



เขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2) โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความต้องการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีระดับความต้องการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบความแตกต่างในด้านการพัฒนาตนเอง ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนกับผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความต้องการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน 4) ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน และระดับปานกลาง 5 ด้าน 5) โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก และนอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนขนาดกลางมีระดับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน 8 ด้าน ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

6) ครูผู้สอนกับผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ด้านการพัฒนาทีมงานหรือองค์กร ด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านไปศึกษาต่อหรือศึกษาดูงาน และด้านงานบริหารทั่วไป นอกจากนี้ยังพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ส่วนด้านงานบุคคล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

7) พบข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่น ได้แก่ ความต้องการให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ต้องการให้มีการจัดอบรมในเรื่องการทำผลงานทางวิชาการ การเลื่อนวิทยฐานะของครู ควรมีการสำรวจความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมก่อนนำมาดำเนินการอบรม

ชำนาญ เกิดส่ง (2551 : 79) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุตรดิตถ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดการรับการฝึกอบรม ในส่วนของความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่า ต้องการให้หน่วยงานมีเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อ ต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรมในหลักสูตรที่หลากหลายตรงกับความต้องการของหน่วยงานและกลุ่มเป้าหมาย

สนั่น ก้อยฟอง (2551 : 70-75) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาและในองค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ต่อความพร้อมในการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันและด้านการบริหารงานบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ฉัตรชัย เทพขจร (2551 : 81-82) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับ พฤติกรรม การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์ ภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปกติ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติทุกด้านเรียงตามลำดับ คือด้านเก่ง ด้านดี และด้านสุข
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการสรรหาและ

การบรรจุแต่งตั้ง และด้านการวางแผนอัตรากำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง มีพฤติกรรม การบริหารอยู่ในระดับมาก 3) ความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 ไม่มี ความสัมพันธ์กัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งมีความสัมพันธ์ กันกับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับต่ำ

ชนม์čekเซษฐ มุลผลึก (2554 : 98) ได้ศึกษา การดำเนินงานการพัฒนานุเคราะห์ของ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผล การศึกษาพบว่า 1) ระดับการดำเนินงานการพัฒนานุเคราะห์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการนิเทศงาน ด้านจิตสำนึกใน การบริการประชาชน ด้านความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน ด้านทัศนคติและพฤติกรรม ด้านสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านระบบคุณธรรม และด้านระบบการ ประเมินสัมฤทธิ์ผล อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผล และด้านระบบ จริยธรรม 2) การดำเนินงานการพัฒนานุเคราะห์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานะบุคลากร โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานการพัฒนานุเคราะห์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ควรให้ความสำคัญกับชุมชนและท้องถิ่น ด้วยโดยให้คนในชุมชนหรือท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมกับการนิเทศงาน ควรปรับปรุงระบบ การสอบคัดเลือกบุคคล โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการตรวจสอบ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึก ปฏิบัติธรรมโดยไม่ถือเป็นวันลา ควรจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าตัวชี้วัด ควรมีการพิจารณาสับเปลี่ยนหน้าที่และพื้นที่การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกปี ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนานุเคราะห์อย่างเต็มที่ ควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย ควรมีกิจกรรม ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความพอใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ควรมีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานในการให้บริการประชาชนที่ดีเยี่ยม เพื่อเป็น แบบอย่างให้บุคลากร และควรมีบทลงโทษที่ชัดเจนในการลงโทษบุคลากรที่ไม่มี ความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ฉวีวรรณ อุทวิวงศ์ (2554 : 84) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพและระดับการปฏิบัติการบริหารงานบุคลากร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปฏิบัติมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการบริหารงานบุคลากร สังกัดสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามสถานภาพ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้ ด้านที่ 1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรประเมินความต้องการอัตรากำลังบุคลากรในสถานศึกษา กำหนดภารกิจและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งไว้อย่างเป็นระบบ ด้านที่ 2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรกำหนดนโยบายสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรกำหนดนโยบายสรรหาบุคลากรสอดคล้องกับแผนและแนวทางการดำเนินงานสถานศึกษาตามระเบียบของกระทรวงศึกษาที่กำหนด ด้านที่ 3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานตามโอกาส สร้างขวัญกำลังใจ จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้านที่ 4 วินัยและการรักษาวินัย คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านที่ 5 การออกจากราชการ คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่า การพิจารณาให้บุคลากรออกจากราชการและเกษียณอายุราชการเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอริก เอ็ม ดันลีย์ (Eric M Dunleary, 2005 : 138) ได้ทำการวิจัยบทบาทการเข้าใจการลบผลกระทบด้านลบการผสมลักษณะรวมของบุคลากรและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่าผลด้านลบ ถูกลดลงเมื่อมีความแตกต่างที่มีความหมายอัตราส่วนความผันผวนขึ้นอยู่กับกลุ่มย่อย ที่มีตำแหน่งต่างกัน และมีขนาดของกลุ่มต่างกันมีความคิดเห็น

ที่แตกต่างกันไป และเมื่อการแสดงออกทางบริบททำให้ทราบว่าความคิดเห็นของแต่ละบุคคลแตกต่างกันอย่างมากผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับอัตราส่วนการเลือกและเปอร์เซ็นต์ของบุคลากรกลุ่มน้อยจะแตกต่างกับกลุ่มมาก โดยในกลุ่มบุคลากรนั้นมีความคิดเห็นที่ขึ้นอยู่กับการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน โดยผลกระทบด้านลบถูกผ่าตัดเป็นคู่ปัญหาหรือเป็นความผันผวนได้อย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะที่ถูกต้องแบบให้ลดผลกระทบด้านลบ

มาติโน (Matino. 2006 : 342) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะความเป็นผู้นำ การเสริมแรงใจให้แก่ครูและความพึงพอใจในวิชาชีพใน โรงเรียนประถม” ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำใน 3 รูปแบบ คือ transformational, transactional, non-transactional กับการเสริมแรงใจและความพึงพอใจในวิชาชีพทั้งภายนอกและภายในของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าระดับการเสริมแรงใจในครูและความพึงพอใจในวิชาชีพของครูจะเพิ่มสูงขึ้นพร้อมกับผู้นำแบบ transactional และการสร้างแรงจูงใจในบางประเภท ไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติรูปแบบความเป็นผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจในครู

ลิน (Lin. 2006 : 123) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของเงินเดือนและผลของความพึงพอใจในวิชาชีพครูและความตั้งใจในการประกอบอาชีพ” ผลการวิจัยพบว่า อำนาจปัจจัยทางเงินตราไม่มีผลกระทบ โดยตรงต่อแรงจูงใจของครูที่จะประกอบอาชีพต่อ แต่มีผลกระทบทางอ้อมที่มีนัยสำคัญต่อจุดยืนของความพึงพอใจในวิชาชีพ อย่างไรก็ตามเงื่อนไขการทำงานที่มีผลค่าความถดถอยที่มีน้ำหนักมากกว่าต่อความพึงพอใจในวิชาชีพมีผลกระทบทางตรงทางอ้อมต่อความตั้งใจประกอบอาชีพครู ยิ่งไปกว่านั้นงานวิจัยได้แสดงถึงผลในเชิงบวกของเงื่อนไขในการทำงานที่เกี่ยวกับทัศนคติของครูที่มีต่อรายได้/เงินเดือนและผลกระทบขาลงที่ลดลงของความพึงพอใจในวิชาชีพของความตั้งใจทำงานเมื่อมีครูมีประสบการณ์มากขึ้น หรือมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น

เมอร์เธอร์ สกอตต์ เอ็ดวาร์ด (Meier, Scott Edward. 2001 : 413-A) ได้วิจัยเรื่องการรับรู้หรือความเข้าใจของผู้ดูแล โรงเรียน Northern California เกี่ยวกับความขัดแย้งกับสมาชิกบอร์ดในพื้นที่ของการบริหารทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์ พบว่า การประเมินค่านุเคราะห์เป็นประเด็นความขัดแย้งที่คนส่วนมากทำให้เกิดขึ้นเพื่อสร้างความขัดแย้ง ความขัดแย้งเส้นเขตเป็นรูปแบบที่มีอยู่ทั่วไปที่ทำให้เกิดมากที่สุดการติดต่อสื่อสารและการตอบกลับ เป็นกลยุทธ์แรกๆที่เด่นกว่าที่ผู้ดูแลใช้ในการจัดการความขัดแย้งพันเวลาหรือเหมาะสมกับเวลา ความชัดเจน

การติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้ง การกำจัดความ  
มาตรฐาน บทบาท และความรับผิดชอบกับบอร์ดช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้มีความยั่งยืน  
การสร้างทีมความสัมพันธ์กับบอร์ดเป็นสิ่งสำคัญ การตกลง ไม่ใช่เรื่องแปลกใจกับบอร์ด  
หรือไม่ก็ผู้ดูแลคือคุณเงในการสร้างความไว้วางใจไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ค้นพบบน  
พื้นฐานของข้อมูลทางสถิติ

เมอเรลบร็ค โทมัส ไมเคิล (Muglenbrue Tomas Michael. 2001 : 413-A) ได้วิจัย  
เรื่องประสบการณ์ของผู้บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน : กรณีเลือกหัวหน้าโรงเรียน  
ประถมศึกษา พบว่า สามบทสรุปกว้างที่ยืนยันจากการศึกษาครั้งนี้ คือ ประการแรกผู้ได้รับเลือก  
ให้เข้าแข่ง ต้องเป็นคนที่มีความรู้และความน่าเชื่อถือของผู้อื่นเป็นอันดับแรก และสำคัญประการ  
ที่สองผู้ได้รับการเลือกให้เข้าการแข่งขันต้องมีความรู้อย่างมากในการทำงานทั้งในด้านการ  
แนะนำและการบริหารจัดการ และประการสุดท้ายจากข้อมูลการศึกษาพบว่า เครือข่ายการจ้าง  
ที่มีรูปแบบและไม่มีรูปแบบเป็นเครือข่ายที่ดีและมีอยู่จริง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความต้องการและสภาพ  
การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนและผู้บริหาร  
สถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนกับผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความ  
ต้องการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแตกต่างกัน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน  
ด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ด้านการพัฒนาทีมงานหรือองค์การ ด้านงานวิชาการ ด้านงาน  
งบประมาณ ด้านไปศึกษาต่อหรือศึกษาดูงาน และด้านงานบริหารทั่วไป ข้อเสนอแนะและ  
ความคิดเห็นอื่น ได้แก่ ความต้องการให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ต้องการให้มีการจัด  
อบรมในเรื่องการทำผลงานทางวิชาการ การเลื่อนวิทยฐานะของครู ควรมีการสำรวจความ  
ต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมก่อนนำมาดำเนินการอบรม