

วทศ || ๖๕๖๒



การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษา โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24



เปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

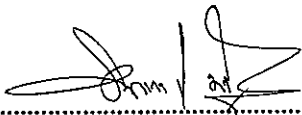
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



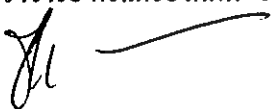
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ กุศรี)

ประธานกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

กรรมการ
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)



(อาจารย์ ดร. ชีระวัฒน์ เยี่ยมแสง)

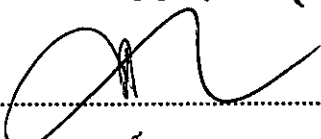
กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)



(อาจารย์อนุสรณ์ อูสินแก่น)

กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรวาท ทองบุ)

คณบดีคณะครุศาสตร์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ตีเมืองชัย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน 2.0..พ.ย. 2558..พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษา โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

ผู้วิจัย : เปี่ยมศิลป์ แสงวันแสง ปริญญา : ค.ม. (การบริหารจัดการการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ธีระวัฒน์ เข็มแสง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

 อาจารย์อนุสรณ์ อุสินแก่น อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความต้องการของครูต่องานบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 2) เพื่อพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องความต้องการของครูและบุคลากรใน โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 และ 3) เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูและบุคลากรต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่พัฒนาขึ้น การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะ ที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับ ความต้องการและปัญหาของครูต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องความต้องการของครูและบุคลากรใน โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ ประชากรครู โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 82 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล การวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ระยะที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูและบุคลากรต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่พัฒนาขึ้น ประชากรครู โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 82 คน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์การกระจายข้อมูล การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และ การทดสอบสมมุติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วย F-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการและปัญหาของครูต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องความต้องการของครูและบุคลากรใน โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่มีอายุระดับการศึกษา และระยะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการพัฒนางาน

บริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 คือ 1) ควร ศึกษา วิเคราะห์ปัญหา วางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนครอบคลุมในทุกด้าน เพื่อใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดรวมทั้งการจัดสรรอัตรากำลังคนให้เพียงพอกับปริมาณงานที่ได้รับ 2) ควรวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนครอบคลุมในทุกด้าน และควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถรวมทั้งควรมีการสำรวจความถนัดของครูก่อนมอบหมายงาน 3) ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และควรจัดหาหรือให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบและบุคลากรสามารถเข้าไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้รวมทั้งควรมีการจัดอบรมให้ตรงตามความรู้ความสามารถเพื่อที่จะได้นำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร และสร้างเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบให้เหมาะสมกับพื้นที่และเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคลากรอย่างแท้จริง และ 5) ควรมีการปรับตัวชี้วัดการประเมินผลงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและการประเมินผลงานของบุคลากรควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

TITLE : Development of Personnel Management : Case Study at Muang Kalasin School
under the Office of Secondary Educational Service Area 24

AUTHOR : Piamsilp Saenonewaeng **DEGREE :** M.Ed. (Education Administration)

ADVISORS : Dr. Theerawat Yiamsaeng Major Advisor

Mr Anusorn Thoosinkaen Co-advisor

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2015

ABSTRACT

This research aims to 1) study the needs of the teacher to personnel administration in Muang Kalasin School, under the Office of Secondary Educational Service Area 24, 2) develop the human resource administration that corresponds to the needs of teachers and personnel in Muang Kalasin School, under The Office of Secondary Educational Service Area 24, and 3) evaluate the satisfaction of teachers and personnel to the development of human resource. The research is divided into two phases: Phase 1 is all data about needs and problems of teachers to the development of personnel management that in consistent with the needs of teachers and schools in Muang Kalasin School with population of 82 teachers. Data was analyzed by using the frequency and percentage. Phase 2 is all data about the satisfaction of teachers and personnel to the development of human resource that has been developed. Population of Muang Kalasin School is 82 teachers. Data was analyzed by Mean and Standard Deviation, in order to analyze data distribution, frequency, percentage, and hypothesis testing by analysis of variance using F-test.

The results showed that

1. Needs and problems of teachers to develop a personnel management that consistent to needs of teachers and personnel at Muang Kalasin School, as a whole, has demand to develop at the high level in all aspects.

2. The satisfaction of teachers and personnel to the development of personnel management with age, education level, and an different time period of operation, have

different satisfaction to the development of human resource management at Muang School School, under The Office of Secondary Educational Service Area 24 as a whole with statistical significance at .05 level.

3. On the suggestions of the development of human resource management at Muang Kalasin School, under The Office of Secondary Educational Service Area 24 area 1, there should be study and analysis of problems, planning of staff recruitment to work systematically. It should be clear and comprehensive in every aspect in order to utilize personnel in operational to obtain maximum benefits, including the allocation of sufficient manpower to meet workloads, 2) there should plan the personnel recruitment systematically with clear and comprehensive in every aspect. It also should provide operational personnel in consistent with the academic knowledge and skills of teachers, the proficiency should also be explored before assignments to working, 3) budgeting should be allocated to support the development of personnel adequately and learning resources should be provided systematically or make the resources availability to personnel can learn to develop themselves, as well as training to meet the skills to apply their knowledge in order to be used effectively and continuous self-development, 4) sufficient budget should be allocated to build the morale of personnel and establish criteria for consideration of performance and goodness that appropriate to the field area and definitely contribute to its personnel, 5) there should be the adjustment of metrics to assess performance to suit the context of school and the evaluation of personnel should be participated by all parties involved in the evaluation.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดี
จาก อาจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์อนุสรณ์
ณัฐสินแก่น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเจตต์ ภูศรี
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ ผู้ทรงคุณวุฒิ
ที่ให้คำแนะนำ ชี้แนะ และแก้ไขในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จด้วยดี
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทั้ง 4 ท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยทั้ง 3 ท่าน คือ นายประวีณ
จำเริญสาร นายวิวัฒน์ ยงประพัฒน์ นางณัฏฐิรา คำสมหมาย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการ
ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และท่านผู้บริหาร โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ และคณะครู ที่ได้กรุณา
ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และตอบแบบสอบถาม

ท้ายสุดขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครูบาอาจารย์ ตลอดจนญาติพี่น้องผู้เป็น
กำลังใจที่สำคัญที่สุด ของผู้วิจัยคุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบแต่
บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	๗
ABSTRACT	๗
กิตติกรรมประกาศ	๘
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญแผนภาพ	๘
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	8
สมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานบุคคล.....	17
การพัฒนาการบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	21
การวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม.....	54
บริบทโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24.....	57
ขอบข่ายกลุ่มงานบริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์.....	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	89
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	102
รูปแบบการวิจัย	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	103
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	103

หัวเรื่อง	หน้า
ขั้นตอนการทำวิจัย.....	105
การเก็บรวบรวมข้อมูล	105
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	106
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	107
การวิเคราะห์ข้อมูล	107
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	124
สรุปผลการวิจัย	124
อภิปรายผลการวิจัย	125
ข้อเสนอแนะ	129
บรรณานุกรม	131
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	138
ภาคผนวก ข คุณภาพของแบบสอบถาม.....	147
ภาคผนวก ค หนังสืออนุมติต่างๆ	149
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการประชุม	155
ประวัติผู้วิจัย	160

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ที่ตั้งของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์..... 62
2	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 65
3	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 66
4	เป้าหมาย..... 68
5	ภาพความสำเร็จที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อสิ้นปีการศึกษา 2557..... 71
6	ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 108
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมและรายด้าน 109
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานอัตรากำลัง 109
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร 110
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานวินัย 111
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ..... 111
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ..... 112

13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา	114
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุราชการ	115
15	ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานอัตรากำลัง	116
16	ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้าน งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	117
17	ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานวินัย	118
18	ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ	118
19	การเปรียบเทียบความพึงใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำแนกตามระดับการศึกษา	121
20	การเปรียบเทียบความพึงใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำแนกตามอายุ	122
21	การเปรียบเทียบความพึงใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำแนกตามระยะการปฏิบัติงาน	123

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย	6
2	แผนผังโรงเรียน	61
3	โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์	64
4	โครงสร้างการบริหารงานบุคคล.....	78



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต จำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสม ขณะที่การทบทวนผลการพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมาสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการประเทศที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว ทั้งมีความเสี่ยงในหลายมิติที่อาจทำให้ปัญหาต่างๆ รุนแรงมากขึ้น การพัฒนาประเทศไทยในอนาคต จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและสร้างภูมิคุ้มกันของประเทศให้เข้มแข็งภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นคง กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศไทยในระยะแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จึงมีแนวคิดที่ต่อเนื่องจากแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8-10 โดยยังคงยึดหลักการปฏิบัติตาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกภาคส่วน ทุกระดับ ยึดแนวคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคมเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ขณะเดียวกัน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมในกระบวนการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555 : ปฐมบท) และการที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรบริหาร อื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยคนที่มีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มี ค่าที่สุด ขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการชำระ

รักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพ ชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สมบัติ กุสุมาวดี. 2547 : 6)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 หมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมาตรา 7 บัญญัติว่า ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง หมวด 5 มาตรา 39 บัญญัติให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการ กากับและประสานให้สถาบันที่หาหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากร ประจําการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

ปัญหาส่วนใหญ่ของการทำงานเกิดจากคน ซึ่งต้นเหตุของปัญหา คือ องค์กรไม่ได้เน้นนโยบายเรื่องคน เพราะเอาใจใส่แต่เรื่องงานและเงิน ดังนั้นเมื่อมีงานและมีเงินจึงจะบรรจุคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้ได้ จะมีการกล่าวถึงคุณค่าของคนอยู่บ้างในนโยบายแต่ในทางปฏิบัติกลับไม่สนใจเรื่องคน นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ และการดูแลทุกข์สุขของพนักงานในปัจจุบันนี้แต่ละองค์การ หรือทุกหน่วยงานต่างก็เล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์การ หากคนไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถที่จะจัดการงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ การจะได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคลจึงต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการในการบริหารงานบุคคล จะต้องเป็นที่สุดขององค์การกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมาย มนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดในองค์การ ไม่มีองค์การใดจะแสวงหาบุคคล สร้างบุคคล ในลักษณะเช่นเดียวกันได้ทุกองค์การ หากองค์การใดมีการพัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ องค์การนั้นๆ จะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ในทางจัดการนั้นมียุทธศาสตร์ 4 M's ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Men) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (management) นั้น บุคลากรได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร แม้เราจะมีเงิน มีวัสดุอุปกรณ์ไม่จำกัด หรือพิเศษเพียงใด ถ้ามีคนแล้วใช้ปัจจัยดังกล่าวไม่เป็น หรือใช้ไม่คุ้มประโยชน์ผิดสถานที่และสถานการณ์ แล้วอะไรจะเกิดขึ้น ในสงครามธุรกิจอุตสาหกรรมที่แข่งขันกันอย่างยิ่งในยุค ไอ ซี ที หรือยุคเทคโนโลยี คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นตัวป้อนเข้าไปในกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้เป็นตัวป้อนออกหรือผลผลิตที่มีประสิทธิผลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ปัจจัยทุกตัวจึงต้องมีคนเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่และยุ่งยากของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่ากว่าจะสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพมาใช้งาน แล้วทำการฝึกอบรม พัฒนาให้ยกระดับคุณภาพดีขึ้นเรื่อยๆ นั้นยากมากอยู่แล้ว แต่จะอย่างไรจึงจะรักษาคนที่เป็ทรัพยากรที่มีค่าให้อยู่ทำงานในองค์การนานๆ นั้นยากยิ่งกว่า (บรรยงค์ โตจินดา. 2543 : 16-17)

สถานศึกษา ถือเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ประการสำคัญคือ สถานศึกษาจะต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดี เพราะสถานศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่สำคัญสถาบันหนึ่ง ในการนำนโยบายทางการศึกษาสู่การปฏิบัติความสำเร็จของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเข้าใจนโยบายของรัฐบาล กระทรวงกรม กอง ที่ผู้บริหารสังกัดอยู่อย่างแจ่มแจ้ง แล้วขยายผลไปสู่

การปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลถือเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในสถานศึกษาและ
เป็นงานหลักที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงเป็นอันดับแรก ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ รู้จัก
ใช้จิตวิทยา มีวิธีการหรือมีเทคนิคในการปกครองบังคับบัญชา และต้องใช้คุณธรรมมาประกอบ
ในการบริหารงานบุคคล หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจและรู้จักบริหารคนอย่างมี
ประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จที่มุ่งหวังไว้ย่อมประสบผลสำเร็จแน่นอน สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 1-2, 1-3 และ 3-4 ได้กำหนด
นโยบายเป้าหมายและมาตรการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านการปฏิรูปครูและบุคลากร
ทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบการสรรหา การแก้ปัญหาครูผู้สอนขาดแคลนให้เหมาะสม
เพียงพอ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ พัฒนาจิตสำนึก
อุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ส่งเสริมวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงให้เป็นที่ยอมรับและ
ยกย่องในสังคม (เสาวณี เพชรกาพ. 2548 : 3)

จากเหตุผลดังกล่าว เป็นแรงจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะดำเนินการศึกษาวิจัยการพัฒนา
งานบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นรวมทั้งเป็นประ โยชน์
สำหรับสถานศึกษาอื่นในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ความต้องการของครูต่องานบริหารงานบุคคล ของ โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 เป็นอย่างไร
2. กระบวนการพัฒนางานบริหารงานบุคคลใดที่สอดคล้องกับความต้องการของครู
ของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24
3. เพื่อประเมินความพึงพอใจครูที่มีต่องานบุคคลที่พัฒนาเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการของครูต่องานการบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนเมือง
กาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24
2. เพื่อพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องความต้องการของครูและบุคลากร
ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24

3. เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูและบุคลากรต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่พัฒนาขึ้น

สมมติฐานการวิจัย

1. ครูมีความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของครูโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ ที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน แตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการศึกษาภารกิจการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ 4 งาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 งานอัตรากำลัง

1.2 งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

1.3 งานวินัย

1.4 งานบำเหน็จความชอบและลงโทษเบี่ยงประวัติ

2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ครู โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งมีจำนวน 82 คน

2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่งานบริหารงานบุคคล จำนวน 9 คน โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เป็นกลุ่มที่จะดำเนินการพัฒนางานบริหารงานบุคคล

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24

4. ระยะเวลา

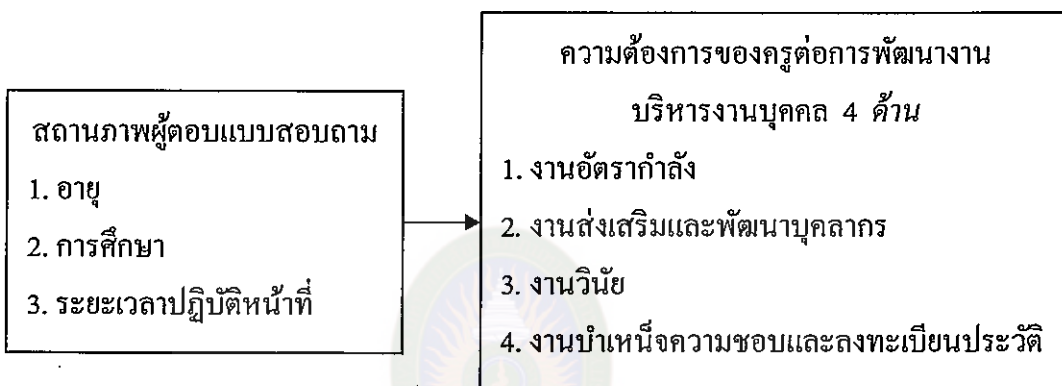
การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยในช่วงเวลา ปีการศึกษา 2557

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการของครูต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ ในกรอบงาน 4 ด้าน คือ 1) งานอัตรากำลัง 2) งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร 3) งานวินัย และ 4) งานบำเหน็จความชอบและลงโทษเขียนประวัติ

กรอบงานวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนางานบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการปรับปรุงกระบวนการจัดการให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและส่งเสริมสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

อัตรากำลัง หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ด้านการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีจะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ

ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ ส่งเสริมวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ พัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์ ในรูปแบบต่างๆ ให้แก่บุคลากร ได้พัฒนาตนในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติ งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วินัย หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และปฏิบัติตน ตามระเบียบวินัยของทางราชการการดำเนินการทางวินัย สักพักราชการและการให้ออกจากราชการ การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ งานการอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การออกจากราชการ ส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมมี รวมทั้งการดำเนินการทางวินัยกับบุคคลที่ประพฤติผิดวินัย

บำเหน็จความชอบและลงทะเบียนประวัติ หมายถึง ส่งเสริมการดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การลาทุกประเภท การจัดระบบและทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีและการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์การตอบแทนความดีความชอบต่อบุคคลที่ทำประโยชน์แก่ทางราชการ

ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาของรัฐ และเอกชน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบความต้องการของครูต่องานการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 อยู่ในระดับดีขึ้น
2. ทำให้ทราบการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องความต้องการของครูในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24
3. ได้ทราบ ความพึงพอใจของครูและบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลที่พัฒนาขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. สมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานบุคคล
3. ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม
5. บริบทโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
6. ขอบข่ายกลุ่มงานบริหารงานบุคคล โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานองค์การหรือการจัดการองค์การ ปัจจุบัน จึงมีคนให้ความสำคัญ และสนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลกันมากขึ้น โดยมีการให้ความหมายไว้มากมาย ดังผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงศ์ (2540 : 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ดิยาว์ (2543 : 11) อธิบายความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าคือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถ

ของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ และเหมาะสม นั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือกการฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การร่วมกัน ใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life: QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จากความหมายและแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารบุคคลพอสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการพ้นจากงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่อองค์การและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

นอกจากนี้ (บรรยงค์ โดจินดา. 2543 : 54-55) ได้อธิบายถึงหลักการสำคัญในการจัดระบบบริหารงานบุคคล ทั้งสิ้น 12 ประการ ได้แก่

1. หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคนมาสมัครเข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมีปัญหาในการทำงาน
4. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะ
5. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงาน ที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

7. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับมอบ

8. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร มีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการป้องกันและการกระทำผิด การผิควินัยในการปฏิบัติงาน

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

12. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำเทคนิควิทยาการต่างๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปยึดหลักการของระบบสำคัญ 2 ระบบ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) สำคัญของทั้งสองระบบสรุปได้ ดังนี้

2.1 ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่ การให้ได้ว่าซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ (อัจฉรา. 2531 : 2) การยึดระบบอุปถัมภ์ เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล มักก่อให้เกิดผลสำคัญๆ ดังนี้ (บรรยงค์. 2543 : 61-64)

2.1.1 การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงานรวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง จะไม่คำนึงถึงคุณวุฒิ และความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ คือ ถูกใจมากกว่าถูกต้อง

2.1.2 การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักไม่เปิด โอกาสที่เท่าเทียมกัน

2.1.3 บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะเป็นการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ

2.1.4 ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่

2.1.5 บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมืองหรือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้าแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงาน

2.2 ระบบคุณธรรม เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้กันมาตั้งแต่ดั้งเดิม เป้าหมายสำคัญของระบบคุณธรรม คือการจัดระบบอุปถัมภ์ออกไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมในระบบบริหารงานบุคคล มุ่งให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานมาปฏิบัติงานให้มากที่สุด ระบบคุณธรรม ยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

2.2.1 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ในการสมัครทำงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติ และพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันในการกำหนดค่าตอบแทน ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work) ทั้งนี้ เพื่อให้งานที่มีลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ได้รับการกำหนดค่าตอบแทนเท่ากัน และได้สัดส่วนกับปริมาณและคุณภาพของงานในการปฏิบัติต่อบุคลากรตามระบบบริหารบุคคลที่ยึดหลักความเสมอภาค ถือว่าบุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ และการรักษาวินัย เป็นต้น

2.2.2 หลักความสามารถ (Competence) การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามหาทางเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the Right Man on the Right Job)

2.2.3 หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายที่จะมิให้ถูกกั้นแกล้ง หรือถูกออกจากงานโดยไม่มีความคิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัว หรือทางการเมือง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน และอาชีพของตน

2.2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) มุ่งที่จะให้ข้าราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใดๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มภาคภูมิและเต็มความสามารถในระบบการเมืองและการปกครองแบบประชาธิปไตย

3. กระบวนการบริหารงานบุคคล (Administrative Process)

ในการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล มีขั้นตอน หรือกระบวนการที่หลากหลายซึ่งผู้วิจัย ได้รวบรวม และนำเสนอ ดังต่อไปนี้

Luther. (2003 : 266) ได้สรุปรูปแบบการบริหารว่าประกอบด้วย POSDCORB ซึ่งได้มีคอธิบายความหมายของคำนี้ไว้มากมาย ในที่นี้ (กฤษฎ์. ม.ป.ป. : 5-7) ได้อธิบายความหมายของ POSDCORB ว่า การบริหาร มักประกอบไปด้วยภารกิจอันเป็นเงื่อนไขหลักๆ ดังนี้

1. P:Planning การวางแผน เป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ อย่างน้อยทำเป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ หรือรูปแบบใดก็ตาม ควรทำเป็นเอกสารไม่ใช่เป็นแผนที่อยู่ในใจ โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงเรื่องที่จะวางแผนว่าง่ายหรือยาก ทำคนเดียวหรืออยู่ในรูปแบบของคณะทำงาน มีการคาดการณ์ถึงผลเสียที่สามารถเกิดขึ้นได้ แล้วจึงวางแผนหลังจากที่ศึกษาทุกอย่างเรียบร้อยแล้ว

2. O:Organization การจัดองค์การภายในหน่วยงาน ควรจัดให้เป็นองค์การแบบราบ หมายถึง การลดสายการบังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อไม่เสียเวลาในการสั่งการ

3. S:Staffing การจัดหาดคน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด เป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารต้องสนใจมากที่สุด รวมไปถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้คนเก่ง คนดี ได้รับการพัฒนาให้ถูกทิศทางการตามนโยบาย และความสามารถ นอกจากการเน้นที่คุณสมบัติของคนต้องดีและเก่งแล้ว วินัยเป็นปัจจัยที่องค์การต้องกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามมาให้มากที่สุด รวมถึงการพิจารณาความจำเป็นของการใช้คนตามกรอบอัตรากำลังด้วยว่าวิเคราะห์มาเหมาะสมกับงานที่เราออกแบบ และกำหนดขึ้นหรือไม่ ใช้คนที่อัตรากำลังเหมาะสมสอดคล้องกับงานที่ได้รับผิดชอบจริงหรือไม่

4. D:Directing การอำนวยการ โดยการควบคุมการดำเนินการต้องชัดเจน มีวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) แผนกลยุทธ์ (Strategy Plan : Master Plan) การกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายต่างๆ ต้องชัดเจน ตรงไปตรงมา และโปร่งใส

5. Co:Co Ordinating การประสานงาน คือ การทำงานที่ประสานงานร่วมกัน เป็นอย่างดีของคนในองค์กร ถ้อยทีถ้อยอาศัย สร้างให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี ตามมานอกจากนี้ คนในองค์กร หรือทีมงานต้องมีเป้าหมาย มีทิศทาง มีคุณค่าร่วมกันในการทำงานให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดด้วย

6. R:Reporting การรายงาน เป็นการรายงานสภาพปัจจุบันของการทำงาน ถือเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างยิ่ง โดยการบันทึกต้องมีคุณภาพ ชัดเจน รัดกุม เข้าใจง่าย อ้างอิงใช้ปฏิบัติได้ในกรณีที่ต้องทำเองไม่อยู่ ต้องให้คนที่อยู่ทำงานแทนได้ ในมาตรฐานสากลระหว่างประเทศกำหนดเรื่องการบันทึกผลการทำงาน เป็นข้อจำเป็นอย่างยิ่ง

7. B:Budgeting การจัดงบประมาณ เป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นภารกิจของผู้บริหาร ที่ต้องเตรียมให้พร้อม ขาดเงินก็ไม่สามารถทำงานใหญ่ๆ ไม่สามารถพัฒนาได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกงาน ทุกกิจกรรมต้องใช้งบทั้งหมด โดยการบริหารจัดการด้านงบประมาณ ต้องคำนึงถึงการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าต่างๆ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้กล่าวว่า รูปแบบการจัดการบริหารงานบุคคล มีแนวโน้มเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน และเสร็จสิ้นการรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นการจัดการแบบต่อเนื่องและยั่งยืน และเน้นพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ในด้านจิตใจ มีจิตสำนึก มีคุณธรรม และจริยธรรมควบคู่กันไป โดยมีภารกิจหลักด้านต่างๆ ดังนี้

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้

2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วย การพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้น

3. การรักษานักงาน (Retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน หรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบ หรือการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและท่าทายนคนให้อยากทำงาน

สันติธร ยิ้มละมัย (2540 : 32-34) ได้สรุปกระบวนการบริหารงานบุคคลว่า ควรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนนโยบาย การออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล หมายถึง การที่องค์กร หรือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ออกระเบียบ กฎ ข้อบังคับ เพื่อให้บุคคลในองค์กร ได้ยึดเป็นหลักปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การวางแผนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนถึงปริมาณ และคุณภาพของกำลังคนที่องค์กรมีความต้องการ ในอนาคต ทั้งการกำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็น

2.1 การวางแผนกำลัง

2.2 การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ

2.3 การวางแผนเพื่อใช้กำลังคน

3. การกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดตำแหน่งในองค์กร ว่าเป็นงานเกี่ยวกับอะไร และบุคคลที่จะรับผิดชอบต้องมีความรู้ ความสามารถอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะวิชาชีพให้เห็นถึงความเจริญเติบโตขององค์กร (Organization Growth)

4. การกำหนดเงินเดือน หมายถึง การกำหนดอัตราเงินเดือน หรือค่าตอบแทน โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

4.1 หลักการ “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work)

4.2 เงินเดือนจะต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพเศรษฐกิจ และค่าครองชีพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

4.3 อัตราเงินเดือนเปรียบเทียบ การกำหนดอัตราเงินเดือนควรพิจารณาถึงอัตราเงินเดือนของงานที่มีความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันของหน่วยงานอื่นด้วยเพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพที่ต้องการมาปฏิบัติงาน

5. การสรรหาบุคคล หมายถึง การเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้ได้คนดี มีความสามารถ นับตั้งแต่การรับสมัคร

การประชาสัมพันธ์และวิธีการสอบประเภทต่างๆ เป็นต้น

6. การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง หลังจากที่ได้อันที่ผ่านการคัดเลือก และพร้อมที่จะปฏิบัติงานแล้ว จะต้องบรรจุ และมอบหมายหน้าที่การงานให้ตรงความรู้ ความสามารถของคนคนนั้น

7. การจัดทำ ทะเบียนประวัติ หมายถึง การบันทึกข้อมูลที่เป็นประวัติของบุคคลที่เข้ามาทำงานในหน่วยงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ และขึ้นเงินเดือน

8. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดำเนินการในรูปของการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน หรือวิธีการอื่นๆ

9. การพิจารณาความดีความชอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจ และการพิจารณาผลงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเลื่อนระดับให้สูงขึ้น ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงคุณภาพ และปริมาณของงานที่ได้รับผิดชอบ

10. การดำเนินการทางวินัย หมายถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงานให้อยู่ในกรอบ และมีวินัยที่ดี

11. สวัสดิการ หมายถึง ประโยชน์ต่างๆ ที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือบุตร เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สิทธิในการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ลาคลอดบุตร ลาอุปสมบท ลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานทั้งภายใน และต่างประเทศ เป็นต้น

12. การให้ออกจากงาน และบำเหน็จบำนาญ การออกจากการงานมีหลายกรณี เช่น การเกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก หากรับราชการด้วยความซื่อสัตย์ เมื่อออกจากราชการก็มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญด้วย

จํานงค์ ไหวสินธุ์ (2545 : 25-26) ได้สรุปภารกิจ และกระบวนการบริหารงานบุคคล ออกเป็น 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การธํารงรักษา การพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยมีกิจกรรมย่อย ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ คือ

1.1 การวางแผนกำลังคน

1.2 การสรรหา

- 1.3 การเลือกสรร
- 1.4 การบรรจุแต่งตั้ง
- 1.5 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
2. การข้าราชการบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ คือ
 - 2.1 การปฐมนิเทศ
 - 2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
 - 2.3 การนิเทศงาน
 - 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.5 การพิจารณาความดีความชอบ
 - 2.6 การเลื่อนตำแหน่ง
 - 2.7 การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 2.8 การเสริมสร้างวินัยและการร้องทุกข์
 - 2.9 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 2.10 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.11 สภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ คือ
 - 3.1 การฝึกอบรม
 - 3.2 การสัมมนา
 - 3.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - 3.4 การศึกษาต่อ
 - 3.5 การศึกษาดูงาน
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ คือ
 - 4.1 การโอน การย้าย
 - 4.2 การลงโทษทางวินัย
 - 4.3 การลาออก
 - 4.4 การลดจำนวนบุคลากรสำนักงาน
 - 4.5 การเกษียณอายุ
 - 4.6 การทุพพลภาพ
 - 4.7 การถึงแก่กรรม

สมรรถนะกับกระบวนการทัศนการบริหารงานบุคคล

สมรรถนะ คือลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและ หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

1. สมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานบุคคล

1.1 การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติ และสมรรถนะตามตำแหน่งที่ต้องการ การเลือกใช้วิธีการคัดเลือกที่ได้คนตรงกับความต้องการ ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย เช่น การใช้แบบทดสอบ หรือวิธีสัมภาษณ์จะทำให้ได้คนที่ตรงตรงกับความต้องการ ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย มากที่สุด

1.2 การวางแผนอบรมและพัฒนาบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล จะช่วย กำหนดทิศทางการพัฒนา ส่วนการพัฒนาเป็นการเพิ่มการทำงานให้คนแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนที่มี ทำให้ทราบอนาคต ทำให้ต้องเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับตำแหน่งในองค์กร

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นตัวสะท้อนให้ทราบถึงสมรรถนะของ ตนเอง และขององค์กร

1.4 ค่าตอบแทน เป็นตัวช่วยให้บุคคลมีความกระตือรือร้นมากขึ้น ส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ

ในปัจจุบันความหมายของ “คน” ในองค์กรไปไกลกว่านั้นมาก ด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่าจึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ขึ้น หรือในบางองค์กรมองไกลกว่านั้นอีก กล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์กร จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอีกหนึ่งคำ

ดังนั้น คำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญขององค์กร หากต้นทุนมีน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ หากต้นทุนมีจุดบกพร่อง ก็ต้องพัฒนา แก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการพ่วงถ่ายออกไป

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

1.1.1 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 51 – 52)

- 1) ช่วยให้กิจการสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายของกิจการในอนาคต มีความสอดคล้องกัน
- 3) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น ไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
- 4) ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ของกิจการ

6) เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

1.1.2 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตขององค์กร ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนั้น ต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรในอนาคต ดังนั้น (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 52 – 57) จึงได้สรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1) การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษา นโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้าน การเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2) การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน(Current Human Resource Situation) สํารวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการ โอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

5) การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็น

การตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์กร การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

1.2. การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานขององค์กร จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ จากแหล่งต่างๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเข้ามาสู่องค์กร โดยให้เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อถือว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร

2. กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญเพราะ หากได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในองค์กรย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย เวลา ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมแล้วยังส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรัดกุม โดยได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้

2.1 การเริ่มต้นการรับสมัคร

2.2 การสัมภาษณ์ขั้นต้น

- 2.3 การกรอกใบสมัคร
- 2.4 การสอบคัดเลือก หรือการทดสอบการทำงาน
- 2.5 การสอบสัมภาษณ์ เข้าทำงาน โดยฝ่ายบุคคล
- 2.6 การสอบประวัติเดิมของผู้สมัคร
- 2.7 การตรวจสอบสุขภาพ
- 2.8) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย โดยฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา

Wayne et al. (1996 : 223 - 238) ได้อธิบายถึงการคัดเลือกบุคลากรสามารถดำเนินการด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- 1. การทดสอบความสามารถสติปัญญา
- 2. การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ
- 3. การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อยๆ
- 4. การทดสอบความสนใจในงาน
- 5. การทดสอบบุคลิกภาพ
- 6. การสัมภาษณ์

3. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)” ต่อมา มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ เช่น นิยามของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. 2556 : 8-10)

Craig. (Cited In Weinberger. 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมซึ่งเน้นที่ศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ

Jones. (Cited In Weinberger. 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์การ

Chalofsky, and Lincoln. (1983) กล่าวถึง สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร

R. Smith. (1998 Cited In Weinberger. 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลกำไรของบุคคลและองค์กร

Marsick. And Watkins. (Cited In Weinberger. 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Delahaye. (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน

Gilley, Egglund, And Maycunich. (2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

Grieves. (2003) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่ง คือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

Harrison. and Kessels. (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กร ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์กร

YorKS. (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความคิดรวบยอดต่อ บทบาทขององค์กร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างความมี ประสิทธิภาพในงาน โดยมีบุคลากรและองค์กรต่างก็บรรลุดุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อม ๆ กัน

Swanson. and Holton. (2009) นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็น กระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงาน และกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละ คนอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร จึงเป็น การศึกษาทั้งมรรควิธี (Means) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ กรอบแนวคิด ตัว แบบ กระบวนการ รูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันเศรษฐกิจระดับประเทศและระดับ โลก ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ประเทศต่าง ๆ องค์กรภาครัฐและเอกชนอยู่ในภาวะต้องแข่งขันกัน เพื่อความอยู่รอด ต่างพยายามหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การที่จะ สร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ได้มาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย แนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่แตกต่างกัน และมีการ เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังที่เคยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มี คุณค่าที่สุดขององค์กรได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทรัพยากรมนุษย์ เคยเป็นเพียงปัจจัยการผลิตกลายมาเป็นทุน เพื่อองค์กรจะใช้หรือลงทุนที่ต้องการให้มูลค่า กลับคืนสู่องค์กรด้วยระบบต่าง ๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยง กัน บริษัท Siemens ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นกุญแจดอกสำคัญแห่งความสำเร็จ บริษัทจึง ได้กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะ ยาวไว้เป็นแม่แบบที่แข็งแกร่งและ แน่นหนาไม่ต่างอะไรกับระบบสาธารณสุข โภคขั้นพื้นฐาน ของบริษัท โดยมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีขอบเขตครอบคลุมตามหลัก ความสามารถ 4 ประการที่ทรัพยากรมนุษย์พึงมี (4 Core Siemens Capabilities) ตามเกณฑ์ของ บริษัท ประกอบด้วย แรงผลักดันที่เต็มไปด้วยพลัง (Drive With Energy) มีใจจดจ่อ (Focus And

Execute) มีแรงกระทบ (Impact And Energize) และมีแรงจูงใจ (Guide With Passion) ถือเป็นทักษะที่ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนต้องมี การที่บริษัท Siemens กำหนดกรอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักความสามารถ 4 ประการดังกล่าว ก็เพื่อสร้างแรงผลักดันและกรอบการทำงานของความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำของบริษัท Siemens จะต้องมีความสามารถใน 4 ตัวดังกล่าว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปแตกย่อยเพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าธุรกิจหรือองค์การและทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการหรือบกพร่องในเรื่องใด จะต้องเติมเต็มอย่างไร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นที่ความเป็นเลิศของบุคคล (People Excellent) และกลยุทธ์บุคคล (People Strategy) ในแนวทางหลัก 4 ประการคือ

1. กระจายทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพมากขึ้น (Achieve High Performance Culture)
2. เพื่อตะกร้าสะสมคนเก่ง (Talent Pool)
3. สร้างทางเดินสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
4. สร้างผู้นำให้ประสบความสำเร็จในระดับสูงมากที่สุด (Leadership Excellent Program)

องค์การบางองค์การเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยและโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ให้หลักความสามารถ (Competency) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การมากที่สุด เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ แนวคิดหลักความสามารถคือการเชื่อมโยงองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการเรียนรู้ความสามารถพื้นฐาน (Competency Based Learning) ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมุ่งตอบสนองเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ผลที่ได้คือ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ การสร้างการเรียนรู้ให้มีความสามารถในระดับพื้นฐานกระทำได้โดยการวิเคราะห์ความต้องการบนพื้นฐานของกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนธุรกิจ เพื่อกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดทำโมเดลวางแผนหลักสูตรรองรับ ออกแบบและพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้จนถึงกระบวนการประเมินผล โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในทางบวก และเป็นทุนทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าความสามารถที่ได้มาจากการระดมความคิดของผู้บริหารองค์การ ในประเด็นว่าทำไมต้องปรับตัวโดยยึดหลักแนวความคิดที่ว่าไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้ บัจฉัยแห่งความสำเร็จขององค์การที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และการใส่เครื่องมือใน

การพัฒนาเข้าไปด้วยการมีสายตาที่ยาวไกล พิจารณาให้ได้ว่า จะพัฒนาหรือไม่ จะทำอะไรมา พัฒนาความสามารถ ความสามารถจะเป็นตัวชี้วัดการเติมเต็มขององค์การในอนาคต การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถกระทำได้โดยพิจารณาที่องค์ประกอบ 3 ตัว คือ

1. Hardware เป็นการเตรียมการใส่ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ในเครื่องบันทึกข้อมูล

2. People Ware เป็นการหาทรัพยากรมนุษย์ที่ใฝ่การเรียนรู้

3. Content การสร้างเนื้อหาโดยนำเอาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ไปใส่ใน Hardware เพื่อให้องค์การมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์การดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนด ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนมีความสุข กับการทำงาน เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องทำให้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีค่าเฉลี่ยของทรัพยากรมนุษย์เก่งประมาณร้อยละ 40 ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งองค์การ เพราะมีการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ขององค์การ โดยเน้นที่ความเป็นเลิศของทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ประการ คือ การกระจายทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพมากขึ้น เพิ่มตะกร้าทรัพยากรมนุษย์ที่เก่ง สร้างผู้เชี่ยวชาญและสร้างผู้นำดังที่กล่าวมาแล้ว บริษัทปูนซิเมนต์ไทยใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านความสามารถ เพื่อตอบ โจทย์การเติบโตในเอเชีย โดยเน้นที่ 1) ความสามารถในการหน้าที่ (Functional Competency) 2) ความสามารถในการกลยุทธ์ (Strategic Competency) และ 3) ความสามารถในการจัดการและความเป็นผู้นำ (Managerial And Leadership Competency) การนำเอาหลักความสามารถมาใช้จะเน้นที่การสื่อสารและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหาร ใช้ความสามารถเป็นตัวช่วยในการกำหนดทิศทางความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมาตรฐานเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้วัดทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสามารถหรือทักษะพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดและควรเสริมในด้านใดบ้าง เป็นการช่วยกำหนดทิศทางในการพัฒนาให้ตรงเป้าหมาย ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ความสามารถเป็นแนวทางให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต้องมีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของทรัพยากรมนุษย์แต่ละคน ทำให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเช่นหลุยส์เน้นที่การจัดการพื้นฐาน ความสามารถ (Competency Based Management) ด้วยการทำความเข้าใจแก่นของธุรกิจ โรงพยาบาลว่าต้องการขายการรักษาที่ดี บริการถูกใจลูกค้า และบริหารจัดการดี หน้าที่ของ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดูเรื่องความสามารถเกี่ยวกับจำนวนคนกับปริมาณงานและ ลักษณะของแต่ละงาน ความสามารถหลัก (Core Competency) ที่โรงพยาบาลเช่นหลุยส์เน้นคือ คุณภาพ การทำงานเป็นทีม จรรยาบรรณ และการสื่อสาร ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ เน้นความสามารถของ โรงพยาบาลเช่นหลุยส์คือ การประยุกต์ให้เข้ากับจริตขององค์กร เช่น การให้พนักงานขับรถสวดมนต์ก่อนขับรถเพื่อลดอุบัติเหตุ ให้ความสำคัญเป็นเครื่องมือ ใน การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพราะมีตัวชี้วัด ผลงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ปตท. คือคอยสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ มีความสามารถเหมาะสม เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ไทย ที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์กล้าคิดนอกกรอบ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ปตท. ยังมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญ จึงไม่มีการจำกัดขอบเขตที่จะกระทบต่อ ความคิดสร้างสรรค์ มองว่าศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์มีมหาศาล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถเพิ่มค่าให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่างจากเครื่องจักรที่ยิ่งใช้นาน ความสามารถจะ ลดลงไป ปตท. จึงมีโอกาสนำทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงศักยภาพด้วยการดำเนินนโยบายไขว้ ทรัพยากรมนุษย์ไปมาในธุรกิจ ในเครือ โยกย้ายเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีการ พัฒนาอยู่ตลอดเวลา

การทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชยมีแนวคิด ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็น ทุนมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากร มนุษย์ทุกคนที่ก้าวเข้ามา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ต้องมีทักษะเพิ่มมากขึ้น โดยมีความเชื่อ ว่าจะได้ผลตอบแทนกลับมาในระยะยาว เพราะทักษะที่ดีไม่สามารถสร้าง ได้ปีเดียว กลยุทธ์ใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในอัตราส่วน 1 ใน 3 ของกลยุทธ์หลักเพื่อเป็นทางเลือกให้กับ ทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถอยากมาอยู่ด้วย ผู้บริหารระดับสูงจะ ให้ความสำคัญด้วยการตรวจสอบ ทบทวนอัตราส่วนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทุกปี บริษัท ได้สร้าง ค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับทุนมนุษย์ 3 เรื่อง คือ

1. เคารพในตัวบุคคล (Respect Individual) เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ และมีความแตกต่าง

2. การสื่อสาร (Communication) โดยสร้างวัฒนธรรมเปิดเผยและซื่อสัตย์ที่ทุกคนต้องเปิดใจ และพร้อมที่จะยอมรับกันและกัน

3. การยึดถือหลักคุณธรรม (Merit) คือ ต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยปลูกฝังให้ทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญคือ โดยปกติทรัพยากรมนุษย์มักไม่ชอบฟังฝ่ายบริหารจึงให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายพูดให้ผู้บริหารฟังด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วม บริษัทจึงได้กำหนดตัวบุคคลไปเป็นคณะกรรมการขึ้น ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์หลายกลุ่มงาน หลายระดับจำนวน 10 คน ซึ่งจะเปลี่ยนไปทุกปี คณะกรรมการมีบทบาทในการเสนอโครงการ 5 โครงการ แก่ฝ่ายบริหาร โดยที่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ให้คำมั่นสัญญาว่าจะนำไปปฏิบัติ ผู้นำทีมจะเป็นผู้นำเสนอโครงการทั้ง 5 ว่าจะทำอะไรบ้าง ตอนปลายปีหัวหน้าทีมหรือประธานคณะกรรมการต้องสรุปผลการดำเนินงานว่าดำเนินการไปแล้วเป็นอย่างไรรวมถึงความรู้สึก ประสบการณ์กับเรื่องที่ทำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างทัศนคติให้ทรัพยากรมนุษย์เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมทั้งจะเรียนกับใครก็ได้ ไม่ว่าจะอยู่ระดับใดก็ตาม ต้องเปิดใจรับฟังความคิดใหม่ ๆ และผลักดันให้ไปสู่การปฏิบัติการที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ เมื่อองค์การต้องการจะนำมาใช้หรือจะลงทุนต้องให้คุณค่ากลับคืนสู่องค์การในระดับที่คุ้มค่าการลงทุน ระบบต่าง ๆ ต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน การบริหารทุนมนุษย์หลังจากรับทรัพยากรมนุษย์เข้ามาควรต้องผ่านสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บทบาทของความเป็นบุคลากรเพื่อหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบ และเมื่อเข้าสู่ระบบแล้วจะมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่แรก หลังแรกเข้าทั้งระดับกลางและระดับสูง แนวทางหรือขอบเขตการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องมีความครอบคลุมเรื่องสำคัญ 5 เรื่อง ดังนี้

1. การสร้างผลงานให้ดีขึ้น (Performance) เป็นการพัฒนาที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และงานในสายงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ

2. เพิ่มระดับความสามารถให้สามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้น มากขึ้นได้ (Potential) แม้ว่าความสามารถนั้นจะไม่ตรงหรือสูงกว่าระดับงานที่รับผิดชอบก็ตาม เพราะองค์การต้องการทุนมนุษย์ที่เก่ง มีความสามารถทั้งในแนวตั้งและแนวนาน

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ เป็นเรื่องที่ต้องวัดได้ ซึ่งในประเด็นนี้บางกิจการ เช่น บริษัท Siemens มองว่าเป็นคนละส่วนกัน แต่เมื่อนำการพัฒนาทุนมนุษย์บวกด้วยค่าตอบแทนผ่านการพิจารณาในมุมมองด้านการเงิน ด้านพนักงาน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการ โดยที่

ความสามารถจะเน้นการพัฒนา การประเมินผลลัพธ์จะเน้นที่การจ่ายเงิน เมื่อสองตัวรวมกัน คือ เส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การจะสร้างทุนมนุษย์จะต้องนำความสามารถกับเงินมารวมกัน

4. คลังคนเก่ง (Talent Inventory) องค์การต้องมีฐานข้อมูลคนเก่งที่ระบุให้ได้ว่าความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคตของคนเก่งมีอะไรเป็นองค์ประกอบ

5. คำนีทรัพยากรมนุษย์ (Hr Scorecard) หรือการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยตรงได้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติราชการต่อไปในอนาคต แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรต้องจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และอาจมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเรียนรู้จากกันและกัน มีการจัดการความรู้ มี E-Learning และมีระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentor ที่ดี จากกรณีตัวอย่างของการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าแต่ละองค์การจะมีขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันตามแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน และที่สำคัญคือ แต่ละองค์การจะกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์การที่แตกต่างกัน และขนาดขององค์การที่แตกต่างกัน หากจะพิจารณาขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ อาจระบุขอบเขตตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งองค์การ หรือทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การมีจิตบริการ (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)
4. มีจริยธรรม (Integrity)
5. การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Fractional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ทุนมนุษย์แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และ

ส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยรวม ประกอบด้วยสมรรถนะ 20 ด้าน

บางองค์การอาจเลือกแยกตามระดับของหน่วยงาน บางองค์การพยายามเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถมากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลในการเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง สมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยรวม มีดังนี้

1. การคิดในเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การคิดอย่างครอบคลุม โดยรวม (Conceptual Thinking)
3. การเอาใจใส่ และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (Caring & Developing Others)
4. การปกครองทรัพยากรมนุษย์ในความรับผิดชอบ (Holding People Accountable)
5. การแสวงหาข้อมูล (Information Seeking)
6. เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture Sensitivity)
7. เข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความรู้เกี่ยวกับองค์การ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern For Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ (Communication And Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. สุนทรียภาพทางศิลปะ
16. มีวิสัยทัศน์ (Visioning)
17. มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Orientation)
18. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การกระจายอำนาจให้ผู้อื่น (Empowering Others)

จากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานดังกล่าว สามารถ
 ยืดเป็นขอบเขตกว้าง ที่มีความครอบคลุมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การใดประสงค์ที่
 จะเลือกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมอย่างไรขึ้นอยู่กับมุมมอง นโยบาย และขนาดของ
 องค์การ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจพิจารณาจำแนกเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์
 ระดับมหภาคและทุนมนุษย์ระดับจุลภาค

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์
 ในระดับชาติ ได้แก่การพัฒนากำลังคนและประชากรของประเทศ โดยใช้มาตรการเกี่ยวกับการ
 การศึกษา การจ้างงานและการมีงานทำ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจเลือกใช้
 สมรรถนะหลักและขอบเขตของสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุน
 มนุษย์ได้ครอบคลุม เพียงแต่การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาระดับมหภาค

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์
 ระดับองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของทุนมนุษย์ให้สามารถนำทุนมนุษย์มาลงทุน
 และให้ผลตอบแทนจากการลงทุนคุ้มค่า ขอบเขตของการพัฒนา สามารถใช้สมรรถนะหลักและ
 สมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตในการพัฒนาได้เช่นกัน การพัฒนาทุนมนุษย์
 นักวิชาการบางท่านอาจมองว่าขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์มีความครอบคลุมถึงการ
 สาธารณสุขและการอนามัย การศึกษา และการใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบ โครงสร้างของการ
 พัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นการมองทุนมนุษย์ในระดับมหภาค

2.1 การสาธารณสุขและการอนามัย หมายถึง การอนามัย การ
 ป้องกัน และการรักษาของแพทย์ ซึ่งครอบคลุมถึงบริการทางด้านอนามัยทั้งหมด เช่น

2.1.1 อาหารและโภชนาการ เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วย
 อาหารและโภชนาการเพื่อพัฒนาให้ทุนมนุษย์ของประเทศมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงด้วยการ
 บริโภคโภชนาการที่มีประโยชน์ มีคุณค่า มีการเรียนรู้ การบริโภคอาหารที่มีวิตามินครบทุก
 หมู่ตามหลัก โภชนาการ

2.1.2 สุขภาพอนามัยเป็นการพัฒนาทั้งสุขภาพและ
 สุขภาพจิต การพัฒนาสุขภาพอนามัยเป็นหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งรวมถึงแพทย์
 โรงพยาบาล คลินิกเพื่อรักษาผู้ป่วย งานอนามัย และการออกกำลังกาย เพื่อป้องกันไม่ให้ทุน
 มนุษย์เจ็บป่วย

มีร่างกายแข็งแรง รวมทั้งมีที่อยู่อาศัยและการเคหะ การสันทนาการ และเครื่องนุ่งห่ม

2.2. การศึกษา การให้การศึกษาเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในตัวตนมนุษย์ให้สูงขึ้น บทบาทของการศึกษาอยู่ในรูปของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แฝงอยู่ในทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการให้การศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่จัดให้ในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมหาวิทยาลัย การศึกษานอกระบบ (Nonformal Education) เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ไม่อยู่ในสถานศึกษาตามระบบการศึกษา เช่น การฝึกอบรม การฝึกอาชีพ การสัมมนา การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ การศึกษาผู้ใหญ่ และการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ไม่มีรูปแบบอาจเป็นการศึกษาโดยธรรมชาติ การได้ยินได้เห็นจากสื่อต่าง ๆ เช่น รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุกระจายเสียง การทำงาน การสังเกต นิทรรศการ อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ การศึกษานับได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค เพราะเป็นสิ่งที่เพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ ประเทศใดองค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีการศึกษา ประเทศและองค์กรนั้นย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน

2.3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หลังจากได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสาธารณสุขและการอนามัย และด้านการศึกษาแล้ว จะเห็นว่าส่วนหนึ่งเป็นสิ่งที่ลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนจากการลงทุน เพราะทุนมนุษย์เป็นทุนที่มีคุณค่าขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ด้วยการลงทุน การนำทุนมนุษย์มาใช้และควบคุมให้เกิดผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เกิดปัญหาการสูญเปล่า ดังนั้น ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความครอบคลุมถึง

2.3.1 การเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดด้วยการเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ และสมรรถนะของทุนมนุษย์ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

2.3.2 การเพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นให้ทุนมนุษย์ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด

2.3.3 จัดเตรียม โครงสร้างและกลไกของสถาบัน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์ได้สูงสุด

2.3.4 การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพและสมรรถนะของทุนมนุษย์ เช่น ความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ในตัวทุนมนุษย์ การกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์

ตลอดจนลักษณะและขนาดขององค์การแต่ละแห่ง การกำหนดขอบเขตนอกจากจะแตกต่างกันตามความแตกต่างดังกล่าวแล้ว ยังขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อทุนมนุษย์อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ขอบเขตความครอบคลุมของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจยึดหลัก Hr Scorecard โดยพิจารณาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ก็ได้

ทั้งนี้ เพราะองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเฉพาะทาง (Specialist) ไปสู่ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถหลายทาง (Generalist) เพื่อสามารถทำงานได้หลากหลาย และพร้อมที่จะรับมือกับหมายงานใดก็ได้จากองค์การ การจ่ายค่าตอบแทนจะค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปโดยนำความสามารถ (Competency) มาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

5. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การก่อให้เกิดสิ่งแวดลอมในองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. มปป : 32-36)

5.1. ความยุติธรรม (Equity)

ในการยอมรับว่า มนุษย์คือสัตว์ที่แข่งขันกันเอง องค์การต้องสร้างสิ่งแวดลอมของความ นับถือ ความไว้วางใจและความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสวงหาการพัฒนาพนักงานทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงชนชั้น ผิวสี หลักความเชื่อ ศาสนา ภาษา เชื้อชาติ วัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประกันว่าองค์การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงานทุกคนเกี่ยวกับการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ การบริหารอาชีพ การเลื่อนขั้นรางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพ ดังกล่าวต้องการการสื่อความหมายเชิงความสัมพันธ์ผ่านระบบเปิด สนับสนุน และมีปฏิสัมพันธ์

5.2. ความสามารถทำงานได้ (Employability)

ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงของทุกวันนี้ องค์การได้ตัดทอนค่าใช้จ่ายของตัวเองลงโดยให้พนักงานลาออกจากงานด้วยแผนเกษียณตามความสมัครใจ ความสามารถทำงานได้ หมายถึง ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของแต่ละคนในการทำงานของเขาเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องยกระดับและสมรรถนะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เขามีแรงจูงใจ เข้าร่วมและรักษาไว้ และทำให้เขามีงานทำด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคง

ให้โอกาสที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมคนหนุ่มสาวที่มองหางานทำเป็นครั้งแรกและคนว่างงาน

6. ความสามารถในการปรับตัว และการสู้คู่แข่งได้ (Adaptability and Competitiveness)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะและการปรับทักษะใหม่ทางวิชาชีพของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งดังกล่าวจะทำให้เกิดความพอใจของพนักงานมากขึ้น และปรับปรุงการตัดสินใจในองค์การ

มีเป้าหมายจำเพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประสบความสำเร็จผู้นำทั้งหลายในองค์การควรมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ประเมินและพูดนโยบายที่ครอบคลุมความหลากหลายอย่างชัดเจนชัดเจน คำ ในการทำสิ่งดังกล่าว ให้แสดงภาวะผู้นำที่จะกำจัดทัศนคติทุกรูปแบบ ผลลัพธ์ก็คือ การส่งเสริมผลิตภาพ กำไร และการตอบสนองต่อตลาดโดยทำให้องค์การและแรงงานมีการเคลื่อนไหว นี่คือนโยบายแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

6.1 การก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ

เพื่อประกันว่า จำนวนบุคลากรที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่มีทางอุตสาหกรรม ทั้งพนักงานทั่วไปและพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมีในระดับปฏิบัติการ นิเทศงานและบริหารมีเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ การกระตุ้นความหลากหลายในแรงงานช่วยในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่เชื่อใจพวกเขา ไม่ว่าพวกเขาจะมาจากพื้นเพเดิมหรือวัฒนธรรมอะไร เขาก็เหมือนกับผู้นำของเขา นั่นคือต้องการทำประโยชน์ มีส่วนร่วมในกำไร และเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

6.2 การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ

เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการขยับขยายในองค์การภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของเขา อันจะเป็นการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ องค์การควรประกันว่า ความรับผิดชอบเพื่อผลลัพธ์ได้รับตั้งแต่ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบและความมั่นใจในตัวเอง

6.3 การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคล

พนักงานต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วนบุคคล

6.4 การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ

ควรขยายและเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขาในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจมากขึ้น และงานก็มีความหมายมากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ธุรกิจ พนักงานที่แสดงให้เห็นความถนัดพิเศษสำหรับทักษะต่างๆ จะได้รับประสบการณ์การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เหมาะสม

สรุปแล้ว เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ

1. เพื่อก่อให้เกิด “องค์การเรียนรู้”
2. เตรียมพนักงานด้วยทักษะใหม่ๆ
3. เป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง
4. แสดงออกโดย
 - 4.1 วัฒนธรรมการสอนและการติดตามผล
 - 4.2 ระบบดำเนินตนเอง
 - 4.3 นำโดยผู้เรียน

7. ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

7.1 คนคือ สินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์การสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ๆ และความสร้างสรรค์

7.2 สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์ต้องสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะ 21

7.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูงผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมายความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ

7.4 ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความผาสุกของมนุษย์ และความเจริญงอกงามในองค์การ

7.5 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ตลอดชีวิต ไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมงต่อวัน

7.6 ถ้าพนักงานรับรู้สิ่งแวดลอมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มันจะมีการตอบสนองในทางบวก โดยอัตโนมัติในการจับคู่การคล้อยของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร

7.7 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

7.8 สัญญาที่ให้กับพนักงานที่ว่า ฝ่ายบริหารเชื่อว่า พวกเขามีความสำคัญและควรจูงใจพวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ ๆ และรางวัล

7.9 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในคำนิยาม

7.10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายของกิจการ โดยผ่านความเข้าใจดีกว่าของพนักงาน

7.11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน

7.12 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์และการยอมรับ

7.13 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรม และการได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ

7.14 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความตระหนักในความสำคัญของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา

8. ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อความอยู่รอด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการดำเนินการ องค์กรต่าง ๆ จึงมีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ จากการสำรวจของวารสาร Fortune พบว่าธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จคือธุรกิจที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่สนใจ สามารถจูงใจ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ หรือมีพรสวรรค์ (Talented) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร องค์กรต่าง ๆ ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรทุกระดับ ป้องกัน

ในองค์การ การพัฒนาองค์การ ต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้น กระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้

จากการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้จัดแบ่ง ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์การที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จัก โครงการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การได้ โดยให้รู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติมาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังของ องค์การ การปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1.1 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานใหม่ ได้เร็วขึ้น และปฏิบัติตนอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม

1.2 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าใจเป้าหมายและนโยบายในการดำเนินงานของ องค์การ

1.3 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ โดยมองถึงความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ตนต้องลงมือปฏิบัติและตระหนักถึงภาระหน้าที่อย่างเข้มแข็ง

1.4 เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ได้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งการรับรู้สิทธิประโยชน์ที่ตนเองพึงมี

1.5 เพื่อช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใหม่เห็นคุณค่าและความสำคัญในตำแหน่ง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตระหนักถึงการศึกษอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ มา ประยุกต์ใช้ในงานของตน

1.6 เพื่อช่วยลดความผิดพลาดหรือความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้น จากการลองผิดลองถูก

1.7 เพื่อช่วยปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรใหม่ให้มีความรู้สึกที่ดีต่องานและ เพื่อนร่วมงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

1.8 เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใหม่ตื่นตัวต่อภาระหน้าที่ และกล้าแสดงวิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งบุคลากร เป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ การลงทุนในการให้การศึกษาให้กับบุคลากรอาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์กร และอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเพื่อการวางแผนกำลังคน (Work For Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้ายจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่ม โดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาอาจจะทำได้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไป ๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้นการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถ

ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ และส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2 ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อองค์กร

3.3 ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากร ได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ มีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ตามสถานที่ฝึกอบรม คือ

3.3.1 การฝึกอบรมแบบการเรียนรู้จากการทำงาน (On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมความรู้ ทักษะ และความสามารถในที่ทำงานจริง ประกอบด้วย การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) การเสนอแนะ (Job Instruction Training : Jit) การฝึกงาน (Apprenticeship Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงาน และการทำหน้าที่ตักเตือน (Coaching And Monitoring)

3.3.2 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off-The-Job Training) เป็นการอบรมแบบการเรียนรู้นอกสถานที่ ได้แก่ การบรรยาย (Lectures) การจำลองสถานการณ์ (Vestibule Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) กรณีศึกษา (Case Study And Incident Method) การรวมปัญหา (In-Basket Technique) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing And Multiple Role Playing) การเข้ากลุ่ม T-Group (Sensitivity Training) เกมการจัดการหรือเกมธุรกิจ (Management Or Business Games)

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการฝึกอบรมเพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคล ซึ่งเป็นการยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้ได้ จะทำให้องค์การต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร และเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล ในบางกรณีการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการเสริมเติมเต็มในสิ่งที่ขาดเฉพาะบุคคล เช่น การพัฒนาการทำงานเป็นทีม การพัฒนาจิตสำนึกของการอยู่ร่วมกันการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาประเภทปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์การเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์การ โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์การได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการทำงาน การพัฒนาเป็นสิ่งที่ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะมีรูปแบบหลากหลายที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ องค์การขนาดใหญ่จำนวนมากก็ให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทปัจเจกบุคคลเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์การให้มีความพร้อมกับการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพราะหากมีการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี แต่ไม่ได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถรองรับการพัฒนา ระบบดังกล่าวไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว องค์การก็จะไม่สามารถพัฒนาสิ่งใดได้การพัฒนาปัจเจกบุคคลมักนิยมใช้กับการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะหากผู้บริหารไม่ได้รับการพัฒนาหรือพัฒนามาน้อยก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์การเกิดประโยชน์สูงสุดได้ยาก การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และคุณพินิจตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การความรู้ ความสามารถดังกล่าว ได้แก่ การเป็นผู้นำ การจัดการเปลี่ยนแปลง การสอนแนะ และการให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมและให้ข้อมูลย้อนกลับ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงและระดับกลางขององค์การที่ใช้กันแพร่หลายมีดังนี้

4.1 แม่แบบทางการบริหาร (Managerial Modeling) ผู้บริหารมักทำตามสิ่งที่เคยทำมาจนกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเรียนรู้โดยการเลียนแบบกัน เพราะมนุษย์จำนวนมากเรียนรู้ตามแม่แบบ เช่น เด็กเลียนแบบจากพ่อแม่หรือเพื่อนในโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหาร โดยใช้การพัฒนาแบบปัจเจกบุคคลอาจทำได้โดยการหาแม่แบบที่ดีมาเป็นตัวอย่าง และให้การเสริมแรงเมื่อแสดงออกได้ตามที่ต้องการ การให้ตัวอย่างอาจให้ได้ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและนำไปพัฒนาตนเอง

4.2 การสอนแนะโดยผู้บริหาร (Management Coaching) การสอนแนะเป็นการรวมพิธีการสองอย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การสังเกต (Observations) และการสอนแนะ (Suggestions) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยธรรมชาติของมนุษย์ การพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีนี้จะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก หากในระยะเวลาหนึ่งมีผู้บริหารสองคนทำงานอย่างเดียวกัน และทำการสอนแนะแก่กัน การสอนแนะสามารถทำได้หลายด้าน ที่ได้ประโยชน์มากที่สุดคือการช่วยแก้ปัญหาพฤติกรรมของผู้บริหารที่กำลังออกนอกกรอบนอกทาง ผู้บริหารที่กำลังท้อแท้ หรือทำงานไม่ยืดหยุ่นจะได้รับคำแนะนำที่ดีจากผู้บริหารที่ทำงานมาอย่างถูกต้อง การสอนแนะไม่ใช่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่คิดปกติได้ทันทีทันใด แต่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันว่าจะแก้ปัญหาหากันอย่างไร การสอนแนะที่ดีทั้งผู้สอนแนะและผู้รับการสอนแนะต้องมีความอดทนและมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการสอนแนะโดยทั่วไปมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารท่านนั้น ๆ การสอนแนะที่ดีควรดำเนินการตามแนวทางดังนี้ 1) บอกและอธิบายพฤติกรรมที่เหมาะสม 2) ทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าทำไมจึงเกิดการกระทำเช่นนั้น 3) กล่าวถึงสิ่งที่สังเกตเห็น 4) ให้ทางเลือกหรือคำแนะนำที่เป็นไปได้ 5) คอยติดตามผลและเสริมแรง

4.3 การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) หรือเป็นที่เลี้ยง คือการที่ผู้บริหารที่เข้ามาอยู่ก่อนให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารคนเก่าคอยถ่ายทอดทักษะทางด้านเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ และการเมืองแก่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ จะทำให้ไม่เพียงผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ได้ประโยชน์ แต่ผู้บริหารที่อยู่เดิมก็ยังได้พัฒนาตนเองอีกด้วย

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาศาสนาอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาศาสนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพ คือ ตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลเลือกอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้ทำงานในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้าน บังคับที่มีผลต่อการเลือกอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

5.1 ความสนใจ (Interests) บุคคลเลือกอาชีพเพราะเชื่อว่าอาชีพนั้นตรงต่อความต้องการของตนเอง

5.2 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Image) บุคคลเลือกอาชีพเพราะอาชีพช่วยทำให้ภาพลักษณ์ของตนเป็นที่ยอมรับและชื่นชมของผู้อื่นและสร้างความภูมิใจให้กับตนเอง

5.3 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นลักษณะของบุคคลและความต้องการส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเลือกอาชีพ เช่น การดำรงชีวิต และความชอบในการทำธุรกิจ ความเป็นศิลปิน ความชอบสัมพันธ์กับผู้อื่น ชอบอำนาจ และมีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

5.4 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) บุคคลเลือกอาชีพตามความเหมาะสมกับระดับสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา และอาชีพของครอบครัว ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลคุ้นเคยกับอาชีพและเลือกอาชีพ การประกอบอาชีพของบุคคลนั้น Mathis และ JackSon ได้จำแนกช่วงของการประกอบอาชีพของบุคคลออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

5.4.1 ช่วงอายุ 20-30 ปี เป็นช่วงต้นของการประกอบอาชีพ (Early Career Concerns) ในช่วงนี้บุคคลจะมุ่งประกอบอาชีพเพื่อหวังรางวัลที่เป็นสิ่งนอกกาย เช่น เงิน วัตถุ สิ่งของ และการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น ค้นหาตนเองว่าอาชีพใดเหมาะสมตรงกับความต้องการของตนเอง ทำให้บุคคลในช่วงอายุนี้อาจเลือกงานหลายงานเป็นทางเลือก

5.4.2 ช่วงอายุ 31-50 ปี เป็นช่วงกลางของการประกอบอาชีพ (Mid-Career Concerns) เป็นช่วงที่บุคคลแสวงหาคุณค่าในชีวิต รวมทั้งการมีส่วนร่วม การกินดีอยู่ดี ชีวิตบุคคลในช่วงนี้อาจจำแนกออกเป็น 31-40 ปี เป็นช่วงที่เริ่มก้าวเข้าสู่ทางเลือกในการดำเนินชีวิตที่มีจำกัด แต่จะมีความเจริญเติบโตในอาชีพมากขึ้น และช่วง 41-50 ปี เป็นช่วงของการปรับปรุงทักษะให้มีความทันสมัย เป็นช่วงที่เป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ มีความคิดความเห็นที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับ

5.4.3 ช่วงอายุ 51-60 หรือ 70 ปี เป็นช่วงสิ้นสุดอาชีพ (Final-Career Concerns) อายุบุคคลในช่วงนี้ บุคคลจะพัฒนาไปเป็นที่ปรึกษา และเริ่มแยกตัวออกไปในที่สุด โดยเริ่มวางแผนเกษียณอายุการทำงาน มองหาความสนใจด้านอื่นนอกเหนือจากการทำงาน การพัฒนาอาชีพเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติดของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้านคือด้านองค์กรและด้านตัวบุคคล การพัฒนาสายอาชีพด้านองค์กรจะเน้นที่งานและการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น งานของฝ่ายการตลาด

อาจมีเส้นทางความก้าวหน้าเริ่มจากพนักงานการตลาด หัวหน้าเขตการขาย ผู้จัดการตลาด ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการการตลาด และรองประธานฝ่ายการตลาด เป็นต้น ส่วนการพัฒนาสายอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและทักษะของตนเอง บุคคลอาจมองไปไกลกว่าองค์กร โดยเฉพาะการจัดการสมัยใหม่จะมีการตัดทอนงบประมาณและลดขนาดขององค์กรลง จึงทำให้บุคลากรอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงอาชีพ (Career Transition) ทำให้บุคลากรต้องหางานใหม่ ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งธุรกิจขนาดย่อมเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งธุรกิจขนาดย่อมเหล่านี้เป็นธุรกิจที่จัดตั้งโดยผู้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirees) จากธุรกิจขนาดใหญ่หรือองค์กรขนาดเล็ก จึงเป็น โอกาสของอาชีพใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นทั่วไปในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม องค์กรยังมีบทบาทในการกระตุ้นและช่วยเหลือการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรอื่น เนื่องมาจากนโยบายขององค์กร การพัฒนาสายอาชีพในองค์กรในปัจจุบันดำเนินการในลักษณะเป็นหุ้นส่วนกับบุคลากร การพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปกระทำได้โดยการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assign,Ents) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback And Coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ (Career-Development WorKShop) และการเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การจัดขนาดขององค์กรใหม่ (Rightsizing) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) การแตกสายงาน (Diversity) การปรับรีเอนจิน (Reengineering) และการลดขนาดองค์กร (Downsizing) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การพัฒนาองค์กรมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ การช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การละลายสถานภาพเดิม (Unfreezing Status Qou) ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ (Change To The New State) และขั้นตอนที่ 3 คือการทำให้สภาพใหม่แข็งตัว (Refreezing) ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยถาวร การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่มิผลต่อเนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ

การพัฒนาองค์การจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งหมดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์การต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคิด การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์การ การพัฒนาองค์การต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ ระบบ วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาใช้กับการพัฒนาองค์การคือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การ องค์การการเรียนรู้ เป็นแนวคิดของการจัดองค์การสมัยใหม่ ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์การการเรียนรู้คือ การเพิ่มสมรรถนะในการเรียนรู้เพื่อสร้างอนาคตด้วยตนเอง หลักการสำคัญ (Core Discipline) ของการสร้างองค์การการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ มิทโควิชและบูโดร (Mikovich And Boudreau) ได้แบ่งหลักการสำคัญออกเป็น 5 ประการ คือ

6.1 คิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการมองสิ่งต่าง ๆ สัมพันธ์

เชื่อม โยงกันอย่างชัดเจน

6.2 การควบคุมตนเอง (Personal Mastery) คือความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อสร้างความสำเร็จในชีวิตอย่างต่อเนื่อง

6.3 มีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) คือการคิดอย่างเป็นรูปแบบตามขั้นตอน

6.4 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือมีความเข้าใจและผูกพันกับสิ่งที่ต้องการสร้างร่วมกัน

6.5 เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการประสานการปฏิบัติและพูดคุยให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในขณะที่อยู่ในองค์การของตน ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การนำ Tqm (Total Quality Management) มาใช้ และการทำ Iso กับการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการ (Process Innovation) เช่นการปรับรีอโครงสร้าง (Reengineering) หรือการปรับเปลี่ยนโดยการสร้างกลยุทธ์บนฐานของเวลา (Time Based Strategy) จากแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การ

แห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าเป็นกาพัฒนา รูปแบบการจัดการทั้งระบบขององค์กร โดยมี ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย มุ่ง การปฏิบัติงานกลุ่มบุคคลในองค์กร และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรที่นิยม นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การเรียนรู้ของทีมงาน เป็นลักษณะ การเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เมื่อองค์กรเกิดการเรียนรู้ในลักษณะทีม การเรียนรู้แล้วจะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กร แห่งการเรียนรู้ มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ปฏิบัติงานและพัฒนาตนไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง

ทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคลในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยองค์กรอาจยังไม่เพียงพอ เพราะองค์กรมี ขีดจำกัดในด้านทรัพยากรและเวลา อย่างไรก็ตามความเป็นมนุษย์ของทรัพยากรมนุษย์ใน ปัจจุบันต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ใน สังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและทรัพยากร ของชาติ ต้องมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดการพัฒนา ตนเองจะไม่สามารถครองตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในองค์กรได้ในระยะยาว เพราะขาด ความรู้ ความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตในภาระการแข่งขันที่รุนแรง ได้ อย่างไรก็ตาม เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสนับสนุน ผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการ พัฒนาตนเองด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดให้มีมุมข้อมูลข่าวสารในองค์กรเพื่อให้ ทรัพยากรมนุษย์ได้รับข่าวสารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้พัฒนา หาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าศึกษาอบรมในระบบการศึกษาทางไกลและการศึกษานอกระบบ ตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งฝึกให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดยั้ง การพัฒนา ตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และ การพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์กร และผู้อื่น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติงาน โดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินชีวิต ด้วยความเป็นสุขทั้งกายและใจ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไป ผู้บริหารองค์กรมักจะพิจารณาในด้านคุณประโยชน์ ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยรวมทั้งองค์กรหรือเฉพาะหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมองว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะเป็นประโยชน์ในด้านการปรับปรุงการจูงใจ การเพิ่มผลผลิต คุณภาพของงาน ความพึงพอใจ ทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งในทางปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งส่วนที่เป็นประโยชน์และส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจและหาปัญหาให้ได้ว่าปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร เพื่อการเตรียมความพร้อมและหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรต้องหาแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดำเนินการต่อไปโดยไม่มีปัญหา อุปสรรค หรือมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอาจกล่าวได้โดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเอาไว้ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้ยากอันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมักที่จะค้นหาสิ่งที่ทำทายน่ายิ่งขึ้น ไปเรื่อย ๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

2. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าและทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักที่จะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์เท่ากับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่มักเกิดจากทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่า ไม่สามารถตามทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้

3. ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่พึงพอใจในงานที่ทำ อันเนื่องมาจากการมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

4. ปัญหาการจัดองค์การไม่เหมาะสม และขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์การอาจจัดโครงสร้างองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน การทำให้การไหลของการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชื่องช้า ต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอน เป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง

5. ปัญหาการขยายตัวของธุรกิจที่รวดเร็ว จนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แม้องค์การจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องก็ตาม

6. ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม แม้โครงการจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสักปานใดก็ตาม หากไม่สามารถบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมได้แล้ว โครงการก็จะไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้

7. ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การจะทำให้้องค์การเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่สอดคล้องกับแผนขององค์การในอนาคต

8. ปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อันเนื่องจากทัศนคติในการทำงานรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ไม่ตรงกัน

9. ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และการขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

10. ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ไม่เข้าใจการพัฒนาจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะไม่สามารถยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงได้

11. ปัญหาการใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลา ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นอุปสรรคกับการทำงานเพราะองค์การอาจไม่มีเวลาพอที่จะปล่อยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับการพัฒนาได้

12. ปัญหาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางองค์การอาจขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์การไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

13. ความล่าช้าในการจ่ายค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่จ่ายตรงตามกำหนด

14. ปัญหาการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลบางประการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในบางกรณีอาจกระทำได้ยาก เพราะเจ้าตัวไม่ประสงค์ที่จะเปิดเผย หากนำมาเปิดเผยโดยพลการอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

15. ขาดต่อการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ยากที่จะประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย หรือแต่ละครั้งบรรลุได้ตามความต้องการขององค์การในระดับใด การประเมินจะได้ผลอย่างจริงจังก็ต่อเมื่อทรัพยากรมนุษย์รายนั้น ๆ สามารถนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโอกาสในการที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงมีน้อย และมีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถมากน้อยแตกต่างกันตามภาวะการณ์

16. ปัญหาผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม และยังไม่มิตเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามารองรับ

17. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

18. ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบวงจร เช่น ปัจจัยด้านการเงิน ด้านวิทยากร ด้านบุคลากร ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี และอื่น ๆ

19. ปัญหาวิทยากรด้อยคุณภาพแลขาดการเรียนรู้ ซึ่งในบางกรณีองค์การอาจจัดวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขาดประสบการณ์ในนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาทุกปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือปัญหาอื่นใดที่เกิดขึ้น ย่อมต้องมีแนวทางในการแก้ปัญหา สำหรับการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล 3 ฝ่าย คือ เจ้าขององค์การ

หรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารองค์การทุกระดับ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมีแนวทางแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสนใจปัญหาอย่างจริงจัง และต้องเข้าใจความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่ามีความต้องการอะไร
2. ผู้บริหารองค์การควรต้องวิเคราะห์องค์การของตนอย่างจริงจัง และสร้างระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนองค์การให้สอดคล้องกัน
3. ผู้บริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการจัดการ
4. ผู้บริหารองค์การควรผลักดันตนเองให้เป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตย และเป็นผู้ให้คำปรึกษามากกว่าเป็นผู้ควบคุม จัดการองค์การในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน
5. ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การควรเปิดรับการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง โดยปลูกจิตสำนึกของตนเองในการแก้ปัญหา ปรับปรุงตนเองตามที่องค์การต้องการเพื่อสร้างศักยภาพของตนและขององค์การ โดยรวม
6. องค์การควรพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ
7. องค์การควรถ่ายทอดนโยบายที่ได้กำหนดไว้ให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทุกระดับได้รับรู้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการอย่างถูกต้องและทันเวลา จากปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจมีทั้งคุณประโยชน์และปัญหาอุปสรรค แต่ปัญหาอุปสรรคใด ๆ ที่อาจเกิดย่อมมีทางแก้ หากผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์พิจารณา ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและเตรียมการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวเอาไว้ล่วงหน้า ปัญหาบางปัญหาอาจแก้ได้ในระยะยาว และปัญหาบางปัญหาสามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น อย่างไรก็ตาม หากได้มีการพิจารณาปัญหาอย่างถ่องแท้ และได้มีการเตรียมการในการแก้ปัญหาทุกแง่มุมที่สามารถมองเห็น ก็จะทำให้ปัญหาที่อาจเกิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีน้อย หรืออาจจะไม่มีเลยในที่สุด

เมื่อการเปลี่ยนแปลงในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่อย่างไม่ขาดสาย จึงเกิดแนวคิดต่าง ๆ ขึ้น เพื่อการพิจารณาและการดำเนินงานโดยองค์การและปัจเจกบุคคลดังที่จะอภิปรายต่อไปนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. มปป : 49-52)

1. เชื่อมการพัฒนาต่อกับกลยุทธ์ขององค์กร

ความสามารถของพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่กำหนดความสามารถในการแข่งขันกันกับตัวเอง ดังนั้น การพัฒนาคนสามารถสร้างอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร การเชื่อมกับกลยุทธ์นำความเหมาะสมมาสู่การฝึกอบรมการเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนา โดยสังเกตความต้องการเพื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การเชื่อมเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการจัดลำดับข้อบ่งชี้การเรียนรู้ที่สามารถทำประโยชน์โดยตรงต่อพันธกิจและจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. การเรียนรู้ในองค์กร

พนักงานติดต่อกับลูกค้าและจัดหาสินค้าอย่างใกล้ชิด ดังนั้น เขาจึงมีความเข้าใจที่ดีกว่าในสิ่งแวดล้อมภายนอกและสามารถให้การหยั่งเห็น (Insight) ที่ดีกว่าสู่ประเด็นธุรกิจต่างๆ องค์กรควรให้โอกาสแก่พนักงานในการรับทักษะและความสามารถของเขาในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และแปรรูปความคิดพลาดให้เป็นโอกาสการเรียนรู้ “หลักการห้าประการ (Five Disciplines)” ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในองค์กรเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลได้แก่

1. ความรอบรู้ส่วนตัว
2. รูปแบบการคิด
3. การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์
4. การเรียนรู้เป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

การเรียนรู้ในองค์กรเกี่ยวข้องกับ

1. อุดมการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายรูปแบบ
2. คุณลักษณะการมีส่วนร่วม
3. การให้โอกาสการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
4. ใช้การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและองค์กร
5. การเชื่อมการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลกับขององค์กร
6. การสนับสนุนการสอบถามและการสนทนาโดยให้คนได้มีส่วนร่วมอย่าง

เปิดเผยและใช้การเสี่ยง

7. การรับความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์เป็นแหล่งของพลังและการฟื้นฟูองค์กร
8. การตระหนักอยู่เสมอและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

3. ปรับปรุงการสื่อความหมายในองค์การ

การมีส่วนร่วมในปัญหา ข่าวสารข้อมูล และความห่วงใยในองค์การระหว่างพนักงานช่วยพัฒนาความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ทำประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ดังนั้นการปรับปรุงการสื่อความหมายจึงช่วยสร้างพันธะและการจงใจในจิตใจและหัวใจของพนักงาน

4. การเชื่อมการเรียนรู้กับงาน

การเชื่อมการเรียนรู้กับงานจะช่วยให้พนักงานคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการและการคล้อยงานเพื่อจะได้เริ่มต้นในสิ่งที่เราจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เจตคติดังกล่าวมอบอำนาจให้พนักงานนำผลลัพธ์ของการฝึกอบรม และการพัฒนามาซึ่งที่ทำงานของเขาด้วยประสิทธิผลที่ดีกว่าเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ของธุรกิจ

5. การบริหารความรู้

การบริหารความรู้เป็นกระบวนการที่องค์การก่อให้เกิดคุณค่าจากสินทรัพย์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสติปัญญาและความรู้ มันเป็นแนวทางบริหารองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การบริหารความรู้แสดงถึงการบริหารระบบการเรียนรู้และประสิทธิภาพของเขา ความรู้เป็นส่วนผสมของข้อมูล ค่านิยม ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญสำหรับองค์การ สิ่งเหล่านี้อยู่ในตัวพนักงาน และเป็นตัวแทนของแหล่งของความสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในเศรษฐกิจโลก ความรู้อาจจะเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในองค์การ ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเป็นข้อได้เปรียบที่ยั่งยืน ในอนาคตอันใกล้ การเรียนรู้จะถูกผสมผสานเข้ากับระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานระดับโลก

6. การโฟกัสไปยังการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของธุรกิจใด ๆ ก็คือ การทำให้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำเร็จ รักษาไว้ซึ่งได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ผลตอบแทนสูงกว่าระดับปานกลาง และดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและถูกกฎหมาย โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีประสิทธิผลช่วยปรับปรุงพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถสร้างความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์ (Brand) เพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลง

7. มอบอำนาจให้พนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่ที่ติดต่อกับลูกค้าและผู้จัดหาสินค้าเป็นพนักงานระดับต่ำที่แทบจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลย การมอบอำนาจให้กับพนักงานดังกล่าวช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาลูกค้าและผู้จัดหาสินค้า ซึ่งนำมาซึ่งความพอใจของลูกค้า และช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกว่าขององค์กร ทำให้สามารถเพิ่มความซื่อสัตย์ของลูกค้ามากขึ้น

8. ความรับผิดชอบของพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง

องค์กรต้องสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ปัจเจกบุคคลได้ใช้เวลาตามลำพังเพื่อพิจารณาประเด็นการเรียนรู้และการพัฒนาของตัวเอง แทนที่จะพึ่งพาตนเองแต่องค์กรหรือหัวหน้าฝ่ายเดียว แต่ยังสำรวจแหล่งอื่น ๆ ของการเรียนรู้ เช่น กลุ่มเพื่อน อินเทอร์เน็ต หนังสือที่เรียนด้วยตัวเอง นิตยสาร

9. การบริหารผู้มีความสามารถพิเศษและการพัฒนาผู้นำ

หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่เศรษฐกิจยุคใหม่นำมาสู่องค์กรก็คือ ความพยายามที่จะดึงดูด และคงไว้ซึ่งอาชีพที่ดีที่สุด มีการเปลี่ยนแปลงจากตลาดแรงงานมาเป็นตลาดความต้องการแรงงานที่แสวงหาอาชีพที่ดีที่สุด การบริหารผู้มีความสามารถส่งเสริมความคล่องแคล่ว การตอบสนอง และความสามารถเพื่อการแข่งขันและได้รับความสำเร็จจากธุรกิจ ในเศรษฐกิจโลก ทรัพยากรที่มีน้อยที่สุดในโลกทุกวันนี้คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถแปรรูปองค์กรให้ประสบความสำเร็จในโลกรุ่งเรืองนี้ จากอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เผชิญหน้าธุรกิจของโลกของทุกวันนี้ ความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่สำคัญยิ่งต่อความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร

10. อี-เลิร์นนิ่งและการบูรณาการของเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในยุคโลกาภิวัตน์ของเศรษฐกิจและธุรกิจ มีการปฏิวัติในเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล ข้อมูลมหาศาลและการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถถือเอาข้อได้เปรียบในการปฏิวัติเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลดังกล่าว ทำให้กระบวนการ โปรแกรม และระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองและพึ่งพาได้มากขึ้น โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการเรียนรู้ การฝึกอบรม ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ การประเมินการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงและความท้าทาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มาขึ้นอยู่ในแนวหน้ามากขึ้นเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันได้ขององค์การผ่านการพัฒนาพนักงาน ความท้าทายที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่

1. ประชากรแรงงานที่เปลี่ยนแปลง

ธรรมชาติและองค์ประกอบของแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในรูปของคุณสมบัติ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน จากการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นของการศึกษา คนหนุ่มสาวที่มีคุณสมบัติและทักษะสูงได้เข้าร่วมในแรงงานที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน พวกเขามีแรงจูงใจที่สูงกว่าและต้องการทำให้เกิดความเป็นเลิศในช่วงเวลาสั้น ๆ ในอีกด้านหนึ่ง จำนวนของพนักงานหญิงที่เพิ่มขึ้น ประกอบเป็นสัดส่วนที่สำคัญของแรงงาน พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีความต้องการ แรงจูงใจ และความประสงค์พิเศษ เนื่องจากการเป็นโลกาภิวัตน์ โลกของเราจึงไร้พรมแดน พนักงานข้ามชาติมีตำแหน่งที่สำคัญในองค์การ เขาได้นำค่านิยม จริยธรรม ระบบ วัฒนธรรม ที่ไม่เหมือนใครมากับตัวเขาด้วย ซึ่งมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ต่อสู้กับความท้าทายทางประชากรดังกล่าว โดยโฟกัสไปยังการปรับตัวทางวัฒนธรรมมากขึ้น การบริหารอาชีพที่ดีกว่าและใกล้ชิดกับคน

2. การแข่งขันในเศรษฐกิจโลก

โลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการที่องค์กรเคยทำธุรกิจมาก่อน สิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและการแข่งขันสูงทำให้องค์การต้อง โฟกัส ไปยังแหล่งที่น่าเชื่อถือได้ล่าสุดของความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ โปรแกรม/กลยุทธ์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่ใหม่กว่าต้องพัฒนาความสามารถของมนุษย์อยู่อย่างต่อเนื่อง ทำให้คนปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน และซับซ้อนเพื่อประกันถึงความสามารถในการแข่งขันได้และความอยู่รอดขององค์การ

3. การกำจัดช่องว่างของทักษะ

การเน้นลูกค้ามากขึ้น เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ทำให้ทักษะของพนักงานล้าหลัง องค์กรจึงต้องพัฒนาและยกระดับทักษะของพนักงานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ โดยผ่าน โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ช่องว่างของทักษะมีผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรในรูปของการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ สูญเสียตำแหน่งผู้นำในวงการอุตสาหกรรม

4. ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ในเศรษฐกิจยุคใหม่นี้ ความรู้และความสร้างสรรค์คือกุญแจนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้ องค์กรให้คุณค่ากับคนที่นำความสามารถพิเศษมาสู่องค์กร การเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดของการเรียนรู้ทั้งหมดของพนักงาน ตัวพนักงานเองต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การเรียนรู้ด้วยตัวเองมีประสิทธิภาพมากกว่า มีความหมายและเน้นเป้าหมาย การเรียนรู้ให้ความรู้ ความรู้ให้ความฉลาด ความฉลาดให้ทิศทาง ทิศทางให้เป้าหมาย และเป้าหมายให้เจตจำนงและทักษะเพื่อทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น พนักงานจึงทำให้ทักษะและเจตจำนงสอดคล้องกันเพื่อให้ผลต่อการเรียนรู้ด้วยตัวเองอันจะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

5. ความต้องการเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร

ทุกองค์กรต้องการแข่งขันได้และมีความต้องการที่จะเป็นองค์กรเรียนรู้ ซึ่งพนักงานทุกคนคือ ผู้เรียน การเรียนรู้ขององค์กรมีความจำเป็นต้องให้เครื่องมือแก่พนักงานเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสิ่งแวดล้อมจากภายในและภายนอกขององค์กร เช่น กลยุทธ์ของกลุ่ม ความคาดหวังของลูกค้า ข้อกำหนดของผู้จัดหาสินค้า คุณภาพและผลิตภาพ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ดังนั้นการเรียนรู้ขององค์กรจึงมีความจำเป็นเพื่อให้อยู่เป็น “องค์กร”

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นบทบาทที่สำคัญ ไม่เพียงแต่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ยังทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจขององค์กรเพื่อความเป็นเลิศ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR = Participatory Action Research)

เป็นการวิจัยที่ผสมผสานการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research) กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) รวมทั้งวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เข้าด้วยกัน เพื่อได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยคณะวิจัย ชุมชน และแกนนำชาวบ้านมีส่วนร่วมในการวิจัยทุกขั้นตอน ตั้งแต่ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบและร่วมรับประโยชน์ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน โดยยึดประชาชน

เป็นศูนย์กลาง (People-Centered Development) และแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ (Problem-Learning Process)

กมล สุดประเสริฐ (2540 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) คือ การวิจัย ค้นคว้า และหาความรู้ตามหลักการของการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์แบบเต็มๆ ต่างกันเพียงแต่ว่า PAR นั้นมีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การแก้ปัญหาในการพัฒนา และเป็นการวิจัยที่ดำเนินไปด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ร่วมงาน รวมทั้งในกระบวนการวิจัย และในการมีหุ้นส่วนใช้ประโยชน์ของการวิจัย? ซึ่งสอดคล้องกับ สุगतค์

สุगतค์ จันทวานิช (2547 : 67) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) หมายถึง วิธีการที่ให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมวิจัย เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวิจัย นับตั้งแต่การกำหนดปัญหา การดำเนินการ การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมกิจกรรม

1. หลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

1.1 ให้ความสำคัญและเคารพต่อภูมิความรู้ของชาวบ้าน โดยยอมรับว่าความรู้พื้นบ้าน ตลอดจนระบบการสร้างความรู้ และกำเนิดความรู้ในวิธีอื่นที่แตกต่างไปจากของนักวิชาการ

1.2 ปรับปรุงความสามารถและศักยภาพของชาวบ้านด้วยการส่งเสริม ยกระดับและพัฒนาความเชื่อมั่นในตัวเองของเขา ให้สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์ปัญหาของเขาเอง

1.3 ให้ความรู้ที่เหมาะสมกับชาวบ้านและคนยากจน โดยให้สามารถได้รับความรู้ที่เกิดขึ้นในระบบสังคมของเขา และสามารถที่จะทำความเข้าใจ แปลความหมาย ตลอดจนนำไปใช้ได้เหมาะสม

1.4 สนใจปริทัศน์ของชาวบ้าน โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมจะช่วยเปิดเผยให้เห็นคำถามที่ตรงกับปัญหาของชาวบ้าน

1.5 ปลดปล่อยความคิด การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมจะช่วยให้ชาวบ้านและคนยากจนสามารถใช้ความคิดเห็นของตนอย่างเสรี

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

2.1 ประชากรผู้ทำการวิจัย ได้เปลี่ยนจากผู้วิจัยภายนอก โดยให้ประชาชนในชุมชนได้มีโอกาสเข้ามา เป็นนักวิจัยร่วมกันในการร่วมคิด วางแผนและตัดสินใจในการวิจัย

2.2 ขอบเขตของการมีส่วนร่วม จากเดิมที่การมีส่วนร่วมจะอยู่ในวงจำกัดเพียงบางขั้นตอนมาสู่การมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการการวิจัย ตั้งแต่การศึกษาชุมชน วิเคราะห์ปัญหา วางแผน ลงมือปฏิบัติ และ ติดตามประเมินผล

2.3 การเป็นประชาธิปไตย หลักของความเป็นประชาธิปไตยจะเพิ่มมากขึ้นใน PAR เนื่องจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนก่อให้เกิดการพัฒนาที่มาจากชุมชนเอง ลดการพึ่งพิงจากสังคมภายนอก ให้ ประชาชนตัดสินใจร่วมกัน ชาวบ้านเป็นศูนย์กลาง ก่อให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด

2.4 การสร้างองค์ความรู้ เนื่องจากการผสมผสานความรู้ของนักวิชาการกับความรู้พื้นบ้าน ให้เกิด ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน และการผสมผสานความรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติเข้าด้วยกัน

2.5 ความรู้ที่ประชาชนได้รับ PAR เป็นการปฏิบัติที่ไม่ใช่การเข้าใจเพียงอย่างเดียว การวิจัยที่ผ่านมา หากแต่ต้องลงมือกระทำให้ความเข้าใจที่เป็นนามธรรมออกมาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและพัฒนาความรู้ ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง

2.6 การวิจัยนำไปสู่การพัฒนา PAR เป็นการวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทั้งวิธีการวิจัยและการพัฒนามนุษย์

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3.1 ชาวบ้าน ประชาชน จะตื่นตัว ได้รับการศึกษามากขึ้น สามารถคิดและวิเคราะห์ เหตุการณ์ต่างๆ ได้ อย่างถูกต้อง

3.2 ประชาชนได้รับการแก้ไขปัญหา การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ มีการกระจายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น

3.3 ผู้วิจัยและนักพัฒนาจะได้เรียนรู้จากชุมชน ได้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชุมชน อัน ก่อให้เกิดความเข้าใจชุมชนได้ดีขึ้น และเกิดแนวคิดในการพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง

4. จากประสบการณ์วิจัยสู่การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (PAR = Participatory Action Research)

4.1 ชั้นการศึกษาพื้นที่เป้าหมาย ในขั้นนี้นักวิจัยจะทำการกำหนดพื้นที่หรืออาณาบริเวณที่จะทำการศึกษาวิจัย โดยมีตอนสำคัญดังนี้

4.1.1 ในกรณีพื้นที่วิจัยใหม่ ศึกษาแหล่งข้อมูลพื้นที่เบื้องต้นจากเว็บไซต์และบุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่ม ได้แก่ ผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย กับผู้นำชุมชน

1) ประสานงานกับหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแล

โดยตรง

2) ลงพื้นที่พบปะพูดคุยประเด็นปัญหาวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประเด็น
โจทย์งานวิจัย

3) สังกัดบุคคลที่จะสามารถเป็นผู้ประสานงานในพื้นที่ ซึ่งจะต้องเป็นคนในพื้นที่ที่มีมนุษยสัมพันธ์ กระตือรือร้น และเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม

4.1.2 ในกรณีพื้นที่วิจัยเก่า จะใช้วิธีการ โดยการเข้าร่วมศึกษากับทีมวิจัยที่กำลัง
ทำวิจัยในพื้นที่นั้น โดยหาโอกาสพูดคุยกับชุมชนในการพัฒนาโจทย์ใหม่ร่วมกัน

4.2 ขั้นตอนนี้เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติ แล้ว ทีมวิจัยจะต้องสรุปคำถามหรือ
ปัญหา รวมทั้งอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้
เห็นภาพและเกิดความเข้าใจตรงกัน ทำความเข้าใจประเด็นปัญหาและมองถึงผลของการวิจัยได้
อย่างชัดเจน ว่าทุกคนเป็นทีมวิจัยร่วมกัน

4.3 ก่อนการลงพื้นที่วิจัยแต่ละครั้งนักวิจัยจะต้องมีความชัดเจนในการปฏิบัติ
งานวิจัยให้ชัดเจน รวมทั้งระบุว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยแต่ละฝ่ายจะมีส่วนร่วม
อะไร และอย่างไร เมื่อใดบ้าง และเป้าหมายในการลงพื้นที่แต่ละครั้งจะต้องเห็นผลการวิจัย
อย่างชัดเจน และในระหว่างการทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มเป้าหมายจะต้องสังเกตและจับประเด็น
สำคัญที่เกิดขึ้นในขณะที่ยดำเนินการ เพราะประเด็นเหล่านี้จะเป็นข้อค้นพบใหม่ ซึ่งหัวข้อนี้เป็น
หัวข้อสำคัญหัวข้อหนึ่งในวิจัยฉบับสมบูรณ์

4.4 นักวิจัยจะต้องสามารถปรับตัวและแสดงความจริงใจในการลงพื้นที่ แต่อย่างไร
ก็ตามในการดำเนินงานต้องยึดวัตถุประสงค์และกรอบการวิจัยอย่างเข้มงวดเนื่องจากในขณะที่
ทีมวิจัยลงพื้นที่ทำงานร่วมกับชุมชนมักจะเกิดความผูกพันและถูกดึงไปทำกิจกรรม
นอกเหนือจากกรอบการวิจัย ซึ่งจะส่งผลทำให้การวิจัยล่าช้าและเกินงบประมาณ

บริบทโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24

1. ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์

อักษรย่อ ม.กส. สถานที่ตั้ง ตั้งอยู่เลขที่ 42 ถนนอรรถเปศล ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอ
เมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000 โทรศัพท์ 0-4381-1678

โทรสาร 0-4381-5017,043811-678 website : www.mks.ac.th



ตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน

อักษรย่อ ม.กส. ที่อยู่ในวงกลม คือปัญญา ล้อมรอบด้วยเปลว ซึ่งเปรียบเสมือนพลังเหนือวงกลมเปล่งประกายด้วยรัศมีแห่งความเจริญงอกงาม มีฐานรองรับด้วยชื่อเต็ม “โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์” หมายถึง การรวมพลังทางสมองเปรียบเสมือนแสงสว่างที่ต้องมรรควิธีแห่งปัญญาและความเจริญงอกงามแก่มวลมนุษย

สีประจำโรงเรียน เขียว – ขาว

สีเขียว หมายถึง ความสดชื่น ความมีชีวิตชีวา ความเจริญงอกงาม

สีขาว หมายถึง ความสะอาด บริสุทธิ์ ด้วยพุทธปัญญา

คติพจน์ “เรียนดี สามัคคี มีวินัย”

ปรัชญา “นตฺถิ ปญฺญา สมาอาภา” (แสงสว่างเสมอด้วยปัญญา ไม่มี)

คำขวัญ “รักษาศักดิ์ศรี มีคุณธรรม นำวิชาการ สืบสานงานพระราชดำริ”

ต้นไม้ประจำโรงเรียน ต้นจามจุรี

ดอกไม้ประจำโรงเรียน ดอกคูณ

พุทธสถานประจำโรงเรียน พุทธสถานมหารามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๖ รอบ
สถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียง

1. โรงเรียนอนุคุณนารี อยู่ห่างประมาณ 50 เมตร
2. วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์ อยู่ห่างประมาณ 50 เมตร
3. โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ อยู่ห่างประมาณ 150 เมตร
4. วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ อยู่ห่างประมาณ 1 กิโลเมตร

2. ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ เปิดสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2499

มีนายบัวพันธ์ เริ่มรักษ์ เป็นครูใหญ่คนแรกในปีแรกนี้ไม่มีอาคารเรียนเป็นของตนเอง ต้องไปใช้สถานที่ของโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย เป็นที่สอนนักเรียน

พ.ศ. 2500 ได้งบประมาณสร้างอาคารเรียน 002 มีนายเฉลิม สารวิถี เป็นครูใหญ่

พ.ศ. 2503 นายสมัย พิพิธกุสุมานันท์ ดำรงตำแหน่งครูใหญ่

พ.ศ. 2504 นายเฉลิม สารวิถี ดำรงตำแหน่งครูใหญ่

พ.ศ. 2506 ได้งบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ 017

พ.ศ. 2513 ได้งบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ 015 โรงเรียนได้พัฒนาโดยตลอดมีครู-อาจารย์ และนักเรียนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

พ.ศ. 2519 ได้งบประมาณสร้างอาคารเรียน 2 ชั้น แบบ 504 มีนักเรียน 960 คน ครู 43 คน

พ.ศ. 2520 กระทรวงศึกษาธิการได้ยุบตั้งโรงเรียนจากประถมศึกษาเป็นมัธยมศึกษา โดยเปิดรับนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 เข้าเรียนต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นแบบสหศึกษา มีนักเรียน 90 คน จำนวน 2 ห้องเรียน

พ.ศ. 2521 โรงเรียนเปิดสอนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น โดยรับนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษาต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

พ.ศ. 2522 นายชุมพล เวียงเพิ่ม ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

พ.ศ. 2525 ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ 3185 ค มีเงินเหลือจ่าย 1,600,000 บาท จึงได้สร้าง โรงฝึกงาน 1 หลัง บ้านพักครู 3 หลังและสนามบาสเกตบอล 1 สนาม

พ.ศ. 2528 ขยายชั้นเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยเปิดสอน 2 ห้องเรียน

พ.ศ. 2529 ได้รับงบประมาณสร้างหอประชุมแบบ 201 ล/27 จำนวน 1 หลัง

พ.ศ. 2531 รั้ออาคาร 017 และได้รับงบประมาณสร้างอาคารแบบ 3185 ล จำนวน 1 หลัง

พ.ศ. 2532 นายพงษ์สวัสดิ์ ฤาบุญเรือง ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และได้รับงบประมาณสร้างโรงฝึกงาน แบบ 204/27 จำนวน 1 หลัง

พ.ศ. 2535 นายบรรเทา วรรณจำปี ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

พ.ศ. 2536 นายบุญชอบ สุขสวัสดิ์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

พ.ศ. 2537 นายณรงค์ จันทร์ชุม ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

พ.ศ. 2538 ใช้อาคารเรียนแบบ 504 (คสส. 2 ชั้น) และได้งบประมาณสร้าง
อาคารเรียนแบบ 318 ล/30 (พิเศษ) จำนวน 1 หลัง

พ.ศ. 2540 นายวีระศักดิ์ สงวนตระกูล ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

พ.ศ. 2542 โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ ได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ
ให้เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2542

พ.ศ. 2545 ได้รับคัดเลือกจากคณะกรรมการวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการให้
เป็นนาร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พ.ศ. 2546 ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นโรงเรียนในฝันตามโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน

พ.ศ. 2549 ได้ผ่านการรับรองเป็น โรงเรียนต้นแบบ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน

พ.ศ. 2551 นายสมรรถชัย ศิริกุล ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

พ.ศ. 2552 โรงเรียนได้รับรางวัลยอดเยี่ยมประเภทห้องสมุด โรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดกลางโครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน ปี 2552

พ.ศ. 2552 โรงเรียนได้รับรางวัลยอดเยี่ยมโรงเรียนส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน
จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2552

พ.ศ. 2555 นายประวีณ จำริญสาร ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

พ.ศ. 2555 โรงเรียนได้รับรางวัล Fourth Award ในการประกวดโครงการ
วิทยาศาสตร์ระดับนานาชาติ “Taiwan International Science Fair 2013” ณ กรุงไทเป ประเทศ
ไต้หวัน

พ.ศ. 2555 โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน ขนาดกลาง
รางวัลดีเด่นอันดับ 3 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

พ.ศ. 2555 โรงเรียนได้รับรางวัลห้องสมุด 3 ดี ขนาดกลาง รางวัลยอดเยี่ยม
อันดับ 2 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

ปัจจุบันโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 42 ถนนอรุณ
เปศล มีเนื้อที่ 13 ไร่ 1 งาน 40 ตารางวา มีจำนวนห้องในอาคารเรียน 48 ห้อง เป็นห้องเรียน 44
ห้อง มีอาคารเรียนถาวร 3 หลัง โรงฝึกงาน 3 หลัง โรงอาหาร 1 หลัง หอประชุม (แบบ 201 ล/
27) 1 หลัง และห้องน้ำนักเรียนชายจำนวน 20 ห้อง ห้องน้ำนักเรียนหญิงจำนวน 14 ห้อง เปิด

สอนตั้งแต่ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ 16 ตำบล 174 หมู่บ้าน

ผู้อำนวยการคนปัจจุบัน คือ นายประวิณ จำเริญสาร ดำรงตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 2 พฤศจิกายน 2555 ถึง ปีปัจจุบัน

3. ข้อมูลด้านการบริหาร

3.1 ผู้บริหาร นายประวิณ จำเริญสาร วุฒิทางการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ วันที่ 2 พฤศจิกายน 2555 ถึงปัจจุบัน

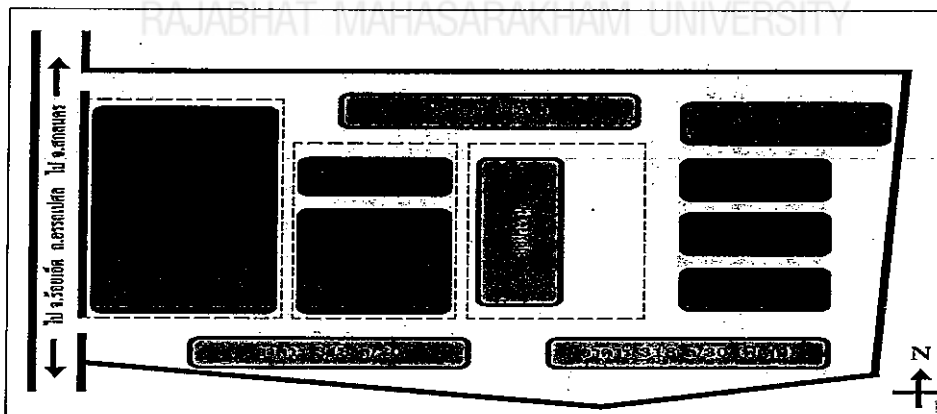
3.2 รองผู้บริหาร ได้รับแต่งตั้ง 3 คน ได้แก่

- 1 นายพิทักษ์ อาคมศิลป์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
- 2 นางชนัญญา จำเริญสรรพ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
- 3 นายภูวดล ภูติม วุฒิการศึกษา (ก.บ.) การศึกษามหาบัณฑิต (ป.บัณฑิตบริหาร

การศึกษา)

4. สภาพทั่วไป

4.1. เขตบริการของโรงเรียน เมืองกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย เขตพื้นที่การปกครอง จำนวน 16 ตำบล 147 หมู่บ้าน



แผนภาพที่ 2 แผนผัง โรงเรียน

ตารางที่ 1 ที่ตั้งของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์

รายการ	ข้อมูล
1. หมายเลขประจำบ้าน	-
2. บ้านเลขที่	42
3. หมู่ที่	3
4. ถนน	อรรถเปศล
5. ตำบล	กาฬสินธุ์
6. อำเภอ	เมือง
7. จังหวัด	กาฬสินธุ์
8. รหัสไปรษณีย์	46000
9. ลักษณะพื้นที่	ที่ราบ
10. รถประจำทางที่แล่นผ่าน	รถสองแถว รถบัส กาฬสินธุ์-ร้อยเอ็ด

4.2 ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศที่ตั้งของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์เป็น พื้นที่ที่เป็นพื้นที่ราบ

4.3 การคมนาคมขนส่ง

ในเขตบริการของโรงเรียน เมืองกาฬสินธุ์ มีเส้นทางคมนาคมทางรถยนต์ ระหว่างหมู่บ้าน ผ่านโรงเรียน ปัจจุบันนับว่า สะดวกและรวดเร็วเนื่องจากมีโครงข่ายการคมนาคมสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งถนนเป็นถนนสาย ช่องทางการจราจร

4.4 การเศรษฐกิจ

4.4.1 สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของพื้นที่ภายในเขตบริการของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับภาคเกษตรกรรมเป็นหลักประกอบด้วยไม้ผล ไม้ยืนต้น พืชไร่ และการทำการประมง พืชเศรษฐกิจ ที่ทำรายได้เข้าหมู่บ้าน ได้แก่ มันสำปะหลัง พริกไทย ขางพารา อ้อย ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ มะม่วง มะละกอ เป็นต้น

4.4.2 ส่วนสาขาการประมง ได้แก่ กุ้ง ปลา หอย และตะพานน้ำ เป็นต้น) สาขาอันดับรองจากภาค

4.4.3 เกษตรกรรม คือ ภาคอุตสาหกรรม ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตร เช่น ผลไม้แปรรูปบรรจุกระป๋อง ผลิตภัณฑ์ทุเรียนแปรรูป มันเส้น ยางแผ่นรมควัน ขางแท่ง ผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูป อัญมณี และอุตสาหกรรมสาขาบริการ ตามลำดับ

4.5 การสาธารณสุข

ในเขตบริการของโรงเรียน เมืองกาฬสินธุ์ มีจำนวนสถานบริการด้านการแพทย์ และสาธารณสุขดังนี้

4.5.1	โรงพยาบาลรัฐบาล	12	แห่ง
4.5.2	สถานีอนามัย	30	แห่ง
4.5.3	คลินิกทุกประเภท	36	แห่ง
4.5.4	บริบทชุมชน/แหล่งเรียนรู้,ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้แหล่งวิชาการ		

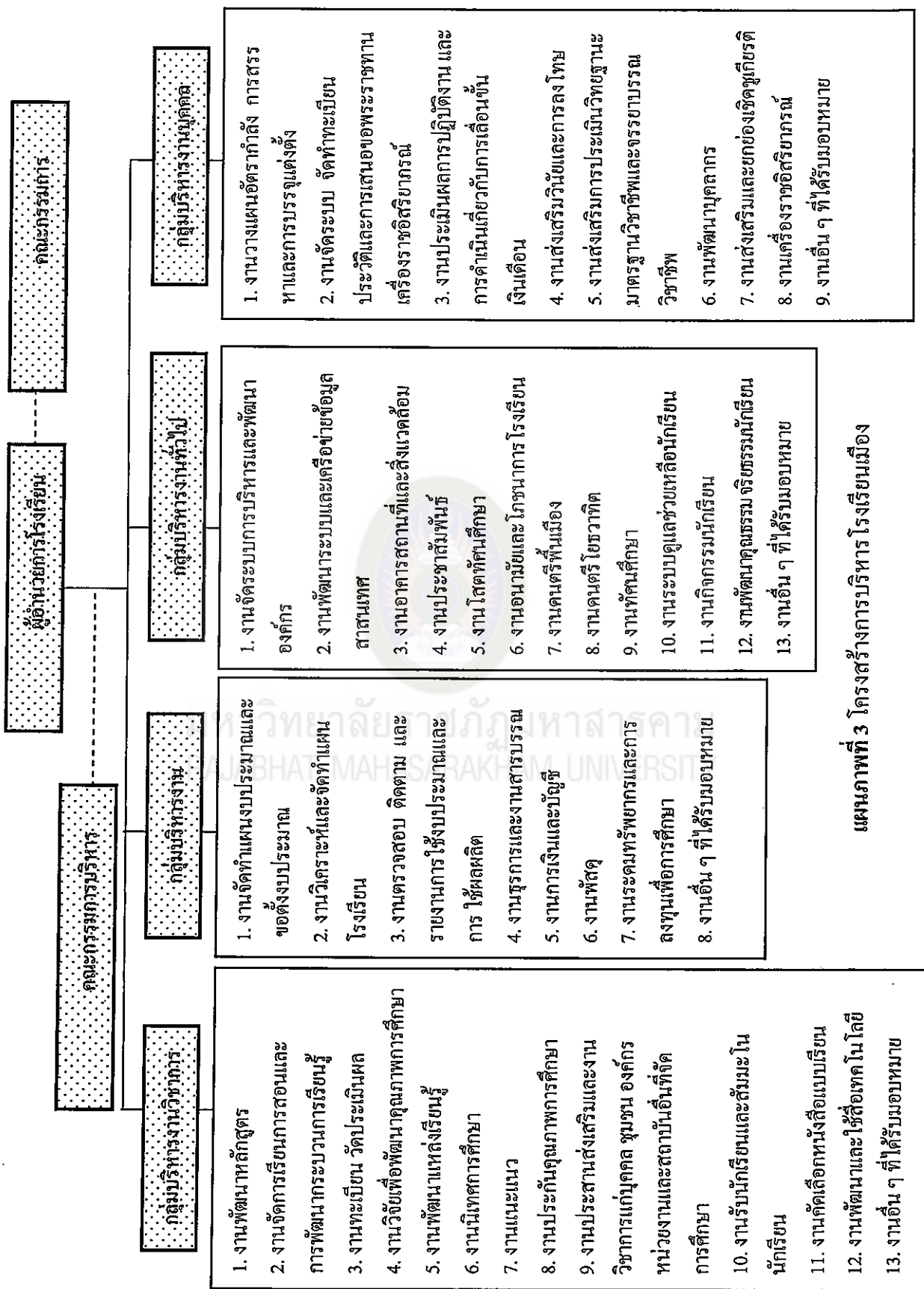
นอกระบบ

4.5.5	โบราณสถานขึ้นทะเบียนแล้ว	20	แห่ง
4.5.6	โบราณสถานยังไม่ขึ้นทะเบียน	4	แห่ง
4.5.7	ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน	126	แห่ง
4.5.8	ศูนย์เยาวชน	45	ศูนย์
4.5.9	ศูนย์กีฬาประจำตำบล	45	ศูนย์

5. สภาพปัจจุบัน ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ แบ่งการบริหาร ออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนเมืง

โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์มีการจัดการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ปรากฏว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมี “โอกาส” มากกว่า อุปสรรคที่ “เอื้อ” ต่อการพัฒนาการศึกษา สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส	อุปสรรค
<p>1. ชุมชนให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของโรงเรียนเป็นอย่างดี ทำให้การบริหารจัดการและการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีเป้าหมายที่ชัดเจน</p> <p>2. พื้นฐานของประชากรในชุมชนสามารถพัฒนาได้ ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปด้วยดีและชุมชนมีแหล่งศึกษาวัฒนธรรมและส่งผลให้มีการสืบทอดทางวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีต่อนักเรียน</p> <p>3. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีผลให้นักเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อทันต่อเหตุการณ์ การคมนาคมสะดวก รวดเร็วส่งผลให้นักเรียนมีโอกาสศึกษาต่อมากขึ้น สามารถใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ สื่อและเครื่องมือที่ทันสมัยมีมากทำให้นักเรียนเลือกเรียนรู้ได้ตลอดเวลา</p> <p>4. ผู้ปกครองในชุมชนมีการรวมกลุ่มในการประกอบอาชีพทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจึงมีอำนาจในการต่อราคา ส่งผลให้สนับสนุนการจัดการศึกษาได้เต็มที่</p> <p>5. รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมสิทธิและโอกาสทางการศึกษาทำให้ประชาชนมีการศึกษาสูงขึ้นและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>1. ครอบครัวแตกแยก ผู้ปกครองย้ายถิ่นฐานและไปประกอบอาชีพต่างจังหวัดทำให้นักเรียนขาดความอบอุ่นส่งผลกระทบต่อการศึกษา รวมทั้งปัญหาเสพติดและการพนัน</p> <p>2. การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่โดยคำนึงถึงความจำเป็นขาดการแยกแยะทำให้การเรียนการสอนไม่ได้ผลตามเป้าหมายและผู้ปกครองขาดการควบคุมชี้แนะในการเลือกการเรียนรู้จากสื่อที่ทันสมัยส่งผลให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์</p> <p>3. การเปลี่ยนแปลงทางผู้นำทางการศึกษาระดับสูงของรัฐส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายทำให้การจัดการศึกษาขาดความต่อเนื่องส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและความขัดแย้งทางการเมืองทางคุณภาพการศึกษา</p>

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ
โรงเรียนปรากฏว่ามี “จุดแข็ง” มากกว่า “จุดอ่อน” ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงาน คณะกรรมการการบริหาร กำหนดนโยบาย และ แผนงานของโรงเรียนมีเป้าหมายที่ชัดเจน บุคลากร สามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติได้อย่างดีทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. โรงเรียนกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์และหน้าที่ การปฏิบัติงานของบุคลากรร่วมกันอย่างชัดเจน สะดวกต่อการปฏิบัติส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา</p> <p>3. โรงเรียนได้ให้บริการสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และ ครุภัณฑ์แก่ชุมชนในการพัฒนาการศึกษา</p> <p>4. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน ดำเนินการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การจัดการศึกษามี ประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>5. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนเพียงพอ สอนตรงตามวิชาเอกส่งผลให้นักเรียนได้รับการ พัฒนาความรู้ความสามารถได้เหมาะสม</p> <p>6. โรงเรียนกระจายอำนาจในการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน ชุมชนผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและเอกชน มี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการ</p> <p>7. ครูส่วนใหญ่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูมีคุณภาพสามารถพัฒนาความรู้และทักษะใน การจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ของวิทยากรท้องถิ่น สถาน ประกอบการ ชุมชน ยังมีน้อย การ จัดการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ที่ หลากหลายทำให้ไม่ตรงกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน</p> <p>2. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนขาด การเน้นด้านคุณธรรมของนักเรียนทำ ให้เด็กมีคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ และคะแนน O-NET ต่ำกว่าเกณฑ์ เฉลี่ย</p> <p>3. บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการ ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการ จัดการเรียนการสอน</p> <p>4. การดูแลรักษา การซ่อมบำรุง สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ ในบางส่วนยังไม่ สามารถทำได้เต็มที่ ทำให้ สิ้นเปลืองงบประมาณ</p> <p>5. โรงเรียนขาดระบบการติดตาม ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ</p>

ภายในปี 2556 โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์มุ่งพัฒนาผู้เรียนด้านความรู้พื้นฐาน สร้างสรรค์ การคิด กิจกรรมการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารร่วมกับชุมชน มีประสิทธิผลตาม อัตลักษณ์ ผู้เรียนรอบรู้เทคโนโลยี เป็นคนดี มีคุณธรรมและมีคุณภาพตามมาตรฐาน

1. พันธกิจ (Mission)

- 1.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร สถานศึกษา
- 1.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติ สมเหตุสมผล
- 1.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างหลากหลายใช้ แหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า
- 1.4 ส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ
- 1.5 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รัก การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 ส่งเสริมการสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาให้โดดเด่น
- 1.7 พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง
- 1.8 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา

2. เป้าประสงค์ (Objective)

- 2.1 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่าง มีสติสมเหตุสมผล
- 2.3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2.4 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ
- 2.5 ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.6 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย
- 2.7 สถานศึกษามีการใช้แหล่งเรียนรู้พัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างคุ้มค่า

2.8 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2.9 โรงเรียนมีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น

2.10 โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง

3. กลยุทธ์การพัฒนา

3.1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ศักยภาพการเรียนรู้ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร

3.2 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ปฏิบัติคุณธรรมจริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย

3.3 เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

3.4 ส่งเสริมอัตลักษณ์ของโรงเรียนสร้างพลังขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางการกระจายอำนาจหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

3.5 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล

4. อัตลักษณ์ของโรงเรียน

งามคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วย ความงามทางกาย วาจา และจิตใจ โดยความงามทางกายใช้ตัวบ่งชี้ด้านการแต่งกายในเครื่องแบบนักเรียนและกิจกรรมของนักเรียนตามระเบียบของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ว่าด้วยเครื่องแบบนักเรียน ความงามทางวาจาและจิตใจ มีตัวบ่งชี้ด้านการไหว้แบบไทย 3 ระดับ และการแสดงออกในการกล่าวคำสวัสดิ์ ขอบคุณ และขอโทษ

ตารางที่ 4 เป้าหมาย

เป้าหมาย	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรสถานศึกษา	1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีระดับผลการเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินทุกรายวิชา 2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะกระบวนการในระดับดีขึ้นไป 3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีสุขภาพจิต สุขภาพกายตามเกณฑ์มาตรฐาน 4. ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ 5. ร้อยละของผู้เรียนสามารถระบุอาชีพสุจริตในท้องถิ่นได้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<p>2. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>6. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>7. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถในการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน ในระดับผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำขึ้นไป</p> <p>8. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถใช้ Internet สืบค้นข้อมูล</p> <p>9. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสืบค้นข้อมูลความรู้จากห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้อื่น</p> <p>10. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณภาพด้านรักการทำงาน ในระดับดีขึ้น</p>
<p>4. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>12. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาที่สามารถตรวจสอบได้</p> <p>13. โรงเรียนมีงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน โดยตรงอย่างน้อยปีละ 12 รายการ</p>
<p>5. ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>14. ร้อยละของครูที่มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>15. ร้อยละของครูที่มีเครื่องมือวัดและประเมินตามสภาพจริง</p> <p>16. ร้อยละของครูที่มีรายงานการวิจัยในชั้นเรียนคนละ 1 เรื่อง/ภาคเรียนหรือปีการศึกษา</p>
<p>7. โรงเรียนมีการใช้แหล่งเรียนรู้พัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างคุ้มค่า</p>	<p>19. โรงเรียนมีข้อมูลหลักฐานการร่วมกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอย่างภาคเรียนละ 2 ครั้ง</p> <p>20. โรงเรียนมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาจัดการเรียนรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง</p> <p>21. โรงเรียนมีการใช้แหล่งเรียนรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้งต่อระดับการศึกษา</p>
<p>8. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p>	<p>22. โรงเรียนจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง</p> <p>23. โรงเรียนมีการนำเสนอแผนภูมิโครงสร้างของโรงเรียนอย่างชัดเจน</p> <p>24. โรงเรียนมีคู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษาครบทุกกลุ่ม/ทุกงาน</p> <p>25. โรงเรียนมีแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตาม</p>

เป้าหมาย	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
9. โรงเรียนมีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น	26. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม 27. ผู้เรียนมีจิตใจร่าเริงแจ่มใส 28. ครูทุกคนมีความ โอบอ้อมอารี 29. กรรมการสถานศึกษาและบุคลากรใน โรงเรียนเป็นผู้มีวินัยและให้ความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาของ โรงเรียน
10. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาตาม แนวทางการปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สอง	30. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณภาพในระดับดีขึ้น ไปตามที่ โรงเรียน กำหนด

ตารางที่ 5 ภาพความสำเร็จที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อสิ้นปีการศึกษา 2557

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	กลยุทธ์ระดับ โครงการ (กิจกรรม)	กลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)	กลยุทธ์ระดับ องค์กร (แผนงาน)
1. ร้อยละของ ผู้เรียนที่มีระดับผล การเรียนผ่านเกณฑ์ การประเมินทุก รายวิชา	1. กิจกรรมจัด กระบวนการเรียนการ สอนเพื่อพัฒนาและยก ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนทุกกลุ่มสาระการ เรียนรู้	1.โครงการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้ - กลุ่มสาระภาษาไทย - กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ - กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ - กลุ่มสาระสังคมศึกษาฯ - กลุ่มสาระ	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคูณภาพ ผู้เรียน
2. ร้อยละของ ผู้เรียนที่มีทักษะ กระบวนการคิดใน ระดับดีขึ้น	2. กิจกรรมปรับ พื้นฐานการเรียนรู้ คณิตศาสตร์ระดับ ม.1 และ ม.4 เพื่อเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ทางเรียน	ภาษาต่างประเทศ - กลุ่มสาระสุขศึกษาและ พลศึกษา - กลุ่มสาระการงานอาชีพ และเทคโนโลยี	
3. ร้อยละของ ผู้เรียนมีสุขภาพจิต สุขภาพกายตาม เกณฑ์มาตรฐาน	3. กิจกรรมแข่งขัน และทดสอบทักษะ ความรู้ทางวิชาการ	2. โครงการส่งเสริมสุข	
4. ร้อยละของ ผู้เรียนที่ร่วม	กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์		

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)	กลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)	กลยุทธ์ระดับ องค์กร (แผนงาน)
<p>กิจกรรมด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ</p> <p>5. ร้อยละของ ผู้เรียนสามารถระบุ อาชีพสุจริตใน ท้องถิ่นได้</p> <p>6. ร้อยละของ ผู้เรียนที่มี ความสามารถใน การคิดอย่างเป็น ระบบ คิด สร้างสรรค์ แก้ปัญหาได้อย่างมี สติสมเหตุสมผล</p> <p>7. ร้อยละของ ผู้เรียนที่มี ความสามารถใน การอ่าน คิด วิเคราะห์และ เขียน ในระดับผ่านเกณฑ์ ขั้นต่ำขึ้นไป</p> <p>8. ร้อยละของ ผู้เรียนที่สามารถใช้ Internet สืบค้น ข้อมูล</p> <p>9. ร้อยละของ</p>	<p>4.กิจกรรมค่าย คณิตศาสตร์</p> <p>5.กิจกรรมส่งเสริม นักเรียนทำสื่อ/ นวัตกรรมและ โครงการคณิตศาสตร์</p> <p>6. กิจกรรมสอนเสริม เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนทุกกลุ่ม สาระ</p> <p>7. กิจกรรมจัดทำ หน่วยการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม</p> <p>ประกอบการเรียนรู้การ สอน</p> <p>8.กิจกรรมวันสุนทรภู่</p> <p>9. กิจกรรมวัน ภาษาไทยและแข่งขัน</p>	<p>นิสัย สุขภาพกายและ สุขภาพจิต</p> <p>3. โครงการพัฒนาระบบ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>4. โครงการเสริมสร้าง บุคคลแห่งการเรียนรู้ - ด้านคิดคำนวณ - ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ - ด้านนักคิดประดิษฐ์</p> <p>สร้างสรรค์</p> <p>- ด้านการสื่อสารและใช้ ภาษาไทย - เสริมสร้างนิสัยรักการ อ่าน</p> <p>5. โครงการสืบสาน ศิลปวัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาไทย</p> <p>6. โครงการเสริมสร้าง ทักษะการดำรงชีวิต</p> <p>7. โครงการพัฒนาระบบ เครือข่าย ICT เพื่อการ</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2</p>

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)	กลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)	กลยุทธ์ระดับ องค์กร (แผนงาน)
<p>ผู้เรียนที่สามารถสืบค้นข้อมูลความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่น</p> <p>10. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณภาพด้านรักการทำงานในระดับดีขึ้น</p> <p>11. ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น</p> <p>12. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาที่สามารถตรวจสอบได้</p> <p>13. โรงเรียนมีงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนโดยตรงอย่างน้อยปีละ 12 รายการ</p>	<p>ทักษะวิชาการทุกกลุ่มสาระ</p> <p>10. กิจกรรมส่งเสริมยอดนักอ่าน นักประดิษฐ์</p> <p>11. กิจกรรมสัปดาห์วันวิทยาศาสตร์</p> <p>12. กิจกรรมประกวดมารยาทวันสำคัญและการสวมหน้ากากอนามัย</p> <p>13. กิจกรรมส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้</p> <p>1. กิจกรรมพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. กิจกรรมนิเทศส่งเสริมพัฒนาครูตามมาตรฐานการศึกษา</p> <p>3. การจัดทำคู่มือเครื่องการติดตามรายงานการประเมินตนเอง</p>	<p>เรียนรู้</p> <p>1. โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>2. โครงการนิเทศเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา</p> <p>3. โครงการพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ทางการศึกษา</p> <p>4. โครงการพัฒนาระบบการให้บริการแนะแนว</p> <p>5. โครงการพัฒนากลุ่มบริหารวิชาการ</p> <p>6. โครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>7. โครงการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ระบบทะเบียนและวัดผลประเมินผล</p> <p>8. โครงการพัฒนาการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน</p>	<p>พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</p>

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	กลยุทธ์ระดับ โครงการ (กิจกรรม)	กลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)	กลยุทธ์ระดับ องค์การ (แผนงาน)
<p>14. ร้อยละของครูที่มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>15. ร้อยละของครูที่มีเครื่องมือวัดและประเมินตามสภาพจริง</p> <p>16. ร้อยละของครูที่มีรายงานการวิจัยในชั้นเรียนคนละ 1 เรื่อง/ภาค เรียนหรือปีการศึกษา</p> <p>ประสงค์</p> <p>17. โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อมุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์</p> <p>18. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับดีขึ้นไป</p>	<p>4.การแนะแนวศึกษาต่อ</p> <p>5. กิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้</p> <p>6. การจัดทำทะเบียนนักเรียนรายบุคคล</p> <p>7. การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา</p> <p>8. การทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>9. กิจกรรมส่งเสริมการใช้สื่อวัฒนธรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>10. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและกิจกรรมพัฒนาการศึกษา</p> <p>12. กิจกรรมพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการรู้นักเรียนเป็นรายบุคคล</p>	<p>9. โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>10. โครงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร</p> <p>11. โครงการสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยพื้นเมืองโปงลาง</p> <p>12. โครงการพัฒนางานประชาสัมพันธ์</p> <p>13. โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ</p>	

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)	กลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)	กลยุทธ์ระดับ องค์กร (แผนงาน)
19. โรงเรียนมีข้อมูล หลักฐานการร่วม กิจกรรมระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน อย่างภาคเรียนละ 2 ครั้ง	13. กิจกรรมเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ ผลงานนักเรียนและ โรงเรียน		
20. โรงเรียนมีการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาร่วมจัดการเรียนรู้ อย่างน้อย ภาคเรียน ละ 2 ครั้ง	1. กิจกรรมส่งเสริม พัฒนาและการบริหาร จัดการอาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียน	1. โครงการพัฒนา หลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการ เรียนรู้	กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้าง สังคมแห่งการ เรียนรู้
21. โรงเรียนมีการใช้ แหล่งเรียนรู้ อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้งต่อระดับ การศึกษา	2. กิจกรรมเสริมสร้าง บุคคลแห่งการเรียนรู้	- กลุ่มสาระภาษาไทย - กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ - กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์	
22. โรงเรียนจัด ประชุม คณะกรรมการสถา ศึกษาอย่างน้อยภาค เรียนละ 2 ครั้ง	3. กิจกรรมเสริมสร้าง ทักษะการดำรงชีวิต	- กลุ่มสาระสังคมศึกษาฯ กลุ่มสาระ ภาษาต่างประเทศ	
23. โรงเรียนมีการ นำแสดงแผนภูมิ โครงสร้างโรงเรียน อย่างชัดเจน	4. กิจกรรมส่งเสริม การเรียนรู้และใช้ แหล่งเรียนรู้ภายนอก โรงเรียน (การทัศน ศึกษานอก)	- กลุ่มสาระสุขศึกษาและ พลศึกษา - กลุ่มสาระการงานอาชีพ และเทคโนโลยี	
24. โรงเรียนมีคู่มือ	5. กิจกรรมส่งเสริม ด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา และนาฏศิลป์	- กลุ่มสาระศิลปะ - กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	
	6. กิจกรรมพัฒนาและ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมใน โรงเรียน	2. โครงการอนุรักษ์และ พัฒนาสิ่งแวดล้อมใน โรงเรียน	
		3. โครงการพัฒนาระบบ	

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)	กลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)	กลยุทธ์ระดับ องค์กร (แผนงาน)
<p>การปฏิบัติงานของ สถานศึกษาครบทุก กลุ่ม/ ทูงาน</p> <p>26. ผู้เรียนมี คุณธรรมจริยธรรม ที่ดีงาม</p> <p>27. ผู้เรียนมีจิตใจ ร่าเริงแจ่มใส</p> <p>28. ครูทุกคนมีความ โอปอ้อมอารี</p> <p>29. กรรมการ สถานศึกษาและ บุคลากรใน โรงเรียน เป็นผู้มีวินัยและให้ ความร่วมมือ</p> <p>30. ร้อยละของ ผู้เรียนที่มีคุณภาพ ในระดับดีขึ้น ไป ตามที่โรงเรียน กำหนด</p>	<p>1. กิจกรรมการ ประกวดมารยาทและ สวดมนต์</p> <p>2. กิจกรรมการแข่งขัน การร้องเพลงสตริง เพลงสากลและเพลง ไทยลูกทุ่ง</p> <p>3. กิจกรรมร่วมกับ ชุมชน</p> <p>4. กิจกรรมการแข่งขัน กีฬาภายในและร่วม กับชุมชนภายนอก</p> <p>5. กิจกรรมการเรียน การสอนส่งเสริมให้ นักเรียนมีความ สามารถและพัฒนา ด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และ ภาษาต่างประเทศ</p>	<p>บริหารผลการจัดการที่ดี (การเงิน พัสดุ แผนงาน อาคารสถานที่</p> <p>4. โครงการเสริมสร้าง บุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>1. โครงการเสริมสร้าง ทักษะการดำรงชีวิต</p> <p>2. โครงการสืบสาน ศิลปวัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาไทย</p> <p>3. โครงการพัฒนาระบบ ภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์เพื่อ การศึกษา</p> <p>1. โครงการพัฒนา อัจฉริยภาพด้าน วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม อัตลักษณ์ของ โรงเรียน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและ พัฒนาคุณภาพ โรงเรียน</p>

5. สิ่งที่ต้องพัฒนา

จากการดำเนินกิจกรรมและโครงการทางด้านวิชาการเพื่อแสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเน้นทักษะด้านการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จะเห็นได้จากผลการทดสอบระดับชาติ O-NET ทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องพัฒนา ในการดำเนินงาน/โครงการในปีการศึกษาต่อไป ควรเน้นโครงการ กิจกรรมที่เน้นในด้านการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และเน้นในด้านทักษะการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์รวมถึงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ บุคลากรทุกฝ่ายร่วมจัดทำโครงการสอนเสริมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทั้งในระดับโรงเรียน และ การทดสอบระดับชาติ เน้นการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระให้สม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นรวมทั้งมีการใช้การนิเทศ ติดตามและประเมินผลตามสภาพจริง นอกจากนี้จะต้องจัดให้มีกิจกรรมบูรณาการ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมในการใช้ภาษาสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ เน้นให้ผู้เรียนกล้าแสดงออก โดยวิธีการที่หลากหลาย และส่งเสริมพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการบริการให้คำปรึกษาแก่ครูที่ปรึกษาและผู้ปกครอง ใน ด้านการจัดการเรียนการสอน เร่งรัดพัฒนา คุณภาพครูให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ เจตคติ ความเชื่อ วิสัยทัศน์และบทบาทของครูอาจารย์ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และใช้กระบวนการวิจัยเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ให้ได้มาตรฐานและเพียงพอกับความต้องการในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ตของนักเรียนได้ จัดกิจกรรมดูแลนักเรียนด้านความมีวินัย และการปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียนและการส่งเสริมนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจากวิเคราะห์การอ่านคิดวิเคราะห์

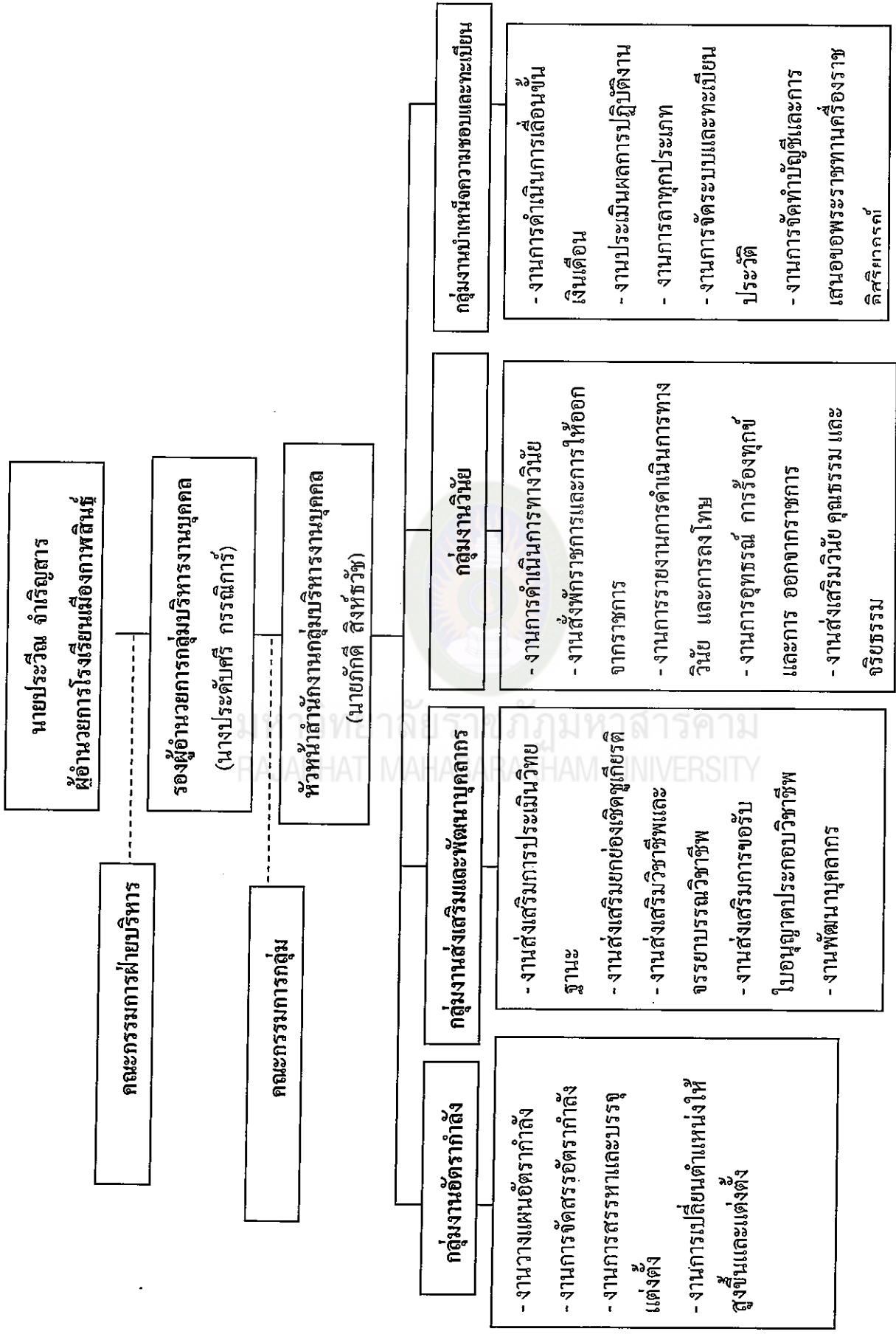
6. ข้อเสนอแนะ

ควรจัดทำระบบข้อมูลนักเรียน เช่น ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เป็นระบบ มีการส่งต่อข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด สามารถได้รับการดูแลช่วยเหลือต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียน ด้านพฤติกรรม ด้านสุขภาพ และด้านเศรษฐกิจได้อย่างรวดเร็ว และครอบคลุมนักเรียนทุกคนทุกระดับชั้นและควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำการวิจัยในชั้นเรียนในรูปแบบที่สมบูรณ์ จัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามาแนะนำการวิจัยในชั้นเรียนในลักษณะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สนับสนุนการศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อช่วยให้

บุคลากรได้เห็นตัวอย่างและแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ต่อไป
พัฒนาการสร้างเครือข่าย ชุมชน ผู้ปกครอง กรรมการบริหารสถานศึกษา และโรงเรียน ให้
เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารงาน

ขอบข่ายกลุ่มงานบริหารงานบุคคล

1. กลุ่มบริหารงานบุคคล

ผู้รับผิดชอบ นางประดับศรี วรรณิการ์

ตำแหน่ง ครู คศ.3 ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ

1.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วางแผนการปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล

1.1.2 ควบคุม กำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงานบุคคล

1.1.3 สรุป ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มบริหารงานบุคคล

1.1.4 ร่วมบริหารจัดการกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่ม

บริหารทั่วไป

1.1.5 ร่วมบริหารกิจการของสถานศึกษา

1.1.6 ปฏิบัติงานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. หัวหน้าสำนักงานกลุ่มบริหารงานบุคคล

ผู้รับผิดชอบ นายภักดี สิงห์รัช

2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.1.1 ช่วยรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลในการบริหารจัดการกลุ่มงาน อัตรากำลัง กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร กลุ่มงานวินัยและกลุ่มงานบำเหน็จความชอบ และทะเบียนประวัติให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ในกรณีที่รองผู้อำนวยการไม่อยู่

2.1.3 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย แบ่งเป็นกลุ่มงานดังนี้

1) กลุ่มงานอัตรากำลัง

ผู้รับผิดชอบ นายภักดี สิงห์รัช หัวหน้ากลุ่ม

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.1) ควบคุม ดูแล กำกับและติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

อัตรากำลัง

1.2) เป็นที่ปรึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับงานในกลุ่ม

งานที่รับผิดชอบ

1.3) รวบรวมและให้ความเห็นชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรมของ
กลุ่มงานอัตรากำลังเสนอรองผู้อำนวยการเพื่อดำเนินการขออนุมัติต่อไป

1.4) ประเมินผลการดำเนินงานแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในกลุ่ม
งานอัตรากำลังเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน นำเสนอรองผู้อำนวยการ

1.5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

บทบาทและหน้าที่ตามขอบข่ายภารกิจงาน

1. งานวางแผนอัตรากำลัง

1.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.1 จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

1.1.2 จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา

1.1.3 จำนวนลูกจ้างชั่วคราว

1.1.4 จำนวนพนักงานข้าราชการ

1.2 วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

1.3 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

1.4 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. งานวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

2.2 เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาในสถานศึกษา จำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา

3. งานสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง

3.1 เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 สถานศึกษาที่มีความพร้อมดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับ
ราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่ อ.
ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย

3.3 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติในตำแหน่งอัตราราชการประจำหรืออัตราราชการชั่วคราวและพนักงานราชการ

3.4 แจ้งภาระงานมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและกฎเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ เป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งภาระงานให้แก่อัตราราชการและอัตราราชการชั่วคราวและพนักงานราชการ

3.5 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.6 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะๆ ทุกสามเดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและมีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง

3.7 รายงานผลการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณี ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.8 ดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4. งานเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น

4.1 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการและกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้อำนวยการ โรงเรียนเพื่อส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาดำเนินการ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

5. งานการย้าย

5.1 เสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดเพื่อดำเนินการต่อไป

5.2 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

5.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

5.4 ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

5.5 ในกรณีที่ให้ความเห็นว่าไม่สมควรรับย้ายให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาค้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

5.6 สั่งย้าย สั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5.7 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

5.8 สถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

5.9 ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5.10 ในกรณีที่ให้ความเห็นว่าไม่ควรรับย้ายให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาค้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

5.11 สั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

6. กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

ผู้รับผิดชอบ นางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง หัวหน้ากลุ่มงาน

6.1 ควบคุม ดูแล กิจ และติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน คืองานส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ งานยกย่องเชิดชูเกียรติ งานส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ งานส่งเสริมการขอใบประกอบวิชาชีพ และงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.2 เป็นที่ปรึกษาของผู้อำนวยการ โรงเรียนเกี่ยวกับงานในกลุ่มงานที่รับผิดชอบ

6.3 รวบรวมและให้ความเห็นชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร เสนอร่องผู้อำนวยการเพื่ดำเนินการขออนุมัติต่อไป

6.4 ประเมินผลการดำเนินงานแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในกลุ่มงานวางแผนจัดการศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานนำเสนอรองผู้อำนวยการ

6.5 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้อง หรือ ได้รับมอบหมาย

ขอบข่ายและภาระกิจงาน แบ่งออกเป็น 5 งาน คือ

1. งานส่งเสริมและประเมินวิทยฐานะ
2. งานยกย่องเชิดชูเกียรติ
3. งานส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
4. งานส่งเสริมการขอใบประกอบวิชาชีพครู
5. งานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผู้รับผิดชอบ งานส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------|---------|
| 1. นางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง | หัวหน้า |
| 2. นายภักดี สิงห์วัช | ผู้ช่วย |
| 3. นางวิไลลักษณ์ เชื้อหอม | ผู้ช่วย |
| 4. นางภัชชา ภักดีयोग | ผู้ช่วย |
| 5. นางทิพย์ลาวัลย์ แอคะรัมย์ | ผู้ช่วย |

บทบาทและหน้าที่ตามขอบข่ายภาระกิจงาน

1. งานส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ

1.1 ดำรงและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2 ชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3 รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินงานต่อไป

2. งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

2.1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานการศึกษา

2.2 สร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

3. งานส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

3.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2 ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. งานริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

4.1 ดำเนินงานขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

5. งานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.1 วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

5.4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.3 กลุ่มงานวินัย

ผู้รับผิดชอบ นายภาสกร วงศ์วีริยะ หัวหน้ากลุ่ม

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

6.3.1 ควบคุม ดูแล กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มงานวินัย

6.3.2 เป็นที่ปรึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับงานในกลุ่มงานที่รับผิดชอบ

6.3.3 รวบรวม และให้ความเห็นชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของกลุ่มงานวินัย เสนอรองผู้อำนวยการเพื่อดำเนินการขออนุมัติต่อไป

6.3.4 ประเมินผลการดำเนินงานแผนงาน โครงการ กิจกรรมในกลุ่มงานวินัยเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานนำเสนอรองผู้อำนวยการ

6.3.5 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

ขอบข่ายและภารกิจงาน แบ่งออกเป็น 5 งาน คือ

1. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
2. การสั่งพักราชการและสั่งให้ออกจากราชการ
3. รายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
4. การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการออกจากราชการ
5. การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู และบุคลากร

ทางการศึกษา

ผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------|---------|
| 1. นายภาสกร วงศ์วิริยะ | หัวหน้า |
| 2. นายภักดี สิงห์วัช | ผู้ช่วย |
| 3. นางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง | ผู้ช่วย |
| 4. นางกัญชา ภักดีयोग | ผู้ช่วย |
| 5. นางวิไลลักษณ์ เชื้อหอม | ผู้ช่วย |

บทบาทและหน้าที่ตามขอบข่ายภารกิจงาน

1. งานดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

1.1 การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.1.1 กรณีมีมูลกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการ

กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.1.2 พิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

1.1.3 รายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ก.ค.ศ.พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณีภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.2 การกระทำผิดวินัยร้ายแรง

1.2.1 ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีที่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน

1.2.2 กรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

1.2.3. ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวน กรณีมีการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

4. พิจารณาสถาน โทษหรือสั่งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

5. รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถาน โทษไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

2. งานสั่งพักราชการและสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามกฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

3. งานรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

เสนอรายงานดำเนินการลงโทษทางวินัยและลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

4. งานอุทธรณ์ การร้องทุกข์และการออกจากราชการ

4.1 การอุทธรณ์

รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

4.2 การร้องทุกข์

รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณา ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

4.3 งานออกจากราชการ

4.3.1 อนุญาตการลาออกของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดหรือรับเรื่อง

ลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้ว
เสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี

4.3.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการใน
ฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่
กรณี

5. งานส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา

5.1 จัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้างให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน
สถานศึกษามีวินัยในตนเอง ไม่กระทำความผิดวินัย

5.2 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.3 ป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย

6.4 กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

ผู้รับผิดชอบ นางวิไลลักษณ์ เชื้อหอม หัวหน้า

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

6.4.1 ควบคุมดูแล กำกับและติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มบำเหน็จความชอบ และ
ทะเบียนประวัติ

6.4.2 เป็นที่ปรึกษารองผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับงานในกลุ่มงานที่รับผิดชอบ

6.4.3 รวบรวม และให้ความเห็นชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของกลุ่มงานเสนอ
รองผู้อำนวยการเพื่อดำเนินการขออนุมัติต่อไป

6.4.4 ประเมินผลการดำเนินงานแผนงาน โครงการ กิจกรรมในกลุ่มงานเพื่อเป็น
ข้อมูลในการพัฒนางาน นำเสนอรองผู้อำนวยการ

6.4.5 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

ขอบข่ายและภารกิจงาน แบ่งออกเป็น 5 งาน คือ

1. งานดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน
2. งานประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. งานการลาทุกประเภท
4. งานการจัดระบบและทะเบียนประวัติ
5. งานการจัดทำบัญชี และการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ผู้รับผิดชอบ งานการดำเนินการเลื่อนชั้นเงินเดือน, งานประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------|---------|
| 1. นายภักดี สิงห์วัช | หัวหน้า |
| 2. นางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง | ผู้ช่วย |

ผู้รับผิดชอบ งานการลาทุกประเภท, งานการจัดระบบ และทะเบียนประวัติ และงานการจัดทำบัญชีการเสนอ ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------|---------|
| 1. นางวิไลลักษณ์ เชื้อหอม | หัวหน้า |
| 2. นางทิพย์ลาวัลย์ แอคะรัตน์ | ผู้ช่วย |
| 4. นางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง | ผู้ช่วย |
| 5. นางรัชชา ภักดีयोग | ผู้ช่วย |

บทบาทและหน้าที่ตามขอบข่ายภารกิจงาน

1. งานดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นเงินเดือน

- 1.1 ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทราบโดยทั่วกัน
- 1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานะผู้บังคับบัญชา
- 1.3 รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตามข้อ 2 พิจารณา
- 1.4 แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนชั้นเงินเดือน
- 1.5 สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2. งานประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 2.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1

2.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา

2.4 รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ร้องขอ ได้รับทราบ

3. งานการลาทุกประเภทของบุคลากร

3.1 เสนอขออนุญาตการลาตามนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด

3.2 เสนอเรื่องขออนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือทราบ แล้วแต่
กรณี

4. งานการจัดระบบและทะเบียนประวัติ

4.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและลูกจ้าง

4.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครู
และลูกจ้าง

4.3 รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด, ชื่อ นามสกุล แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจ
ตามกฎหมายพิจารณา

4.4 ดำเนินการในเรื่องการขอหนังสือรับรอง, บัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

4.5 งานจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน
เครื่องราชอิสริยาภรณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ร.อ.หญิง สุธิรา สุขธิรเดช (2544 : 66-67) ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการ
พัฒนาบุคลากรของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก 5 ด้าน คือ ด้านความรู้และทักษะ
เกี่ยวกับงานในหน้าที่,ด้านด้านภาษาอังกฤษ,เทคโนโลยีสารสนเทศ,ด้านความรู้ทั่วไป,ด้านจิตใจ
และนันทนาการ พบว่าข้าราชการมีความต้องการ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า การจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระดับความต้องการ
มากเป็นระดับแรกรองลงมาคือด้านความรู้ทั่วไป, ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่
, ส่วนกิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการเป็นกิจกรรมที่ข้าราชการมีความต้องการเป็นลำดับ

สุดท้ายอาจเป็นเพราะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้าน ๆ สามารถสร้างความก้าวหน้าของกำลังพลในสายงานปลัดบัญชีทำให้กำลังพลต้นตัวที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ มากกว่าที่จะพัฒนาด้านจิตใจและนันทนาการ

เบญจวรรณ ทองขาว (2546 : 72-73) ศึกษาเรื่องสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจร. ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คล้ายกับความคิดเห็นตามรายด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจร. ตามสถานะตำแหน่งงานในภาพรวม พบว่า บุคลากรสาย ก บุคลากรสาย ข ค กับบุคลากรที่เป็นลูกจ้างมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจร. ตามระดับการศึกษาในภาพรวม พบว่า บุคคลที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับการเปรียบเทียบตามประเภทการจ้าง และอายุงานในภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการได้มาซึ่งบุคลากร คือ ควรปรับปรุงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร กำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้ชัดเจนด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างสามัคคี สร้างขวัญและกำลังใจในองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากร ควรจัดอบรมดูงานทั้งในและนอกสถานที่ในเชิงปฏิบัติการ ใช้งานจริงให้มากขึ้นและอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรโอนย้ายไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

ณัฐธิดา ทองช่วย (2547 : 93 – 96) การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและพนักงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษา ด้านสารสนเทศ และด้านการประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานต่อการบริหารงานบุคลากรมีความแตกต่างกันในประเด็นย่อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องการยกย่องชมเชยบุคลากรที่กระทำความดี หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ผู้บริหารคิดว่าอยู่ในระดับมากด้านการธำรงรักษา ในเรื่องรักษาผลประโยชน์ให้กับบุคลากร

โดยไม่ลำเอียงและอคติผู้บริหารคิดว่าอยู่ในระดับมาก จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคนเสมอภาคและเท่าเทียมกันทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตรงกัน ด้านสารสนเทศในเรื่องระบบ Intranet ช่วยให้ทำทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของบริษัทเป็นอย่างดี และมีการนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้อำนวยความสะดวกแก่พนักงานในด้านสวัสดิการในการออกบัตรโดยสารแบบ E-Ticket ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผล ในเรื่องหัวหน้างานมีความยุติธรรมและไม่ถือคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการแจ้งผลลัพธ์แก่บุคลากร ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยตรงกัน ส่วนในเรื่องขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อกำหนดตรงตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและพนักงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษา ด้านสารสนเทศและด้านการประเมินผล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการสรรหาบุคลากรเป็นไปอย่างยุติธรรม และการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถตามความต้องการและเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ผู้บริหารและพนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมากด้านการชำระรักษามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นระดับเงินเดือนดำเนินการโดยยุติธรรม และด้านการประเมินผลในเรื่องหัวหน้างานในเรื่องความยุติธรรมและไม่ถือคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการแจ้งผลลัพธ์แก่พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษา ด้านสารสนเทศและด้านการประเมินผล พบว่าแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและพนักงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษา ด้านสารสนเทศและด้านการประเมินผล พบว่าแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

รุ่งกานต์ สิริรัตน์เรืองสุข (2550 : 84 - 85) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนต่อการบริหารงานบุคคล ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนบุคคล จังหวัดยะลา พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีต่อการบริหารงาน

บุคคล พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างมาก ส่วนการบริหารบุคคลในด้านต่างๆ นั้น พบว่า ด้านการสรรหา การเลือกสรรบุคคล และด้านการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างน้อย และด้านวินัย การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ด้านพัฒนาบุคคล ด้านการจัดสวัสดิการ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างมาก ผลการศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ในภาพรวมบุคคลส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจต่ำ และจากผลการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏว่า ยอมรับสมมติฐานในด้านการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย คือ บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายแตกต่างกัน สำหรับด้านอื่นๆ ปฏิเสธสมมติฐาน คือ บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาการเลือกบุคคล ด้านวินัย การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการจัดสวัสดิการ และการบริหารงานบุคคลในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาปรากฏว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลในภาพรวมแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่ายอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบสมมติฐานในรายด้าน พบว่ายอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ได้แก่ บุคลากรที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหา การเลือกสรรบุคคล ด้านการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย ด้านวินัย การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ด้านการพัฒนาบุคคล แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการจัดสวัสดิการ ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการจัดสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับข้อเสนอแนะนั้น บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้เสนอแนะไว้ว่าคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือ กองการเจ้าหน้าที่ ควรเป็นผู้ดำเนินการการบริหารงานบุคคลโดยตรง เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นมาตรฐานเดียวกัน และบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด ควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้สูงขึ้น โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดและผู้บริหารควรเปิด โอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ และนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลมีปัจจัยที่

เกี่ยวข้องหลายๆ ด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ลักษณะงานหรือประเภทการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ โดยส่วนใหญ่พบว่า พนักงานที่มี อายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง อายุงาน ประเภทการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกันส่วนพนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

มงคล พรชนกร (2548 : 92) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู ปฏิบัติการสอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ โดยกลุ่มตัวอย่างที่อายุราชการ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 5-10 ปี และอายุราชการไม่ถึง 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยสรุป พบว่าควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้สถานศึกษาที่ขาดแคลน โดยเร่งด่วน ควรมีเจ้าหน้าที่เฉพาะงาน เช่น การเงิน พัสดุ เป็นต้น ผู้บริหารควรมีหลักธรรมาภิบาล เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

สมควร ทิพย์จันทร์ (2548 : 68-69) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการที่จัดโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรให้ศึกษาต่อ มีข้อมูลเพื่อชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อให้กับบุคลากร และได้สำรวจความต้องการในการศึกษาต่อของบุคลากร ส่วนปัญหาที่พบ ได้แก่ ไม่มี การวางแผน โครงการต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ ไม่มีการประเมินผล โครงการ ขาดแคลน

งบประมาณ ข้อเสนอแนะควรมีแหล่งค้นคว้าสำหรับครู และควรมีสุนัขคอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากร

ประสงค์ เอี่ยมเวียง (2548 : 82-83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ รองลงมาได้แก่ วินัย และการรักษาวินัย และการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การออกจากราชการ ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสูงกว่าข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

ประทีป โตสารเดช (2549 : 90) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการรักษาวินัยและวินัยเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการลาออกจากราชการเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าเป็นสภาพที่ไม่แตกต่างกัน และปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนก

ตามเพศตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าเป็นสภาพที่ไม่แตกต่างกัน

บัทมา พุทธแสน (2551 : 110) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนการเปรียบเทียบของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จำแนกตามอายุในภาพรวมไม่แตกต่าง จำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จำแนกตามอายุในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

วัทธัญ ศิริจรรยา (2551 : 93) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกตามตำแหน่งและระดับช่วงชั้นที่เปิดสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนจำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

วิฑูรย์ สีแดง (2551 : 100) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุรรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุรรัมย์ เขต 4 อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือด้านการออกจากราชการ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย การเปรียบเทียบปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เปรียบเทียบระดับปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขนาดสถานศึกษา คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า ปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการ ส่วนด้านวินัยและการรักษาวินัย ไม่แตกต่างกัน เปรียบเทียบระดับปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งและด้านวินัยและการรักษาวินัย ไม่แตกต่างกัน

สมัย สว่างวงษ์ (2552 : 76-79) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 12 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการพัฒนามูลนิธิ ด้านการรวมพลัง ด้านการชำระรักษา ด้านการสรรหามูลนิธิ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านการให้พ้นจากงาน การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคล จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวม 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แตกต่างกัน 1 ด้านคือ ด้านการพัฒนามูลนิธิ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวม 6 ด้านแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านการให้พ้นจากงาน

สอผีนี้ะ จันพรมศรี (2553 : 119) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการ

บริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับน้อย ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ที่มีต่อองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยจำแนกตามตัวแปร ประเภทของบุคลากร วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน ที่ต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ที่มีต่อองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยจำแนกตามตัวแปร ประเภทของบุคลากร วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน ที่ต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน

วิทยา ศรีจันทร์หล้า (2553 : 68-69) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการ

บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งรองลงมาคือด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือการลาออกจากราชการ ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีปัญหาสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมาคือด้านวินัยและการรักษาวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวม และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการลาออกจากราชการ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งและด้านวินัยและการรักษาวินัย มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวมและด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

ราชการและด้านวินัยและการรักษาวินัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งและด้านการลาออกจากราชการ ไม่แตกต่างกันข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งด้านวินัยและการรักษาวินัยและด้านการลาออกจากราชการ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มาราณี สัสดีวงศ์ (2554 : 160) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะเขต 1 ผลการวิจัยพบว่าระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะเขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสรรหาบุคลากร และการชำระรักษาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลางผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามอายุและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Maidment. (1989 : 409) ได้ศึกษาวิจัยการสนับสนุนงานบริหารบุคลากร แนวทางในการพัฒนาบุคลากร สำหรับผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา พบว่า แม้จะมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่บ้าง แต่การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่ยังดำเนินไปได้ดี โดยเฉพาะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ต่างก็ช่วยกันแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ เพื่อลดปัญหาเหล่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด คือ การแต่งตั้งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ จากคนที่สามารถนำองค์การหน่วยงานได้ดี ครูที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ทุ่มเทเวลาและความสามารถให้กับการทำงานจนทำให้โรงเรียนพัฒนาได้อย่างเห็น ได้ชัด

Msolla. (1995 : 1157-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของครู ผู้บริหารวิทยาลัยแทนซาเนีย การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การสำรวจเพื่อการศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของครูและผู้บริหารวิทยาลัยแทนซาเนีย ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาที่ครูและผู้บริหารเผชิญในการปฏิบัติภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยแล้วอยู่ในขั้นต่ำ และภาระงานทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านกิจการนักศึกษา ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการวางแผนและการพัฒนา ซึ่งในการประเมิน พบว่า งานที่พบได้ยากที่สุดตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการบริหารบุคลากร และด้านหลักสูตรการเรียนการสอน

Brimble Combe, et al, (1995) ได้ศึกษาเรื่อง แรงกดดันเกี่ยวกับวิชาชีพและการตรวจสอบโรงเรียน ทักษะของครู ผลการวิจัยพบว่า ในปีแรกของ โครงการวิจัยระยะ 3 ปี ในหัวข้อความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการตรวจสอบนั้น ข้อมูลในแบบสอบถามครู จำนวน 821 คน ในทุกระดับชั้นจากโรงเรียนระดับชาติ 35 โรงเรียน ในปีแรกแบบเต็มรูปแบบของ OFLTED (Office for Standards in Education – สำนักงานมาตรฐานการศึกษา) การตรวจสอบ และข้อมูลในการสัมภาษณ์ ทีมงานในทุกระดับชั้น 30 ทีมงาน 5 โรงเรียน ได้ถูกวิเคราะห์เพื่อรายงานขึ้นนี้ โดยมุ่งความสนใจเจาะจงไปที่หนึ่งในปัญหาซึ่งมีมากมายตามที่ปรากฏออกมาจากการศึกษา นั่นคือภาวะตึงเครียดหรือแรงกดดัน หรือการบีบคั้น จากการตรวจสอบ จุดประสงค์ วิธีการ หรือข้อบ่งชี้การจัดการ และผลกระทบต่าง ๆ ส่วนข้อดีของการวิจัย มีรายงานว่าครูทั้งหลายกำลังตกอยู่ในภาวะที่ตรงกับผู้เชี่ยวชาญมีข้อมูลอยู่อย่างที่เคยมีมาตลอด คือ กำลังพัฒนากลยุทธ์สู่ความสำเร็จเพื่อลดความตึงเครียดที่อาจซ่อนเร้นอยู่ ปรัชญาการณ 2 ประเด็นหลักของความเครียด กล่าวคือ ระดับของความสัมพันธ์ในการควบคุมกับกระบวนการตรวจสอบและความเครียดหลากหลายที่ผลักดันครูไปในทิศทางต่าง ๆ พร้อมกันในเวลาเดียวกัน (อ้างถึงในเสาวณี เพชรภาพ วิทยานิพนธ์, 2548)

Blade & Blasé (1996) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการศึกษา แนวทางการบริหารครู ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารซึ่งมีอยู่ในระหว่างการศึกษาหรือการฝึกงานเป็นศึกษานิเทศก์ เช่น ผู้บริหาร หรือ ศึกษานิเทศก์ โดยมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จหลังการสังเกต ถูกค้นพบขึ้น ชักนำสู่การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏออกมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ 4 ด้าน ที่ถูกใช้โดยผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่งบุคลากร เจ้าหน้าที่ทางราชการ การเจรจา

ข้อตกลง และสถานการณ์ต่าง ๆ ข้อมูลยังระบุถึงการบรรลุผลสะท้อนกลับในเบื้องต้น และสถานการณ์ประชุมแบบแลกเปลี่ยน โดยเสรี ตระหนักถึงเป้าหมายของการประชุมเพื่อชี้แนะให้ ดี เป็นสิ่งยากที่จะสำเร็จ และเป็นเรื่องซับซ้อน ลึกซึ้ง ด้วยวิธีการที่ผู้ร่วมงานจะใช้พลั้งอย่างไร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

Brock & Marilyn (1997) ได้ศึกษาเรื่อง ครูใหม่และเกณฑ์การรับบรรจุครูกับการบริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในปีแรกก่อนการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน ความต้องการความคาดหวัง ปัญหาทั่วไปของครูที่จะบรรจุใหม่ และการบรรจุแต่งตั้ง องค์กรประกอบของงานสำหรับการสร้างระบบการให้ความช่วยเหลือตลอดปีรวมทั้งกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพราะถึงแม้ว่าครูบรรจุใหม่จะมีการฝึกฝนและอาจผ่านเกณฑ์การประเมินในชั้นยอดเยี่ยมมากก็ตามแต่จริง ๆ แล้ว การเรียนรู้ในทางทฤษฎี หรือ การสอนเฉพาะภายในชั้นเรียน ไม่สามารถเปรียบเทียบได้กับการปฏิบัติการสอนตามสภาพจริงในชั้นเรียน การสนับสนุนและการช่วยเหลือ ยังคงต้องทำต่อไปในระยะปีแรกของการทำงานและจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของโครงการต่อเนื่อง ของการพัฒนาวิชาชีพผู้อำนวยการต้องรักษาความต่อเนื่องของการสนทนากับครู ที่เข้ารับหน้าที่ใหม่และมีส่วนในการควบคุมดูแลพวกเขาหลายด้าน ซึ่งอาจส่งผลไปสู่ความล้มเหลวสำหรับครูใหม่พวกนี้ได้ เรื่องสำคัญคือ การบรรจุเข้าทำงาน ถึงแม้ว่าการบรรจุเข้าทำงานล่าช้าในปีการศึกษานั้น ๆ เพื่อให้มีระยะเวลาเพียงพอสำหรับครูใหม่ที่จะปรับตัวเข้ากับโรงเรียนและสร้างความพร้อมสำหรับการสอนในชั้นเรียนอย่างเต็มศักยภาพ โอกาสของความสำเร็จยังมีมากขึ้นอีกด้วย ถ้าหากครูใหม่เหล่านี้ได้รับมอบหมายห้องเรียนให้สอนภายในขอบข่ายที่พวกเขาได้เตรียมการไว้แล้วล่วงหน้าและยังคงต้องการพัฒนาความสามารถต่อ ๆ ไปอีก

Baldanza (994 : 409) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนสโซต้าศึกษา โดยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร

ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง
2. โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในระดับ

พื้นที่การศึกษามีการวางแผนเป้าหมายระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน

3. โปรแกรมการพัฒนามีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกัน และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์

4. งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัต มีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของการพัฒนาบุคลากรกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนการพัฒนากำนำไปใช้และการประเมินผล รวมทั้งนวัตกรรมของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร

จากตัวอย่างงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีสภาพการดำเนินงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจ และพบว่ายังประสบปัญหาอยู่หลายด้าน ซึ่งงานบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ต้องทำกับคน และคนเป็นผู้มีความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จึงเป็นงานที่ผู้นำต้องอาศัยทักษะการบริหารที่ครอบคลุมทั้งในแง่ปฏิบัติและการสร้างแรงจูงใจ ต้องมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน มีระบบ มีความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายจะให้การบริหารงานบุคคลประสบผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาความต้องการและปัญหาของครูต่องานการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ 2. เพื่อพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ 3. เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูและบุคลากรต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

ใช้การศึกษาวิจัย 2 รูปแบบได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นแนวทางศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ในประเด็นเรื่อง “การพัฒนางานบริหารงานบุคคล”

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ใช้การเก็บข้อมูลจากคนจำนวนมาก ด้วยแบบสอบถาม คำถามในแบบสอบถามจึงจำเป็นต้องมีความชัดเจน ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับการทดสอบทฤษฎีด้วยวิธีการแบบอุปนัย (Deductive) แนวปฏิฐานนิยมเป็นหลัก

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การออกแบบวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาวิเคราะห์ แปลความหมายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลเป็นการอธิบายภาพรวมของความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความชื่นชม ความไม่ชอบ ความเชื่อและประสบการณ์ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลักษณะของการวิเคราะห์

จากส่วนย่อยแล้วสรุปเป็นข้อเท็จจริงใหญ่ที่เรียกว่า การวิเคราะห์แบบอุปมาน (Inductive approach) (สุภางค์ จันทวานิช, 2547, 19-21)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 ที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ครู โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งมีจำนวน 82 คน
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่งานบริหารงานบุคคล จำนวน 9 คน โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เป็นกลุ่มที่จะดำเนินการพัฒนางานบริหารงานบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นตามแนวทางของกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ที่สร้างไว้ เป็นคำถามแบบปลายเปิด (open ended questions) และคำถามแบบปลายปิด (close-ended questions) ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับ ความต้องการของครูต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูและบุคลากรต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่พัฒนาขึ้น เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

1. การสร้างเครื่องมือ

1.1 การสร้างเครื่องมือ เพื่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคล

1.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

1.1.3 สร้างเครื่องมือจากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ใน

การวิจัย

1.1.4 เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไข ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

1.1.5 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์

IOC (Index of Item-Objective Congruence) วิเคราะห์ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความตรงด้านเนื้อหา (content validity) ว่าเนื้อหาสาระในเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความครอบคลุมเรื่องที่ทำวิจัยเพียงใดและวิเคราะห์ข้อคำถามแก้ไขให้เหมาะสมของแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item objective congruence) ใช้คำย่อว่า IOC หากข้อใดผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความตรงตามเนื้อหาให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 หากไม่ตรงตามเนื้อหาให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ -1 หากไม่แน่ใจให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 0 คัดเลือกข้อความที่มีค่ามากกว่า 0.5 และปรับปรุงข้อคำถามในข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.5 ผลปรากฏว่า ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 มีจำนวน 12 มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.67 มีจำนวน 8 ข้อ

1.1.6 นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 ชุด ที่โรงเรียนอนุคุณนารี เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficients) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.96

1.1.7 นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูล ครูในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวน 82 ชุด

2. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากศึกษา 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของครูที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 คือ การวางแผนกำลังคน การส่งเสริมและพัฒนานุเคราะห์ การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและลงทะเบียนประวัติ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 คือ การวางแผนกำลังคน การส่งเสริมและพัฒนานุเคราะห์ การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและลงทะเบียนประวัติ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและข้อคิดเห็นอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามลักษณะปลายเปิด เสนอแนะการให้คะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประเมิน

ค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับดีมากที่สุด	คะแนน 5 คะแนน
ระดับดีมาก	คะแนน 4 คะแนน
ระดับปานกลาง	คะแนน 3 คะแนน
ระดับน้อย	คะแนน 2 คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	คะแนน 1 คะแนน

จากนั้นได้กำหนดในการแปลความหมายของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะอยู่ในรูปของค่าเฉลี่ย โดยกำหนดการวัดระดับคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนการทำวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การศึกษาข้อมูลครูในเรื่องความเป็นไปได้ในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล โดยสำรวจความต้องการในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 82 คน โดยใช้แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะประเมินผลจากความต้องการในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อพัฒนางานบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการดำเนินการพัฒนางานบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการพัฒนางานบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานบุคคล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 82 คน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อยคณะผู้บริหาร ครูที่ปฏิบัติหน้าที่งานบุคคล จำนวน 8 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นประเด็นการพัฒนา

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆจากหนังสือ เอกสาร วิทยานิพนธ์และการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนางานบริหารงานบุคคล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลระยะสุดท้าย ได้มาจากใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจ ในการทดลองพัฒนางานบริหารงานบุคคล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 82 คน หลังจากการดำเนินการทดลอง

การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดังนี้

1. การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำเสนอข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive statistics) ซึ่งบรรยายลักษณะข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล การวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจความพึงพอใจของครูและบุคลากรต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลที่พัฒนาขึ้น จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย โดยให้ผู้ตอบพิจารณาเลือกตอบตามระดับความพึงพอใจ ของมาตรวัด 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด วิเคราะห์โดยการหา ค่าเฉลี่ย \bar{x} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อวิเคราะห์การกระจายข้อมูล โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, 29-54)
 - ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
 - ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
 - ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
 - ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
4. ข้อเสนอแนะของครูผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ครูผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถตอบแบบสอบถามได้ตามความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับการพัฒนางานบริหารงานบุคคลการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
5. การทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วย One-way ANOVA

ANOVA

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษา โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนแล้ว จึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการนำเสนอเนื้อหาสาระยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นกรอบในการนำเสนอ โดย แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 ความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและลงทะเบียนประวัติ วิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูล โดยการ แจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) โดยรายด้านและรายข้อ และข้อเสนอแนะนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 3 ดำเนินการพัฒนาระบบงานบริหารงานบุคคล ตามความต้องการครูในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล โดยการประชุมกลุ่มเพื่อหาแนวทางพัฒนางาน แล้วดำเนินการพัฒนาระบบงานบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 4 ข้อมูลความพึงพอใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลจำนวน 4 ด้าน ได้แก่การวางแผนกำลังคน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและลงทะเบียนประวัติ วิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และ หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรายด้านและรายข้อ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนด้วย One-way ANOVA นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายการทดสอบสมมุติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ในแต่ละตอนมีรายละเอียดดังแสดงไว้ ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ปรากฏผล

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน(N=82)	ร้อยละ
อายุ		
1. 27-37 ปี	13	15.85
2. 38-48 ปี	22	26.83
3. 49-60 ปี	47	57.32
การศึกษา		
1. ปริญญาตรี	61	74.34
2. ปริญญาโท	21	25.60
ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	14	17.07
2. 11-20 ปี	12	14.63
3. 21 ปีขึ้นไป	56	68.29

จากตารางที่ 6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าอายุ 49-60 ปีของผู้ตอบแบบสอบถาม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.32 รองลงมาคืออายุ 38-48 ปีคือร้อยละ 26.83 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ ปริญญาโท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 68.29 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.07

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ปรากฏดังตารางที่ 7-11

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล
ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล	\bar{x}	S.D.	ระดับความต้องการ
1	งานอัตรากำลัง	4.16	0.70	มาก
2	งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	4.22	0.75	มาก
3	งานวินัย	4.36	0.66	มาก
4	งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ	4.64	0.48	มาก
รวม		4.34	0.65	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.64$) งานวินัย ($\bar{x}=4.36$) งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.22$) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พิจารณาได้จากตารางที่ 3-6

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลใน
โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
ด้านงานอัตรากำลัง

ข้อ	ความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ด้านงานอัตรากำลัง	\bar{x}	S.D.	ระดับความต้องการ
1	การวางแผนอัตรากำลัง	4.13	0.68	มาก
2	การจัดสรรอัตรากำลัง	4.22	0.68	มาก
3	การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	4.15	0.70	มาก
4	การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นและแต่งตั้ง	4.17	0.75	มาก
รวม		4.16	0.70	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานอัตรากำลัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การจัดสรรอัตรากำลัง ($\bar{x}=4.22$) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นแต่งตั้ง ($\bar{x}=4.17$) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{x}=4.15$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

ข้อ	ความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	\bar{x}	S.D.	ระดับความต้องการ
1	ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ	4.23	0.80	มาก
2	ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ	4.27	0.73	มาก
3	ส่งเสริมวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.11	0.72	มาก
4	ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบ	4.33	0.77	มาก
5	วิชาชีพพัฒนาบุคลากร	4.16	0.74	มาก
รวม		4.22	0.75	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา น้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ($\bar{x}=4.33$) ส่งเสริมยกย่อง เชิดชูเกียรติ ($\bar{x}=4.27$) ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ ($\bar{x}=4.23$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลใน
โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
ด้านงานวินัย

ข้อ	ความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ด้านงานวินัย	\bar{x}	S.D.	ระดับความ ต้องการ
1	การดำเนินการทางวินัย	4.29	0.73	มาก
2	สั่งพักราชการและการให้ออกจากราชการ	4.41	0.59	มาก
3	การรายงานการดำเนินการทางวินัยและ การลงโทษ	4.40	0.68	มาก
4	งานการอุทธรณ์ การร้องทุกข์	4.45	0.67	มาก
5	การออกจากราชการ ส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม	4.26	0.66	มาก
	รวม	4.36	0.66	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานวินัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.36$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ลำดับแรก ดังนี้
งานการอุทธรณ์ การร้องทุกข์ ($\bar{x}=4.45$) สั่งพักราชการและการให้ออกจากราชการ ($\bar{x}=4.41$)
การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ($\bar{x}=4.40$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล
บริหารงานบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

ข้อ	ความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลด้านงาน บำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ	\bar{x}	S.D.	ระดับความ ต้องการ
1	การดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.29	0.59	มาก
2	ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.68	0.46	มาก
3	การลาทุกประเภท	4.70	0.48	มาก

ข้อ	ความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลด้านงาน บำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ	\bar{x}	S.D.	ระดับความ ต้องการ
4	การจัดระบบและทะเบียนประวัติ	4.74	0.46	มาก
5	การจัดทำบัญชีและการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์	4.77	0.43	มาก
รวม		4.64	0.48	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x}=4.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การจัดทำบัญชีและการเสนอขอพระราชทานเครื่อง ราชอิสริยาภรณ์ ($\bar{x}=4.77$) การจัดระบบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.74$) การลาทุกประเภท ($\bar{x}=4.70$)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ

ภาระงาน กลุ่มบริหารงานบุคคล	อายุ							
	27-35 ปี		36-45 ปี		46-55 ปี		รวม	
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.
1. งานอัตรากำลัง	4.21	0.69	4.06	0.65	4.18	0.72	4.15	0.68
2. งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	4.20	0.49	4.59	0.47	4.77	0.41	4.52	0.46
3. งานวินัย	3.98	0.71	4.14	0.72	4.57	0.50	4.23	0.64
4. งานบำเหน็จความชอบและ ทะเบียนประวัติ	4.20	0.49	4.59	0.47	4.77	0.41	4.32	0.48
โดยรวม	4.15	0.59	4.34	0.57	4.57	0.51	4.30	0.56

จากตารางที่ 12 พบว่าการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.52$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.32$) งานวินัย ($\bar{x}=4.23$)

เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่า

อายุ 27-35 ปีเห็นว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานอัตรากำลัง ($\bar{x}=4.21$) งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.20$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.20$)

อายุ 36-45 ปี เห็นว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.59$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.59$) งานวินัย ($\bar{x}=4.14$)

อายุ 46-55 ปีเห็นว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.77$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.77$) งานวินัย ($\bar{x}=4.57$)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล
ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 24 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาระงาน กลุ่มบริหารงานบุคคล	ระดับการศึกษา					
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		รวม	
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.
1. งานอัตรากำลัง	4.52	0.52	4.85	0.38	4.69	0.45
2. งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	4.55	0.51	4.86	0.31	4.76	0.41
3. งานวินัย	4.57	0.50	4.87	0.29	4.72	0.40
4. งานบำเหน็จความชอบและทะเบียน ประวัติ	4.55	0.51	4.85	0.33	4.70	0.42
โดยรวม	4.55	0.51	4.86	0.33	4.72	0.42

จากตารางที่ 13 พบว่าการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{x}=4.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.76$) งานวินัย ($\bar{x}=4.72$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ($\bar{x}=4.70$)

เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาตรี เห็นว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.55$) ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานวินัย ($\bar{x}=4.57$) งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.55$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.55$)

ระดับปริญญาโท เห็นว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้

งานวินัย ($\bar{x}=4.87$) งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.86$) งานบำเหน็จความชอบและ
ทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.85$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล
ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 24 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุราชการ

ภาระงาน กลุ่มบริหารงานบุคคล	อายุราชการ							
	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ10 ปี		11-20 ปี		21 ปีขึ้นไป		รวม	
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.
1. งานอัตรากำลัง	4.21	0.69	4.06	0.65	4.18	0.72	4.15	0.68
2. งานส่งเสริมและพัฒนา บุคลากร	4.20	0.49	4.59	0.47	4.77	0.41	4.52	0.46
3. งานวินัย	3.98	0.71	4.14	0.72	4.57	0.50	4.23	0.64
4. งานบำเหน็จความชอบและ ทะเบียนประวัติ	4.20	0.49	4.59	0.47	4.77	0.41	4.32	0.48
โดยรวม	4.15	0.59	4.34	0.57	4.57	0.51	4.30	0.56

จากตารางที่ 14 พบว่าการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า
อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้
งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.52$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.32$)
งานวินัย ($\bar{x}=4.23$)

เมื่อพิจารณาตามอายุราชการ พบว่า

อายุราชการต่ำกว่าหรือเท่ากับ10 ปี เห็นว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.15$) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3

ลำดับแรก ดังนี้ งานอัตรากำลัง ($\bar{x}=4.21$) งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.20$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.20$)

อายุราชการ 11-20 ปี เห็นว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.59$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.59$) งานวินัย ($\bar{x}=4.14$)

อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป เห็นว่า การพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{x}=4.77$) งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{x}=4.77$) งานวินัย ($\bar{x}=4.57$)

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานอัตรากำลัง

ข้อที่	ข้อเสนอแนะด้านงานอัตรากำลัง	ความถี่(คน)
1.	มีกรอบแนวทางการวางแผนอัตรากำลัง แน่นอน ชัดเจน ในการดำเนินวิเคราะห์ เพื่อจัดหา สรรหาบุคลากรเข้าทำงาน	15
2.	การประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร เกี่ยวกับงานอัตรากำลัง ต้องชัดเจนและทันเหตุการณ์ การประกาศรายละเอียดเนื้อหาครบถ้วน	12
3.	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน งานอัตรากำลังคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมตรงตามความถนัด ต่อความต้องการของสถานศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาสถานศึกษา	5
4	การจัดทำแผนอัตรากำลังควรสอดคล้องกับภาระงานและโครงสร้างหน่วยงาน	10

จากตารางที่ 15 พบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานอัตรากำลัง เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1. มีกรอบแนวทางการวางแผนอัตรากำลังแน่นอน ชัดเจน ในการดำเนิน วิเคราะห์ เพื่อจัดหา สรรหาบุคลากรเข้าทำงาน 2. การประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร เกี่ยวกับงานอัตรากำลัง ต้องชัดเจนและทันเหตุการณ์ การประกาศรายละเอียดเนื้อหาครบถ้วน 3. การจัดทำแผนอัตรากำลังควรสอดคล้องกับภาระงานและโครงสร้างหน่วยงาน

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

ข้อที่	ข้อเสนอแนะด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	ความถี่(คน)
1	การพัฒนาบุคลากรควรเน้นการสร้างแรงจูงใจ จัดการฝึกอบรม	10
2	จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น แต่ละตำแหน่งควรรับการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง	15
3	สนับสนุนให้บุคลากร ได้พัฒนาตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น	5
4	บุคลากรทุกประเภทควรได้รับการพัฒนาที่ใกล้เคียงและทั่วถึงกันในแต่ละ หน่วยงานเช่นอนุมัติให้พนักงานราชการลาศึกษาต่อได้	5
5	กำหนดระเบียบ/หลักเกณฑ์/แผนการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเช่น การกำหนดเรื่องที่บุคลากรแต่ละตำแหน่งควรได้รับการพัฒนา	10
6	มีการสอบถามความต้องการพัฒนาของบุคลากรเพื่อจัดห้วงข้อการพัฒนา ได้ตรงกับความต้องการได้	7
7	ประชาสัมพันธ์การอบรมสัมมนาให้ทั่วถึงกัน	9

จากตารางที่ 16 พบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานอัตรากำลัง เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1. จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้นแต่ละตำแหน่งควรรับการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง 2. การพัฒนาบุคลากรควร

เน้นการสร้างแรงจูงใจ จัดการฝึกอบรม 3. กำหนดระเบียบ/หลักเกณฑ์/แผนการพัฒนายุคลากร ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเช่นการกำหนดเรื่องที่ยุคลากรแต่ละตำแหน่งควรได้รับการพัฒนา

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานวินัย

ข้อที่	ข้อเสนอแนะด้านงานวินัย	ความถี่(คน)
1	ควรมีการจัดอบรมด้านวินัย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับระเบียบวินัย	10

จากตารางที่ 17 พบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานอัตรากำลัง เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1. ควรมีการจัดอบรมด้านวินัย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับระเบียบวินัย

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

ข้อที่	ข้อเสนอแนะด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ	ความถี่(คน)
1.	ยึดคุณธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ มีความโปร่งใส	20
2.	กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่แน่ชัด กำหนดตัวชี้วัด การประเมิน เป้าหมายการทำงานการนิเทศ การสังเกตการสอน	15

จากตารางที่ 18 พบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ด้านงานอัตรากำลัง เรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกดังนี้ 1. ยึดคุณธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์มีความโปร่งใส 2. กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่แน่ชัด กำหนดตัวชี้วัดการประเมิน เป้าหมายการทำงานการนิเทศ การสังเกต

ตอนที่ 3 ดำเนินการพัฒนาระบบงานบริหารงานบุคคล ตามความต้องการครูในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล โดยการประชุมกลุ่มเพื่อหาแนวทางพัฒนางาน แล้วดำเนินการพัฒนาระบบงานบริหารงานบุคคล

สรุปจากการประชุมกลุ่มโดยภาพรวมของขอบข่ายงานบุคคลทั้ง 4 ด้านดังนี้

โดยรวมนั้น โรงเรียนจะต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. เป็นผู้กำหนดขึ้นแต่ละองค์การนั้นสามารถที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการเพื่อให้เข้ากับลักษณะขององค์การในแต่ละที่ได้ซึ่งโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ได้นำกระบวนการเหล่านั้นมาประยุกต์หรือปรับกระบวนการบางจุดเพื่อให้สอดคล้องยุทธศาสตร์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากปัญหาที่พบและข้อเสนอแนะที่ได้รับมีดังนี้

1. ด้านงานวางแผนอัตรากำลังจากการวิเคราะห์ พบว่า เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด เพราะต้องนำหลักการต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเมื่อพบว่าบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานโรงเรียนจึงทำการปรับกรอบอัตรากำลังโดยการ โยกย้ายหรือปรับโครงสร้างใหม่สำหรับข้าราชการครูและผู้ที่ถูกส่งมาช่วยราชการ

2. ด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

2.1 จัดงบประมาณในการอบรมให้มาก การเบิกจ่ายในการอบรม

2.2 การพัฒนาบุคลากรการเน้นการสร้างแรงจูงใจ จัดการฝึกอบรม และมีการติดตามการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรทุกครั้ง

2.3 กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3. ด้านงานวินัย จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับงานวินัยระเบียบงานวินัยภายในโรงเรียน โดยมีวิทยากรมาให้ความรู้อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง

4. ด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

ตั้งกรอบการประเมินในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู

ดังนี้

4.1 กรอบการพิจารณาความดีความชอบ

4.2 รายงานผลการปฏิบัติงาน 3-5 หน้า

4.3 อายุราชการ

4.4 การประเมินจากหัวหน้ากลุ่มสาระ และจากงานพิเศษ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงใจในพัฒนางานบริหารงานบุคคลใน
โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ของครูที่มีอายุ
แตกต่างกัน ปรากฏดังตารางที่ 19-21



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบความพึงใจในการพัฒนางานบริการงานบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 24 จำนวนตามอายุ

ความพึงใจในการพัฒนางานบริการงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
1. งานอัตรากำลัง	ระหว่างกลุ่ม	.044	1	.044	.272	.604
	ภายในกลุ่ม	12.83	80	.16		
	รวม	12.87	81			
2. งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.476	1	.47	1.89	.173
	ภายในกลุ่ม	20.12	80	.25		
	รวม	20.59	81			
3. งานวินัย	ระหว่างกลุ่ม	2.75	1	2.75	14.72	.000 *
	ภายในกลุ่ม	14.99	80	.18		
	รวม	17.75	81			
4. งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ	ระหว่างกลุ่ม	2.08	1	2.08	9.56	.003 *
	ภายในกลุ่ม	17.42	80	.21		
	รวม	19.51	81			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (sig ≤ 0.05).

จากการางที่ 19 พบว่าความพึงพอใจในการพัฒนางานบริการงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวนตามอายุ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านอัตรากำลัง ด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบความพึงใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำแนกตามระดับการศึกษา

ความพึงใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
1. งานอัตราค่าจ้าง	ระหว่างกลุ่ม	4.13	1	4.13	24.28	.000 *
	ภายในกลุ่ม	13.62	80	.170		
	รวม	17.75	81			
2. งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	4.74	1	4.74	33.44	.000 *
	ภายในกลุ่ม	11.35	80	.142		
	รวม	16.09	81			
3. งานวินัย	ระหว่างกลุ่ม	6.46	1	6.46	136.58	.000 *
	ภายในกลุ่ม	3.78	80	.047		
	รวม	10.24	81			
4. งานบำเพ็ญความชอบและทะเบียนประวัติ	ระหว่างกลุ่ม	4.06	1	4.061	216.58	.000 *
	ภายในกลุ่ม	1.50	80	.019		
	รวม	5.56	81			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (sig ≤ 0.05)

จากตารางที่ 20 พบว่าความพึงพอใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำแนกตามระดับ
การศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบความพึงใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวนตามระยะการปฏิบัติงาน

ความพึงใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
1. งานอัตราค้าง	ระหว่างกลุ่ม	3.82	2	1.91	10.85	.000*
	ภายในกลุ่ม	13.92	79	.176		
	รวม	17.75	81			
2. งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2.74	2	1.37	8.10	.001*
	ภายในกลุ่ม	13.35	79	.16		
	รวม	16.09	81			
3. งานวินัย	ระหว่างกลุ่ม	.815	2	.40	3.41	.038 *
	ภายในกลุ่ม	9.42	79	.11		
	รวม	10.24	81			
4. งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ	ระหว่างกลุ่ม	.204	2	.10	1.50	.229
	ภายในกลุ่ม	5.35	79	.06		
	รวม	5.56	81			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (sig ≤ 0.05)

จากตารางที่ 21 พบว่าความพึงพอใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวนตามระยะเวลา
การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษา โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ปรากฏผลตามวัตถุประสงค์และข้อค้นพบตามสมมติฐาน ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุ 46-55 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป

2. ผลการศึกษาข้อมูลการพัฒนางานบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมพบว่า มีสภาพการบริหารงานบุคคลตามกรอบ 4 งานอยู่ในระดับมากส่วนรายด้านพบว่า มีความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านอัตราค่าจ้าง คือ 1.การจัดสรรอัตราค่าจ้าง 2. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นและแต่งตั้ง 3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4. การวางแผนอัตราค่าจ้าง

ด้านงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1. ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ 3. ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ 4. การพัฒนาบุคลากร 5. ส่งเสริมวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

ด้านวินัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยงานวินัย จากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1.งานการอุทธรณ์ การร้องทุกข์ 2. ส่งพักราชการและการให้ออกจากราชการ 3. การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ 4. ส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม 5. การดำเนินการทางวินัย 6. การออกจากราชการ

ด้านบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยงานด้านบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การจัดทำบัญชีและการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 2. การจัดระบบและทะเบียนประวัติ 3. การลาทุกประเภท 4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน 5. การดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน

อภิปรายผลการวิจัย

1. การพัฒนางานบริหารบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ความต้องการพัฒนางานบริหารบุคคล ครอบคลุมด้าน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนยังมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ของแต่ละตำแหน่งไว้ยังไม่ชัดเจน การเลื่อนเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งแต่ละครั้งพนักงานยังไม่พอใจ ยังมีการร้องเรียนหรือประท้วง การแนะนำสถานที่รับสมัครงานและจัดหางานใหม่ให้กับพนักงานเมื่อมีการให้ออกจากงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากที่มีการอบรมสัมมนาหรือลาศึกษาต่อยังไม่ชัดเจน และการขอรับสวัสดิการต่าง ๆ ของสำนักงานยังไม่สะดวกและรวดเร็วเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ ทองขาว (2546 : 72-73) ศึกษาเรื่องสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจร. ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและสอดคล้องกับงานวิจัย ของ กิตติศักดิ์ เหลืองวรยุธ (2547: 85-86) ระบบบริการงานทรัพยากรบุคคลธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย กับผลการดำเนินการตามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยรวม ส่วนความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านนั้น ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการสรรหาบุคคล การโยกย้ายครู การดำเนินการด้านการพิจารณาเงินเดือน ด้านการบริหารผลงาน ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านสวัสดิภาพในการทำงาน และด้านการดูแลครู แต่มีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารอัตรากำลัง และการวางแผนอาชีพ และความก้าวหน้า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดว่าปัญหาหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์กรยังไม่มีความชัดเจน ขาดการวางแผนที่ดีที่จะรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การวางแผนบริหารอัตรากำลังในภาพรวมและอัตรากำลังส่วนเกินเพื่อตอบสนองนโยบายลดขนาดองค์กรยังไม่มีความชัดเจน ยังไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงานอย่างจริงจัง การกำหนดการขึ้นอัตราเงินเดือนแบบตายตัว ทำให้การพิจารณาเงินเดือนไม่คล่องตัว มาตรฐานในการพิจารณาประเมินผลและพิจารณา

เงินเดือนของผู้บริหารแต่ละคนแตกต่างกัน ยังไม่มีการนำผลประเมินมาใช้ในการประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง และหลักเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน

การพิจารณางานบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ

ด้านงานอัตราค่าจ้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายข้อ โดยเรียงตามลำดับ คือ การจัดสรรอัตราค่าจ้าง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นและแต่งตั้ง การจัดสรรอัตราค่าจ้าง การวางแผนอัตราค่าจ้าง ความต้องการเช่นนี้เพราะการจัดสรรอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและการคาดการณ์อัตราค่าจ้างบุคคลในปัจจุบันเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีนโยบายให้สถานศึกษามีการวางแผนกรอบอัตราค่าจ้างไว้ล่วงหน้าและผู้บริหารให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลดีต่อสถานศึกษา ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการวางแผนและลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นไปดังหลักการของ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549 : 20) ที่กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร และเมื่อใด ตรงกับผลการศึกษาของ วีระ สุรินทร์ (2553 : 90) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก ในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ได้มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และได้ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น (2549 : 70) ที่ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่เขต 5 พบว่า มีการวางแผนการใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการแต่งตั้งให้บุคลากรให้เข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบในการวางแผนงานบุคคลคือบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการวางแผนงานบุคคลจึงต้องศึกษา วิเคราะห์แต่ละปัญหา เพื่อหาทางปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดคุณภาพงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเช่นเดียวกับที่สุภาพร พิศาลบุตร (2545 : 2) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนงานบุคคลจะต้องมีการวิเคราะห์งาน คือมีกระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะ

ถูกจัดทำอยู่ในหลายลักษณะ เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสมส่วนข้อที่มีสภาพการดำเนินงานบริหารบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการวิเคราะห์งานของโรงเรียนเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับโรงเรียน เพราะว่าบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดขอบเขตและการวางแผนในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปทางเดียวกันกับปัญหาที่พบคือบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงานทำให้การวางแผนงานการใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นไปไม่เป็นระบบและครอบคลุม สำหรับแนวทางการพัฒนางานบริหารบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการพัฒนาโดย ควรกำหนดแผนงานหรือพื้นที่พิเศษสำหรับการจัดการศึกษาเพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์งานให้เหมาะสมกับการวางแผนอัตรากำลังคน สถานศึกษาควรกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมธำรงรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม และผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เพื่อจะสามารถวางแผนงานบุคคลได้อย่างรอบคอบ ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการ ตลอดจนผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องควรวางแผนงานบุคคล ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตรงกับหลักการของ Elbert Wohlstetter (1964, 164-165) ได้กล่าวว่าการวางแผนงาน เป็นวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้าและเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนกระทำ ทั้งนี้การวางแผนที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมาย นั้น จึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ สามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การออกไปประกอบวิชาชีพครู ให้แก่ครูที่มีความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถ ความประพฤติและจรรยาบรรณครู เป็นหนึ่งในมาตรการการพัฒนาวิชาชีพครู สอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 81 และเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา และคุณภาพของครู เป็นการปฏิรูปครูเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2542 : 59) ทั้งนี้ โดยตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือที่เรียกว่า ครูสภา มีหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออก พักใช้

และเพิกถอนใบอนุญาตให้แก่ผู้ประกอบการวิชาชีพครู โดยมีคณะกรรมการคุรุสภาเป็นผู้อนุมัติการใช้ข้อบังคับว่า ด้วยใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ พ.ศ. 2547 ดังกล่าว ทั้งนี้ ผู้ขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดให้ยื่นคำขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตต่อเลขาธิการคุรุสภาเพื่อตรวจสอบและนำเสนอต่อคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพในการพิจารณาออกใบอนุญาต หรือออกหนังสือรับรองการขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาต

รองลงมา ด้านส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ การให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะใดและการเลื่อนเป็นวิทยฐานะใดต้องเป็นไปตามมาตรฐานวิทยฐานะตามมาตรา 42 ซึ่งผ่านการประเมิน ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ประสพการณ์ คุณภาพ การปฏิบัติงาน ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการสอน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะจากครูชำนาญการเป็นชำนาญการพิเศษ ตรงกับ ลำจวน สุขคุ้ม (2550 : 70) แนวทางการพัฒนาสู่การเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้มีวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

ด้านงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาในรายข้อ และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดทำบัญชีและการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ดำเนินการในเรื่องการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้แก่

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษา ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด รองลงมา ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังที่ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, 70 – 73) กล่าวว่า ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับบังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ส่วนข้อที่มีสภาพการบริหารงานบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการศึกษาคั้งนี้ คือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

เนื่องจากผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัตินั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานบุคคลเท่านั้น รวมทั้งบุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดในการประเมินผลงานและยังขาดความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับผลการศึกษาศึกษาของ ฤกษ์ชัย ใจคำปัน (2549) ที่ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภोजอมทอง จังหวัด เชียงใหม่ และพบว่า สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง ปัญหาที่พบคือ ตัวชี้วัดในการประเมินผลปฏิบัติงาน ไม่มีการปรับให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละพื้นที่ ส่งผลให้ผลการประเมินไม่สอดคล้อง กับสภาพความเป็นจริง บุคลากรที่จะประเมินผลงานยังขาดความเข้าใจระเบียบหลักเกณฑ์ระ บวนการทำผลงาน การประเมินผลงานยังขาดความยุติธรรม บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการ กำหนดเกณฑ์ประเมิน ดังนั้นควรปรับหัวข้อมติชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานบางส่วนให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้ผลการประเมินสอดคล้องกับ ความเป็นจริงและสามารถนำไปเป็นข้อกำหนดในการบริหารจัดการบุคลากรด้านต่างๆ ได้ ควรมืองค์กรหรือคณะทำงานเฉพาะกิจในด้านที่เห็นว่าจำเป็นสำหรับบุคลากร เช่นการจัดทำ ผลงานเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องการมาก ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การประเมินผลงานและยกเลิกระบบอุปถัมภ์ ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด เกณฑ์การประเมิน สำหรับแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรคือผู้บริหารควรให้บุคลากรทุกฝ่ายงานได้มีการประเมินผลงานทั้งของ ตนเองและเพื่อนร่วมงานเพื่อให้มี โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแจ้งผลการ ประเมินให้บุคลากรทราบทุกครั้งเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปพัฒนางานของตนเองได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรยึดหลักการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณงานและผลงานที่ปฏิบัติการรักษาวินัย และ จรรยาบรรณ ตลอดจนความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับ มอบหมาย สถานศึกษาควรมีหรือสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานสามารถนำไปพัฒนางานและตนเองได้และควรยกเลิกระบบอุปถัมภ์

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาการพัฒนางานบริหารบุคคลในโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควร ศึกษา วิเคราะห์ปัญหา วางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนครอบคลุมในทุกด้าน เพื่อให้บุคลากรในการปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดรวมทั้งการจัดสรรอัตรากำลังคนให้เพียงพอกับปริมาณงานที่ได้รับ

1.2 ควรวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนครอบคลุมในทุกด้าน และควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถรวมทั้งควรมีการสำรวจความถนัดของครูก่อนมอบหมายงาน

1.3 ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และควรจัดหา หรือให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบและบุคลากรสามารถเข้าไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้รวมทั้งควรมีการจัดอบรมให้ตรงตามความรู้ความสามารถเพื่อที่จะได้นำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร และสร้างเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบให้เหมาะสมกับพื้นที่และเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคลากรอย่างแท้จริง

1.5 ควรมีการปรับตัวชี้วัดการประเมินผลงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและการประเมินผลงานของบุคลากรควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่น เช่น การจัดประชุม Focus Group เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาที่มีคุณภาพดีเด่นและสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษาโดยเฉพาะ

2.4 ควรมีการศึกษา รูปแบบการบริหารงานบุคลากรจากประชากรทุกคนในโรงเรียนเพราะผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ได้ข้อมูลมาจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กมล สุดประเสริฐ. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม
กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.
- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2542, 33-38.
- กานต์ กุณาผล, การประถมศึกษา, กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2542, 3.
- กิตติ รวีกันต์. ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัดที่มีต่อองค์กรหลัง
แปรรูป. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2547.
- กิตติมา สัมฤทธิ์. การบริหารบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียน
เทศบาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต : นามมีบุ๊คส์
พับลิเคชั่นส์, 2546.
- กิตติมา ปรีดีดีดก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, กรุงเทพฯ : อักษรพัฒนา,
2542, 13.
- กิตติศักดิ์ เหลืองวรยูร. ระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงาน
ภาคเหนือ. รายงานค้นคว้าเชิงวิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2547.
- กฤษณ์ อุทัยรัตน์. “ถึงเวลาประเมิน(คน)องค์กรหรือยัง” Productivity World เพื่อการเพิ่ม
ผลผลิต. 46, กันยายน-ตุลาคม : 20-21. 2546.
- ณัฐธิดา ทองช่วย. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในฝ่าย บริหารลานจอดและ
อุปกรณ์ภาคพื้น บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2547.
- ถวัล มหิมา. การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต : สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2545.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,
2542.

- นวัตสัน แนวสุข, “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สระแก้ว”, วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ใน
พระบรมราชูปถัมภ์, 2548, 34-36.
- นันทนา จิตมุสิก.การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดระนอง.วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
2546.
- นิตยา นิลรัตน์. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สุราษฎร์ธานีเขต 2. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต : สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2547
- บรรจบ ศรีประภาพงศ์, “ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์, 2548 , 36 – 38
- บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล (การจัดทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพมหานคร:
บริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.2548.
- เบญจวรรณ ทองขาว. สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์.
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี : ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546.
- ประกอบ กรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่3, กรุงเทพมหานคร :
คำนสุทาการพิมพ์, 2542, 108.
- ประเวศ มหารัตนสกุล. การบริหารงานบุคคลทรัพยากรมนุษย์. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น), พิมพ์ครั้งที่ 4, 2545, 248.
- ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง,หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา,
กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์,2545, 12.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานบุคคล, กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีด , 2543, 122.
- พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์,
2542, 15.
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการ
จัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. 2548.

- พระธรรมโกศัยจารย์ (ประยูรธมมจิตฺโตป.ธ. 9, Ph.D.), พุทธวิธีบริหาร, กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549, 3.
- ภาวดี อนันต์นาวิ, หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์
มงคล พระนคร. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาที่
มนตรีจำกัด, 2542, 15
- มงคล พระนคร. สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร. หนองคาย : สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาหนองคายเขต3. 2548.
- มาราณี สัตติวงศ์. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1..วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต :
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. 2554.
- รุ่งกานต์ ศิริรัตน์เรื่องสุข . ความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อการ
บริหารงานบุคคล : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คณะสังคมและสิ่งแวดล้อม. 2550, 84-85.
- ร.อ.หญิง.สุธิรา สุทธิเดช. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานปลัด
บัญชีกองทัพบก. มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545.
- วรรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่2, สำนักพิมพ์.ป.พ., 2543, 6.
- ลำจวน สุขคุ้ม. การพัฒนารูปแบบการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะครู. สาขาวิชาการศึกษา :
มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2550.
- วิชัย โกลสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โพรไฟซ์. 2549.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, กรุงเทพฯ : หจก. เทคนิค, 2540, 140.
- สนิท คงภักดี , "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษชลบุรีเขต 2", วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราช
นครินทร์, 2549,35.
- สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2545, 5.
- สมควร ทิพย์จันทร์. การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา
จังหวัดลำพูน. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
2548.

- สมชาย เทพแสง.โรงเรียนคุณภาพ: สถานพื้นให้เป็นจริง. วารสารวิชาการ, 11, 14-15. 2543.
- สมศักดิ์ คงเที่ยงและอัญชลี โพธิ์ทอง, การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากร
สารประกอบคำบรรยายกระบวนวิชา EA 733, กรุงเทพมหานคร :ไทยวัฒนาพานิช,
2540, 103.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. รวมบทความทางการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2542.
- สมัย สว่างวงษ์. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ 12. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต:สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2552.
- สันติธร ยิ้มละมัย. กระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2540.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 18,
กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานก.พ. 2544, 30.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์.ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 20).
กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานก.พ. 2543.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 5,
กรุงเทพมหานคร :ไทยวัฒนาพานิช,2541, 1.
- สุพัตรา สุภาพ. การบริหารงานมีประสิทธิภาพ (เล่ม 2). กรุงเทพฯ: ด้านสุทธการ
พิมพ์.2540.
- สุรัชย์ สุขชาติย์. ขวัญของครูประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหา
บัณฑิต: สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2545.
- สุรางค์ จันทวานิช. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2547.
- เสาวณี เพชรกาพ. สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์. 2548.
- ฤทัยวรรณ แก้วประดิษฐ์. การบริหารบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ.วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต : สาขาการวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
2543.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2554 – 2559.** [ออนไลน์] 2554.
- Baldanza, Macia Anne. **The Relationship Between Staff Development Practices and Schools of Excellence in Minnesota.** Doctoral Dissertation. University of minnesota. Dissertation Abstracts Intemational. 1994.
- Craig, A., and Hart, S. **Where to now in new product development research? European Journal of Marketing,** 26(11), 2 - 49. 1992.
- Cascio, Wayne F., **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits,** 3rd ed, (Singapore :McGrawhill Book, 1992), p. 182.
- Chalofsky, N.E., & Lincoln, C.I. **Up the HRD ladder: A guide for professional growth.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1983.
- Delahaye B L, **Human Resource Development: Principles and Practice,** John Wiley & Sons(Australia), Brisbane. 2000.
- E. Wohlstetler. Quade, **Analysis for Military Decisions.** Chicago : Rona McNally, pp.125-126. 1964
- Gilley, J.W., & Egglan, S.A. **Principles of human resource development.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. 1989.
- Grieves. **Strategic Human Resource Development,** CA: Sage. 210 pages. 2003.
- Harrison, R. & Kessels J.W.M. **Human Resource Development in a knowledge economy.** An organizational view. Hampshire – New York: Palgrave Macmillan. 301 p. 2004.
- Hoy, Wayne K. & Cecil, Miskel G. **Educational Administration Theory, Rescarch, andPractice.** New York : McGraw – Hill Inc, 1996, 170.
- Jones. **Human menopausal gonadotropin/human chorionic gonadotropin follicular maturation for oocyte aspiration: phase II,** 1981.
- Mondy, W.R. & Noe, R.M., **Human Resource Management,** (Boston : Allyn& Bacon, 1990), 9 – 10.
- Marsick and Watkins, **Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture:** The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources.* 5, 2 : 132-151. 1994.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. III. **Foundations of Human Resource Development (2nd ed.)**. San Francisco: Berrett-Koehler. 2009



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อ ความต้องการ ความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคล เพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรด้านระบบบริหารงานบุคคล ข้อมูลที่ได้รับ จะนำไปวิเคราะห์ทางสถิติในภาพรวมเท่านั้น โดยจะไม่มีเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคลทุกคำตอบและความคิดเห็นของท่านมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของการบริหารงานบุคคล จึงขอความกรุณาได้โปรดตอบคำถามทุกข้อโดยพิจารณาเลือกตอบ ตามความรู้สึกที่แท้จริง

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน จำนวน 3 หน้า ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) 5 ระดับ ซึ่งสามารถบ่งบอกความพึงพอใจและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามกำหนดค่าคะแนนเป็นช่วงน้ำหนักดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดที่มีต่อการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

นางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แบบสอบถามความต้องการ
พัฒนางานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต24

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ในช่องแสดงสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. อายุ

1. อายุ 27-37 ปี 2. อายุ 38-48 ปี 3. อายุ 49-60 ปี

2. การศึกษา

1. ปริญญาตรี 2. ปริญญาโท

3. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี 2. 11-20 ปี 3. 21 ปีขึ้นไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเมือง
กาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต24

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบตามความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมาก
ที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลจำนวน 20 ข้อ
คำชี้แจง 1. แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

2. ให้ท่านพิจารณาสภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาของท่านตามความเป็นจริงมากที่สุดและความความต้องการพัฒนางานบริหารงานบุคคลในการพัฒนางานบริหารงานบุคคล
ในสถานศึกษาของท่าน ว่าอยู่ในระดับใดในแต่ละข้อ

3. โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องสภาพการดำเนินงาน และช่องระดับความ
ระดับความต้องการในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของท่านตามความเป็น
จริง ซึ่งในแต่ละข้อมีความหมายดังนี้

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ความต้องการพัฒนางาน บริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
1.งานอัตรากำลัง						
1.	การวางแผนอัตรากำลัง					
2.	การจัดสรรอัตรากำลัง					
3.	การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง					
4.	การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นและแต่งตั้ง					
2.งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร						
5.	ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ					
6.	ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ					
7.	ส่งเสริมวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
8.	ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ					
9.	พัฒนาบุคลากร					
3.งานวินัย						
10.	การดำเนินการทางวินัย					
11.	สั่งพักราชการและการให้ออกจากราชการ					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ความต้องการพัฒนางาน บริหารงานบุคคล				
12.	การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ					
13.	งานการอุทธรณ์ การร้องทุกข์					
14.	การออกจากราชการ					
15.	ส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม					
4.งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ						
16.	การดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน					
17.	ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
18.	การลาทุกประเภท					
19.	การจัดระบบและทะเบียนประวัติ					
20.	การจัดทำบัญชีและการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์					

ตอนที่ 3 โปรดระบุมุมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

งานอัตรากำลัง

.....
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

งานส่งเสริมและพัฒนายุทธศาสตร์

.....

งานวินัย

.....

งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางานบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการค้นหาคำวิจัยที่มีผลต่อ ความต้องการ ความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคล เพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรด้านระบบบริหารงานบุคคล ข้อมูลที่ได้รับ จะนำไปวิเคราะห์ทางสถิติในภาพรวมเท่านั้น โดยจะไม่มีเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคลทุกคำตอบและความคิดเห็นของท่านมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของการบริหารงานบุคคล จึงขอความกรุณาได้โปรดตอบคำถามทุกข้อโดยพิจารณาเลือกตอบ ตามความรู้สึกที่แท้จริง

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน จำนวน 3 หน้า ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการต่อการบริหารงานบุคคลของของ โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating - Scale) 5 ระดับ ซึ่งสามารถบ่งบอกความพึงพอใจและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามกำหนดค่าคะแนนเป็นช่วงน้ำหนักดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดที่มีต่อการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

นางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แบบสอบถามความพึงพอใจ
พัฒนางานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต24

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ในช่องแสดงสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. อายุ

1. อายุ 27-37 ปี 2. อายุ 38-48 ปี 3. อายุ 49-60 ปี

2. การศึกษา

1. ปริญญาตรี 2. ปริญญาโท

3. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี 2. 11-20 ปี 3. 21 ปีขึ้นไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเมือง
กาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบตามความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลจำนวน 20 ข้อ
คำชี้แจง 1. แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

2. ให้ท่านพิจารณาสภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาของท่านตามความเป็นจริงมากที่สุดและความพึงพอใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของท่าน ว่าอยู่ในระดับใดในแต่ละข้อ

3. โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องสภาพการดำเนินงาน และช่องระดับความ
ระดับความพึงพอใจในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของท่านตามความเป็นจริง ซึ่งในแต่ละข้อมีความหมายดังนี้

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ความพึงพอใจในการพัฒนา งานบริหารงานบุคคล				
		5	4	3	2	1
1.งานอัตรากำลัง						
1.	การวางแผนอัตรากำลัง					
2.	การจัดสรรอัตรากำลัง					
3.	การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง					
4.	การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นและแต่งตั้ง					
2.งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร						
5.	ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ					
6.	ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ					
7.	ส่งเสริมวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ					
8.	ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ					
9.	พัฒนาบุคลากร					
3.งานวินัย						
10.	การดำเนินการทางวินัย					
11.	สั่งพักราชการและการให้ออกจากราชการ					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ความพึงพอใจในการพัฒนา งานบริหารงานบุคคล				
12.	การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการ ลงโทษ					
13.	งานการอุทธรณ์ การร้องทุกข์					
14.	การออกจากราชการ					
15.	ส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม					
4.งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ						
16.	การดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน					
17.	ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
18.	การลาทุกประเภท					
19.	การจัดระบบและทะเบียนประวัติ					
20.	การจัดทำบัญชีและการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์					

ตอนที่ 3 โปรดระบุความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

งานอัตรากำลัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

งานวินัย

งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ



ภาคผนวก ข

คุณภาพแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 แสดงค่าการประเมิน ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)ของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ผล รวม	เฉลี่ย (IOC)	ความ สอดคล้อง
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
งานอัตรากำลัง							
1	การวางแผนอัตรากำลัง	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
2	การจัดสรรอัตรากำลัง	+1	0	+1	+2	0.67	สอดคล้อง
3	การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	+1	0	+1	+2	0.67	สอดคล้อง
4	การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น	0	+1	+1	+2	0.67	สอดคล้อง
งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร							
5	ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
6	ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
7	ส่งเสริมวิชาชีพและจรรยาบรรณ วิชาชีพ	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
8	ส่งเสริมการรับใบประกอบวิชาชีพ	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
9	พัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
งานวินัย							
10	การดำเนินการทางวินัย	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
11	สั่งพักราชการและให้ออกจาก ราชการ	0	+1	+1	+2	0.67	สอดคล้อง
12	การรายงานผลทางวินัยและการ ลงโทษ	0	+1	+1	+2	0.67	สอดคล้อง
13	งานอุทธรณ์ การร้องทุกข์	0	+1	+1	+2	0.67	สอดคล้อง
14	การออกจากราชการ	0	+1	+1	+2	0.67	สอดคล้อง
15	ส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ							
16	การดำเนินการเลื่อนเงินเดือน	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
17	ประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
18	การลาทุกประเภท	0	+1	+1	+2	0.67	สอดคล้อง
19	การจัดระบบและทะเบียนประวัติ	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง
20	การจัดทำบัญชีและการเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์	+1	+1	+1	+3	1.00	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค

หนังสืออนุมัติต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๗๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๑

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณประวีณ จำริญสาร

ด้วย นางเปี่ยมศิลป์ แสนกันแสง รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๑๐๒๐๐๒๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาภาษา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RAJABHAT MAHASAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๕๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๗๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๑

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณณัฐริธา คำสมหมาย

ด้วย นางเปี่ยมศิลป์ แตนกันแสง รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๑๐๒๐๐๒๐๗ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรรพรม)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๕๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๓๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๑

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณวิวัฒน์ ยงประพัฒน์

ด้วย นางเปี่ยมศิลป์ แสงกันแสง รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๑๐๒๐๐๒๐๑๗ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๑๒-๕๔๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๗๓๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์

ด้วย นางเปี่ยมศิลป์ แสงกันแสง รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๑๐๒๐๐๒๐๗ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษารูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน ๘๕ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๗๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนารี

ด้วย นางเปี่ยมศิลป์ แสมกันแสง รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๑๐๒๐๐๒๐๗ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนางานบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูโรงเรียนอนุบาลนารี จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๕๓๗



ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการประชุม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพภาคผนวกที่ 1 ประธานเตรียมการเปิดประชุม



ภาพภาคผนวกที่ 2 ประธานและบุคลากรในกลุ่มงานบริหารงานบุคคลเตรียมการประชุม



ภาพภาคผนวกที่ 3 ประธานและบุคลากรในกลุ่มงานบริหารงานบุคคลศึกษาเอกสาร



ภาพภาคผนวกที่ 4 ประธานและบุคลากรในกลุ่มงานบริหารงานบุคคลเตรียมการประชุม



ภาพประกอบที่ 5 บุคลากรในกลุ่มงานบริหารงานบุคคลรับฟังนโยบายจากท่านประธาน



ภาพภาคผนวกที่ 6 ประธานและบุคลากรศึกษาเอกสารและร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหา



ภาพภาคผนวกที่ 7 ประธานและบุคลากรในกลุ่มงานบริหารงานบุคคลสรุปงาน



ภาพภาคผนวกที่ 8 ประธานและบุคลากรในกลุ่มงานบริหารงานบุคคลสรุปงาน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางเปี่ยมศิลป์ แสนวันแสง
วันเกิด วันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2522
สถานที่เกิด บ้านเลขที่ 47 หมู่ที่ 7 บ. เชื้อน ต. เชื้อน อ. โกสุมพิสัย จ.มหาสารคาม
ตำแหน่ง ครูผู้สอน
โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
โทรศัพท์ 0-894212681
e-mail :Meaw_piemsin@hotmail.co.th

ประวัติการศึกษา ประถมศึกษา โรงเรียนบ้านเชื้อน (เชื้อนศึกษาการ)
พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียน โกสุมวิทยาสรรค์
พ.ศ. 2541 มัธยมศึกษาปลาย โรงเรียน โกสุมวิทยาสรรค์
พ.ศ. 2543 อนุปริญญา (อว.ท.) คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2543 ปริญญาตรี (ค.บ.) ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2558 ระดับปริญญาโท (ค.ม.) การบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY