

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารงานในสถานศึกษาสำหรับบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยทำการศึกษาวិเคราะห์ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน 4 ฝ่าย

ตอนที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน 4 ฝ่าย

การบริหารงาน 4 ฝ่าย ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบริหารบุคคล และการบริหารงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่นักเรียน ประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1.1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สารระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

## 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

แนวทางการปฏิบัติ

1.2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้ โดยจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

1.2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือ ช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

1.2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

## 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

แนวทางการปฏิบัติ

1.3.1 กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

1.3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้

1.3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการปฏิบัติ และผลงาน

1.3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียน จากสถานศึกษา

#### 1.4 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

##### แนวทางการปฏิบัติ

1.4.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

1.4.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต และพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

1.4.3 จัดหาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการ

1.4.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและกาใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

1.4.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับเงินงบประมาณต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 2.1 การจัดทำและเสนอของงบประมาณ

2.1.1 การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษาแนวทางการปฏิบัติ

2.1.1.1 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการ สาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement : SDA) ข้อตกลงของการปฏิบัติงานเขตพื้นที่ และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา

2.1.1.3 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของสถานศึกษา

2.1.1.4 วิเคราะห์ผลหารดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่ทำกับ  
เขตพื้นที่การศึกษา ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิต  
ขององค์กร และผลผลิตของโครงการ

2.1.1.5 จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการ  
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.1.1.6 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณชน  
รับทราบ

กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2) พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

3) หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

2.1.2 การทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน  
มีส่วนร่วมดำเนินการ ดังนี้

2.1.2.1 ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงาน  
ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2.1.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ที่มีผลกระทบต่อ  
จัดการศึกษา และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

2.1.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์  
(Corporate Coactive) ของสถานศึกษา

2.1.2.4 กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.1.2.5 กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัด  
ความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

2.1.2.6 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ  
และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ที่จะทำ  
ว่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่  
การศึกษา

2.1.2.7 จัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก

2.1.2.8 จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอ  
ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

2.1.2.9 เผยแพร่ ประกาศต่อสาธารณชน และผู้เกี่ยวข้อง  
กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2) พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.  
2546

2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ  
แนวทางการปฏิบัติ

2.1.3.1 จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน/โครงการ ให้มี  
ความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์  
และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน/โครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย  
แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณ  
ให้สถานศึกษาดำเนินการ

2.1.3.2 จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (Medium Term  
Expenditure Framework : MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจาก  
เดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของสถานศึกษา เพื่อปรับเป้าหมาย  
ผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปี ข้างหน้าพร้อมกับแผนงาน งานโครงการ และกิจกรรมหลัก  
ให้สอดคล้องกับประมาณการรายได้ของสถานศึกษา ทั้งจากเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ

2.1.3.3 จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการ  
รายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสม  
สอดคล้องเชิงนโยบาย

2.1.3.4 จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิต(ร่างข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน) ของ  
สถานศึกษาที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการ  
สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา  
กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545

2) ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า  
ระยะปานกลาง : กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา

## 2.2 การจัดสรรงบประมาณ

### 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา

#### แนวทางการปฏิบัติ

2.2.1.1 จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อได้รับงบประมาณ

2.2.1.2 ศึกษาการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

2.2.1.3 ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร

2.2.1.4 วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างรายจ่าย และตามแผนงาน งานโครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน งานโครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

2.2.1.5 ปรับปรุงกรอบงบประมาณประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ให้สอดคล้องกับวงเงินที่ได้รับ

2.2.1.6 จัดทำรายละเอียดแผนการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งานโครงการที่สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

2.2.1.7 จัดทำร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบ

2.2.1.8 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิต ขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

2.2.1.9 แจ้งจัดสรรวงเงินและจัดทำร่างผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษานำไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545

### 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติ

2.2.2.1 จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาสโดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือน ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส เป็น งบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นค่าครุภัณฑ์ และค่าก่อสร้าง) และงบดำเนินการ (ตามนโยบายพิเศษ)

2.2.2.2 เสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวม เพื่อขออนุมัติเงินประจำงวด รายไตรมาส ผ่านเขตพื้นที่การศึกษา ไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวบรวมเสนอต่อสำนักงบประมาณ

2.2.2.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี และอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษา ตามประเภท และรายการตามที่ได้รับงบประมาณ

กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง  
ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545

### 2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

แนวทางการปฏิบัติ

การโอนเงิน ให้เป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

## 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

### 2.3.1 การตรวจสอบ ติดตาม การใช้เงิน และผลการดำเนินงาน

แนวทางการปฏิบัติ

2.3.1.1 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

2.3.1.2 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

2.3.1.3 จัดทำแผนการตรวจสอบติดตาม และป้องกันความเสี่ยง สำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

2.3.1.4 ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไปตามแผน การตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

2.3.1.5 จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมทั้งเสนอ  
ข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาเร่งแก้ปัญหาได้  
ทันสถานการณ์

2.3.1.6 รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

2.3.1.7 สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และจัดทำรายงานข้อมูลการใช้  
งบประมาณ ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

### 2.3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

#### แนวทางการปฏิบัติ

2.3.2.1 กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัด (Key Performance  
Indicators : KPIs) ของสถานศึกษา

2.3.2.2 จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงของ  
สถานศึกษา

2.3.2.3 สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จ  
ที่กำหนด ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

2.3.2.4 ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา  
และจัดทำรายงานประจำปี

2.3.2.5 รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
และเขตพื้นที่การศึกษา

**3. การบริหารงานบุคลากร หมายถึง** กระบวนการจัดการกับบุคคลในหน่วยงานนับตั้งแต่  
การสรรหาบุคคลที่ดีมีความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและ  
กำลังใจในการทำงานให้มีความก้าวหน้ามั่นคง จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานไป  
ซึ่งประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

### 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

#### 3.1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

##### แนวทางการปฏิบัติ

3.1.1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับ  
ภารกิจของสถานศึกษา



3.1.1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.  
กำหนด

3.1.1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.  
เขตพื้นที่การศึกษา

3.1.1.4 นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

### 3.1.2 การกำหนดตำแหน่ง

แนวทางการปฏิบัติ

3.1.2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา

3.1.2.2 นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่  
กรณี พิจารณานุมัติ

3.1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู  
แนวทางการปฏิบัติ

3.1.3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/  
ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอ กำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/  
ขอ กำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.1.3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/  
ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอ กำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทาง  
การศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่  
การศึกษา เบะหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

## 3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาในสถานศึกษาที่ได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

### แนวทางการปฏิบัติ

3.2.1.1 การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือกรณีพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.2.1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

3.2.1.3 ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยั่งยืนต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

3.2.1.4 เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาบรรจุแต่งตั้ง ในตำแหน่งวิทยฐานะ และให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

### 3.2.2 การจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.2.2.1 กรณีจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด หรือตามเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3.2.2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่น นอกเหนือจาก ข้อ 2.2.1 สถานศึกษาสามารถจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และระเบียบที่สถานศึกษา กำหนด

### 3.2.3 การแต่งตั้ง โยกย้าย โอนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.2.3.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

3.2.3.1.1 เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

3.2.3.1.2 บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.2.3.1.3 รายงานการบรรจุแต่งตั้งและประวัติส่วนตัวไปยัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

3.2.3.2 การโอนหรือเปลี่ยนแปลงสถานะของข้าราชการ หรือพนักงาน  
ส่วนท้องถิ่น

แนวทางการปฏิบัติ

3.2.3.2.1 เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการ พนักงานส่วน  
ท้องถิ่นไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.3.2.2 บรรจุแต่งตั้งตามเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ.  
กำหนด หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด

3.2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา กรณีลาออกจากราชการ(มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติ  
คณะรัฐมนตรี(มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อเข้ารับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วย  
การรับราชการทหาร(มาตรา 66) และลาออกจากข้าราชการส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(มาตรา 67)

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีออกจากราชการ(มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี(มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับ  
เข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด แต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตาม  
มาตรา 64 สั่งบรรจุแต่งตั้ง

กรณีลาออกจากราชการเพื่อเข้ารับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการ  
รับราชการทหาร(มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายใน 180 วัน นับตั้งแต่วันที่พ้นจาก  
ราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งแต่งตั้ง

กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา(มาตรา 66) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะเข้ารับราชการเสนอเรื่อง

ไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้ที่มิอำนาจตาม มาตรา 53 สั่งบรรจุแต่งตั้ง

### 3.2.5 การรักษาราชการแทน และรักษาการในตำแหน่ง

#### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติ ราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการหลายคนให้ ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่ง รักษาการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือมีแต่ ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน(มาตรา 54 แห่ง ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

กรณีตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง(มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

## 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพและการปฏิบัติราชการ

### 3.3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 3.3.1.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่แนวทางการปฏิบัติ

3.3.1.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ ผู้ได้รับการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3.3.1.1.2 แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

3.3.1.1.3 ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และจัดให้มีที่พัฒนา ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

#### 3.3.1.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม.79)

##### แนวทางการปฏิบัติ

3.3.1.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา ตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 3.3.1.2.2 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและ  
สถานศึกษา
- 3.3.1.2.3 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร
- 3.3.1.2.4 ติดตาม ประเมินการพัฒนา
- 3.3.1.2.5 รายงานผลการดำเนินงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา
- 3.3.1.3 การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม.80)  
แนวทางการปฏิบัติ
- 3.3.1.3.1 ศึกษา วิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง  
ลักษณะงาน ตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 3.3.1.3.2 ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ  
คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม
- 3.3.1.3.3 ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา
- 3.3.1.4 การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (ม.55)  
แนวทางการปฏิบัติ
- 3.3.1.4.1 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.  
กำหนด
- 3.3.1.4.2 รายงานผลการดำเนินงานไปยังเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่  
ราชการ
- 3.3.2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ  
แนวทางการปฏิบัติ
- 3.3.2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ  
พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3.2.1.2 คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบตามกฎหมาย  
ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.3.2.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนชั้น  
เงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนและ  
บุคลากรทางการศึกษา ต้องชี้แจงเหตุผลให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าว  
ทราบ

กรณีเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาในสถานศึกษาที่ถึงแก่ความตายในขณะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้รายงานไปยัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3.2.1.4 รายงานการสั่งเลื่อน และไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนของ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการ  
เก็บรวบรวมข้อมูลลงทะเบียนประวัติต่อไป

3.3.2.2 การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการ  
ปฏิบัติหน้าที่

แนวทางการปฏิบัติงาน

3.3.2.2.1 แจ้งชื่อผู้ตาย และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตาย  
อันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการขอความคิดเห็น  
ไปยังคณะกรรมการวินัย

3.3.2.2.2 สั่งเลื่อนชั้นให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์  
ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

3.3.2.2.3 รายงานผลการดำเนินงานไปยังเขตพื้นที่การศึกษา  
เพื่อดำเนินการต่อไป

3.3.2.3 การเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติ  
งานวิจัย

แนวทางการปฏิบัติงาน

3.3.2.3.1 ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของ  
ผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

3.3.2.3.2 ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3.2.3.3 สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์  
ที่กำหนด

- 3.3.2.3.4 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา
- 3.3.3 กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว  
แนวทางการปฏิบัติ  
กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณ  
ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และหลักการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด  
กรณีเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษา โดยใช้เงิน  
รายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด
- 3.3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน  
แนวทางการปฏิบัติ  
ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
- 3.3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น  
แนวทางการปฏิบัติ  
ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
- 3.3.6 งานทะเบียนประวัติ
- 3.3.6.1 การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาและลูกจ้าง  
แนวทางการปฏิบัติ
- 3.3.6.1.1 สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ
- 3.3.6.1.2 สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งสำนักงานเขต 1 ฉบับ
- 3.3.6.1.3 เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ
- 3.3.6.2 การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิดของข้าราชการครูและบุคลากรทาง  
การศึกษา  
แนวทางการปฏิบัติงาน
- 3.3.6.2.1 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง  
ประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชา  
ข้างต้น ประกอบด้วย สูติบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

- 3.3.6.2.2 ตรวจสอบความถูกต้อง
- 3.3.6.2.3 นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอ  
อนุมัติแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.
- 3.3.6.2.4 ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ
- 3.3.6.2.5 แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3.3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - แนวทางการปฏิบัติ
  - 3.3.7.1 ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับเสนอขอ  
พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 3.3.7.2 ดำเนินการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และ  
เหรียญจักรพรรดิมาลา แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามเกณฑ์และวิธีที่  
กฎหมายกำหนด
  - 3.3.7.3 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญ  
จักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
  - แนวทางการปฏิบัติ
  - 3.3.8.1 ผู้ขอมีบัตรกรอรายละเอียดลงในข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมี  
เอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง
  - 3.3.8.2 ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร
  - 3.3.8.3 นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชา
  - 3.3.8.4 ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา
- 3.3.9 งานของหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งาน  
ขออนุญาต ลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติ และ  
ให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และ  
วิธีการที่เกี่ยวข้อง



### 3.4 กรณีและการรักษาวินัย

#### 3.4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

##### แนวทางการปฏิบัติ

3.4.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริง ความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่า ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.4.1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่พบว่าคณะกรรมการสอบสวนแล้วไม่มีความผิด หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ในกรณีที่ทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3.4.1.3 รายงานการดำเนินการทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 3.4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

##### แนวทางการปฏิบัติ

3.4.2.1 ผู้มีอำนาจสั่งสั่งบรรจุแต่งตั้งมาตรา 53 แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.

3.4.2.2 ผู้มีอำนาจสั่งสั่งบรรจุแต่งตั้งมาตรา 53 เสนอพิจารณาให้ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษาพิจารณาลงโทษ

3.4.2.3 ผู้มีอำนาจสั่งสั่งบรรจุแต่งตั้งมาตรา 53 สั่งลงโทษ หรือปลดออก หรือไล่ออก

3.4.2.4 รายงานการดำเนินการวิจัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 3.4.3 การอุทธรณ์

##### 3.4.3.1 การอุทธรณ์ความผิดวินัย

##### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

กรณีความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องอุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำสั่ง

### 3.4.4 การร้องทุกข์

#### แนวทางการปฏิบัติ

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันได้รับคำสั่ง

### 3.4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันกระทำผิดวินัย

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.4.5.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4.5.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3.4.5.3 หมั่นสังเกตสังเกต ดูแลเอาใจใส่ป้องกันและขจัดเหตุ ทำผิดวินัย ตามควรแก่กรณี

## 3.5 งานออกจากราชการ

### 3.5.1 การลาออกจากราชการ

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.5.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตจากการลาออกจาก ราชการของครูผู้ช่วยและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

3.5.1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3.5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.5.2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีตามที่กำหนดใน กฎ ก.ค.ศ.กำหนด

3.5.2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความ รับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

### 3.5.3 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.5.3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติการทำงานตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

3.5.3.2 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

3.5.4 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 และ กฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย ( ม.30 (1)) กรณีดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (ม.30(4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.(ม.30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี(ท.30(5)(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือ เป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง(ม.30(8)) หรือกรณีเป็นผู้ล้มละลาย(ม.30(9))

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.5.4.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติใน มาตรา(ม.30(1) (4) (5) (7) (8) หรือ (9))แห่งกฎหมายระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.5.4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติตามข้อ 1 ออกจาก ราชการ

3.5.4.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

3.5.5 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เสียมโนในการปกครอง ระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข(ม.30(3))

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.5.5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมี เหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป (ม.30(3))

3.5.5.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

3.5.5.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติ ทั่วไปตามมาตรา 30 ( 3 ) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

3.5.6 กรณีมีเหตุอันสมควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

### แนวทางการปฏิบัติ

3.5.6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันสมควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในการอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

3.5.6.2 ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้สั่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่พิจารณา

3.5.6.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

### 3.5.7 กรณีมีมลทินมัวหมอง

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.5.7.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงกรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่สั่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

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

3.5.7.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ เพราะมีมลทินมัวหมองกรณีที่สอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จเหตุทดแทน

3.5.8 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

#### แนวทางการปฏิบัติ

3.5.8.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุก

โดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำ  
โดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

3.5.8.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา

**4. การบริหารงานทั่วไป หมายถึง** กระบวนการจัดการเกี่ยวกับงานสนับสนุน ในโรงเรียน  
ด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

#### 4.1 การดำเนินงานธุรการ

แนวทางปฏิบัติ

4.1.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบ กฎหมาย  
แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4.1.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ  
โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม

4.1.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน  
ธุรการตามระบบที่กำหนดไว้

4.1.4 จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการ  
ได้ตามระบบที่กำหนดไว้

4.1.5 ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยหลักความถูกต้อง รวดเร็ว  
ประหยัด และคุ้มค่า

4.1.6 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526

2) ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับทางราชการ พ.ศ. 2544

#### 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการปฏิบัติ

4.2.1 รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุม  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.2 สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

4.2.3 ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.4 จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบ  
ดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี

4.2.5 ประสานงานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต  
สั่งการ เร่งรัด การดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานทราบ

ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กฎกระทรวงว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2545

#### 4.3 การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

แนวทางการปฏิบัติ

4.3.1 สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.3.2 จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.3.3 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายใน  
สถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.4 พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้มีความรู้  
ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติภารกิจ

4.3.5 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่  
การศึกษาและส่วนกลาง

4.3.6 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและ  
การประชาสัมพันธ์

4.3.7 ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และปรับปรุงพัฒนา  
เป็นระยะ ๆ

ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

#### 4.4 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

4.4.1 จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา

4.4.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.4.3 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ  
เพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

4.4.4 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

4.4.5 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4.4.6 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- 1) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
- 2) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข่าวและบริการข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2529 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

## ตอนที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม

### 1. ความหมายของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายประการ ซึ่งสอดคล้องกันดังนี้

น้อย ศิริโชติ (2523 , หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นขบวนการอย่างหนึ่ง ที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยจัดทำเป็นช่วง ๆ หรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง ซึ่งอาจใช้เวลา 3 วัน 1 สัปดาห์ 2 สัปดาห์หรือมากกว่านั้น การจัดฝึกอบรมอาจจะจัดเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจจะเป็นหน่วยราชการ เอกชนหรือบริษัทห้างร้านก็ได้

दनัย เทียนพุดม (2529 , หน้า 15) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ในการทำงาน

อุทุมพร จามรมาน (2533 , หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมหรือความพยายามที่จะจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีในเรื่อง ความรู้ ทักษะและทัศนคติในการทำงาน

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมล อุดุลพันธ์ุ (2536 , หน้า 6) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่ได้จัดระเบียบแล้ว ที่จะช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านทัศนคติ (Attitude) พฤติกรรมทั่วไป (General Behavior) ความถนัด

(Aptitude) ความชำนาญ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

สมคิด บางโม (2539, หน้า 14) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญในหน้าที่การงานและองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 หน้า 13) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะและแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือในสถานที่ทำงานก็ได้

วิจิตร อวระกุล (2540 , หน้า 14-15) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงถึงถาวรในพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้โดยเฉพาะเจาะจง
2. การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการพัฒนามนุษย์
3. การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคล (พนักงานข้าราชการ) ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงานของสถาบัน สังคม ประชาชน

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542 , หน้า 2) ให้ความหมายการฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคคลอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Organization Goal) และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (Environment) เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่องค์การได้จัดทำขึ้น เพื่อให้บุคคลในองค์การหรือที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้เกิดการเรียนรู้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยจัดขึ้น



ในช่วงระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด อันจะทำให้มาตรฐานการทำงานสูงขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น จนทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

## 2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่าน (ทวีป อภิสสิทธิ์, 2536, หน้า 24-26, สมคิด บางโม, 2539, หน้า 5 และ นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542, หน้า 6-7) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้สอดคล้องกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ดี

2.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญ (Skill) ทักษะหรือความชำนาญในการทำงาน หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ถูกต้อง

2.3 การฝึกอบรม เป็นการแสดงถึงความพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

2.4 ระดับของเนื้อหาเฉพาะเจาะจง และมีเป้าหมายในการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ

## 3. ความสำคัญของการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2539, หน้า 15-16) ได้กล่าวว่า องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

3.1 เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์การรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์การเข้มแข็ง และช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

3.2 เพื่อให้องค์การเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขายและการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3.3 เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์การเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีการทำงานขององค์การ แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์การย่อมแตกต่างกัน

3.4 ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้ำหลังองค์การก็จะล้ำหลังตามไปด้วย

3.5 เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เปื่อยหน่ายไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.6 เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงานหรือแทนคนที่ลาออกไป

#### 4. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนอกจากเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ปัญหาภายหลังขององค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด ดังนี้

- 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
- 4.2 ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น
- 4.3 พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น
- 4.4 ทำให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ
- 4.5 ทำให้ระบบข่าวสารภายในองค์กรดีขึ้น
- 4.6 ลดเวลาในการเรียนรู้งาน
- 4.7 พนักงานแต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนตำแหน่ง
- 4.8 ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
- 4.9 เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

#### 5. ขั้นตอนของการฝึกอบรม

ขั้นตอนของการฝึกอบรมได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้มีทั้งที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกัน ในที่นี้จะนำเสนอขั้นตอนการฝึกอบรมของอ้อม ประพนอม (2540, หน้า 8) ซึ่งกล่าวว่า ขั้นตอนในการฝึกอบรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

##### 5.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความหมาย

ความจำเป็นในการฝึกอบรมมีคำอื่น ๆ ที่ให้ความหมายเช่นเดียวกัน ได้แก่ ความต้องการในการฝึกอบรม ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ดังนี้

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินทร์ และกมล อดุลพันธ์ (2536 , หน้า 106) กล่าวว่า ความต้องการในการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม (Training needs) หมายถึง อุปสรรค ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

วิจิตร อวระกุล (2540 , หน้า 126) กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สภาพสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

สรุป ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สภาพสถานการณ์ ปัญหาหรือ ข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

แหล่งที่มาของข้อมูลความจำเป็นในการฝึกอบรม

แหล่งที่มาของข้อมูลความจำเป็นในการฝึกอบรม มีมากมายแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับเนื้อเรื่องที่ต้องการจะหาความจำเป็น ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ (วิจิตร อวระกุล, 2540, หน้า 131) ได้แก่

5.1.1 จากตัวคนที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม เขาต้องการอบรมอะไร ผู้ที่มีปัญหาทำงานไม่ได้จากหัวหน้า ผู้บริหาร ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน โดยการสอบถามจากบุคคล เหล่านี้

5.1.2 ดูได้จากการประเมินผลงานประจำปี งานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ว่า ยังทำบกพร่องหรือทำได้ไม่ดีเพียงไร

ขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจจะทำเป็นขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน (กมล อุดุลพันธ์, 2536, หน้า 116-134) ดังนี้

#### 1. การหาและรวบรวมข้อเท็จจริง

วิธีการหาข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็น วิธีการหรือเครื่องมือเดียวกันกับการวิจัย (วิจิตร อวระกุล, 2540, หน้า 129-130) ซึ่งได้แก่

1.1 การสังเกต (Observe)

1.2 การสัมภาษณ์ (Interview)

1.3 ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

1.4 การสำรวจ (Survey)

1.5 การทดสอบ (Test)

1.6 การศึกษาจากเอกสาร (Documentary)

และเสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดุลพันธ์ (2536, หน้า 125-130) ได้กล่าวเพิ่มเติมวิธีการหาและรวบรวมข้อเท็จจริง ดังนี้

1.7 การประชุมของผู้บังคับบัญชา

1.8 การใช้คณะกรรมการเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1.9 การวิเคราะห์งานและตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Job Analysis &

Performance appraisal)

## 2. การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่หามาได้

หลังจากหาข้อเท็จจริงได้แล้ว ในขั้นต่อไปจะเป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ซึ่งรูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลอาจจะอยู่ในรูปของตัวเลขทางสถิติ หรือข้อความก็ได้ขึ้นอยู่กับวิธีการหาข้อมูล

เพื่อสะดวกในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม และการบริหารการฝึกอบรม เราอาจแบ่งความจำเป็นออกเป็น 2 ชนิด ดังนี้

### 2.1 ความจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs)

### 2.2 ความจำเป็นเฉพาะตัว (Individual Needs)

## 3. การพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม

เมื่อวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเรียบร้อยแล้ว ควรดำเนินการแยกแยะปัญหาที่ค้นพบออกเป็นวิชา ซึ่งในปัญหาหนึ่งอาจจะแยกได้หลายวิชา ซึ่งในแต่ละวิชาที่จะฝึกอบรมควรมีเนื้อหาอย่างไรบ้าง และนำหลาย ๆ วิชานั้นมารวมกันเป็นหลักสูตร

## 5.2 การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและโครงการฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

### 5.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

วิจิตร อวระกุล (2540, หน้า 110) กล่าวว่า การตั้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นการระบุถึงเป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางของพฤติกรรมที่ปรารถนา (the end pint or the terminal behavior) ภายหลังจากการฝึกอบรมที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุหรือมีคุณสมบัติตามที่ตั้งไว้หลังจากเรียนจบเรื่องนั้นหรือวิชานั้นแล้ว

ลักษณะของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดี

วิจิตร อวระกุล (2540, หน้า 111-112) ได้เสนอลักษณะของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีไว้ดังนี้

1. ต้องระบุพฤติกรรมที่คาดหวังจะเกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากได้สอนวิชานั้น ๆ จบลงแล้ว
2. ต้องมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมเป็นหลัก
3. คำที่บ่งบอกพฤติกรรมที่ชัดเจน ไม่กำกวม
4. จะต้องช่วยให้วิทยากรมองเห็นวิธีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้
5. จะต้องช่วยให้วิทยากรมองเห็นพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

ที่จะต้องแสดงออก อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและการประเมินผล

6. จะต้องระบุเกณฑ์ขั้นต่ำของพฤติกรรมที่คาดหวังส่วนประกอบในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหัวข้อวิชา

วิจิตร อวระกุล (2540, หน้า 112) ได้กล่าวว่าส่วนประกอบที่สำคัญในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของการอบรมประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้คือ

1. ตัวผู้เข้ารับการอบรม (Trainee) เป็นอย่างไร มีความรู้ความสามารถระดับไหน เพื่อจะได้จัดการอบรมให้เหมาะสม
2. พฤติกรรมที่คาดหวัง (Expectant Behavior) ต้องบ่งบอกให้ชัด
3. เงื่อนไขของพฤติกรรม (Condition) ได้แก่ รายละเอียดของพฤติกรรมที่เราต้องการ
4. เกณฑ์ (Criteria) ควรมีการกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำไว้ด้วย

#### 5.2.2 การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม

ความหมาย

น้อย สิริโชติ (2523, หน้า 49) และเสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธุ์ (2536, หน้า 147) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกันดังนี้ หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง วิชา เนื้อหาสาระและวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ลักษณะของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดี

อ้อม ประนอม (2540, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ลักษณะของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดี มีดังนี้

1. หลักสูตรนั้นเกิดจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรมเพียงใด
2. หลักสูตรการอบรมบอกได้ว่า หลังจากการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการอบรมจะเกิดความรู้ ทักษะ ทัศนคติและสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงกับกรฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนางานยิ่งกว่าความรู้
3. เป็นหลักสูตรการอบรมที่เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ซึ่งกันและกัน

4. หลักสูตรอบรมที่จัดหลากหลาย มีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้  
หลาย ๆ แบบ

5. หลักสูตรการอบรมที่เน้นการประเมินผล และการติดตามผล  
การอบรมว่าทำอย่างไร เพราะส่วนมากจะเน้นความรู้ในห้องประชุมหลังจากอบรมไปแล้ว มีการ  
ติดตามผลว่า ผู้เข้าอบรมได้นำความรู้ไปพัฒนางานมากน้อยเพียงใด

องค์ประกอบของหลักสูตร

น้อย ศิริโชติ (2523, หน้า 50) กล่าวว่า หลักสูตรประกอบด้วย

1. หมวดหัวข้อวิชาและหัวข้อวิชา
2. วัตถุประสงค์ของแต่ละวิชา
3. เนื้อหาสาระของแต่ละหัวข้อวิชา
4. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
5. ระยะเวลาของแต่ละวิชา
6. วิทยากรในแต่ละวิชา
7. ตารางการฝึกอบรม

#### 5.2.3 การเลือกเนื้อหาสำหรับการฝึกอบรม

การเลือกเนื้อหาวิชาสำหรับการฝึกอบรมที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์  
และนโยบายในการฝึกอบรมว่า มีความต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ในเรื่องอะไร  
ก็ควรที่จะบรรจุวิชานั้นในหลักสูตร ซึ่ง กมล อุดุลพันธ์ (2536, หน้า 149)กล่าวว่า ในการกำหนด  
หลักสูตรและหัวข้อวิชาหัวหน้าโครงการฝึกอบรมควรที่จะประสานงานและรับฟังความคิดเห็นจาก  
วิทยากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณากำหนด ในการกำหนดหลักสูตรนอกจากจะมีวิชาหลักแล้ว  
ก็ควรมีวิชาประกอบที่ควรทราบเป็นการเสริมวิชาหลัก

#### 5.2.4 การกำหนดโครงการฝึกอบรม

ความหมาย

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542, หน้า 40) ได้กล่าวว่า โครงการฝึกอบรม  
(Project) หมายถึง กิจกรรมที่ระบุรายละเอียดถึงการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ  
ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ  
ภายในระยะเวลาที่กำหนด

จากความหมายของโครงการฝึกอบรมดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติในการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ภายในระยะเวลาที่กำหนด

### 5.3 การดำเนินการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามโครงการที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม จะต้องควบคุมดูแลให้ผู้มีหน้าที่ต่าง ๆ ในการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว ในกรณีที่เกิดเหตุขัดข้องที่เป็นอุปสรรคต่อการฝึกอบรม โดยไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าจะได้แก้ไขได้ทันที่

### 5.4 การประเมินผลการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างในกระบวนการฝึกอบรม ทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมนั้นมีผลเป็นอย่างไร บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คำนวณกับงบประมาณที่ใช้จ่ายไปหรือไม่ ประโยชน์ที่ได้รับเป็นอย่างไร ตลอดจนข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในการฝึกอบรมครั้งต่อไป วิธีการและรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับครั้งต่อไป วิธีการและรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการประเมินของผู้ประเมิน

### 5.5 การติดตามผลการฝึกอบรม

เป็นการติดตามดูว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม มีความคงทนของผลการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมภายหลังจากการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม และเปรียบเทียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการฝึกอบรม ตลอดจนผลที่ได้จากการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งถ้าหากเกิดความเปลี่ยนแปลง เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายมากก็อาจมีความจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมซ้ำอีก

## ตอนที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมดังนี้

ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ (2531, หน้า 51) ได้พัฒนาหลักสูตรเรื่องการฝึกอบรม โดยกำหนดขั้นตอนในการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหา เป็นการศึกษาสถานภาพของกรมการศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานส่วนหนึ่งในการกำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 การสังเคราะห์และนิยามปัญหา เป็นการนำข้อมูลของกรมการศึกษามานิยามให้ชัดเจน จากนั้นนำไปพิจารณาร่วมกับหลักวิชาการและความต้องการของหน่วยงาน

ขั้นที่ 3 การจัดทำหรือกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และวิธีการถ่ายทอดความรู้เป็นการยกร่างเนื้อหาหลักสูตรขึ้น

ขั้นที่ 4 การนำหลักสูตรไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ซึ่งรวมทั้งการประเมินและแก้ไขด้วย

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการสังเกต ตลอดช่วงการทดลองที่ผ่านมา จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไข

### ความรู้และหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

คณะกรรมการข้าราชการครู (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2541, หน้า 16-19) ได้จัดทำแผนปฏิบัติการหลักในการพัฒนาครูเพื่อเป็นทิศทางสำหรับการดำเนินการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) มีแนวทางในการพัฒนาข้าราชการครูโดยสรุป ดังนี้

1. ให้คณะกรรมการข้าราชการครูเป็นองค์กรกลางพัฒนาข้าราชการครูในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการพัฒนาข้าราชการครูทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพครู โดยมุ่งให้ข้าราชการครูทุกคนได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้ง ในเวลา 2 ปี
2. กำหนดให้มีศูนย์พัฒนาข้าราชการครูประกอบด้วยสถาบันผลิตครูและองค์กรวิชาชีพที่มีอยู่ในทุกส่วนภูมิภาคเพื่อทำหน้าที่ฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูเป็นศูนย์กลางในการศึกษาต่อเนื่องและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการครูและประชาชนในท้องถิ่น
3. กำหนดหรือรับรองหลักสูตรการฝึกอบรมหรือพัฒนาข้าราชการครูให้ถือว่าการพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู และมีระบบการลงทะเบียนล่วงหน้า ต่อ ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด
4. ให้คณะกรรมการเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครูในระดับจังหวัดโดยกระจายอำนาจให้อนุกรรมการข้าราชการครูประจำจังหวัด ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการได้



5. ให้มีระบบการสร้างแรงจูงใจ
  6. จัดตั้งกองทุนส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูเพื่อนำดอกผลที่ได้จากการบริหารกองทุนไปดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูโดยกระจายให้ศูนย์พัฒนาครูต่างๆ
  7. ปรับปรุงแก้ไขระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆที่มีมาในอดีตให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูบรรลุตามแนวดังกล่าว คณะกรรมการข้าราชการครูต้องดำเนินการขอให้รัฐบาลกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับพัฒนาครูเป็นรายบุคคลที่ชัดเจน
- दन्य तेयनपुढी (2539, หน้า 151-154) ได้กล่าวถึงแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสำหรับการพัฒนาบุคลากร คือ การใช้เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรสำหรับปรับบุคลากร ทีม และประสิทธิผลของโครงการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องปรับปรุงถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ความชำนาญและเจตคติที่ดี ต่อหน่วยงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน จะส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กรนั้นๆ

องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารพัฒนาบุคลากรเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

1. ด้านบุคลากร ประกอบไปด้วย
    - 1.1 ผู้มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาจะต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน
    - 1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิด้านปฏิบัติและทฤษฎี
    - 1.3 ผู้บังคับบัญชาต้องเล็งเห็นความสำคัญ
  2. ด้านงบประมาณ บั้จจ่าย เงิน วัสดุอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจและบำรุงขวัญและกำลังใจ
  3. ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของบุคคลที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา
  4. ด้านการประสานงานและสื่อข้อความต้องการจัดการอย่างดีที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบวัตถุประสงค์ นโยบายและข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น
- ประชุม รอดประเสริฐ (2532, หน้า 59-60) ได้กล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรควรเน้นที่พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ มีสาระดังนี้

1. ความรู้ความสามารถ หมายถึง ทักษะและความเข้าใจในหน้าที่การงานซึ่งทุกคนมีพื้นฐานอยู่แล้ว แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรและเทคนิคปฏิบัติใหม่ให้เป็นความรู้ใหม่ที่ทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการเรียนรู้ฝึกฝนให้เกิดความชำนาญจะได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ด้วยความมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2. ทักษะ หมายถึง ความรู้ที่นึกคิดของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานแต่ละองค์การ ความเคยชินทำให้คนเฉื่อยชา จำเป็นต้องมีการกระตุ้นเตือนให้สำนึกในหน้าที่การงาน การพัฒนาทักษะเป็นสิ่งที่ไม่ได้ค่อนข้างยาก แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์การ ไม่เช่นนั้นอาจเกิดปัญหาขัดแย้งภายในอันเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

3. บุคลิกภาพ หมายถึง กริยา ท่าทาง และลักษณะของบุคคลในหน่วยงานซึ่งจะเป็นที่น่าเชื่อถือ ศรัทธา และเป็นที่น่าพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น การแต่งกายดี วาจาดี ศิลธรรมดี มีคุณธรรม เป็นต้น

โกวิทย์ กังสนันท์ (2536, หน้า 6-9) กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรควรครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาที่มีเป้าหมายให้บุคคลที่มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่เหมาะสมในการทำงาน

2. การพัฒนาอาชีพ คือ การพัฒนาโดยมีเป้าหมายให้บุคคลมีความรู้เฉพาะทาง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพและวิชาชีพ

3. การพัฒนาองค์การ คือ การพัฒนาที่เน้นภาพรวมขององค์การและจะไม่ได้ผลคุ้มค่าหากแต่การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร

สุพรรณณี ชัยอำพร (2538, หน้า 23-46) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนามนุษย์และสังคมโดยยึดหลักและเป้าหมายพอสรุปได้ว่า

1. หลักสิทธิเสรีภาพซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของเอกบุคคล ช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์โดยธรรมชาติ ได้แก่ ความต้องการทางด้านวัตถุ

2. หลักความเสมอภาค มนุษย์มีความแตกต่างกันแต่ทุกคนปรารถนาให้ตนเองมีความสุขความเจริญ แต่ภายใต้สภาพโครงสร้างของสังคมในสังคมที่มีแต่ความสลับซับซ้อน มีความหลากหลายในอาชีพ เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าสังคมเติบโตไปด้วยการแข่งขันและเพิ่มความแตกแยกระหว่างสังคมมากขึ้น แม้ธรรมชาติของมนุษย์ไม่อาจเท่าเทียมกัน แต่ควรมีโอกาสเต็มที่ในการพัฒนาความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมสูงสุดโดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

3. หลักการพึ่งตนเองความพยายามพึ่งตนเองช่วยให้บุคคลมีส่วนร่วมในกระบวนการจิตสำนึกในการพัฒนาและเกิดความเชื่อมั่นอันจะนำไปสู่ความรับผิดชอบ

ลอเรนซ์ (Lawrence 1982, p. 31) กล่าวไว้สรุปได้ว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากรเป็นความสมบูรณ์ของความรู้และประสบการณ์ส่วนตัวซึ่งจะช่วยให้ผู้นั้นมีสมรรถภาพสูงขึ้นและความพึงพอใจในการปฏิบัติภารกิจในวิชาชีพของตนเอง

### หลักในการพัฒนาบุคลากร

หลักในการพัฒนาบุคลากร สมพงษ์ เกษมสิน (2529, หน้า 186 - 187) กล่าวไว้ว่า การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงานโดยการเปลี่ยนแปลงที่ท่าและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลนั้น ในการวางโครงการที่จะพัฒนาบุคลากรจะต้องพิจารณาตามความจำเป็นและความต้องการของบุคลากรด้วย อาจกล่าวถึงความจำเป็นและความต้องการของการพัฒนาบุคคลผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

#### 1. วิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี

1.1 ใช้วิธีสังเกต (Observation) คือ วิธีสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่างๆ การสังเกตเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจจะช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วนหรือบางครั้งอาจจะถือการซักถามในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นภาพที่แท้จริงของงาน เช่น การเดินของงานว่ามีความเร็วหรือช้าชองที่ใด ณ จุดใดจุดหนึ่งมีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ไขปัญหามาก

1.2 ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูล แสดงผลการกระทำเพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีทำงาน และผลงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์การทำงานของเจ้าหน้าที่หรือวิเคราะห์องค์กรด้วยก็ได้

1.3 จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) คือ พิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่พนักงานหรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวมเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้นมีหลักที่ควรคำนึงถึง คือ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการนั้น ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและหาวิธีการแก้ไข

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าผลของการปฏิบัติงาน ว่าถูกต้องพึงพอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่เหมาะสมและเพียงพอต่ออัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

1.5 การสำรวจความต้องการ (Survey) การสำรวจเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสารหลักฐานต่างๆที่จะแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีให้กรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

## 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Design of Development plans)

การวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนหนึ่ง องค์การควรที่จะมีการวางแผนซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับวางแผนซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการในการบริหารงาน

## 3. วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ มีหลายวิธีและหลายรูปแบบ แล้วแต่หน่วยงานหรือองค์กรจะพิจารณานำไปใช้ แล้วแต่ความเหมาะสม อาจกระทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายในหรือโดยหน่วยงานคุณภาพภายนอกที่บุคลากรสังกัดอยู่ เช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2529, หน้า 41-45) ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท พอสรุปได้ดังนี้

3.1 การพัฒนาบุคลากร เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้างๆเป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นพิธีการ เป็นหลักสูตรจัดดำเนินการโดยภาครัฐหรือภาคเอกชน

3.2 การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่ การพัฒนาบุคลากรภายหลังที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การจัดอบรมวิชาการ (In-Service Education) มีวิธีการดังนี้

3.2.1 การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)

3.2.2 การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน (On the Job Training)

3.2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในกาทำงาน (Skill Training)

3.2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)

3.2.5 การพัฒนาระดับการจัดการ (Managerial Training)

3.2.6 การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)

3.3 การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง เป็นการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ได้ด้วยตนเองทั้งในด้านความรู้ความสามารถและทัศนคติที่เกิดขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาจะเห็นว่าในการพัฒนาบุคคลจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลก่อนว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคคลหรือไม่เพียงใด ซึ่งในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสำรวจ การศึกษาจากเอกสารการปฏิบัติงานการวางมาตรฐาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชุมปรึกษาของผู้บริหารซึ่งการวิเคราะห์หาความจำเป็นแล้วสามารถนำมากำหนดเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้

#### **จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร**

จุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น มีผู้แสดงไว้หลายคนอาทิ เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531, หน้า 5) จำเนียร ชุณหโสภาค (2539, หน้า 37) และ เทวี เศรษฐฐภักดี (2536, หน้า 9) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกันว่าเพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge) พัฒนาทักษะ (Skill) พัฒนาทัศนคติ (Attitude) ไปในทางที่พึงปรารถนา เมื่อพัฒนาแล้วทำให้เปลี่ยนแปลงที่ดีหรือเกิดกาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) ทำให้ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้น บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้น อุตัย หิรัญโต (2531, หน้า 110) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นการตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ ได้รับเป็นส่วนร่วม เช่น เพื่อให้ปฏิบัติงานดี ปฏิบัติงานได้ผลสูงสุด การฝึกอบรมบุคลากรไว้เพื่อขยายงานในอนาคต และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถซึ่งทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. จุดมุ่งหมายส่วนบุคคล เป็นจุดมุ่งหมายที่แสดงถึงประโยชน์ของบุคลากรที่ได้รับ เช่น ความก้าวหน้าในตำแหน่ง เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ ทัศนคติ เพื่อเสริมสร้างขวัญ กำลังใจเพื่อเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์

ส่วนความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เทวี เศรษฐฐภักดี (2536, หน้า 11) อ้างอิงจาก Gregg (1957) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องอาศัยทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่มาช่วยสนับสนุน แต่ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายถือได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการพัฒนา การที่จะธำรงรักษาคนที่มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและได้ผลตามเป้าหมาย ทั้งเป็นการประหยัดวัสดุอุปกรณ์และคน ส่วน ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 161) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรว่า ไม่เพียงแต่ให้คนมีความรู้

ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ อีกทางหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปนานๆ ความรู้ความชำนาญย่อมลดลง การทำงานจำเจอยู่เสมอ งานที่ทำกลายเป็นความเบื่อหน่าย การได้รับการอบรมพบปะกับคนอื่นช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและ กำลังใจเกิดขึ้นใหม่ ดังนั้น การได้รับการสนับสนุนการศึกษาต่อ การให้การฝึกอบรม ซึ่งเกิดขึ้น เป็นครั้งคราวทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กุลธน ธนาพงศธร (2530, หน้า 202-203) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพยิ่งขึ้น มีการติดต่oprะสานงานดีขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองวัสดุ
3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้เข้าทำงานใหม่
4. การพัฒนาบุคลากร ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในการให้คำแนะนำหรือตอบคำถามให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า
6. การพัฒนาบุคลากร ช่วยให้บุคลากรนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้และแนวคิดใหม่ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ เสมอ

#### **ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากร**

दनัย เทียนพุด (2540, หน้า 28) มีความเห็นสอดคล้องกับแนดเลอร์ (Nadler) และวิกส์ (Wiggs) (San Francisco: Jossey. Bass, 1989, p. 3) กล่าวไว้ว่า ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษา
3. การพัฒนา

ถึงแม้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น เป็นวิธีการที่ใช้พัฒนาบุคลากรเหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาถึงความหมายของทั้ง 3 เรื่องจะพบความแตกต่าง ในรายละเอียดและจุดเน้นบ่อยครั้งพบว่ามีการใช้ คำบางคำรวมกัน คำที่เห็นเสมอ คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาขอบเขตของการพัฒนาบุคลากร และจุดเน้น

สำหรับความหมายพอสังเขปขององค์ประกอบทั้ง 3 มีดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยั้งสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการโดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การศึกษาเป็นกระบวนการให้ความรู้ ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ช่วยให้ผู้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

3. การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุด เพื่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่านักวิชาการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างยืนยันว่าวิธีการที่องค์กรใช้มากที่สุดเพื่อพัฒนาทรัพยากรในองค์กรนั้น คือ การฝึกอบรม

दनัย เทียนพุด (2540, หน้า 29-30.) ยังได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือ Human Resource Development HRD ในความหมายใหม่จะหมายถึงการบูรณาการหรือผสมผสานเพื่อให้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร สำหรับการปรับปรุงบุคคลหรือประสิทธิผลขององค์กร

คำว่า บูรณาการ ขยายความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เพียงผลรวมของกิจกรรมบางส่วนข้างต้น แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมด เพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับสูงขึ้นของพนักงานแต่ละคน และเกิดประสิทธิผลขององค์กรมากกว่าที่จะใช้ด้วยวิธีการที่จำกัดในวิธีใดวิธีหนึ่งเท่าที่จะกระทำได้

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. เป็นการบูรณาการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเข้าช่วยกันคือ การพัฒนารายบุคคล (Individual development : Id) ซึ่งอาจทำให้รูปแบบเดิมในความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ (Career Planning & Development : CD) เป็นการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) คือ การปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่

2. การบูรณาการดังกล่าวจะต้องมุ่งเน้นที่บุคคล ทีมและองค์กรซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของคุณคน ไปสู่ทีม การเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. จะต้องทำครบทั้ง 3 เรื่อง คือ ID , CD และ OD องค์กรจึงจะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ

### ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรมทางไกล

ในการฝึกอบรม ไม่ว่าจะ เป็นฝึกอบรมในรูปแบบใดกล่าวกันว่า การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วยประการสำคัญ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการฝึกอบรมทางกายที่มุ่งให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ที่ได้จัดเตรียมให้ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการจัดสร้างชุดฝึกอบรมทางไกลครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
2. การเรียนการสอนรายบุคคล

เอ็ดเวิร์ด ลินดีแมน ผู้บุกเบิกการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยสรุป คือ (บุญเลิศ ไพลิน และคณะ. 2530, หน้า 47)

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อมีความต้องการและสนใจเรื่องที่จะเรียนและการเรียนนั้นก่อให้เกิดความพอใจ
2. ผู้ใหญ่ให้ความสนใจกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องต่อการดำรงชีวิตประจำวันของเขา มากกว่าเนื้อหาวิชาซึ่งเป็นทฤษฎี
3. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีและให้ความสนใจต่อกิจกรรมที่ผู้ใหญ่สามารถใช้ประสบการณ์ชีวิตของผู้ใหญ่ได้
4. ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเองมากกว่าที่จะให้ผู้นำชี้แนะเขา
5. ผู้ใหญ่ยังมีอายุมากเพียงใดก็จะมี ความแตกต่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้นตามไป

ด้วยในการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่จึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างของการเรียนการสอน ระยะเวลา สถานที่และอัตราความเร็ว หรือซ้ำในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกันเหล่านั้นด้วยและคาร์ล โรเจอร์ ได้กล่าวถึง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยสรุปได้ดังนี้

- 5.1 ผู้ใหญ่ทุกคนจะมีประสบการณ์เป็นของตนเอง ดังนั้นในการสอนผู้ใหญ่ให้เรียนรู้ที่สามารถทำได้คือ ค่อยอำนวยความสะดวกเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 5.2 ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี ถ้าสิ่งนั้นเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรง
- 5.3 ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีในบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและมีความปลอดภัย เช่น ไม่มีการข่มขู่ มีการอำนวยความสะดวกและการยอมรับความแตกต่างในการรับรู้ของผู้ใหญ่



จากผลการศึกษานักศึกษาผู้ใหญ่หลายท่าน แบลโคม โนลส์ ได้กำหนดเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผู้ใหญ่โดยสรุปดังนี้ (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์, 2529, หน้า 36)

1. ต้องการความสนใจ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีถ้าเรื่องนั้นตรงกับความต้องการความสนใจ
2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีถ้าเรื่องนั้นเกี่ยวกับชีวิตเขาเองไม่ใช่เรื่องไกลตัว หรือมองไม่เห็นว่าจะไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร
3. การวิเคราะห์ประสบการณ์เป็นแหล่งวิทยาการที่มีคุณค่าสำหรับการเรียนรู้ผู้ใหญ่แต่ละคน จะสังมประสบการณ์ในชีวิตอย่างมากมาในการเรียนรู้ ควรเอาประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์
4. ผู้ใหญ่ต้องนำตนเอง ผู้ใหญ่เข้าใจว่าตัวเองเป็นผู้บรรลุนิติภาวะแล้ว สามารถจะทำได้ด้วยตัวเอง โดยไม่มีผู้อื่นต้องมาคอยชี้แนะอย่างละเอียดลออ
5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล จะมีบุคลิกภาพแตกต่างกันเรื่อย ๆ เมื่อมีอายุมากขึ้น ในการเรียนรู้ผู้ใหญ่แต่ละคนจึงมีความแตกต่างกันออกไปด้วย ดังนั้น ในการจัดการเรียนการสอนผู้ใหญ่จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐาน นอกจากนี้แมลโคล์ม โนลส์ ได้นำผลการศึกษานักศึกษาผู้ใหญ่มาสรุปเป็นข้อตกลงเบื้องต้นในการสอนของผู้ใหญ่ที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

5.1 การเปลี่ยนแปลงกับมโนภาพของผู้ใหญ่ที่พึ่งอาศัยผู้อื่นไปสู่การเป็นตัวเอง เป็นความอิสระจากผู้อื่น สามารถช่วยตัวเองได้และนำตัวเองได้ สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง มีใจคอยรับคำสั่งให้ปฏิบัติตามผู้อื่นตลอดไป

5.2 บทบาทของประสบการณ์  
ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่เจริญเติบโตมาพร้อมกับการสังมประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ มากมาย ประสบการณ์จึงเป็นแหล่งวิทยาการที่มีคุณค่าสำหรับการเรียนรู้

5.3 ความพร้อมในการเรียน  
ผู้ใหญ่จะมีวุฒิภาวะเกิดความพร้อมมากกว่าเด็กและจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดถ้าเรื่อง ที่เรียนมีประโยชน์และจำเป็นที่จะต้องรู้เพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน

5.4 เหตุผลการเรียน  
ผู้ใหญ่ที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน เพราะขาดความรู้ประสบการณ์ในเรื่องนั้นและจะต้องนำเอาความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ในการแก้ปัญหาในปัจจุบันหรือในอนาคตอันใกล้

มิใช่การเรียนรู้เพื่อเก็บสะสมไว้เพื่อประโยชน์หรือเพื่อในการเรียนต่อในชั้นสูง จากแนวความคิด ทฤษฎีของผู้ใหญ่ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าผู้ใหญ่จะเกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าได้เรียนตรงกับ ความสนใจ สามารถนำผลไปใช้ประโยชน์ได้จริง รวมทั้งได้ใช้ประสบการณ์ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียน ที่สำคัญ ผู้ใหญ่มีความต้องการเป็นผู้นำ

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พจนี ชว่ยทอง (2536, บทคัดย่อ) ได้ทำการพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกลสำหรับข้าราชการ พลเรือน เรื่องศิลปการให้บริการเพื่อหาประสิทธิภาพชุดอบรมทางไกลที่สร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ชุดอบรมทางไกลที่มีประสิทธิภาพเท่ากับ 85.11/88.65 สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 ที่กำหนด ผลการทดลองชุดฝึกอบรมทางไกลบรรลุนิเวศประสงคของการวิจัยคือผู้ศึกษาชุดอบรมทางไกลมีความรู้ความสามารถสูงขึ้นภายหลังจากการศึกษาชุดฝึกอบรมทางไกลอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ศึกษาชุดอบรมทางไกลมีความเห็นสอดคล้องกันว่าชุดฝึกอบรมทางไกลมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก

นารีรัตน์ ทับทอง และคณะ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม เรื่องการตัดเย็บเสื้อผ้าด้วยมือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทำให้ได้

1. เอกสารหลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การตัดเย็บเสื้อผ้าด้วยมือ ซึ่งมี

องค์ประกอบสำคัญ คือ หลักการและเหตุผล จุดประสงค์ โครงสร้างกิจกรรมการฝึกอบรม การวัด และประเมินผล และเกณฑ์การผ่านหลักสูตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. เอกสารประกอบหลักสูตร ประกอบด้วย

- 2.1 คู่มือหลักสูตรสำหรับผู้ให้การฝึกอบรมมีองค์ประกอบสำคัญ คือ แผนการจัด กิจกรรมจำนวน 6 แผน ในแต่ละแผนประกอบด้วย จุดประสงค์ สาระสำคัญ กิจกรรม การฝึกอบรม สื่อการอบรม และวิธีการประเมินผลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

- 2.2 คู่มือหลักสูตรสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หน่วยการฝึกอบรม จำนวน 6 หน่วย ในแต่ละหน่วยประกอบด้วย จุดประสงค์ เนื้อหา และแบบ ปฏิบัติกิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการทดลองใช้ หลักสูตรฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานด้านทักษะกระบวนการ และผลงานในระดับดีมากร้อยละ 75 และระดับดี

ร้อยละ 25

4. ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม ทำการประเมินหลักสูตร โดยใช้แบบสอบถาม ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การตัดเย็บเสื้อด้วยมือ ผู้เข้าอบรม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

มงคล หวังสถิตย์วงศ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม เพื่อเสริมสมรรถภาพ ด้านการสอนวิชาทฤษฎี สำหรับอาจารย์ที่สอนวิชาชีพ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เท่ากับร้อยละ 70.95 ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม อย่างไรก็ตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หรือคะแนนหลังการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น 82 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับคะแนนก่อน การฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรม อยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมาก ทุกรายการ ยกเว้น เรื่อง ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ยงยุทธ ไถยวรรณ (2545 , บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการ ฝึกอบรมผู้ดูแลผู้สูงอายุ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้ดูแลผู้สูงอายุ ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ดูแลผู้สูงอายุ ซึ่งมี 4 ขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และกำหนดภารกิจ เป็นการหาภาระงานในหน้าที่ผู้ดูแลผู้สูงอายุ แล้วนำผลการสัมภาษณ์มารั้งเคราะห์เป็นภารกิจ ภารกิจที่กำหนดขึ้นได้นำไปเปรียบเทียบกับ ภารกิจของผู้ดูแลผู้สูงอายุ ตามหลักสูตรอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงให้ภารกิจที่กำหนดมีความครอบคลุม และเหมาะสม ผลที่ได้จากการปรับปรุงภาระงานที่กำหนด ผู้วิจัยนำภาระงานที่ปรับปรุงไปให้ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกรอบหนึ่ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าภารกิจผู้ดูแล ที่กำหนดขึ้นนั้น ครอบคลุมและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 ยกวางหลักสูตร และสร้างคู่มือหลักสูตร โดยการนำความรู้ และทักษะที่ กำหนดขึ้นมาสร้างเป็นหลักสูตร เพื่อใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตร และเหตุผล จุดมุ่งหมายของหลักสูตรและหน่วยการฝึกอบรม จำนวน 6 หน่วย ซึ่งแต่ละหน่วยประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรมสื่อการฝึกอบรม การวัดผล และประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้หลักสูตรเป็นการนำหลักสูตรที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับผู้ดูแล ผู้สูงอายุที่ปฏิบัติหน้าที่ ในสถานสงเคราะห์คนชราของกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงาน และ สวัสดิการสังคม จำนวน 20 คน โดยทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ผลการทดลอง ปรากฏว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.1 และประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นไปตามเกณฑ์ 80/80

ส่วนความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเนื้อหา  
ของหน่วยการฝึกอบรม โดยเฉลี่ยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดส่วนด้านอื่น ๆ มีความ  
เหมาะสมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรเป็นการทำภายหลังการทดลองใช้หลักสูตรและ  
หลังการติดตามผล ของการปฏิบัติงานของผู้ดูแลหลังการฝึกอบรม 2 เดือน เพื่อให้ผู้ดูแลและผู้สูงอายุ  
นำความรู้ทักษะ และทัศนคติที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานตามปกติ ว่าผลการปฏิบัติงาน  
ด้านการดูแลผู้สูงอายุ ที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนร่วมงานผู้ดูแลผู้สูงอายุและผู้ปกครองผู้ดูแล  
ผู้สูงอายุแล้ว จึงนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปรับปรุงองค์ประกอบของหน่วยการฝึกอบรมเพื่อให้มี  
ความเหมาะสม ซึ่งคำนึงถึงความประหยัดและผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ของผู้ดูแล  
ผู้สูงอายุ เป็นหลัก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม สรุปได้ว่า ในการ  
พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ควรเป็นการพัฒนาหลักสูตรที่น่าสนใจ เป็นเรื่องใหม่ที่  
สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ และเป็นหลักสูตรที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ  
สมรรถภาพ ที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่พัฒนาขึ้น