

๑: 106๑๖
9 ต.ค. 2541



103742

การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี




เสนอต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2541
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยทักษิณ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญาโทฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยทักษิณได้


คณะกรรมการควบคุม


.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.อาคม วัตโรสง)


.....กรรมการ
(อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิสัย)

คณะกรรมการสอบ


.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.อาคม วัตโรสง)


.....กรรมการ
(อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิสัย)


.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์อนันต์ ประศาสนกุล)


.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร.รสภาค วิริโยธิน)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาโทฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยทักษิณ


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.อาคม วัตโรสง)

วันที่... 10 ...เดือน... สิงหาคม... พ.ศ.... ๒๕๔๗

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ และความช่วยเหลือ
แนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.อาคม วัตรโสมง ประชานกรรมการที่ปรึกษา และ
อาจารย์ประดิษฐ์ วั่งสะวิบูลย์ กรรมการที่ปรึกษา อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล อาจารย์
ดร.วีระชัย เสมามักดี อาจารย์ ดร.โสภาค วิริยธิน และรองศาสตราจารย์ ดร.ธีรภูมิ
ประทุมพรรัตน์ ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และวิธีการ ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย
ด้วยดีตลอดมา จนทำให้การวิจัยสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์แก้ว รุจิรนนท์บุตร ผู้อำนวยการการประถมศึกษา
จังหวัดสุราษฎร์ธานี คุณสมพร เพชรสงค์ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะนะ จังหวัด
สงขลา คุณสุวิทย์ สุวรรณณี ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา
และคุณดิเรก แจ่มสุริยา ครูใหญ่โรงเรียนวัดนอก สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดอนสัก
จังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ให้ความกรุณา แนะนำ ชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

ขอขอบคุณหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียน ทุก
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่กรุณาให้ความร่วมมือใน
การตอบแบบสอบถาม และรวบรวมส่งคืนครบถ้วนทุกฉบับ

ขอขอบคุณ คุณสุพจน์ แสงขาว คุณสุภักดิ์ มุขตาร์ คุณศุภติมา รุขช่วย คุณกิ่งกร
รักชูชื่น ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำและประสานงานการจัดทำปริญญานิพนธ์ จนประสบ
ความสำเร็จเป็นอย่างดี

สุดท้ายขอขอบคุณ อาจารย์ัญจรี ไสยรินทร์ จากสถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี ที่
ได้ให้กำลังใจ และสละเวลาให้ผู้วิจัยในการจัดทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงจะ เกิดขึ้นจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้เป็น
กตัญญูตาแก่บิดามารดา คณะครูอาจารย์ และผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

บรรจง เจริญสุข

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
การบริหาร	8
การบริหารการศึกษา	9
การบริหารโรงเรียน	10
การบริหารงานบุคลากร	12
ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร	13
ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร	14
กระบวนการพัฒนางานบุคลากร	15
การพัฒนางานบุคลากร	16
ความสำคัญของการพัฒนางานบุคลากร	17
กระบวนการพัฒนางานบุคลากร	18
ความต้องการการพัฒนางานบุคลากร	19
ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์	20
วิธีพัฒนางานบุคลากร	22
การฝึกอบรม	23
การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน	31

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน	36
การพัฒนาด้วยตนเอง	42
การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
งานวิจัยในประเทศ	51
งานวิจัยต่างประเทศ	54
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	59
วิธีสร้างเครื่องมือ	59
วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล	61
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	74
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	74
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	74
การวิเคราะห์ข้อมูล	75
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76

บทที่	หน้า
อภิปรายผล	78
ข้อเสนอแนะ	85
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	85
 บรรณานุกรม	 86
 ภาคผนวก	 97
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	98
ภาคผนวก ข. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อ และฝึกอบรมภายในประเทศ	112
ภาคผนวก ค. ตาราง 8	125
ภาคผนวก ง. หนังสือขอความอนุเคราะห์	131
ภาคผนวก จ. บทคัดย่อ	136
 ประวัติย่อของผู้วิจัย	 143

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อันสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังผลให้การจัดการศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เป็นความจำเป็นที่องค์การทางการศึกษาต้องตอบสนองความก้าวหน้าให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งตามทฤษฎีองค์การแล้ว องค์ประกอบสำคัญขององค์การมีอยู่สองส่วนคือ "งาน" และ "คน" ซึ่งงานจะสำเร็จลุล่วงลงได้จะต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536 : 7) แต่เนื่องจากเพราะคนเป็นปัจจัยที่มีชีวิตจิตใจ เป็นผู้สร้างและผู้ใช้ปัจจัย หรือทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ การใช้ทรัพยากรจึงอาจใช้ได้ทั้งทางที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ หรืออาจทำลาย ย่อมเป็นไปได้ทั้งสองทาง คนจึงเป็นทั้งผู้สร้างในองค์การก้าวหน้า หรืออาจเป็นผู้ทำลาย หากไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง (ประชุม รอดประเสริฐ, 2537 : 7) การพัฒนาคนจึงถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ให้เป็นวัตถุประสงค์หลักเพียงอย่างเดียวในการพัฒนาประเทศ (single objective) ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถจัดการให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนยาวของประเทศได้ (สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2538 : 7) ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน ภายใต้การนำของ นายบรรหาร ศิลปอาชา นายกรัฐมนตรี ซึ่งแถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2538 ว่า รัฐบาลมีเจตนารมณ์ที่จะพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทั้งปวง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะสนับสนุนให้ผู้บริหารมีโอกาสเข้าศึกษาและอบรมวิชาชีพมากยิ่งขึ้น (สมเดช สีแสง, 2538 : 1) ซึ่งการให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาคนที่เห็นได้จากการที่รัฐบาลจัดสรรงบประมาณประจำปี 2539 ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในส่วนของงานพัฒนาบุคลากร ถึง 200,128,700 บาท ซึ่งเป็นงบประมาณที่สูงที่สุดเท่าที่เคยได้รับมา (กมล ศิริบรรณ, 2538 : 25) ซึ่งจากการให้

ความสำคัญของคนดังกล่าวแล้ว น่าจะสอดคล้องกับคำกล่าวของ สมยศ นาวิการ (2536 : 449) ที่ว่า ทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การคือทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากว่าปราศจากกำลังคนที่มีความสามารถโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารแล้ว องค์การจะประสบความสำเร็จยากในความสำเร็จของเป้าหมาย และยิ่งองค์การยิ่งเจริญเติบโตขึ้น ลักษณะงานยิ่งทวีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นยุทธวิธีที่จำเป็น (ธีรวิมล ประทุมพรรัตน์. 2536 : 63) เช่นเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 22) ซึ่งให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ควรจะส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการให้การพัฒนาเพื่อประโยชน์ขององค์การและบุคลากรเองและการที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์การจะได้ผลดีนั้น จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขา (เขียวชาญ อังสุวัฒน์กุล. 2530 : 108)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาในระดับกรม ได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ห้าวิธีคือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 : 4) การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านมาประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ คือ การฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนยังดำเนินการได้น้อยไม่ทั่วถึงและไม่เป็นไปตามขั้นตอนของการฝึกอบรม และไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารอย่างแท้จริง ในด้านการศึกษาต่อยังดำเนินการได้น้อย เพราะมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและวิชาเอกที่กรมเจ้าสังกัดอนุญาตในแต่ละปีงบประมาณ การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองของผู้บริหารมีปัญหา คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้ให้ความสนใจและสนับสนุนเท่าที่ควร ส่วนการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารนั้น ผู้บริหารระดับสูงยังขาดความรู้และเทคนิคในกระบวนการบริหาร ทำให้การพัฒนาผู้บริหารในด้านนี้ ได้ผลน้อย และไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 18) นอกจากนี้ สอนง เครือมาก (2536 : 1287 - 1295) ได้สรุปปัญหาและสภาพความต้องการในการจัดการศึกษาของแผนพัฒนาการศึกษา

ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า บุคลากรในสังกัดโดย เฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร โรงเรียนยังได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ไม่ทั่วถึง ขาดการสำรวจความต้องการ การพัฒนาของผู้บริหาร จึงทำให้การดำเนินการในด้านนี้ไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร โรงเรียนอย่างแท้จริง

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานจัดการศึกษาในระดับกอง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก็ประสบปัญหาทางนอง เดียวกัน กล่าวคือ ขาดแคลนงบประมาณ จึงทำให้การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทำได้ในวง จำกัด และวิธีการพัฒนาไม่สอดคล้องตามความต้องการของผู้บริหารส่วนใหญ่นี้เนื่อง จากการพัฒนาเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานผู้ให้การอบรม คือ สำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด โดยมีได้มีการสำรวจความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องการพัฒนาด้วย วิธีการใด (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2536 : 6 - 11) ซึ่งตาม ทฤษฎีความต้องการแล้ว คนซึ่งมีสถานภาพต่างกันย่อมมีความต้องการไม่เหมือนกัน ผู้บริหาร ที่มีตำแหน่งต่างกัน หรือปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันก็เช่นเดียวกัน ย่อมมีความ ต้องการการพัฒนาแตกต่างกัน และผลกระทบจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้รับการพัฒนา ตามความต้องการ ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานในโรงเรียนตกต่ำ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายตามไปด้วย (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, 2536 : 238) ซึ่งจากสภาพ ของปัญหาดังกล่าวแล้ว สอดคล้องกับผลวิจัยของ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2532 : 8) และผลวิจัยของ สงวน อินดีะจวง (2529 : 49) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรครู พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ การขาดเทคนิคในการหา ความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างแท้จริง

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี และเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการด้วยวิธีการที่เหมาะสม สามารถสนองตอบความต้องการของผู้บริหารเหล่านั้นได้ และเพื่อต้องการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวแล้ว จึงมุ่งประเด็นที่จะศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความต้องการการพัฒนามากน้อย เพียงใด วิธีการใดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ และมีข้อเสนอแนะอย่างไร ซึ่งผลวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี นำไปใช้ในการกำหนดวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อทราบระดับความต้องการการพัฒนาคณากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาคณากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามตัวแปรตำแหน่งของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาคณากรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาคณากรในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้านี้ มุ่งศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ใน 5 องค์ประกอบ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 4 - 5) กำหนด 5 วิธี คือ

- 1.1 การฝึกอบรม
- 1.2 การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน
- 1.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
- 1.4 การพัฒนาด้วยตนเอง
- 1.5 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในปีงบประมาณ 2539 จำนวน 715 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางสัดส่วนของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 248 คน และสุ่มตามระดับชั้น (stratified random sampling) ตามตัวแปรตำแหน่งของผู้บริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน แล้วสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยวิธีการจับสลาก ตามลำดับ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2536 : 91 - 93)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ตำแหน่งของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวนตามตัวแปรดังนี้

3.1.1 ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ

3.1.1.1 กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1.2 กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

3.1.2 ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน แบ่งเป็นสองขนาด คือ

3.1.2.1 ขนาดโรงเรียนที่มีห้องเรียนต่ำกว่า 12 ห้องเรียน

3.1.2.2 ขนาดที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ใน 5 องค์ประกอบ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนด ได้แก่

3.2.1 การฝึกอบรม

3.2.2 การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน

3.2.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

3.2.4 การพัฒนาด้วยตนเอง

3.2.5 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความต้องการ หมายถึง ความปรารถนาหรือความมุ่งหวังที่มีต่อวิธีการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง วิธีการดำเนินการให้ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ให้รูปแบบ คือ

การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

3. การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อพัฒนาผู้บริหารตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน

4. การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาต่อ ส่งไปฝึกอบรม หรือดูงาน

5. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การแนะนำชี้แจง การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การไปค้นคว้าด้วยตนเอง

6. การพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาด้วยตนเอง รวมตลอดถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ความชำนาญ และทักษะด้วยตนเอง ได้แก่ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การฟังคำบรรยายจากวิทยากรหรือสื่อมวลชน

7. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในลักษณะของการพัฒนาทั้งทีมงาน ได้แก่ การใช้การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการใช้เทคนิควิธี

8. หน่วยงาน หมายถึง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ๆ คือการบริหาร การบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน การบริหารงานบุคลากร การพัฒนาบุคลากร วิธีพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหาร

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคอย่างเหมาะสม (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534 : 3) ซึ่งนิยามศัพท์นี้คล้ายคลึงกับความหมายที่ สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภรณ์ (2533 : 48) อธิบายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการปฏิบัติงาน สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 16) ให้ความเห็น ว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้า หรือผู้นำ ซึ่งต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ร่วมกัน ทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สำเร็จ โดยได้ประสิทธิภาพ ส่วน เสนาะ ดิยาวารี และคนอื่น ๆ (2521 : 14) ได้เสนอว่า การบริหารควรอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ สี่ประการ คือ การบริหารเป็นกระบวนการ เป็นวิชาการ เป็นกลุ่มคน และเป็นงานอาชีพที่ห้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทานองเดียวกับ สมยศ นาวิกาน (2536 : 18) ที่อ้างว่า การบริหาร เป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความ พยายามของสมาชิกขององค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย ขององค์การ และยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารที่เป็นไปในความหมายเดียวกันคือ พอลเลตต์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528 : 45 ; อ้างอิงมาจาก

Follett) และ ดร็ทเกอร์ (ชงชัย สันติวงษ์, 2530 : 11 ; อ้างอิงมาจาก Drucker) ซึ่งให้ความหมายโดยสรุปว่า การบริหาร คือ ศิลปะของการทำให้งานสำเร็จ โดยอาศัยคนอื่นเป็นคนทำ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารที่กล่าวมาทั้งหมด พอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารและกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการศึกษา

การจัดการศึกษาจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องใช้กระบวนการบริหารเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปัจจัยการบริหารที่มีอยู่ ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2534 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคอย่างเหมาะสม ส่วน เมธี บิลันธานนท์ (2525 : 2) ให้ทัศนะว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดำเนินการหรือให้บริการด้วยการปกครอง การจัดการเรียนการสอน และการปรับปรุงเกี่ยวกับกิจการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพตามจุดหมายที่ได้วางไว้ สำหรับ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2527 : 3) ได้ให้นิยามของการบริหารการศึกษาไว้ว่า คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ซึ่งตรงกับความเห็นของ ปกรณ์ ศรีดอนไพ (2530 : 2) ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และความเห็นของ กิติมา ปริดีดีลล (2532 : 4) ซึ่งเห็นว่า หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มี

ผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด นอกจากนั้น กู๊ด (เมธี บิลันชานนท์, 2525 : 2 ; อ้างอิงมาจาก Good, 1973 : 14) มีความเห็นว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงาน หรือกิจการโรงเรียน รวมทั้งการบริหารธุรกิจของโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดประสงค์และจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้ และ ซีรวูมิ ประทุมพรรัตน์ (2529 : 17) ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารการศึกษา คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทุก ๆ ด้าน โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายของการบริหารการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการจัดการศึกษาที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์และทรัพยากรการบริหารในการดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญงอกงาม เป็นคนดี มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน หมายความว่า กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้บรรลุสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้ด้วย (นางเยาว์ ชาราศรีสุทธิ, 2529 : 19 ; อ้างอิงมาจาก นิพนธ์ กิณวงษ์, 2523 : 12) สำหรับ สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 8) อธิบายความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ในทำนองเดียวกันว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน อันได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของชุมชนหรือสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ส่วน วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ (2523 : 3) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการให้บริการทางการศึกษา เพื่อให้เยาวชนและผู้สนใจเกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อจะได้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติต่อไป นอกจากนี้ สงวน

สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 115) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน คือ การใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาตามความมุ่งหมายของหลักสูตร ชีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์ (2529 : 81) ได้ให้คำนิยามว่า การบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมการบริหารการศึกษาอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทางการศึกษาในระดับโรงเรียนกระทำร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญคือ การจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ และพัฒนาการด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามความมุ่งหมายของหลักสูตร อันเป็นแนวนโยบายที่รัฐกำหนดไว้ ทั้งนี้ มีการใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการจัดการให้เกิดประโยชน์ และเกิดความเหมาะสมมากที่สุด

เกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารโรงเรียน มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 105) ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างมีระบบระเบียบ ก็ต่อเมื่อมีการจัดการหรือการบริหารเพื่อประสานสัมพันธ์ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหารให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ส่วน อุทัย บุญประเสริฐ และชลมณี ภิงคารวัฒน์ (2528 : 5) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็นงานวิชาการ งานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารการศึกษา งานบริหารทั่วไป งานธุรการและพัสดุ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 67) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็นสี่ด้าน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร และงานความสัมพันธ์กับชุมชน อภิกรมย์ ณ นคร และคนอื่น ๆ (2522 : 17) แบ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็นเจ็ดด้าน คือ การสอน พัฒนาและการใช้หลักสูตร การเงินการคลังการนัดเรียน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารบุคลากรในโรงเรียน การจัดอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน การจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน และการบริหารการเงินและธุรกิจ สำหรับ เมธี ปิณฑานนท์ (2525 : 50) ชี้แจงว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมีหกประการ คือ งานหลักสูตร และการสอน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานการเงินและงบประมาณ งานการประสานงาน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในส่วนของ สังกะยาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 5) กำหนดขอบข่าย และแนวปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนไว้หกงาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการ

นักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

และหากพิจารณาตามความหมายข้างต้น ทำให้เราเข้าใจว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของคณะกรรมการผู้ปกครองร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่ผู้เรียน โดยมุ่งให้ผู้ได้รับการได้พัฒนาเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและประเทศชาติ

การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การจัดและการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่การสรรหาผู้มีความรู้ ความสามารถ ที่มีจำนวนเพียงพอ เข้ามาดำเนินงานให้มีประโยชน์เต็มที่ (กิติมา บริดีติลล, 2532 : 82) ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 3) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติงานกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้บังจายด้านบุคคลขององค์การ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายต่อองค์การ เท่าเองเดียวกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 3) ซึ่งให้ความหมายของงานบริหารบุคลากรในเชิงนิยามว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สำหรับ สอนง เครือมาก (2538 : 1027) และ สันักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 5) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตรงกันว่า หมายถึง การดำเนินการ หรือจัดการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน อันจะทำให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามความต้องการ และเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ไว้อีกในหลายแง่มุม เช่น หมายถึง กระบวนการจัดคนงานในที่ทำงาน โดยมีบุคคลที่ดำเนินงานหลายระดับ มีหัวหน้าแผนกต่าง ๆ และมีการใช้เทคนิคการบริหารเฉพาะอย่าง

หลายรูปแบบ (จตุรงค์ เกียรติกาจาย, 2534 : 9) ส่วน บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ (2528 : 104) ให้ทัศนะว่า การบริหารบุคคล คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งหมด และ สมยศ นาวิการ (2536 : 449) กล่าวโดยสรุป ว่า การบริหารบุคคล เป็นหน้าที่การบริหารอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การบรรจุ การฝึกอบรม และการพัฒนาสมาชิกขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลกร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ ในอันที่จะให้ได้ บุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการ ตลอดจนการบำรุงรักษาและพัฒนา เพื่อให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลกร

หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลนั้น มีอยู่หลายประการ มีขอบเขตกว้างขวางมาก และมีหน้าที่หลายประการ สุดแล้วแต่ว่าจะแบ่งออกอย่างกว้าง ๆ หรืออย่างละเอียดเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 13) ซึ่งมีนักบริหารหลาย ท่านได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลกรไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 11 - 12) ได้ กล่าวถึงขอบข่ายในการบริหารบุคคลกรไว้ 10 ประเด็น คือ การดำเนินการเกี่ยวกับความ ต้องการบุคลากรในราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล การดำเนินการ เกี่ยวกับการแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ การรักษาระเบียบวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การจัดทัณฑ์เบี่ยงประวัติและการให้บริการ แก่ข้าราชการเกี่ยวกับงานบริหารบุคคล สำหรับ พันส หันเนาสินทร์ (2526 : 22 - 23) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารบุคคลกรว่า มีลักษณะสำคัญแปดประการ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนำเข้าสู่งาน การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การตอบแทนบุคลากร และการสร้างสภาพความ มั่นคงในการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ในลักษณะ ที่ใกล้เคียงกันหลายท่าน เช่น ปกรณ์ ศรีคอนไผ่ (2530 : 107) นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์

(2534 : 20) และ ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 5) มีความเห็นเหมือนกันว่า ขอบข่ายของงานบริหารบุคลากรทั้งหมด สามารถสรุปเป็นหลักสำคัญ ๆ ได้สี่ประการ ได้แก่ การคัดเลือกหรือการสรรหา การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการทำให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วน ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 10) ให้แนวคิดที่ใกล้เคียงกันว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร เกี่ยวข้องกับสี่ลักษณะ คือ การวางแผนการสรรหา การพัฒนา การบำรุงรักษา และการประเมินผล

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องที่นำมาศึกษาข้างต้น จึงเป็นที่เข้าใจว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรนั้นประกอบด้วย การวางแผน การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผล การพัฒนา การบำรุงรักษา การตอบแทนบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย ตลอดจนการทำให้บุคลากรพ้นจากงาน สำหรับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงยึดถือขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรใน 10 ประเด็น ดังได้กล่าวไว้ในตอนต้น

ความสำคัญของการบริหารบุคลากร

ได้มีผู้กล่าวไว้มากมายและค่อนข้างจะเห็นกันว่า ในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้าในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคนิคการจัดการ หรือเครื่องจักรกลก็ตาม คน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะปัจจัยอื่น ๆ จะดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับคนทั้งสิ้น เพราะแม้ว่าจะมีเงินหรือปัจจัยอื่นครบถ้วน ถ้าขาดการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงาน บุคคลที่ทำงานไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผลของงานจะสำเร็จด้วยดีนั้นยากยิ่ง จึงนับได้ว่าจัดการกับคนเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง (กิติมาปรีดีดีลัก, 2532 : 82) ในการพัฒนาประเทศ จึงต้องพัฒนาทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคคลเพื่อให้ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สอนง เครือมาก (2538 : 1027) ที่กล่าวว่า ในการบริหารงานนั้นจะประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน คือ งาน และคนงาน นับเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การที่จะให้งานสำเร็จจะต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ส่วน สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน

รังสิโยกฤษณ์ (2533 : 39 - 40) กล่าวโดยสรุปว่า ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด แม้ปัจจัยด้านอื่นมีครบถ้วน แต่หากผู้ปฏิบัติไม่ดี ก็เป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุความมุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนดีมีความสามารถ ปัญหาอื่น ๆ ก็แทบจะหมดไปเลยทีเดียว ปัญหาต่าง ๆ อาจแก้ไขให้เบาบางลงได้ ถ้าการบริหารงานบุคคลได้รับการเอาใจใส่อย่างเพียงพอ ซึ่งตรงกับที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 15) และ คณีย์ เทียนพูน (2530 : 17) ที่สรุปว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้งานสำเร็จก็คือคน การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ก็คือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก และเป็นเรื่องที่จะขาดมิได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าของหน่วยงานและเป็นบุคคลที่จะนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารงานบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 5 - 6) ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนของกระบวนการบริหารบุคลากร น่าจะประกอบด้วยองค์ประกอบแปดประการ คือ การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคคล การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคลากร การจัดผลประโยชน์ ก่อเกิด และการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ส่วน สมยศ นาวิกการ (2536 : 450) มีความเห็นตรงกันกับ เวินเดล (บกรณี ศรีตอนไฟ. 2530 : 107 ; อ้างอิงมาจาก Wendell) ว่า กระบวนการบริหารบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามพื้นฐานของความต่อเนื่องแปดประการ คือ การวางแผนกำลังคน การเสาะหากำลังคน การคัดเลือก การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพ้นจากงาน สำหรับ สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2533 : 33 - 39) ได้สรุปขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารบุคคลไว้ 12 ประการ คือ การวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การทบทวนเป็นประวัติ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัยและการดำเนินการทาง

วินัย สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 8) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การสรรหา การใช้ การพัฒนาและ การชำระรักษา

ในส่วนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลากร ตามแนวของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ สี่ ขั้นตอน ได้แก่ การสรรหา การใช้ การพัฒนา และการชำระรักษา

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน แม้ว่าในกระบวนการจัดหาบุคคลเข้าทำงานนั้น จะได้มีการสรรหาพนักงาน และผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ก็มิได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาพนักงานเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความสำเร็จทางวิชาการ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่ก้าวหน้าขึ้น (สิวพร มัชฌุกรานนท์, 2526 : 158)

ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายทัศนะ เช่น

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อจัดให้บุคลากรในองค์การ ได้มีความรู้และประสบการณ์อื่นจะทำให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ (สิญชัย สีขณรังษี, 2529 : 7) ส่วน กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 118) นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 22) และ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 112) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร โดยสรุปในความหมายที่คล้ายคลึงกันว่า หมายถึง กระบวนการ หรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี เพื่อให้งานมี

ประสิทธิภาพสูงขึ้น สำหรับ ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 343) มีความเห็นตรงกันกับ หวน พิณรุฬห์ (2528 : 82) ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527 : 276) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มากขึ้น และ สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 1) ซึ่งเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลของหน่วยงาน ได้มีความเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความสามารถสูงขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สองประการ คือ ให้บุคคลมีความเหมาะสมกับงานและเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งกล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่เข้าใจว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้แก่บุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ เพราะคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกเป็นผู้สร้าง เป็นผู้รับปัจจัยหรือทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ โดยในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ หรือเป็นการทำลายย่อมเป็นไปได้ทั้งสองทาง ฉะนั้น คนในองค์การจึงเป็นได้ทั้งผู้สร้างองค์การให้ก้าวหน้า หรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์การ หากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง (ประชุม รอดประเสริฐ, 2537 : 59)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 4) มีความเห็นโดยสรุปในเรื่องนี้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญในอันที่จะให้บุคคลในหน่วยงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการ โดยเฉพาะคนใหม่หรือคนที่รับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน ยังไม่มีความสามารถ หรือความชำนาญในงานที่รับผิดชอบให้ได้ผลสูงสุด และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร วิรัตน์ บัวขาว (2538 : 16)

ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารยุคโลกใหม่ไร้พรมแดน จะต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อ
 ำทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนย้ายของวัฒนธรรมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดย
 ผู้บริหารจะต้องพัฒนาในสี่ประการ คือ ด้านร่างกาย จิตใจ บุคลิกภาพ และด้านความรู้
 และ ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 344) ได้เสริมว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
 เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว
 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประณม
 ศึกษาแห่งชาติ (2530 : 2 - 3) ได้สรุปว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจาก
 เหตุผลหลายประการคือคนใหม่ งานใหม่ต้องปรุมนิเทศหรือชี้แจง การปฏิบัติแต่ละหน่วยงาน
 จะแตกต่างกันไป จึงต้องพัฒนาคนให้เหมาะกับงาน การเปลี่ยนแปลงในด้านวิชาการและ
 เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ต้องพัฒนาเพื่อปรับตัว การได้รับตำแหน่งใหม่ต้องอบรม และ
 แม้จะมีความสามารถเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ในโลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน ประสิทธิภาพ
 ของการบริหารจึงต้องอยู่ที่การพัฒนาคนให้มีผลงานสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

จากข้อคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมี
 ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพื่อบุคลากรจะได้พัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความคิดที่ทันสมัย
 ก้าวหน้าทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา โดย
 เฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำขององค์การ

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 115) ำแนกกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น
 สองวิธี คือ การฝึกอบรม (training) และการศึกษา (education) ส่วน ประชุม
 รอดประเสริฐ (2537 : 60 - 61) กล่าวโดยสรุปถึงกระบวนการพัฒนาคนว่า การพัฒนา
 คนอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยกิจกรรมและวิธีการในการดำเนินการ ซึ่งมีกิจกรรม
 ที่ควรแก่การพิจารณาเจ็ดกิจกรรม คือ วิเคราะห์ความต้องการ การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน
 ระบุและนิยามทักษะที่ควรได้รับการพัฒนาในแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องการพัฒนา กำหนดวิธี
 การในการพัฒนา กำหนดตัวผู้ให้การอบรมหรือพัฒนาและการประเมินผล สำหรับความเห็น
 ในเรื่องกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ พันัส หันนาคินทร์ (2526 : 135 - 139) สรุป
 ไว้ว่า มีสี่ ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนา การวางโครงการ

เพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และการประเมินผล การพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สอนง เครือมาก (2535 : 1002) ที่เห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งเป็นสี่ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนในการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคลแต่ละขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการที่สำคัญจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจะขาดเสียมิได้ และต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร เช่นเดียวกับกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ (2536 : 114) ซึ่งเสนอกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาไว้สี่ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล การวางแผนในการพัฒนาบุคคล การดำเนินการพัฒนาบุคคล และการติดตามประเมินผลการพัฒนา อันเป็นกระบวนการพัฒนาซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานียึดเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอยู่ในปัจจุบัน

ความต้องการการพัฒนากุศลกร

ความต้องการของบุคคล ได้รับการศึกษาจากนักปราชญ์เป็นเวลานานแล้ว โดยพยายามที่จะทำความเข้าใจว่า ทำไมคนจึงประพฤติปฏิบัติเช่นนี้ ความเข้าใจในเรื่องความต้องการของบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพราะความต้องการของบุคคลเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานหรือทำให้มีกำลังใจในการทำงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 54) และยังสรุปว่า ความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการทางด้านจิตใจและสังคม โดยเฉพาะทางด้านจิตใจและสังคมจะเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของแต่ละคนและแตกต่างกันในแต่ละสังคม และกล่าวว่า ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ เราต้องมีประสบการณ์และการเรียนรู้มาก่อนจึงจะเข้าใจและเลือกกระทำได้ ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรในองค์การของแต่ละคน จึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้เป็นสำคัญ แต่ในการพัฒนานั้นควรจะพัฒนาในเรื่องใดบ้าง ประชุม รอดประเสริฐ (2537 : 60) ได้ให้แนวคิดในเรื่องนี้ว่า หากพิจารณาโดยส่วนประกอบของความเป็นคนในองค์การหนึ่งองค์การใดแล้ว คนน่าจะประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ทักษะหรือเจตคติ

และบุคลิกภาพ ซึ่งทั้งสามประการนี้เป็นสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามท้องที่การต้องการ ดังนั้น บุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์การ แม้การคัดเลือกและสรรหาเข้าทำงานใด ๆ จะได้กำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์และวิธีการไว้ดีเพียงใดก็ตาม ก็มิได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับได้ดีตลอดไป ทั้งนี้ เพราะกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกได้เป็นไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย บุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การ จึงมีความต้องการและจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กับองค์การและสังคม ทั้งนี้ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 383 - 385) กล่าวโดยสรุปว่า พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและถูกควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่า แรงจูงใจหรือความต้องการ (motives, wants) ของคนในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษาอย่างถูกต้องจนกระทั่งเป็นทฤษฎีทั่วไป (general theory) เกี่ยวกับการจูงใจคนขึ้นได้ ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ว่า ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ตั้งแต่เกิดจนตาย ซึ่งความจริงข้อนี้ช่วยให้ทราบว่า การจูงใจจะสามารถทำได้ตลอดเวลา สำหรับความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม จะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใด ๆ หากได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นอีกต่อไป และความต้องการของบุคคลจะมีลักษณะ เป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ และขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการที่สูงขึ้นต่อไปก็จะมาตามลำดับ

๖/๖
372.12012
๒ 095 1
๒541 ๘.6



มาสโลว์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530 : 383 - 385 ; อ้างอิงมาจาก Maslow) ได้สรุปลักษณะของการจูงใจว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการ อย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ "Hierarchy of Needs" ซึ่งเป็นความต้องการที่เป็นลำดับจากขั้นต่ำไปหาสูงห้าประการ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้ชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุดหนุนที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทว่ามนุษย์จำเป็นต้องค้นหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง (security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคงต่าง ๆ (security needs)

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social or belongingness needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อยากระบายความสับสนกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพ และความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (self-actualization or self-realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์

ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้งสี่ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็จะยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิด ที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ก็มีความต้องการในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วเช่นเดียวกัน เพราะเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารเหล่านี้ย่อมมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อหาความรู้ไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรให้มีความก้าวหน้า ทนต่อความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ทั้งยังเป็นความต้องการพัฒนาเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองให้สูงขึ้น ทั้งนี้ ในการได้เลื่อนตำแหน่งอาจได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น มีสวัสดิการ มีผลประโยชน์เกื้อกูลด้านอื่น ๆ ดีขึ้น ทำให้ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองมากขึ้น การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ โดยการพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถได้เป็นที่ยอมรับนับถือและให้รู้สึกว่าคุณมีค่าในสังคม จะเป็นการตอบสนองกับความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (esteem or status needs) บุคลากรจะรู้สึกเป็นเกียรติและมีความสมหวังในชีวิต

วิธีพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาคนที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยกิจกรรมและวิธีการในการดำเนินการหลายรูปแบบ ตามความต้องการของบุคคลและองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายท่าน ตัวอย่างเช่น ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 115) ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 195) และ ศิวพร มัดสุกานนท์ และคนอื่น ๆ (2526 : 158) มีความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาบุคลากรควรกระทำในสองวิธี คือ การฝึกอบรม (training) และการศึกษา (education) สำหรับ ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 344) กล่าวถึงกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาบุคลากรว่ามีหลายแบบ แต่ที่เป็นที่นิยมกันมีสี่แบบคือ กิจกรรมที่ให้ความรู้ กิจกรรมด้านบริหารจัดการ กิจกรรมด้านการศึกษา และกิจกรรมแสวงหาความรู้ วนหน้าที่ นอกจากนี้ มสู สัตถาภรณ์ (2532 : 11) เสนอว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การส่งไปศึกษา การดูงาน การ

มอบหมายให้ปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การจัดเอกสารทางวิชาการให้อ่าน การบ่งชี้เหตุการณ์ในบางโอกาส การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน และการสอนงาน ทานองเดียวกันกับ กรีน (ธีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์, 2536 : 68 - 69 : อ้างอิงมาจาก Greene, 1971) ซึ่งให้แนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ โดยให้ผู้บริหารพึงเลือกแบบที่เหมาะสมตามงบประมาณและระยะเวลา ตัวอย่างของรูปแบบการพัฒนา เช่น การให้การอบรม การศึกษาต่อ การฝึกปฏิบัติงาน การประชุมปฏิบัติการ การจัดหนังสือวิชาชีพให้อ่าน การจัดทัศนศึกษา การปฏิบัติงานวิจัย การสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง และการเขียนบทความวิชาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ เคนพงษ์ พลละคร (2532 : 23 - 24) ยังได้ให้ความเห็นในเชิงสรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งเคยใช้ได้ผลดีมาแล้วในธุรกิจเอกชนว่า มีห้าประการ คือ การสอนแนะและให้คำปรึกษา การสอนงานหรือฝึกปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ทำ การโยกย้ายงาน และการฝึกอบรมหรือสัมมนา

สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 4 - 5) ได้กำหนดวิธีพัฒนาบุคลากรไว้ห้าวิธี คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอยู่ปัจจุบัน ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละวิธีดังต่อไปนี้

การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของประเทศ ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า (มบุญ ตนะวัฒนา, 2537 : 109) ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 195) ให้ทัศนะว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ขณะที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) เห็นว่าการฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดี

ยิ่งขึ้น ท่านเองเดียวกันกับแนวคิดของ เสาวลักษณ์ สิงห์ภักดิ์ และ กมล อุดมพันธ์ (2532 : 454) ที่เห็นว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ได้จัดระเบียบแล้วที่จะช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านทัศนคติ ความคิด ความชำนาญ ความรู้ และความสามารถของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และยังเห็นพ้องกับแนวคิดของ บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ (2528 : 129) ที่ให้คำจำกัดความว่า เป็นกระบวนการของการช่วยเหลือนักงานให้ได้รับประสิทธิภาพในปัจจุบันและอนาคต โดยการพัฒนาด้านที่เหมาะสมของกระบวนการแห่งความคิดและการปฏิบัติ ความชำนาญ ความรู้และทัศนคติ สำหรับ สุรศักดิ์ นานานุกูล และคนอื่น ๆ (2527 : 179) ให้ความเห็นว่า การอบรมเป็นขบวนการอย่างหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจัดทำเป็นช่วง ๆ หรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง อาจจัดเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม ผู้จัดการฝึกอบรมอาจเป็นพลจัตวา เอกชน หรือบริษัทห้างร้านก็ได้ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 14) ยังเน้นว่าการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งตรงกับที่ ทวีป อภิลักษณ์ (2536 : 15) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การฝึกอบรม คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน (to make people fit for the job)

ความมุ่งหมาย

ในการจัดการฝึกอบรมมาให้แก่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรนั้น มีความมุ่งหมายกว้าง ๆ ห้าประการ คือ เพื่อพัฒนาพนักงานให้ปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้หลาย ๆ ด้าน และเพื่อให้เข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์กร (ศิวาพร มีดศุภานนท์, 2531 : 159 - 160) ส่วนความมุ่งหมายอันเชิงสรุป สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 181 - 182) เห็นว่า มีสองประการคือ ความมุ่งหมายขององค์กรที่เน้นหนักในแง่ส่วนรวม และความมุ่งหมายส่วนบุคคล คือ ความมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติงาน ในท่านเองเดียวกัน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ม.ป.ป. : 419 - 450) เน้นว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมมีสองประการ คือ เป็นการแก้ไขความชำนาญในสายงานและพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ ชลิตา สรมณี (2522 : 101 - 102) สรุปตรงกันกับ ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 195 - 196) ว่า การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายสำคัญสองประการคือ เป็นความมุ่งหมายขององค์กรและความมุ่งหมายส่วนบุคคล

จึงสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมมีสองประการ คือ เป็นความ
มุ่งหมายขององค์การและความมุ่งหมายส่วนบุคคล

ประเภทของการฝึกอบรม

การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมอาจมีวิธีการแบ่งออกเป็นหลายอย่างแตกต่างกัน
ไป เช่น การแบ่งตามลักษณะของหลักสูตร แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือแบ่ง
ตามตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ได้มีผู้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ เช่น
ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 116) แบ่งเป็นสามประเภท คือ การปฐมนิเทศ การอบรม
เกี่ยวกับงานเฉพาะเพื่อให้เกิดทักษะ และการฝึกอบรมสำหรับหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร
สำหรับ ทวีป อภิสัทธี (2536 : 16) แบ่งการฝึกอบรมไว้สามประเภทเช่นกัน คือ การฝึก
อบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติหน้าที่ และฝึกอบรมพิเศษเฉพาะกิจ ส่วน
แนวคิดของ ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 197 - 198) เห็นว่า ควรมีส่วนประเภท
คือ การอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน การฝึกอบรมกับหัวหน้างาน
และการฝึกอบรมระดับบริหาร ซึ่งเป็นแนวความคิดเห็นตรงกันกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526
: 188 - 191) และ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ม.ป.ป. : 420) ที่สรุปว่า
การฝึกอบรมควรมีเจ็ดประเภท คือ การอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน
การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรม
ระดับการจัดการ การพัฒนานักบริหาร และวิธีการฝึกตนเอง ส่วน ผสุ สัตถาภรณ์ (2532
: 58) ให้ทัศนะว่า การฝึกอบรมมีสองประเภทใหญ่ ๆ คือ การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน
และการฝึกอบรมระหว่างทำงาน สำหรับในส่วนของ สำนักงานคณะกรรมการการประณ
ศึกษาแห่งชาติ (2531 : 15) ได้จำแนกการฝึกอบรมออกเป็นสามประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลได้มีความรู้
ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเป็นการเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน (สำนักงาน
คณะกรรมการการประณศึกษาแห่งชาติ. 2531 : 15) สำหรับ ผสุ สัตถาภรณ์ (2532
: 59) กล่าวว่า การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน มีความหมายเป็นสองประการคือ ประการ
แรก มีความหมายไปในทางนอกลงเป็นการฝึกอบรมบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว แต่หน่วยงาน
ต้องการทดสอบให้แน่ใจเสียก่อนที่จะให้ลงมือปฏิบัติ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้รู้ถึงการ
ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อไป และอีกประการหนึ่ง หมายถึงการทำให้การศึกษอบรม

เพื่อเตรียมคนเข้าทำงานในองค์การ ระยะเวลาของการให้การศึกษาอบรมมักจะมีระยะเวลายาวเป็น 1 - 4 ปี เป็นต้น และ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2529 : 96) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมก่อนการทำงาน มีความหมายเป็นสองนัย คือ นัยแรก เป็นการฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว แต่องค์การต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เพื่อมั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว และนัยที่สอง หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพทั้งหลาย

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ในหน่วยงานซึ่งอาจจะบรรจุใหม่หรือโอนย้ายมาปฏิบัติงานใหม่ โดยปกติจะเป็นการฝึกอบรมให้ทราบนโยบายของหน่วยงาน ผู้บริหาร เพื่อร่วมงานและเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงาน การอบรมปฐมนิเทศนี้ อาจจะจัดรวมกันกับการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานก็ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 16) ซึ่งตรงกับ บัณฑิตย์ อินทรชั้น (2526 : 54) ที่กล่าวว่า การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมในลักษณะปรับตัวและแนะนำเจ้าหน้าที่ใหม่ในองค์การ เพื่อให้คุ้นเคยกับสถานที่ทำงานเข้าใจถึงสิทธิหน้าที่ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญและเจตคติที่ถูกต้องให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่

3. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน เป็นการช่วยปรับปรุงความสามารถในการทำงานของบุคลากรในโอกาสที่นำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่มาใช้ ตลอดทั้งมีการโยกย้ายเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 16) ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2529 : 96) กล่าวว่า การฝึกอบรมระหว่างทำงานเป็นการฝึกอบรมให้บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ซึ่งอาจต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานให้ได้มาตรฐานดีขึ้น และ พสุ สัตถาภรณ์ (2532 : 61) ให้แนวคิดว่าการฝึกอบรมระหว่างทำงาน เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานแล้ว

ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ใช้วิธีการฝึกอบรมทั้งสามรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนหรือนโยบายของหน่วยงานแต่ละปีงบประมาณ

วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายวิธี ดังที่มีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายท่าน เช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 194 - 197) ได้เสนอว่า วิธีการฝึกอบรมที่ใช้ได้ผลดี คือ การบรรยาย การศึกษากรณีตัวอย่าง การสาธิต การทดลอง การโต้เถียง และการประชุม เป็นคณะกรรมการ เช่นเดียวกับที่ อุทัย หิรัญรัต (2523 : 160) เห็นว่า วิธีการฝึกอบรมที่ดีและนิยมใช้กันคือ การบรรยาย การฝึกการทำงาน การสัมมนา การสาธิต การศึกษากรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ และการประชุมอภิปราย ซึ่งสอดคล้องกับที่ ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 198) ได้เสนอเทคนิคการฝึกอบรมว่า เทคนิคที่ควรใช้ในการอบรม คือ การบรรยาย การศึกษากรณีตัวอย่าง การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การลงมือปฏิบัติงาน การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมโดยวิธีอื่น ๆ สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 33) ได้กำหนดวิธีการในการอบรมที่สำคัญไว้ดังนี้ คือ การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การระดมสมอง การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ ทักษะศึกษา วิธีการศึกษาทบทวนสำเร็จรูป และวิธีผสมผสาน ซึ่งจะกล่าวถึงแต่ละวิธีพอสังเขปดังนี้

1. วิธีการบรรยาย คือ การเสนอเนื้อหาความรู้ ข่าวสารในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากร การบรรยายสามารถจัดได้ไม่จำกัดจำนวนผู้ฟัง การบรรยายอาจบรรยายโดยวิทยากรคนเดียวหรือวิทยากรเป็นคณะก็ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 34) สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 194) ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบรรยายว่า การบรรยายมีลักษณะเป็นวิธีการ และเป็นการสื่อสารปากเปล่าระหว่างผู้บรรยายกับผู้ฟังแต่ฝ่ายเดียวหรือเป็นกลุ่ม หน้าที่สำคัญของผู้บรรยาย คือจะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ที่พูดให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องที่บรรยายอย่างแนบเนียน ในการบรรยาย ผู้บรรยายอาจใช้อุปกรณ์ฝึกอบรมเพื่อช่วยให้การบรรยายได้ผลดียิ่งขึ้น และควรเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามข้อข้องใจในตอนท้ายของการบรรยายได้ด้วย นอกจากนั้น ศิวาพร มัลลิกานนท์ (2531 : 166) ได้กล่าวถึงข้อดีข้อเสียของการบรรยายว่า การ

ครั้งละมาก ๆ เสียค่าใช้จ่ายต่ำ แต่มีข้อจำกัดคือ มีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้แสดงความคิดเห็นมากนัก

2. วิธีการอภิปราย หมายถึง การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งมีรูปแบบหลายรูป เช่น การอภิปรายทั่วไป การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น เช่นเดียวกับกับ น้อย ศิริโชคติ (2524 : 87) ที่ชี้ให้เห็นว่า การอภิปรายมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน เพื่อให้มีความรู้ ประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น ส่วนข้อดีของการอภิปราย คือ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ ทว่าผู้ที่ประชุมได้รับความเห็นที่แตกต่างแนวออกไป (สิวพร มัชฌุกรานนท์, 2531 : 66)

3. การสัมมนา หมายถึง การมอบหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งกลุ่มร่วมกันศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้คำแนะนำของวิทยากร แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด เพื่อให้ที่ประชุมได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นกัน

การสัมมนาเป็นวิธีการที่แพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับสูง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532 : 193) ในการสัมมนานั้นเป็นการอภิปรายต่อหน้ากลุ่มชน โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นการอภิปรายแบบแพแนล (panel discussion) การอภิปรายแบบซิมโพเซียม (symposium) และแบบซักถามทั่วไป (open forum discussion) (น้อย ศิริโชคติ, 2524 : 78 - 80) การสัมมนามีข้อดีคือ เป็นการระดมความคิดจากหลาย ๆ คน ย่อมมีทางช่วยแก้ปัญหาได้ดีกว่าคนเดียว (นิพนธ์ ศศิธร, 2521 : 185) แต่มีข้อบกพร่อง คือ ต้องอาศัยผู้เข้าร่วมการอบรมที่มีความรู้และประสบการณ์มากพอควร จึงจะกล่าวอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องนั้น ๆ ได้ (เริงลักษณ์ วิจารณ์พันธ์, 2529 : 74)

4. การระดมสมอง คือ การให้ผู้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายความเห็น แล้วพิจารณาความคิดเห็นที่เห็นว่าเป็นที่สุจริตที่สุดไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532 : 193) กล่าวว่า การระดมสมอง เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นบนประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดเห็นของตนนั้นจะถูกตองเหมาะสม หรือนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ก็ตาม

5. การสาธิต คือ การแสดงวิธีการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้ปฏิบัติหรือฝึกปฏิบัติ ส่วน เรียงลักษณ์ รัตนพันธ์ (2529 : 70) กล่าวว่า การสาธิต หมายถึง การแสดงเพื่อให้ผู้เรียนได้เห็นวิธีประกอบกิจกรรม หรือการใช้กรรมวิธี พร้อมกับมีการอธิบายหรือบรรยายประกอบไปด้วย หลังจากนั้นให้ผู้เรียนทำตามกรรมวิธีดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับ บัณฑิตย์ อินทรชין (2526 : 57) ให้แนวคิดว่าการสาธิตเป็นวิธีการเรียนโดยการอธิบายประกอบ การแสดงจากของจริง ซึ่งจะทําให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเข้าใจอย่าง สนิทแน่น สําหรับข้อดีข้อเสียของการสาธิต อรุณี กาญจนสุวรรณ (2535 : 131) กล่าวว่า มีส่วนดีคือ ทําให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจง่ายและรวดเร็ว แต่มีข้อบกพร่องคือ ต้องใช้ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องมือมาก จึงเหมาะกับประเภทอาชีพฝีมือแรงงาน

6. การแสดงบทบาทสมมติ คือ การกำหนดสถานการณ์ขึ้นในตนเองแสดงละคร งานกรณีที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นปัญหาที่เหมือนของจริง แล้วนำมาอภิปราย เพื่อให้ได้ข้อยุติที่ดีที่สุด ส่วน อุทัย นีรัญจ (2531 : 115) ให้คำจำกัดความว่า การแสดงบทบาทสมมติ คือ การจัดให้ผู้เรียนเข้ารับการฝึกอบรมแสดงเรื่องราวที่สมมุติขึ้นให้ เหมือนกันกับเหตุการณ์จริง โดยผู้แสดงแต่ละคนไม่ได้รักษ่มบทบาท หรือบทเจรจามาก่อน ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของการเรียนรู้โดยการลงมือทํา (learning by doing) สําหรับ บัณฑิตย์ อินทรชין (2526 : 57) ให้ความเห็นว่าการแสดงบทบาทสมมติเป็นวิธีการที่ ทําให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงตัวออกมาโดยไม่มีผู้กำกับว่าจะต้องทําอย่างไร สมาชิก จะเพียงแต่ได้รับแจ้งเรื่องที่จะให้ผู้แสดงทราบเท่านั้น การแสดงบทบาทสมมติในการพัฒนา บุคลากร โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา ฝึกฝนการวิเคราะห์ และวิจารณ์ความเห็น ของผู้อื่น ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีดีลก (2532 : 121) กล่าวว่า ผู้ควบคุมหรือผู้ให้การอบรมจะกำหนดบทบาทให้ผู้เข้า อบรมล่วงหน้า แต่ละคนก็จะไปเตรียมตัวว่าตนจะแสดงบทบาทอย่างไร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาประกอบการแสดง และ อรุณี กาญจนสุวรรณ (2535 : 130) ให้ข้อคิดเห็นว่าการแสดงบทบาทสมมุตมีส่วนดี คือ ทําให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนุกสนาน และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ แต่ค่อนข้างยากในการนําไปปฏิบัติจริง

7. การทดลองปฏิบัติงาน คือ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ โดยมากจะใช้กับการฝึกอบรมปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งตรงกับ พสุ สัตถาภรณ์ (2532 : 15) ที่มีความเห็นว่าการทดลองฝึกปฏิบัติงานมีเป้าหมายเพื่อช่วยพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ

8. ทัศนศึกษา คือ การนำผู้รับการฝึกอบรมไปศึกษาหรือสังเกตการณ์นอกสถานที่ เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น สำหรับ กิติมา บริคดีลล (2532 : 121) ให้ความเห็นว่าการทัศนศึกษา (field trip) มักจะกระทำหลังจากการฝึกอบรมโดยวิธีอื่นแล้ว ซึ่งวิธีนี้ต้องเตรียมงานอย่างดี ต้องลงทุนมาก แต่เป็นวิธีที่ได้รับประสบการณ์ตรง ส่วน น้อย ศิริโชติ (2524 : 127) กล่าวว่า ทัศนศึกษาเป็นการนำผู้เข้าอบรมไปยังสถานที่อื่นนอกสถานที่จัดอบรมปกติ เพื่อศึกษาสภาพการณ์จริง ๆ ด้วยตนเอง ระยะเวลาสำหรับทัศนศึกษานี้ อาจเพียง 2 - 3 ชั่วโมง หรืออาจนานกว่านั้น นอกจากนั้น พสุ สัตถาภรณ์ (2532 : 13) ให้ความเห็นว่าการทัศนศึกษา มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และฝ่ายบริหารควรระมัดระวังเป็นพิเศษว่า ควรจะนำผู้ปฏิบัติงานไปดูงานที่ไหนบ้าง หรือจะเพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้าง

9. วิธีการศึกษายทเรียนสำเร็จรูป เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาจากชุดฝึกอบรมที่ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะ ซึ่งจะมีทั้งเนื้อหา คำอธิบาย แบบฝึกหัด และเฉลยอยู่ในชุดฝึกอบรมเดียวกัน กรณีนี้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถศึกษาด้วยตนเองได้ ซึ่งคล้ายกับ เสนาะ ดีเขาวี (2532 : 141) ที่เสนอว่า การสอนสำเร็จรูป (programmed instruction) ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นวิธีสอนแบบใหม่ ลักษณะสำคัญก็คือ ถือว่าผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สอน แต่ใช้เครื่องมือ เช่น หนังสือคู่มือหรือเครื่องจักรเป็นอุปกรณ์สำคัญ อุปกรณ์ที่เข้าเรียนจะแยกเรื่องที่ต้องเรียนเป็นส่วนย่อย ๆ ผู้เรียนจะต้องประกอบหรือตอบคำถามแต่ละส่วนนั้น ผู้เรียนที่เรียนตั้งแต่ต้นจนจบ จะได้รับความรู้ตามลำดับขั้นจนจบทั้งหลักสูตรซึ่งสัมพันธ์กัน

10. วิธีผสมผสาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้วิธีการหลายวิธีผสมกัน เช่น เริ่มต้นด้วยวิธีการบรรยาย ต่อจากนั้นให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารชุดฝึกอบรม

แบ่งกลุ่มอภิปรายแล้วนำเสนอต่อที่ประชุมเพื่ออภิปรายร่วมกันและวิทยากรสรุปโดยวิธีอุปมาอุปไมย เป็นต้น ซึ่งวิธีผสมผสานนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเรียนรู้ในทุก ๆ ทาง อันจะส่งผลให้การฝึกอบรมได้รับความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่จะเป็นไปตามแผนหรือความต้องการของหน่วยงานหน่วยเหนือซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ซึ่งส่วนมากจะเน้นหนักในวิธีการทัศนศึกษา การบรรยาย และการสัมมนา ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมกันมาก

การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน

ภิญโญ สาคร (2519 : 166) ให้ความหมายของการศึกษาว่า หมายถึง การเพิ่มพูนของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือทำให้ได้รับความรู้ใหม่ และ ปรีชา บุญนาค (2526 : 350) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาต่อว่า เป็นวิธีการพัฒนาครูอาจารย์ในการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ เกี่ยวกับวิชาชีพครูในระยะยาว ตามหลักสูตรของสาขาวิชา ซึ่งจะต้องไปศึกษาที่สถาบันการศึกษาหรือในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตัวครูอาจารย์และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ประกอบกับ ผสุ สัตถาภรณ์ (2532 : 13) ก็เห็นว่า การส่งบุคลากรไปศึกษา มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากร อาจศึกษาหลักสูตรของสถาบันการศึกษาว่า มีหลักสูตรใดที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ควรเสนอแนะฝ่ายบริหารหรือส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น นอกจากนั้น พันัส หันนาคินทร์ (2530 : 27 - 29) ได้กล่าวเสริมว่า การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อ หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ จะทำให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น โอกาสที่จะได้เลื่อนวิทยฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทน (reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย ในทำนองเดียวกัน นพพงษ์ บุญจิตราศุลย์ (2525 : 32) ก็อธิบายว่า ถ้ามีโอกาสและกำลังใจก็ควรสนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อเพิ่มเติม เพราะเป็นขวัญและกำลังใจที่ได้รับ และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดสภาพในหน้าที่โดยการนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาหน่วยงานต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 27 - 28) ได้กำหนดวิธีการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน มีสาระสำคัญคือ

1. การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือดูงานภายในประเทศ ให้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2534 ซึ่งมีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้

1.1 การศึกษาต่อภาคปกติ จะต้องเป็นไปตามหลักการที่ระเบียบกำหนดคือ สาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อ นั้น จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาต่อแต่ละประเภท ให้เป็นไปตามจำนวนที่กรมเจ้าสังกัดได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และในการลาศึกษาภาคปกติ จะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.2 การศึกษาต่อภาคนอกเวลาจะต้องเป็นไปตามหลักการ คือ สาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อ นั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ส่วนการลาจะต้องเป็นไปตามที่ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.3 การลาศึกษาต่อภาคดูเรียนจะต้องปฏิบัติตามหลักการ คือ สาขาที่จะไปศึกษานั้นต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1.4 การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจะต้องดำเนินการ คือ สาขาที่จะไปรับการฝึกอบรมนั้น ต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการลาต้องเป็นไปตามที่ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (รายละเอียดในภาคผนวก ข.)

1.5 การศึกษาตงานจะต้องดำเนินการ คือ ต้องขออนุญาตผู้บังคับบัญชา เป็นราย ๆ ไป โดยเสนอเป็นโครงการ ส่วนการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมหรือ ศึกษาตงานในต่างประเทศสำหรับข้าราชการครูมีน้อย ซึ่งต้องดำเนินการไปตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการทำให้ข้าราชการไปศึกษา อบรมหรือตงานต่างประเทศ พ.ศ. 2512 (คำอธิบายว่าด้วยระเบียบการลาของข้าราชการ. 2535 : 182 - 191) เป็นที่ น่าสังเกตว่า การพัฒนาครูอาจารย์โดยการส่งครูอาจารย์ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมหรือศึกษา ตงาน เป็นวิธีการที่ช่วยให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ยังเป็น วิธีที่ช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอน สำหรับแนวทาง ปฏิบัติในการจัดส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมหรือศึกษาตงานภายในประเทศ สำหรับ ข้าราชการที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการนั้น ให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ถือปฏิบัติ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการทำให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายใน ประเทศ พ.ศ. 2528 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2534 (สนอง เกรือมาก. 2538 : 302 - 308)

2. การส่งบุคลากรไปฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 257) โดยผู้บริหาร โรงเรียนส่งบุคลากรไปอบรมที่สถานศึกษาเปิดอบรมเพื่อพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อเตรียมบุคลากรไว้รับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (พนัส หันนาสินทร์. 2524 : 88) ดังนั้นจึงต้องร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ที่จัดอบรม และผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องมีข่าวสารติดต่อและแจ้งให้ทราบล่วงหน้าอยู่เสมอ ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมได้กล่าวถึงไว้ในตอนต้นแล้ว

3. การตงาน

การตงาน หมายถึง การหาบุคลากรของโรงเรียนไปศึกษาค้นคว้าและเพิ่มพูน ประสบการณ์ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพ (น้อย ศิริโชติ. 2523 : 7 - 9) ส่วน ผสุ สัตตถาวรณี (2532 : 13) ให้ความเห็นว่

การดูงานมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เรื่องนี้บุคลากรควรจะได้ปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหารของหน่วยงานว่า ตนควรจะเพิ่มความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้าง หรือเพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรควรจะร่วมกับฝ่ายบริหารหารือกัน แล้วกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่า ควรจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานที่ไหนบ้าง ควรจะหาทุนอย่างไร งานประเภทไหน ควรจะได้ไปดูงาน เป็นต้น ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2534 : 659) ได้กล่าวเกี่ยวกับการดูงานว่า การดูงาน หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชน ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานก็เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมด้วยตาของตนเอง และยังได้มีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตน สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการดูงาน ประการแรก คือ วัตถุประสงค์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการดูงานควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ต้องการให้เกิดผลในการเรียนรู้ หรือให้ผู้รับการพัฒนาดำเนินการปฏิบัติอะไร และประการต่อมาก็คือ การเลือกหน่วยงานต้องเหมาะสม โดยมีการศึกษารายละเอียดล่วงหน้าว่า เป็นหน่วยงานที่มีงานเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะให้ผู้รับการพัฒนาไปเยี่ยมชม มีสิ่งให้ผู้ไปดูงาน อาจพิจารณากลับไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนได้ ซึ่งจะทำให้การดูงานเกิดความคุ้มค่า

การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาครูอาจารย์ เป็นการเดินทางไปศึกษาภายนอกสถานที่ที่ตัวครูอาจารย์ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการและกระบวนการตลอดถึงเทคนิคต่าง ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติของตนเองในด้านการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ คณะนิสิตปริญญาโท วิชาเอกบริหารการศึกษา (2530 : 142) ได้สรุปไว้ว่า ยังช่วยทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน อีกทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงและแก้ปัญหาในหน่วยงานของตน เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ครูอาจารย์ได้รับประสบการณ์ตรงมากที่สุด และช่วยเปลี่ยนบรรยากาศในการทำให้ดีอีกด้วย ดังนั้นสถานที่ที่จะไปศึกษาจึงดีเด่นและ เป็นตัวอย่างที่ดี

วิธีการพัฒนาครูอาจารย์โดยการศึกษาดูงาน มีเสนอขั้นตอนในการไปศึกษาดูงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ ในการเลือกหน่วยงานหรือสถานที่ที่จะไป โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความร่วมมือที่จะได้รับ และติดตามขอความร่วมมือจากหน่วยงาน จังหวัด วัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน และรายละเอียดในเรื่องที่จะขอดูงาน
2. ขั้นเดินทางไปทัศนศึกษา จะต้องปฏิบัติในเรื่องของการตรวจสอบรายชื่อจำนวนผู้ร่วมคณะก่อนเดินทาง ก่อนถึงสถานที่ศึกษาดูงานควรแจ้งให้ผู้ร่วมเดินทางทราบในเรื่องวัตถุประสงค์และเวลาที่ใช้ เมื่อสิ้นสุดการศึกษาดูงานแต่ละจุด ควรสรุปวัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้เรียนรู้ โดยการเขียนรายงานส่งผู้บังคับบัญชา
3. การประเมินผลที่ได้รับ โดยให้ผู้ไปศึกษาดูงานรายงานหรือถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน

สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 40) กล่าวว่า การดูงานในประเทศไม่มีระเบียบกำหนดไว้ให้ดำเนินการ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้ขออนุญาตผู้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป ส่วนการไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ให้ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. 2512 ซึ่งได้กำหนดทุนสำหรับการศึกษาหรือดูงานในต่างประเทศไว้สองประเภท คือ "ทุนประเภท 1" อันได้แก่ ทุนที่กระทรวงหรือกรมเป็นผู้ออกให้ ทุนที่รัฐบาลต่างประเทศ องค์การระหว่างประเทศ องค์การต่างประเทศ หรือนิติบุคคลต่างประเทศ มอบให้รัฐบาลไทยส่งข้าราชการไปดูงาน และทุนที่นิติบุคคลหรือบุคคลธรรมดาในประเทศ มอบให้แก่กระทรวง ทบวง กรม เพื่อส่งข้าราชการไปดูงาน ณ ต่างประเทศ โดย ก.พ. พิจารณาเห็นชอบ และ "ทุนประเภท 2" อันได้แก่ ทุนอื่นที่มิใช่ของประเภท 1

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนามากสาวถึงข้างต้น เป็นที่เข้าใจว่าการศึกษาต่อ ฝึกอบรม และดูงานทั้งในและต่างประเทศ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีดังกล่าวนี้ ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่บุคลากรอีกด้วย ผู้บริหารสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีก็เช่นเดียวกัน ถ้าได้รับอนุญาตหรือการส่งเสริมจากทางราชการให้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือดูงาน ก็จะทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน และนอกจากนั้น มีขวัญกำลังใจในการทำงานก็จะดีขึ้น

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการฝึกฝนหรือพัฒนาโดยการเสริมสร้างประสบการณ์จากการทำงาน ชงชัย สันติวงษ์ (2531 : 184) ได้เสนอวิธีการไว้ 4 วิธีด้วยกัน วิธีแรก คือ การคอยกำกับแนะนำ (coaching) และการให้ข้อเสนอแนะเชิงปรึกษา (counseling) ขณะที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน วิธีที่สอง โดยการเปลี่ยนไปทำงานในที่ใหม่ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในงานใหม่ ๆ เป็นครั้งคราว โดยตำแหน่งฐานะยังคงอยู่ที่เดิม วิธีที่สาม เป็นการจัดแผนเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา (self-improvement program) และวิธีสุดท้าย คือ การให้โยกย้ายเปลี่ยนงาน (job rotation) และการเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ตามแผนงานอาชีพที่จัดทำไว้ (career plans)

ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 28) กล่าวว่า การใช้กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ และความชำนาญจากการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การแนะนำชี้แจง การประชุมชี้แจง การสอนงาน การฝึกอบรม การปฏิบัติงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำปรึกษาหรือการนิเทศ การจัดเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงาน การสลับเปลี่ยนหน้าที่หรือปรับปรุงหน้าที่ใหม่ และการโยกย้าย การพัฒนาตามวิธีการดังกล่าวสามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 29) ให้ความหมายว่า หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการในการแก้ปัญหา และเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้ การแนะนำชี้แจงนี้เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจงาน การที่จะปฏิบัติงาน และเป็นวิธีที่ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน การแนะนำชี้แจงใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลายกรณี เช่น

ใช้ในการแนะนำชี้แจงผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือใช้ในกรณีปฐมนิเทศบุคคลใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ไม่มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศอันเนื่องจากบุคลากรใหม่มีเพียงคนเดียว หรือกลุ่มเล็ก ๆ หรือในกรณีที่มีอาจจัดฝึกอบรมปฐมนิเทศได้ หรือแม้กรณีที่มีการอบรมปฐมนิเทศแล้วก็จะใช้การแนะนำชี้แจงอีกครั้งหนึ่งก็ได้ นอกจากนั้น ยังสามารถใช้ในการแนะนำชี้แจงก่อนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งมาตรฐานการทำงานและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้หรือการแนะนำชี้แจงในระหว่างปฏิบัติงาน ในกรณีที่มีปัญหาหรือเห็นว่า ควรจะให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจยิ่งขึ้น การชี้แจงกรณีนี้อาจจะเรียกว่า การนิเทศงานก็ได้ ทั้งยังใช้ในการแนะนำชี้แจงหลังจากการปฏิบัติงาน เพื่อย้ำให้เกิดความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้น และใช้ในการแนะนำชี้แจงประกอบกับกรณีอื่น ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากวิธีการแนะนำชี้แจงเป็นวิธีที่สื่อความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดในหน่วยงาน

2. การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลเป็นจำนวนมากส่วนมากจะใช้เฉพาะการให้ข่าวสารหรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในการดำเนินงาน แผนงานมาตรฐานการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 29)

3. การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลที่เข้าทำงานใหม่ หรือกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป ส่วน น้อย ศิริโชค (2524 : 131) บันทึกไว้ว่า การสอนแนะ (coaching) เป็นการสอนแนะโดยหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า จะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องแก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยอาจจะสอนเป็นรายบุคคลที่เรียกว่าตัวต่อตัว หรือจัดเป็นกลุ่ม ๆ ละ 3 - 5 คน ก็ได้ การสอนแนะนี้เหมาะที่

จะใช้กับผู้เข้าทำงานใหม่ ซึ่งให้ประโยชน์แก่ผู้สอนและผู้เข้ารับการอบรมอีกด้วย และ ผสุ สัตถาภรณ์ (2532 : 15) ได้ให้ทัศนะว่า ปกติการสอนงานเป็นหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนเข้าใจระเบียบแบบแผน การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เรื่องนี้บุคลากรอาจแนะนำให้ผู้บริหารของหน่วยงานสนับสนุนให้ หัวหน้างานทั้งหลายได้เข้าใจวิธีการสอนงาน และถือว่าการสอนงานเป็นหน้าที่สำคัญประการ หนึ่งของหัวหน้างาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวอ้างข้างต้น แล้ว ได้กำหนดวิธีการสอนงานให้แก่บุคลากรไว้ว่า ในการวางแผนการสอนหรือการเตรียม การสอน ผู้สอนงานจะต้องเตรียมการสอนงานเพื่อที่จะให้ได้ผลเต็มที่ ในส่วนของการ ค่าเนิการสอนงาน จะต้องใช้วิธีการสอนต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม จะต้องมีการมอบ หมายงานให้ปฏิบัติหรือมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัติและจะต้องมีการติดตามและประเมินผล อันได้แก่ การพิจารณาหรือประเมินว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง หรือเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

4. การฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถม ศึกษาแห่งชาติ (2531 : 29) ซึ่งให้เห็นว่า การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงาน หรือ ทดลองปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง และมีความชำนาญขึ้น การฝึกปฏิบัติงานหรือ ทดลองการปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและมักจะต้องดำเนินการ ต่อจากการสอนงานหรือการแนะนำชี้แจง

5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ ถ้าหากจะมอบหมายให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญ และประสบการณ์ขึ้น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 30 - 31) ให้แนวปฏิบัติว่า สามารถ ค่าเนิการสอนงานให้เกิดพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

5.1 มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรผู้นั้นให้เป็นไปตามลำดับการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องที่ย่างไปยังเรื่องที่ยาก หรือจากเรื่องที่ไม่มีความซับซ้อนไปสู่อเรื่องที่มีความซับซ้อน หรือ จากเรื่องที่มีความระบงง่าย ๆ ไปสู่อเรื่องที่ใช้ความคิดพิจารณา

5.2 ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำชี้แจง หรือสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยในการมอบงานนั้นจะต้องมีความมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติ เข้าใจในวิธีการทำงานตามที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่า มอบให้ทำอะไร ทำอย่างไร

5.3 นอกจากมอบหมายงานในหน้าที่ซึ่งปฏิบัติดังกล่าวแล้ว เพื่อให้บุคคลได้มีการพัฒนาความสามารถต่อไปอีก ก็ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มเติมงานและมอบงานอื่นที่ต้องการให้เขาพัฒนาความสามารถต่อไปอีกด้วย เช่น มอบให้ทำงานแทนหัวหน้างาน มอบให้ไปเป็นวิทยากรในการบรรยาย หรือมอบงานพิเศษอื่น ๆ ใด ๆ ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายงานแล้ว ย่อมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและสนใจทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป ประกอบกับการให้คำแนะนำชี้แจงหรือการสอนงาน หรือการให้คำปรึกษาแล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นได้อีก

5.4 การมอบหมายงานนี้จะต้องคำนึงถึงหลักการจงใจเป็นสำคัญ เช่น ต้องมอบงานที่มั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่ง ต้องเอาความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากรไปร่วมประชุมสัมมนาในวงวิชาชีพหรือวิชาการ สิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ ไม่ควรมอบงานให้มากเกินไป หรือไม่ควรมอบงานให้เป็นการทำลายบุคลากร เป็นต้น

5.5 เมื่อมอบหมายงานแล้ว จะต้องคอยดูแล กำกับ คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ให้คำแนะนำปรึกษาจนกระทั่งงานเสร็จสำเร็จ และเมื่องานได้ปฏิบัติสำเร็จแล้วก็ควรนำอภิปรายหรือพิจารณากันระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ เพื่อเป็นการพิจารณาหรือประเมินความสำเร็จของงาน และควรชมเชยผู้ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป และหากมีปัญหาข้อผิดพลาดก็ควรแนะนำชี้แจง ไม่ควรตำหนิให้เสียหาย อันเป็นการทำลายขวัญมากกว่าการสร้างหรือการพัฒนาบุคลากร

6. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้คำแนะนำปรึกษานี้จะเป็นระบบที่จะช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างหนึ่ง และจะสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคคลในขณะปฏิบัติงานได้อีกด้วย โดยปกติการ

แนะนำปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 31) เสนอว่า สามารถจะดำเนินการเป็นสามรูปแบบ คือ การแนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน การแนะนำปรึกษาลักษณะของพี่เลี้ยง เช่น ครูพี่เลี้ยง และการให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น ศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

การที่จะให้คำแนะนำปรึกษาได้ผลดีนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทัศนคติของผู้ที่จะมารับคำแนะนำปรึกษาด้วย โดยผู้ที่ให้คำแนะนำปรึกษาจะต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจ รู้สึกปลอดภัย และเต็มใจที่จะร่วมกันหาหนทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ด้วย นอกจากนี้แล้วผู้ที่ให้คำแนะนำปรึกษาคงจะมีทักษะการฟัง การกระตุ้นให้กำลังใจ การจูงใจ การสื่อความหมาย การแสดงความยอมรับนับถือ การให้ความเห็นอกเห็นใจ และความอบอุ่น

7. การจัดเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 32) ได้ให้แนวทางว่า หมายถึง การจัดหา หรือการจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานได้วิธีหนึ่ง การจัดเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานนั้นจะสามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวางและสามารถจัดทำได้ในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือการปฏิบัติงาน และสามารถจัดทำได้ในทุก ๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้นถ้าหากหน่วยงานในระดับสูง เช่น ระดับกรมจัดทำก็สามารถดำเนินการได้ดีกว่า เพราะสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัด และทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานในระดับต่าง ๆ อาจจัดทำได้ด้วย โดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวกับหน่วยงานนั้นโดยตรง เอกสารที่จะต้องจัดหาหรือจัดทำ ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางเกี่ยวกับหน่วยงานนั้นทั้งระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะต้องทราบเอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวดสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ และเอกสารที่เป็นข่าวดสารหรือข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ของตนทราบ และเป็นสื่อในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือน วารสารครูสัมพันธ์ แรเงงานสัมพันธ์ พนักงานสัมพันธ์ เป็นต้น

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่ หรือปรับปรุงหน้าที่ใหม่ การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเรียนในโรงเรียนเดียวกัน เป็นต้น ส่วนการปรับปรุงหน้าที่ หมายถึง การกำหนดแผนงานหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาดได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคคลซึ่งได้รับหน้าที่ใหม่หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มเติมในโอกาสต่อไป ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 32) ได้เสนอแนะสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 172) ว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ หรือการนำคนนำให้ถูกกับงาน โดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม มีปริมาณงาน และความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม นอกจากนี้ พันัส หันนาคินทร์ (2524 : 90) ก็ได้ชี้ให้เห็นว่า การผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บ้าง ทำให้คนได้ทราบถึงความตื้นลึกหนาบางของตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี เพราะตัวเองเคยประสบมาแล้ว จึงอาจจะทำให้การประสานงานดีขึ้น นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง

9. การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายงานนี้จะทำให้บุคลากรได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 32) โดยความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 169) และ เสนาะ ดีเยาว์ (2516 : 217) ที่มีความคิดเห็นทันทองเดียวกันว่า การโยกย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่อีกตำแหน่งหนึ่ง อาจจะมีค่าจ้างอัตรา

เงินเดือน สถานะ ความชำนาญ ความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม หรืออยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งนี้ วิทยุฯ สาร (2526 : 105) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการโยกย้ายไว้ว่า เพื่อบรรจุบุคลากรในตำแหน่งที่เหมาะสมกับสมรรถภาพและความสามารถของตนยิ่งขึ้น เพราะบางครั้งบุคลากรดำรงตำแหน่งหนึ่งอยู่แต่อาจจะไม่เหมาะสม การโยกย้ายช่วยให้บุคลากรนั้นได้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมยิ่งขึ้น และเพื่อให้บุคลากรได้ฝึกงานในหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ อันจะทำให้เกิดความรอบรู้อย่างขึ้น uly จะ เป็นประโยชน์แก่องค์การ และเตรียมพร้อมที่จะไปรับตำแหน่งสูงขึ้น

ดังนั้น การโยกย้าย เป็นการให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรเองและองค์กร

จากเอกสารที่กล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธีดังกล่าวมาแล้ว เช่น การแนะนำชี้แจง การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ การให้คำปรึกษาหารือ และการสอนงาน ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ก็สามารถที่จะพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานได้

การพัฒนาด้วยตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 29) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการใช้กระบวนการพัฒนาตนเอง เป็นวิธีการให้บุคลากรในหน่วยงานได้เพิ่มความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง หรือกรณีที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง และได้กำหนดวิธีดำเนินการให้บุคคลได้พัฒนาตนเองโดยผู้บริหารหรือหน่วยงานดังต่อไปนี้

1. การกำหนดหรือแจ้งให้บุคคลได้ทราบว่า หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง นอกเหนือจากวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่แล้ว
2. หัวหน้างานควรจะได้ศึกษาพิจารณาถึงความต้องการ หรือความจำเป็นในการพัฒนาของบุคคลในหน่วยงานทุกคนเสมอว่า บุคคลใดมีความต้องการ ความจำเป็น หรือมีปัญหาที่จะต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง เรื่องใดบ้าง เช่น ในเรื่องความรู้ ในเรื่องความ

เข้าใจ ในเรื่องเทคนิคในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อจะพิจารณาให้ได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และหากได้รับการพัฒนาโดยวิธีอื่นแล้ว ควรจะได้พัฒนาด้วยตนเอง โดยหน่วยงานเป็นผู้จัดการ

3. การพัฒนาบุคคลด้วยตนเองนั้น หน่วยงานสามารถจัดการได้อย่างกว้างขวางหลายวิธี เช่น จัดเอกสารหรือแนะนำเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน หรือเอกสารอื่น ๆ เพื่อให้ศึกษา นอกจากนี้ เพื่อให้การพัฒนาด้วยตนเองได้ผลดียิ่งขึ้น ควรจัดเทคนิคการพัฒนาให้ผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาด้วยตนเองกับเทคนิคการพัฒนาบุคคล โดยวิธีการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการแนะนำชี้แจง การพัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการสอนงาน การพัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน การพัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการให้คำแนะนำปรึกษา และการพัฒนาด้วยตนเองโดยใช้ เอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. ในการพัฒนาบุคคลด้วยตนเองนั้น หากจะให้ได้ผลจริงจึงควรดำเนินการให้เป็นระบบ โดยดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนให้ครบอย่างน้อยสี่ประการ ในประการแรก คือ การวางแผน โดยหัวหน้างานจะต้องพิจารณาว่า จะดำเนินการให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเองในเรื่องใด อย่างไร โดยอาจจะปรึกษาหารือร่วมกันกับบุคคลอื่นด้วยก็ได้ หรือหัวหน้างานระดับรองลงมาเป็นผู้วางแผน ประการที่สอง คือ การเตรียมการ โดยเตรียมการในการมอบหมายให้บุคคลได้ศึกษา หรือพัฒนาด้วยตนเองอย่างไร ประการที่สาม คือ การดำเนินการ โดยการกำหนดหรือมอบหมายให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และประการสุดท้าย คือ การติดตามผล โดยการสอบถามหรือนัดหมายปรึกษาหารือกันตามระยะเวลาที่กำหนด ว่าได้มีการพัฒนาด้วยตนเองแค่ไหน อย่างไร

5. การพัฒนาด้วยตนเอง ผู้บริหารควรคำนึงถึงนอกเหนือจากการพัฒนาด้วยตนเอง อันเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการพัฒนาบุคคลดังกล่าวแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาตนเองในเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การทัศนศึกษา หรือการศึกษาหาความรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

พงษ์สวัสดิ์ แพ้ขุย (ขนิษฐา มุตตาหารัช. 2538 : 24 - 26 ; อ้างอิงมาจาก พงษ์สวัสดิ์ แพ้ขุย. 2529 : 11 - 12) เสนอวิธีการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์การ ว่าทำได้แปดวิธี

1. การอ่าน หรือแสวงหาความรู้จากการฟัง เช่น ฟังปาฐกถา ฟังการบรรยาย ฟังการอภิปราย เป็นต้น

2. การค้นคว้าหรือศึกษาทางด้านวิชาการหรือวิชาชีพ ทำได้หลายรูปแบบ เช่น เขียนหรือแต่งตำรา เขียนบทความทางวิชาการ เขียนเรื่องที่ตนสนใจหรือเรื่องงานที่ปฏิบัติ เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในหน้าที่ คือวิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงาน โดยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงเวลาหนึ่ง ปกติ จะใช้เวลาระหว่างหกเดือนถึงสองปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งแล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาสลับแทนกันไป จนทุกคนรู้งานทุกอย่าง (สัมพัทธ์ สิริขันธ์. 2529 : 33) วิธีนี้จะช่วยให้ได้มีโอกาสดำรงตำแหน่งอื่นจะทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น

4. การทบทวน เป็นการศึกษาหาความจริงจากข้อมูลที่มีอยู่โดยอาศัยเทคนิคการวิจัยที่เป็นขั้นตอนเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนเสนอความคิดเห็นเป็นการพัฒนาตนเองให้รู้จักใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลให้สามารถทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

5. การไปสังเกตหรือดูงานในหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ประสบการณ์และทัศนคติในการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น เกิดการเปรียบเทียบจุดดีจุดด้อยของงานที่ตนปฏิบัติกับงานที่ได้ไปพบเห็นและเรียนรู้ ซึ่งวิธีนี้สามารถทำคนเดียวและทำเป็นกลุ่ม

6. การไปเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ เป็นวิธีการพัฒนาตนเองโดยลงมือปฏิบัติ ทำให้ได้เรียนรู้และเข้าใจงานที่จะต้องรับผิดชอบมีโอกาสที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์

นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน มีโอกาสได้แสดงความสามารถออกมา เพราะบุคคลใน ฐานะกรรมการสามารถใช้ดุลยพินิจ เต็มที่จากการประชุมทำให้รู้จักวิธีทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่ง ต้องเคารพสิทธิผู้อื่น ไม่ถือเอาความคิดเห็นตนเองเป็นใหญ่ ทั้งยังฝึกให้รู้จักการทำงานที่ คล้ายผู้บริหาร ที่จำเป็นต้องใช้เทคนิคการวางแผน การสั่งการ การประสานงาน การ ควบคุมงาน การตัดสินใจ และการประเมินผล ที่สำคัญคือเป็นวิธีการที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย มาก แต่ได้ผลคุ้มค่า ผิดกับการส่งไปฝึกอบรมซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายและต้องใช้เวลา

7. การไปฝึกงาน เป็นกิจกรรมที่บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้โดยวิธีลงมือปฏิบัติ อีกวิธีหนึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (อรพินทร์ กุลประภา, 2524 : 53 ; อ้างอิงมาจาก สมพงษ์ เกษมสิน, 2513 : 189) กล่าวว่า วิธีฝึกหัดงาน (apprenticeship) การ ฝึกหัดงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน (internship) และการศึกษายาภายใต้การแนะนำ (supervised reading) เป็นการพัฒนาตนเอง โดยลงมือปฏิบัติที่ได้ผลมากและนิยม แพร่หลาย เป็นการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกงานในที่ต่าง ๆ เพื่อให้กลับมาปฏิบัติงาน ในหน้าที่ทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากวิธีการดังกล่าวแล้ว บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้โดย วิธีอื่น ๆ ซึ่ง กรีน (ธีรวิทย์ ประทุมพรรัตน์, 2536 : 69 ; อ้างอิงมาจาก Green, 1971) กล่าวว่า การจัดโปรแกรมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองไม่สามารถบอกให้ชัดว่า โปรแกรมไหนดีกว่าโปรแกรมไหน แต่ขึ้นอยู่กับว่าบุคลากรคนใดสนใจวิธีใดมากกว่ากัน

8. การติดตามและประเมินความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเองเป็น เรื่องที่สำคัญมาก ในระหว่างการทำงานทุกชั้นทุกประเภท ควรมีการติดตามและประเมิน ความเจริญก้าวหน้าของตนเองเพื่อปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

นอกจากนี้ ถวัลย์ มาศจรัส (2528 : 9 - 11) ได้เสนอวิธีการพัฒนาตนเองไว้ อีกห้าวิธี คือ

1. การเข้าร่วมประชุม ทำให้ทราบแนวคิดในการจัดการกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทำให้หันมาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

2. การสัมมนา มีคุณค่ามากในด้านของการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออกใน รูปของกระบวนการกลุ่ม คือ แนวคิดของคนส่วนใหญ่เป็นหลักตามวิถีทางของประชาธิปไตย

3. การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาการทำงานของคนที่แบบหนึ่ง ซึ่งครูอาจารย์สามารถหาโอกาสเข้าร่วมได้ตามความเหมาะสมและความสนใจ ซึ่งนอกเหนือจากการฝึกอบรมที่เป็นทางการ

4. การฟังอภิปรายและการปาฐกถาทางการศึกษา ทำให้ทราบแนวความคิดที่ผู้มั่งคั่งของผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถนำมารับแนวทางในการทำงานได้เป็นอย่างดี หรือเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองอีกทีหนึ่ง

5. การอ่านหนังสือทางการศึกษา การอ่านคือการเรียนรู้วารสารทางการศึกษา ที่ควรอ่าน เช่น วารสารการศึกษาแห่งชาติ ข่าววิจัยทางการศึกษา ข่าวครูสภา ข่าวการประถมศึกษา วิทยากร วารสารการศึกษานอกโรงเรียน สารพัฒนาหลักสูตร สิ่งกีดขวางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติด้วยแล้ว เอกสารต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติล้วนแล้วแต่เป็นหนังสือสำหรับช่วยพัฒนาตนเองทั้งสิ้น

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งนำมากล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาด้วยตนเอง คือ การที่บุคลากรสามารถค้นหาความรู้ ความชำนาญ ทักษะด้วยตนเอง โดยวิธีการรับฟังการบรรยายจากวิทยากรหรือจากสื่อมวลชนต่าง ๆ และนอกจากนี้หน่วยงานอาจมีนโยบายให้บุคลากรได้พัฒนาด้วยตนเอง โดยการจัดเทคนิคการพัฒนาให้ผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาด้วยตนเองกับเทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาด้วยตนเองโดยใช้คู่มือการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาด้วยตนเองควบคู่กับการแนะนำชี้แจงเป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่สำนักงานการศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาบุคลากรโดยการใช้กระบวนการบริหารเป็นการใช้เทคนิคในการบริหาร โดยผู้บริหารดำเนินการให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ด้วย ซึ่งเทคนิคการบริหารมีหลายประการ แต่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 48) ได้กล่าวไว้สามประการ คือ การบริหารโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การบริหารโดยมีส่วนร่วม และการตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ (Q.C.C.) ซึ่งจะเห็นได้ว่า เทคนิคการบริหารที่กล่าวมานี้ ช่วยให้ผู้บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาไปด้วย ทั้งนี้เพราะได้รู้และมีส่วนร่วมในการบริหาร ตลอด

ทั้งหาแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดและวิธีดำเนินการตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ดังนี้

1. การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (management by objective)

กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 143) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินการโดยยึดวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบว่าผลของการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ส่วน ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523 : 1) อธิบายว่า การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้สำเร็จออกมาในรูปแบบที่ต้องการ สำหรับ สมยศ นาวิการ (2529 : 9) ให้ทัศนะว่า MBO ไม่เพียงแต่จะมุ่งเป้าหมายขององค์การเท่านั้น แต่จะมุ่งเป้าหมายการพัฒนาบุคคลด้วย MBO เชื่อว่า การเรียนรู้ไม่ได้หยุดลงเมื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังนั้นเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญของ MBO บุคลากรภายในองค์การจะมีการศึกษาคึกว่าแต่ก่อน จะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบุคลากรต้องการรู้ว่าองค์การมีเป้าหมายอย่างไร เพื่อบุคลากรจะสามารถมีส่วนร่วมช่วยต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ เป้าหมายขององค์การและบุคคลสามารถประสานกันได้ และไปจำเป็นต้องขัดแย้งกัน ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 201) มีความเห็นว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคคลจำนวนมากมีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์เกิดจากสภาพการณ์ที่สำคัญสองประการ ประการแรก เนื่องจากองค์การมีความสลับซับซ้อน และการบริหารองค์การมีลักษณะเป็นอาชีพ (professional) หรือคล้ายวิชาชีพ (paraprofessional) มากขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องมอบหมายงานบางอย่างให้คนอื่นทำ และประการที่สอง ผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันมีความต้องการที่จะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น

สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 34) ได้สรุปว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทุกระดับทราบเป้าหมายในการทำงานของตน ตลอดทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนด

วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน และปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้ เพราะการที่บุคคลได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงานจะได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจได้เป็นอย่างดี

2. การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (participative management)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 36) ได้กล่าวถึงการบริหารงานโดยมีส่วนร่วมว่า เป็นวิธีการบริหารที่เน้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานที่สำคัญ เช่น ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนงาน การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง กิติมา ปรีดีติลก (2529 : 149) ให้นิยามไว้ว่า การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และช่วยสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ซึ่งวิธีการดำเนินการ ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการบริหารโดยมีส่วนร่วม มีวิธีการดังนี้

2.1 จัดให้มีการบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับได้มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของคณะกรรมการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ

2.2 ทีมบริหารหรือคณะกรรมการบริหาร จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้นำทีมหรือประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุด ให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีมและมีหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีม

2.3 ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานในกิจกรรมหรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะทบทวีให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหัวหน้าของตน ซึ่งนอกจากส่งผลให้การทำงานได้ผลงานสูงขึ้นแล้วยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยมีส่วนร่วม เป็นลักษณะของการบริหารงานแบบหนึ่ง ที่จัดรูปแบบการบริหารในลักษณะทีมการบริหารหรือทีมผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะ

อย่างยั่งยืนในระดับปฏิบัติ ซึ่งจะ เป็นระบบที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และร่วมกันปฏิบัติงานในลักษณะของทีมหรือกลุ่ม ซึ่งจะ ทำให้ทีมงานมีความแข็งแกร่ง และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนั้นจะสามารถปฏิบัติงานของ ทีมได้อย่างดีด้วย นอกจากนี้การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้บุคคลได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญร่วมกันด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคคลทางหนึ่ง

3. การบริหารโดยใช้เทคนิคกลุ่มคุณภาพ (quality control circle)

เทคนิคกลุ่มคุณภาพ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้จัดกลุ่มกันตามความสมัครใจ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งทาง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 36) เห็นว่า เป็นวิธีที่ช่วยพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพื่อทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงานในส่วนที่ตนและกลุ่มเกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมดังกล่าวนี้คือ 1. การค้นปัญหา 2. การแก้ปัญห 3. การปรับปรุงประสิทธิภาพ 4. การเสริมสร้างประสิทธิภาพ และยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน เช่น กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 151) ซึ่งให้เห็นว่า กิจกรรมการบริหารโดยใช้เทคนิคกลุ่มคุณภาพ จะดำเนินการในรูปของกระบวนการกลุ่ม การประชุมกลุ่ม และการแบ่งงานมอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 253 - 254) ได้ให้ความหมายกลุ่มคุณภาพ (quality control circle : Q.C.C.) ว่า เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยคนกลุ่มน้อย ๓ สถานที่ปฏิบัติงานเดียวกัน รวมตัวกันโดยความสมัครใจ โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นแกนกลาง เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานโดยตนเองอย่างเป็นอิสระ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้พนักงานปลายแถวได้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจ และควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนในสถานที่ปฏิบัติงาน โดยอาศัยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นสื่อกลาง อีกทั้งเพิ่มพูนความสำนึกในเรื่องคุณภาพ ใญ่หาในงาน และแก้ไขปรับปรุงงาน ส่วน ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2532 : 134 - 137) ให้ข้อคิดว่า ประสิทธิภาพพื้นฐานของ Q.C. หรือการจัดการที่ทุกคนมีส่วนร่วม และพัฒนาตามปรัชญาพื้นฐานสามประการคือ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงาน เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่และ เพื่อแสดงออกในความสามารถของตนซึ่งมีอยู่ไม่จำกัด และ

ดึงออกมาซ้ำให้เป็นประโยชน์ กลุ่มคุณภาพมีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมงานและสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นสื่อกลาง อีกทั้งเพื่อปลุกฝังให้มีความสำนึกในเรื่องคุณภาพการทำงาน ปัญหาของงานและการแก้ไขปรับปรุงงาน และเพื่อให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยส่วนรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวมขององค์การ

การดำเนินงานและการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีสี่กิจกรรมคือ การค้นหาปัญหา การแก้ปัญหา การปรับปรุง และการสร้างสรรค์ กระบวนการทั้งสี่ขั้นตอนนี้ Deming ผู้เชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมคุณภาพเรียกว่า "วงจรเดมมิง" ได้แก่ การวางแผน (plan) การดำเนินการตามแผน (do) การตรวจสอบผลงาน (check) และการปรับปรุงแก้ไข (action)

กล่าวโดยสรุป เทคนิค Q.C. หรือกลุ่มควบคุมคุณภาพ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ช่วยให้องค์การมีการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคคลทุกฝ่ายในองค์การช่วยกันคิดแก้ปัญหาและช่วยกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งนำมากล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการโดยอาชีพเทคนิคการบริหาร เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรไปด้วย ซึ่งมีอยู่หลายประการ แต่ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด มีสามประการ คือ เทคนิคการบริหารโดยเป้าหมายหรือการบริหารโดยวัตถุประสงค์ เทคนิคการบริหารโดยมีส่วนร่วม และเทคนิคคิว ซี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับขนาดของโรงเรียน มีผู้วิจัยไว้ คือ จุฑารัตน์ พิบูลย์ (2534 : 89 - 93) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ สมพงษ์ จินา (2534 : 131) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน กับขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับ มานพ แก้วขาว (2536 : 124) ซึ่งศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยส่วนรวมและรายด้านเจตคติกับด้านทักษะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 ตามลำดับ แต่ผลวิจัยของ สามารถ บุญทอง (2537 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวมและรายวิธี ไม่แตกต่างกัน และผลวิจัยของ มังกรแก้ว ธรรมศิลป์ (2538 : 172 - 173) ซึ่งได้ศึกษาการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

สำหรับผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับตำแหน่ง ในปี พ.ศ. 2531 หทัย พดกษวานิช (2531 : 93) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้มีตำแหน่งต่างกัน คือผู้บริหารและครูอาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตรงกับผลวิจัยของ นุฏล สุพรรณพงศ์ (2537 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง โดยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง ตามทัศนะของกลุ่มประชากรที่ตำแหน่งต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากรหลายท่าน เช่น จรุงนราคร (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในภาคใต้ ผลวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและในรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ขนิษฐามุตตาหารัช (2538 : 65 - 66) ที่ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยพบว่า ข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรด้านการลาศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนในด้านการศึกษาและการพัฒนาตนเองมีความต้องการไม่แตกต่างกัน และผลการวิจัยของ สมพิศ ไสดารักษ์ (2539 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ผลวิจัยของ สมพงษ์ ดวงมุสิก (2538 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในภาคใต้ พบว่า บุคลากรฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในภาคใต้ที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาในการปฏิบัติโดยภาพรวมและรายด้าน

ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุดา ชูชื่น (2535 : 90) ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลในเขตการศึกษา 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนกับครูอาจารย์มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลในเขตการศึกษา 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และตรงกับผลงานวิจัยของ ขนบ จรูญศรีสวัสดิ์ (2540 : 73) วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูโรงเรียนเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง พบว่า พนักงานครูโรงเรียนเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

ส่วนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรนั้น ชูชาติ ลิปิสุวรรณ์เชติ (2533 : 73 - 74) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและความต้องการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิธรรมา คณะ เซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการดูงานนอกสถานที่ นอกจากนี้อยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรจะพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งแปดด้าน และ ศิริินทร์ วงศ์สวัสดิ์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ปัญหาด้านพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านมากที่สุดคือ ด้านการใช้กระบวนการพัฒนาตนเอง ด้านน้อยที่สุดคือ การใช้กระบวนการปฏิบัติงาน ต่อมาในปี 2535 นิโรจน์ ไทยทอง (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาบุคลากรสาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษาในวิทยาลัยครู โดยศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาเจ็ดวิธี คือ วิธีศึกษาต่อ วิธีการศึกษาบางรายวิชาในมหาวิทยาลัย วิธีการฝึกอบรบระยะสั้น วิธีการฝึกงาน วิธีการศึกษางานพร้อมกับการปฏิบัติงาน วิธีการทัศนศึกษา และวิธีการฝึกอบรบหรือประชุมปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความต้องการพัฒนาบุคลากร เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรระดับมากที่สุดทุกวิธีการ ต่อมา มานพ แก้วขาว (2536 : 124) ศึกษาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า ครูอาจารย์ต้องการ

การพัฒนาบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านเจตคติกับด้านทักษะ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วน สามารถ บุญทอง (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ โดยส่วนรวมและรายวิธีอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ จรูญ นราคร (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ และ ขนิษฐา มุตตาหารัช (2538 : 65 - 66) ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เกี่ยวกับการอบรมการศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง ผลวิจัยพบตรงกันว่า ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการทั้งสองส่วนราชการดังกล่าว มีความต้องการในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วน สุชาติ สุวรรณณี (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลวิจัยพบว่า ความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและในแต่ละวิธี อยู่ในระดับปานกลาง และ สมพิศ โสดารักษ์ (2539 : บทคัดย่อ) วิจัยพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 4 มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยต่างประเทศ

เชสเตอร์ (มานพ แก้วขาว, 2536 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Chester, 1966 : 28) ท้าการศึกษาการบริหารงานวิชาการ สหรัฐอเมริกา พบว่า การจะทำให้การบริหารวิชาการมีประสิทธิภาพสูง ต้องส่งเสริมให้ครู อาจารย์มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ วิธี ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดอบรม จัดโครงการให้ครูได้สับเปลี่ยนกันเยี่ยมชั้นเรียน และสังเกตการสอน การประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน การสาธิตการสอน จัดปฐมนิเทศครูใหม่ วิจารณ์การปฏิบัติงานของครูโดยไม่ให้เสียกำลังใจ ให้ครูมีเวลาสอนมากขึ้น ให้ครูมีส่วนร่วมในการเลือกวัสดุทัศนูปกรณ์ จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาแก่ครูเพิ่มเติม ปรับปรุง

เทคนิคการสอน ประชุมครูเพื่อประเมินผล และจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ตลอดจน ค่าที่พักแก่ครูที่ไปอบรมทางวิชาการ ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 คลาร์ค (มานพ แก้วขาว. 2536 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Clark. 1970 : 276 - A) ได้ทำการวิจัยประเมินผล เสือกวีวิธีการจัดอบรมส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลโอคลาโฮมา พบว่า วิธีการจัดอบรมส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และขอบเขตที่เหมาะสม โดยเสนอแนะว่า การวางแผนปรับปรุงคุณภาพครูประจำการ ควร เริ่มต้นจากปัญหาและความต้องการของครูวิธีการต่าง ๆ ที่จัดส่งเสริมให้ครูประจำการสมควร ที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่าง และจำเป็นต้องมีการวางแผนในการประเมินผล อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน จอห์นสเตอริส (มานพ แก้วขาว. 2536 : 43 ; อ้างอิง มาจาก Johnstors. 1971 : 212) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษาระหว่างประจำการ ปรากฏว่า แรงจูงใจที่ทำให้ครูต้องการ ศึกษาาระหว่างประจำการที่สำคัญ เรียงตามลำดับดังนี้ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อพัฒนา สถานภาพของตนเอง เพื่อมีความรู้ความสามารถกว้างขวางและทันสมัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ของตนเอง เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่ม เพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้สามารถเข้าในระบบการศึกษาอื่น ๆ และเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ วอเรน (มานพ แก้วขาว. 2536 : 44 ; อ้างอิงมาจาก Worren. 1974 : 3562 - A) ได้วิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ ในปี 1974 พบว่า ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง โดยจัดวางโครงการให้เหมาะสม กับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง ๆ มีการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการ ของครูแต่ละคน และให้ครูมีโอกาสร่วมในการวางแผนเสนอวิธีการจัด และส่งเสริมครู ประจำการ มีการใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกสอนแบบจุลภาค และจะต้องมีการวัดผล ประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ในปีเดียวกัน ลี (ธานี บึงวัฒนา. 2532 : 88 - 89 ; อ้างอิงมาจาก Lee. 1974 : 4134 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ในโรงเรียนทางภาคใต้ของรัฐนิวยอร์ก โดย ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่นี้เทศของครูใหญ่และครูภายในโรงเรียน ได้กำหนดตัวแปร เกี่ยวกับเพศ คุณวุฒิ ตำแหน่ง อายุราชการ และระดับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

ตำแหน่งของครูไม่ทำให้ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน และในปี 1981 แพดเจตต์ (Padgett, 1981 : 2417 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการบังคับบัญชาเกี่ยวกับการบริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ทำให้พิจารณาได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นความต้องการของบุคลากร โดยบุคลากรที่มีตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันและไม่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วมีความต้องการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันตามตัวแปรตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน



วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า ได้นำเสนอลำดับคือ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในปีงบประมาณ 2539 จำนวนทั้งสิ้น 715 คน

กลุ่มตัวอย่าง กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 248 คนแล้วใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามตัวแปรตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน แล้วสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยวิธีการจับสลาก

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในปีงบประมาณ 2539

ตัวแปร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารโรงเรียน	575	199
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน	140	49
รวม	715	248
ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน	535	186
ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป	180	62
รวม	715	248

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็นสามตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check-list) ซึ่งถามเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นตัวแปรอิสระ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ห้าระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด ซึ่งกำหนดค่าคะแนนเป็น 1 2 3 4 5 ตามลำดับ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 50 ข้อ ภายใต้อำนาจประกอบ คือ ความต้องการฝึกอบรม ความต้องการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ความต้องการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้โดยกระบวนการปฏิบัติงาน ความต้องการพัฒนาด้วยตนเอง และความต้องการการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้โดยกระบวนการบริหาร

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (open-ended question)

วิธีสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าแนวคิดในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้จากเอกสาร หนังสือ วารสาร ผลงานวิจัย และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถามชุดนี้ จำนวน 50 ข้อ ภายใต้อำนาจประกอบ คือ การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้โดยกระบวนการบริหาร

2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และรับการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญสามท่าน คือ คุณสมพร เพชรสงค์ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา คุณสุนิตย์ สุวรรณณี ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และคุณดิเรก แจ่มสุริยา ครูใหญ่โรงเรียนวัดนอก สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม แล้วนำกลับมาแก้ไขตามที่ได้รับคำแนะนำ

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลอง (try-out) กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน มาตรวจสอบให้คะแนนและคำนวณหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น .9564 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูงและเชื่อถือได้ จึงจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตและแนะนำตัวผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชาไปแสดงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ขออนุญาตและแนะนำตัวจากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไปแสดงต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยกำหนดเวลาที่ใช้ในการส่งแบบสอบถามไป-กลับ เป็นเวลา 15 วัน
4. รวบรวมแบบสอบถามกลับคืน เพื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลสำหรับการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด และคัดเลือกไว้เฉพาะที่มีความสมบูรณ์
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามตอนที่หนึ่ง สำหรับตัวแปรต้น ด้วยการหาค่าร้อยละ
3. ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตอนที่สอง ตามเกณฑ์ดังนี้

ถ้าทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความต้องการน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน
ถ้าทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความต้องการน้อย	ให้ 2 คะแนน
ถ้าทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความต้องการปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ถ้าทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความต้องการมาก	ให้ 4 คะแนน
ถ้าทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความต้องการมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
4. คำนวณหาค่าเฉลี่ยแบบสอบถามแต่ละองค์ประกอบ ตามความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสต์ (Best. 1977 : 184) คือ

1.0000 - 2.3333 หมายถึง ความต้องการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย
2.3334 - 3.6667 หมายถึง ความต้องการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
3.6668 - 5.0000 หมายถึง ความต้องการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก
5. คำนวณหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อดูการกระจายของข้อมูลเป็นรายด้าน
6. ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยใช้ค่าที (t-test)

7. ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากร จะวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ เพื่อจะได้ทราบวิธีการในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุราษฎร์ธานี

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for the Social Sciences / Personal Computer-Plus) สำหรับค่าสถิติต่อไปนี้

1. ค่าร้อยละ (percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (mean)
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
4. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient)
5. ค่าที (t-test)

(ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2534 : 97 - 155)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายจากการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล มีดังต่อไปนี้

- N แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (sample size)
- X แทน ค่าเฉลี่ย (mean)
- SD แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
- t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (t-distribution)
- P แทน ความน่าจะเป็น (probability)
- * แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้
- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามและกลุ่มตัวอย่าง
 - ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนากุศลากรของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี
 - ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนากุศลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามและกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏตาม
ตาราง 2 - 3

ตาราง 2 ที่มาของแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง	ส่งไป	รับคืน	ร้อยละ	สมบูรณ์	ร้อยละ
ผู้บริหารโรงเรียน	199	199	100	199	100
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน	49	49	100	49	100
รวม	248	248	100	248	100

จากตาราง 2 แสดงว่า จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังผู้บริหารโรงเรียน และ
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 248
ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 248 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์
248 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

ตาราง 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
		จำนวน	ร้อยละ
1	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหารโรงเรียน	199	80.20
	ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน	49	19.80
	รวม	248	100.00
2	ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน		
	ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน	186	75.00
	ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป	62	25.00
	รวม	248	100.00

จากตาราง 3 แสดงว่า ตัวแปรที่ศึกษาคือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าผู้ที่ดำรง
ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 80.20 : 19.80 ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติ
งานที่ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน มากกว่าขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป
คิดเป็นร้อยละ 75.00 : 25.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาบุคลากรของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรตำแหน่ง
ของผู้บริหาร และขนาดโรงเรียน ปรากฏตามตาราง 4

ตาราง 4 ระดับความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD	ระดับความต้องการ
1. การฝึกอบรม	3.5020	.5838	ปานกลาง
2. การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน	3.2782	.7216	ปานกลาง
3. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการ ปฏิบัติงาน	3.3302	.5299	ปานกลาง
4. การพัฒนาด้วยตนเอง	3.4040	.6093	ปานกลาง
5. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร	3.4226	.6383	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.3874	.5160	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สุราษฎร์ธานี มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ
อยู่ในระดับปานกลาง (ดูรายละเอียดรายข้อในภาคผนวก ค ตาราง 8)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรตำแหน่งของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ปรากฏตามตาราง 5 - 6

ตาราง 5 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรตำแหน่งของผู้บริหาร

ความต้องการการพัฒนาบุคลากร	ตำแหน่งของผู้บริหาร				t	P
	ผู้บริหารโรงเรียน		ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน			
	N = 199		N = 49			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. การฝึกอบรม	3.4854	.5998	3.5694	.5141	-.90	.368
2. การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน	3.2698	.7673	3.3122	.4994	-.47	.637
3. การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน	3.3095	.5420	3.4143	.4730	-1.24	.216
4. การพัฒนาด้วยตนเอง	3.3849	.6378	3.4816	.4742	-1.19	.238
5. การพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการบริหาร	3.3789	.6554	3.6000	.5335	-2.19	.030*
เฉลี่ย	3.3657	.5359	3.4755	.4188	-1.55	.125

* $P < .05$

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีตำแหน่งบริหารต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม และด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรสูงกว่าตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน



ตาราง 6 ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ความต้องการการพัฒนา บุคลากร บุคลากร	ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน				t	P
	ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน N = 186		ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป N = 62			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. การฝึกอบรม	3.4758	.6041	3.5860	.5147	-1.23	.221
2. การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน	3.2672	.7618	3.3113	.5890	-.47	.638
3. การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน	3.3070	.5479	3.4000	.4687	-1.20	.232
4. การพัฒนาด้วยตนเอง	3.3796	.6376	3.4774	.5129	-1.22	.225
5. การพัฒนาบุคลากรโดย กระบวนการบริหาร	3.3656	.6440	3.5935	.5936	-2.46	.015*
เฉลี่ย	3.3590	.5312	3.4726	.4612	-1.50	.134

* $P < .05$

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาคูคลากร โดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาคูคลากรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน



ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตาราง 7 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<u>การฝึกอบรม</u>		
1	ควรจัดฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	36
2	ควรจัดสรรงบประมาณของทางราชการให้เพียงพอ	28
3	ควรจัดฝึกอบรมตามความต้องการของผู้บริหาร	19
4	ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	17
5	ควรรู้จักวิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย	16
6	ควรจัดวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ให้การฝึกอบรม	8
7	ควรมีการประเมินผลทุกครั้งหลังการฝึกอบรม	6
8	ควรรู้ใช้เทคโนโลยีวิธีการใหม่ ๆ ในการฝึกอบรม	4
<u>การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน</u>		
1	ควรจัดส่งไปให้ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร	32
2	ควรจัดการฝึกอบรมหรือดูงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	18
3	ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ	16
4	ควรส่งไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงานโดยทุนของรัฐบาลให้มากที่สุด	12
5	ควรจัดวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้าน	10
6	ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน อย่างเสมอภาคกัน	9
7	ควรจัดให้ผู้บริหารไปดูงานของภาคเอกชนบ้าง	6

ตาราง 7 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<u>การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน</u>		
1	ควรจัดให้มีอย่างต่อเนื่อง	32
2	ควรพัฒนาโดยวิธีการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร	25
3	ควรจัดให้มีเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงาน	24
4	ควรมีการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ	19
5	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ	18
6	ควรใช้เทคนิควิธีการอย่างหลากหลาย	12
7	ควรใช้วิทยากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน	7
8	ควรนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้	5
9	ควรมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน	3
<u>การพัฒนาด้วยตนเอง</u>		
1	ควรจัดให้มีเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	26
2	ควรสนับสนุนให้ผู้บริหารได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	21
3	ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจจากผู้บังคับบัญชา	19
4	ควรแนะนำแหล่งความรู้ให้เพียงพอ	18
5	ควรจัดให้มีชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง	12
6	ควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	10
7	ควรมีการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารให้เหมาะสม	9
8	ควรให้มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง	6

ตาราง 7 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<u>การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร</u>		
1	ควรให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายร่วมกับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	24
2	ควรส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม	18
3	ควรจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	16
4	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	10
5	ควรนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในการปฏิบัติงาน	9
6	ควรมีการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหาร	7
7	ควรเปิดโอกาสให้เข้าร่วมปฏิบัติงานที่สำคัญ	3

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี บทนี้กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธี ดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป ตามลำดับ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อทราบระดับความต้องการ การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุราษฎร์ธานี

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่ง เป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในปีการศึกษา 2539 จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนา

บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 50 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้วให้กรรมการควบคุมปริมาณพันธ และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) และเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จำนวน 30 คน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี นำมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ได้ .9564 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูงและเชื่อถือได้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวและขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชาถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี และนำหนังสือแนะนำตัวพร้อมแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่าง ๆ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามและรับคืนด้วยตนเอง ปรากฏว่า แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 248 ชุด ได้รับคืน 248 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS/PC⁺ (statistical package for the social sciences / personal computer-plus) คือข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 หาค่าร้อยละ เพื่อทราบอัตราส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามตามลักษณะของตัวแปรอิสระ ข้อมูลตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และทดสอบสมมุติฐานด้วยค่าที (t-test)

2. ประมวลผลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้วยการจัดลำดับความถี่ของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อใช้ประกอบการอภิปรายผล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยปรากฏผลดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีตำแหน่งบริหารต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรสูงกว่าตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน
3. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน
4. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีดังนี้
 - 4.1 ด้านการฝึกอบรม ผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนะไว้ว่า ควรจัดฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ควรจัดสรรงบประมาณของทางราชการให้เพียงพอ ควรจัดฝึกอบรมตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ควรใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย ควรจัดวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน

เป็นผู้ให้การฝึกอบรม ควรมีการประเมินผลทุกครั้งหลังการฝึกอบรม และควรรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการฝึกอบรม

4.2 การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน ผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนะว่า ควรจัดส่งไปให้ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ควรจัดการฝึกอบรมหรือดูงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ควรส่งไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงานโดยทุนของรัฐบาลให้มากที่สุด ควรจัดวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้าน ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงานอย่างสม่ำเสมอภาคกัน และควรจัดให้ผู้บริหารไปดูงานของภาคเอกชนบ้าง

4.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนะว่า ควรจัดให้ได้อย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาโดยวิธีการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ควรจัดให้มีเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงาน ควรมีการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ควรรู้เทคนิควิธีการอย่างหลากหลาย ควรรู้วิทยากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ควรรู้วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ และควรมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน

4.4 การพัฒนาด้วยตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนะไว้ว่า ควรจัดให้มีเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ควรสนับสนุนให้ผู้บริหารได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจจากผู้บังคับบัญชา ควรแนะนำแหล่งความรู้ให้ได้อย่างเพียงพอ ควรจัดให้มีชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารให้เหมาะสม และควรรู้มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง

4.5 การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนะว่า ควรรู้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายร่วมกับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป ควรส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม ควรจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ควรรู้กระบวนการกลุ่มมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหาร และควรเปิดโอกาสให้เข้าร่วมปฏิบัติงานที่สำคัญ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความต้องการการพัฒนากุศลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สามารถ บุญทอง (2537 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนากุศลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนากุศลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ โดยส่วนรวมและรายวิธีอยู่ในระดับปานกลาง ตรงกับผลการวิจัยของ สุชาติ สุวรรณณิ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนากุศลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนากุศลากรในภาพรวมและในแต่ละวิธีอยู่ในระดับปานกลาง ตรงกับผลการวิจัยของ สมพิศ โสดารักษ์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความต้องการการพัฒนากุศลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 4 ซึ่งพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 4 มีความต้องการการพัฒนากุศลากรอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยนี้จะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ร้อยละ 94.18 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสูงกว่า (แบบรายงานการศึกษาภาคสถิติส่วนภูมิภาคจังหวัดสุราษฎร์ธานี. 2540 : 12) ทำให้มีความรู้ทางด้านการบริหารเป็นอย่างดี จึงทำให้เขาไม่ต้องการพัฒนาตนเองมากนัก นอกจากนี้ ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีโอกาสนำเข้ารับการประชุม สัมมนา จึงมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในระดับหนึ่งซึ่งสามารถทำงานบริหารได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนากุศลากรจะต้องเกี่ยวข้องกับงบประมาณ ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ค่อยมีงบประมาณให้ผู้บริหารโรงเรียนไปเข้าร่วมพัฒนากุศลากร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนได้ไปเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนากุศลากรมักจะต้องจ่ายเงินส่วนตัวสมทบด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ จานงค์ เวทย์ประสิทธิ์ (2535 : 89) วิจัยพบว่า งบประมาณเป็นปัญหาหนึ่งของการ

พัฒนาบุคลากร จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขาดแรงจูงใจที่จะแสดงความต้องการการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (ธีรพงศ์ จุ่มมณี. 2532 : 25 ; อ้างอิงมาจาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2529 : 316 - 317) อธิบายว่า สิ่งจูงใจให้คนปรารถนาจะปฏิบัติงาน คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน หรืออาจจะเป็นเพราะว่า หลักสูตร วิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน ตั้งที่ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 3 (2537 : 13) ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้บันทึกปัญหาในการจัดฝึกอบรมว่า หน่วยงานในระดับสูงมักจะกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมมาให้โดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อยให้ความสนใจในการฝึกอบรมเท่าที่ควร จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้เป็นที่เข้าใจได้ว่าเป็นตัวแปรทำให้ความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับปานกลาง

น่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ถ้าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดว่า ควรจัดสรรงบประมาณของทางราชการให้เพียงพอในการจัดฝึกอบรมและการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ซึ่ง จีระหงส์ลดารมภ์ (2538 : 64) กล่าวว่า ปัจจุบันหน่วยงานราชการขาดงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรได้ตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายในการนี้ต่อหัวต่อคนให้มากกว่านี้ ถ้าไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอได้ อาจปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในองค์ประกอบการพัฒนาด้วยตนเองว่า ควรจัดให้มีเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ควรแนะนำแหล่งความรู้ ควรจัดให้มีชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรลงได้ ซึ่ง สมชาติ กิจยรรยง (2537 : 43) สนับสนุนว่า หน่วยงานหลายหน่วยงานที่มีงบประมาณไม่เพียงพอ สามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรที่ประหยัดงบประมาณได้ เช่น การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ การส่งเสริมการศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีควรศึกษาหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในองค์ประกอบการฝึกอบรมและการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม

และดูงาน ว่า ควรจัดฝึกอบรมตามความต้องการของผู้บริหาร ควรจัดส่งไปให้ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ปกรณ์ ศรีดอนไผ่ (2534 : 27) อธิบายว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหา สืบหาความต้องการการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และเจตคติ เพื่อนำผลไปกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรม ซึ่งจะเชื่อมั่นได้ว่าการฝึกอบรมนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ คู่คุณค่าคู่ประโยชน์กับการลงทุน

2. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีตำแหน่งการบริหารต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรสูงกว่าตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน แต่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมพงษ์ ดวงมุสิก (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในภาคใต้ พบว่า บุคลากรฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในภาคใต้ ที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาในการปฏิบัติงานบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงกับผลงานวิจัยของ สุดา ชูชื่น (2535 : 90) ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลในเขตการศึกษา 2 ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนกับครูอาจารย์มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลในเขตการศึกษา 2 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ขนบ จรุงศรีสวัสดิ์ (2540 : 73) วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครู โรงเรียนเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง พบว่า พนักงานครูโรงเรียนเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนไม่เป็นตัวแปรที่ทำให้ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี แตกต่างกัน ยกเว้นองค์ประกอบการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผลการวิจัยนี้จะเป็นเพราะว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกลวิธีหนึ่งที่นอกเหนือจากเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน แต่ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อธิบายว่า การสรรหาผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการโดยการสอบข้อเขียน ประเมินผลงาน แล้วพิจารณาและจัดลำดับขั้นบัญชีไว้ (หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ ศธ 1481/19030 ลงวันที่ 15 มิถุนายน 2533) ดังนั้น จึงทำให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่มีความต้องการการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ซึ่ง สุปราณี ศรีจันทร์วิมุข (2534 : 5) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกลวิธีที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่นเดียวกับ มาสโลว์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531 : 113 - 114 ; อ้างอิงมาจาก Maslow) สรุปว่า คนทุกคนมีความต้องการ ความต้องการขั้นสูงสุดของทุกคน คือการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (self-actualization) ซึ่งการสำเร็จในหน้าที่การงาน ถือเป็นความต้องการขั้นสูงสุด เป็นที่น่าสนใจว่า ในด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรสูงกว่าตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน แม้จะมีความรู้ในทฤษฎีการบริหาร แต่ยังคงขาดเทคนิคในการปฏิบัติ หรือการนำผู้อื่นมาปฏิบัติงานให้สำเร็จ และไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาที่แท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ช่วยไม่มีอำนาจตัดสินใจในการบริหาร จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร เพื่อเสริมสร้างทีมงานภายในโรงเรียน และปฏิบัติงานของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 48) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร สามารถดำเนินการได้สามวิธีการ คือ การบริหารโดยมีเป้าหมายหรือ

วัตถุประสงค์ การบริหารโดยมีส่วนร่วม และการตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ (Q.C.C.) และ
กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 143) เสนอแนะการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการข้างต้นเป็นรูปแบบ
หนึ่งในการพัฒนาทีมงาน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ดำเนินการโดยไม่ต้องคำนึงถึงตัวแปรตำแหน่งแต่
อย่างใด กล่าวคือ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้เข้าร่วม
กิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยเท่าเทียมกัน มุ่งเน้นให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสเข้า
ร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อ
เสนอแนะในแบบสอบถามปลายเปิดว่า ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับไปศึกษา ฝึกอบรม
หรือดูงานอย่างเสมอภาคกัน ดังที่ ทวีป อภิสัทธี (2536 : 20 - 21) สรุปว่า การพัฒนา
บุคลากรต้องให้โอกาสกลุ่มคนที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันได้เข้าร่วมกิจกรรม อย่างพึงสร้าง
ปัญหาความขัดแย้งในองค์การโดยมีสาเหตุจากไม่มีโอกาสในการพัฒนาบุคลากร

3. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่
ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและด้าน
การฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการ
การปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านการพัฒนาโดย
กระบวนการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร
โรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความต้องการ
การพัฒนาบุคลากรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12
ห้องเรียน ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน แต่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จุฑารัตน์ พิบูลย์
(2534 : 89 - 93) ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร
โรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดย
ส่วนรวมไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังตรงกับผลงานวิจัยของ สามารถ บุญทอง (2537 :
บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยส่วนรวมและรายวิธีใหม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มังกรแก้ว ตรีผลศิลป์ (2538 : 172 - 173) ศึกษาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ไม่เป็นตัวแปรที่ทำให้ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี แตกต่างกัน ยกเว้นองค์ประกอบการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผลการวิจัยนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดที่มีห้องเรียนต่ำกว่า 12 ห้องเรียน หรือตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป จำเป็นจะต้องปฏิบัติงานตามขอบข่ายทงองค์ประกอบที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 222 - 227) กำหนด คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติในแต่ละงานอย่างเท่าเทียมกัน ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารงานให้สามารถจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีประสิทธิภาพตามความมุ่งหวังของรัฐบาล และให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2544) ที่กำหนดให้การพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2540 : 30) และที่สำคัญคือ กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 42) มีนโยบายที่จะยุบโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเข้าด้วยกัน จึงกำหนดยุทธศาสตร์ให้ผู้บริหารระดับอำเภอ จังหวัด ดูแล ส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน) เป็นพิเศษ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน) ตื่นตัว ตระหนักถึงความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด บางโร (2538 : 47 - 48) ที่อธิบายว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลต่อความ

เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป็นสาเหตุที่จำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างเร่งด่วน และสอดคล้องกับ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 75) ที่อธิบายว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา อายุ เพศ และจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร โดยไม่ได้กล่าวถึงขนาดขององค์การของผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่อย่างใด

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน น่าจะเป็นเพราะว่า โรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีครูอาจารย์มากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน ซึ่งจำเป็นจะต้องเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจพัฒนาทีมงาน ให้สามารถพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 48) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร สามารถดำเนินการได้สามวิธีการ คือ การบริหารโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การบริหารโดยมีส่วนร่วม และการตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ (Q.C.C.) และ กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 143) เสนอแนะว่า การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการข้างต้นเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาทีมงาน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ดำเนินการโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานแต่อย่างใด กล่าวคือ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียน กับโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยเท่าเทียมกัน แต่ทั้งนี้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ เจตคติ ในเรื่องการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การใช้กระบวนการกลุ่ม และการสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในแบบสอบถามปลายเปิด

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ถ้าไม่สามารถจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอได้ ควรจัดให้มีเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ควรแนะนำแหล่งความรู้ ควรจัดให้มีชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง และควรหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง
2. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการบริหารให้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียน ส่วนการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เข้าร่วมกิจกรรมโดยเสมอภาคกัน
3. ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป ได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการบริหารให้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน ส่วนการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกขนาดได้เข้าร่วมกิจกรรมโดยเสมอภาคกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ควรศึกษาการนำความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

บรรณานุกรม

กมล วรหัง. การบริหารบุคลากรครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา ในทัศนะของ
ผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษา. ปรินญาพิมพ์ กศ.ม. ชลบุรี :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523. อัดสำเนา.

กมล ศิริบรรณ. การวางแผนและงบประมาณของ สปช. กรุงเทพฯ : 2538.

การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. สำนักงาน. รายงานการสรุปผลการปฏิบัติงาน
ตามโครงการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี.
สุราษฎร์ธานี : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2536.

✓ กิตติมา ปรีดีติลล. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรพิมพ์,
2532.

_____. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์, 2529.

ขมบ จรุงศรีสวัสดิ์. การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูโรงเรียน
สังกัดเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง. ปรินญาพิมพ์ กศ.ม. สงขลา :
มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2540. ถ่ายเอกสาร.

ขนิษฐา มุตตาหารัช. การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาย ข.
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ปรินญาพิมพ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2538. ถ่ายเอกสาร.

✓ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530.

_____. การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวปฏิบัติ เล่ม 1.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุรสภาลาดพร้าว, 2536.

_____. คู่มือการบริหารบุคคล (เล่มที่ 17 การพัฒนาบุคลากร). กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์อักษรไทย, 2531.

_____. ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 5 การบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพฯ :
ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล, 2528.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักงาน. แนวความคิดการวางแผน
พัฒนาประเทศในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8. ม.ป.ท., 2538. ถ่ายเอกสาร.

- คณะนิติศาสตร์ปริญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน.
- สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530. อัดสำเนา.
- จตุรงค์ เกียรติกำจาย. คู่มือบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย, 2534.
- จรูญ นราคร. การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในภาคใต้. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2538. ถ่ายเอกสาร.
- จักรพงษ์ ทัพขวา. "บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่," รวมบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ ปีการศึกษา 2532. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- จางงศ์ เวทย์ประสิทธิ์. การศึกษานโยบายการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2535. ถ่ายเอกสาร.
- จุฑารัตน์ พิบูลย์. การศึกษานโยบายการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. ถ่ายเอกสาร.
- ชลิดา สรมณี. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : วิคตอรีการพิมพ์, 2522.
- ชานี บึงวัฒนา. การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. ถ่ายเอกสาร.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2531.
- ชูชาติ ลิปิสุวรรณ์ชาติ. "สภาพและความต้องการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย," รวมบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ ปีการศึกษา 2532. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- เชียวชาญ อังสุวัฒน์กุล. มติใหม่ของการบริหารบุคคลในภาครัฐบาล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.

- दनัย เทียนพุ่ม. นักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮาส์, 2530.
- ✓ เด่นพงษ์ พลละคร. เพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ : 2532.
- ถวัลย์ มาศจรัส. "ครูกับการพัฒนาตนเอง." ประชาศึกษา. 1 : 9 - 11 ; ตุลาคม 2528.
- ทดสอบทางการศึกษา, สำนักงาน. รายงานผลการประเมินการใช้หลักสูตร ปีการศึกษา 2533. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536.
- ✓ ทวีป อภิลิทธิ. เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : พับลิส บิสสิเนส พรีน, 2536.
- ทวิศักดิ์ นุ่มฤทธิ์. คู่มือการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ : 2536.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- _____. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531.
- ✓ _____ . องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ธีรพงศ์ จุยมณี. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา. ปริชญานีทเช่ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. ถ่ายเอกสาร.
- ✓ ธีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์. การบริหารการศึกษา. สงขลา : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อดสาเนา.
- ✓ _____ . การพัฒนาบุคลากร. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2536. ถ่ายเอกสาร.
- นางเขาวี ธาราศรีสุทธิ. หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : กิ่งจันทร์ การพิมพ์, 2529.
- ✓ นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2525.
- ✓ _____ . หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหิธการพิมพ์, 2534.

น้อย ศิริโชคติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.

_____. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.

✓ นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา.

กรุงเทพฯ : พิมพ์, 2523.

นิพนธ์ ศศิธร. หลักการพูดต่อชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

นิรจณี ไทยทอง. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษาในวิทยาลัยครู.

ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. ถ่ายเอกสาร.

นุฏล สุพรรณพงศ์. การศึกษานโยบายการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม.

สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2537. ถ่ายเอกสาร.

บัณฑิตย์ อินทรจีน. การบริหารบุคคลและการสัมมนาบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

พีระพิชานา, 2526.

บุญทัน ดอกโรสง และ เอ็ด สาระภูมิ. ประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรในองค์การ.

กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษร, 2528.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การติดตามผลการฝึกอบรมแผนใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.,

2538.

แบบรายงานการศึกษาภาคสถิติส่วนภูมิภาค จังหวัดสุราษฎร์ธานี. รศ.ภ. จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ปีการศึกษา 2540. สุราษฎร์ธานี : 2540.

✓ ปกรณ์ ศรีดอนไพ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บินเกล้าการพิมพ์, 2530.

_____. สรุปผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหาร

การศึกษา, 2534. อัดสำเนา.

ประชุม รอดประเสริฐ. คู่มือพิธีกรรม. กรุงเทพฯ : กรุงเทพการพิมพ์, 2537.

_____. นโยบายและการวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โรงเรียนสตรีเนติศึกษา,

2527.

ปรีชา บุนนาค. การบริหารบุคคลระดับจังหวัด. กรุงเทพฯ : วิกตอรีเพาเวอร์พอยต์
การพิมพ์. 2526.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : สามมิตรออฟเซต,
2535.

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
ระยะที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2540.

พสุ สัตถาภรณ์. การพัฒนาบุคคล. บัณฑิตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2532.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
เนติกุลการพิมพ์, 2530.

_____. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : พิมพ์, 2526.

_____. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์,
2532.

_____. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2534.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ :
พิงเกอร์ บริน แอนด์ มิเดีย, 2536.

พัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 3, สำนัก. การติดตามผลการฝึกอบรม
ของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 3. สงขลา : สำนักการศึกษา ศาสนา
และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 3, 2537.

พัฒนาข้าราชการพลเรือน, สถาบัน. ทิศทางและอนาคตการพัฒนาบุคคลเพื่อการพัฒนา
ประเทศ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2532.

ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ. หลักการบริหารบุคคล. บัณฑิตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,
2528.

ไพโรจน์ สิตปรีชา. การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

- ภิญโญ สาธร. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.
- _____. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : องค์การคำตุรุษสภา, 2526.
- _____. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.
- ✓ มบุญ ตนะวัฒนา. การบริหารและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : ซีรพงษ์การพิมพ์, 2537.
- มังกรแก้ว ดรุณศิลป์. การศึกษาการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริณฎานิพนธ์ กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคาใต้, 2538. ถ่ายเอกสาร.
- มานพ แก้วขาว. การศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของครูอาจารย์โรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง. ปริณฎานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคาใต้, 2536. ถ่ายเอกสาร.
- ✓ เมธี ปิลันธนานท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525.
- เริ่งลักษณ์ โรจนพันธ์. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2529.
- ✓ วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ขนิษฐาการพิมพ์, 2523.
- วิรัตน์ บัวขาว. เพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ : 2538.
- ✓ ศรีอรุณ เรศานนท์. การจัดการงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ภาคาวิชา
บริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
บางเขน, 2532.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- ศิริพันธ์ วงศ์สวัสดิ์. การศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริณฎานิพนธ์ กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. ถ่ายเอกสาร.
- ✓ ศิวาพร มัชฌุกรานนท์. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : 2531.
- ✓ ศิวาพร มัชฌุกรานนท์ และคนอื่น ๆ. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : 2526.

- ศึกษาธิการ, กระทรวง. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2539.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครู
สวนสุนันทา, 2523.
- _____. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2527.
- สงวน อินดีะจวง. ความต้องการและปัญหาการพัฒนาครู ตามทัศนะของครูประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดแพร่. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2529. อัดสำเนา.
- สนอง เครื่องาก. คู่มือสอบปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ. นครสวรรค์ : 2538.
- _____. คู่มือสอบปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
นครสวรรค์ : 2536.
- _____. คู่มือสอบปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
นครสวรรค์ : 2535.
- สมคิด บางโงม. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : น้าอักษรการพิมพ์,
2538.
- สมชาติ กิจบรรจง. เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : บริษัท
ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2537.
- สมเดช สีแสง. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง ระเบียบกฎหมายใหม่ ๆ และทิศทาง
แนวคิดการพัฒนาประเทศไทยในแผนพัฒนาระยะที่ 8. กรุงเทพฯ : 2538.
- สมบูรณ์ พรรณภพ. หลักเบื้องต้นการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- _____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- _____. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมพงษ์ จินา. การศึกษาบุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปรินญาณิพนธ์
กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. ถ่ายเอกสาร.

สมพงษ์ ดวงมุสิก. การศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัด นนทบุรี. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2538. ฝ่ายเอกสาร.

✓ สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร, 2536.

_____. การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร : MBO. กรุงเทพฯ : กมลการพิมพ์,
2529.

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. คำอธิบายระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2537.

สันต์ชัย สิขณรงค์. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์

บธ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529. อัดสำเนา.

สามารถ บุญทอง. การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2537. ฝ่ายเอกสาร.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช, ม.ป.ป.

_____. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย

ธรรมมาธิราช, 2534.

_____. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2529.

_____. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.

_____. เอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2527.

_____. เอกสารการสอน ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2528.

- สุชาติ สุวรรณณี. การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของครูอาจารย์เกี่ยวกับ
การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. ปริมาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2538. ถ่ายเอกสาร.
- สุดา ชูชื่น. การศึกษานโยบายการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัด
เทศบาล ในเขตการศึกษา 2. ปริมาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2535. ถ่ายเอกสาร.
- ✓ สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภุมย์. หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 12.
กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2533.
- สุปราณี ศรีจิตราภิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2534.
- ✓ สุรศักดิ์ นานานุกูล และคนอื่น ๆ. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : ทวีการพิมพ์, 2527.
- เสนาะ ดีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2532.
- _____. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.
- เสนาะ ดีเยาว์ และคนอื่น ๆ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บางกอกการพิมพ์, 2521.
- ✓ เสาวลักษณ์ สิงหะกวิวิท และ กมล อุดลพันธ์. การพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดชวนพิมพ์, 2532.
- หทัย พฤกษวานิช. การศึกษานโยบายการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส. ปริมาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.
- หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ ศช 1481/19030 เรื่อง
หลักเกณฑ์การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา ลงวันที่ 15 มิถุนายน 2533.
- หนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ที่ ศช 1504/ว 3 เรื่อง มาตรฐานกำหนด
ตำแหน่งข้าราชการครู ลงวันที่ 28 เมษายน 2535.
- หวน พิณรุฬพันธ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2528.

- ✓ อภิรมย์ ฒ นคร และคนอื่น ๆ. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522.
- อรพินทร์ กุลประภา. การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.
- อรุณี กาญจนสุวรรณ. การบริหารงานบุคคล. สงขลา : วิทยาลัยครูสงขลา, 2535.
- ✓ อุทัย บุญประเสริฐ และ ชโลมใจ มิ่งคารวัฒน์. หลักและแนวทางการจัดการนิเทศ ภายในโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2528.
- อุทัย ทิรัญโต. หลักการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531.
- _____. หลักการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.
- ✓ เอกชัย ที่สุขพันธ์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.
- Best, John W. Research in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1977.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." Journal of Education and Psychological Measurement. 30 : 607 - 610 : 1970.
- Padgett, Normal L. "A Study of the Control of School Principals over Selected Personnel Administration Function," Dissertation Abstracts International. 42(06) : 2417 - A, 1981.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยทักษิณ THAKSIN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี



ผู้วิจัย

บรรจง เจริญสุข

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา

คณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท

อาจารย์ ดร.อาคม วัตไชสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ ว่างสะวิบูลย์ กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประณศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมี 3 ตอน
ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากรของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประณศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี
ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะในการ
ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการประณศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้เป็นไป
ตามความต้องการของผู้ตอบ
2. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความต้องการการพัฒนาบุคลากรของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประณศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เท่านั้น จึงไม่มี
คำตอบที่ถูกหรือผิด แต่เป็นความคิดเห็นตามความรู้สึกของแต่ละคน ซึ่งอาจแตกต่างกันได้
3. คำตอบตามความคิดเห็นเป็นความรู้สึกที่แท้จริงของท่าน จะเป็นข้อมูลที่เป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการประณศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีต่อไป
4. ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามครั้งนี้ จะสรุปผลในลักษณะภาพรวม และจะนำผล
มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น คำตอบของท่านจึงไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือกระทบ
กระเทือนแก่ตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บ
รักษาไว้เป็นความลับ
5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว กรุณาตรวจสอบอีกครั้งว่าท่านตอบครบถ้วน
หรือไม่ เพราะหากท่านเว้นข้อหนึ่งข้อใดไว้จะเป็นแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งไม่สามารถ
ใช้ประโยชน์ในการวิจัยได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

บรรจง เจริญสุข

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคาดี

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] ที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

- | | |
|----------------------------------|----------------|
| 1. ตำแหน่ง | สำหรับผู้วิจัย |
| [] ผู้บริหารโรงเรียน | |
| [] ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน | [] 11 |
| 2. ขนาดโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน | |
| [] ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน | |
| [] ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป | [] 12 |

ตอนที่ 2

การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มี 50 ข้อ โปรดตอบทุกข้อ

โปรดอ่านข้อความที่กำหนดมาให้ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความต้องการ
ที่ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยกำหนดระดับคะแนนดังนี้

- ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในระดับ น้อยที่สุด
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในระดับ น้อย
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในระดับ ปานกลาง
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในระดับ มาก
- ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในระดับ มากที่สุด



ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อที่	องก็ประกอบและประ เ็นความต้องการ การพัฒนาบุคลากร	ระดับความต้องการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
<u>การฝึกอบรม</u>							
0	การฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชา	✓	
<u>การพัฒนาด้วยตนเอง</u>							
00	การศึกษาจากการอ่านหนังสือในห้องสมุด	✓	

จากตัวอย่างข้อ 0 ทำหน้าเครื่องหมาย / ในช่องระดับความต้องการปานกลาง
คือ คะแนน 3 หมายถึง ท่านมีความต้องการให้มีการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาในระดับ
ปานกลาง

จากตัวอย่างข้อ 00 ทำหน้าเครื่องหมาย / ในช่องระดับความต้องการมากที่สุด
คือ คะแนน 5 หมายถึง ท่านมีความต้องการให้มีการพัฒนาด้วยตนเองโดยการอ่านจาก
หนังสือในห้องสมุดในระดับ มากที่สุด

ข้อที่	องค์ประกอบและประเด็นความต้องการ การพัฒนาบุคลากร	ระดับความต้องการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
การฝึกอบรม							
1.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการบรรยาย ในเนื้อหา เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหาร	[]
2.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการอภิปราย เพื่อรับทราบความรู้ทางการบริหาร ที่หลากหลาย	[]
3.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาในการบริหารงาน	[]
4.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการระดมสมอง เพื่อแก้ปัญหาในการบริหารงาน	[]
5.	การเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่	[]
6.	การเข้ารับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อความเชี่ยวชาญในการบริหาร	[]
7.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยการแสดงบทบาท สมมติ เพื่อหาประสบการณ์ตรง	[]
8.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสาธิต เพื่อได้ฝึกปฏิบัติจริง	[]
9.	การเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	[]
10.	การเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยภาคเอกชน	[]

ข้อที่	องค์ประกอบและประเด็นความต้องการ การพัฒนาบุคลากร	ระดับความต้องการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
11.	<u>การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน</u> การลาศึกษาต่อภายในประเทศโดยทุน ประเภท ก.						[]
12.	การลาศึกษาต่อภายในประเทศโดยทุน ประเภท ข.						[]
13.	การลาศึกษาต่อภายในประเทศโดยไม่ต้องใช้ เวลาราชการ						[]
14.	การลาศึกษาต่อภายในประเทศโดยการให้ เวลาราชการบางส่วน						[]
15.	การลาศึกษาต่อภาคฤดูร้อนภายในประเทศ ..						[]
16.	การลาไปศึกษา ณ ต่างประเทศโดยทุนของ รัฐบาล						[]
17.	การเข้ารับการฝึกอบรมภายในประเทศ ที่มีหลักสูตรเกิน 6 เดือน						[]
18.	การลาไปดูงานในประเทศโดยทุนส่วนตัว ...						[]
19.	การลาไปดูงานในประเทศโดยทุนของรัฐบาล ...						[]
20.	การลาไปดูงานต่างประเทศโดยทุนของรัฐบาล ...						[]

ข้อที่	องค์ประกอบและประเด็นความต้องการ การพัฒนาบุคลากร	ระดับความต้องการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
	<u>การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน</u>						
21.	การแนะนำที่แจจรายบุคคลโดยผู้บังคับบัญชา	[]
22.	การแนะนำที่แจจเป็นกลุ่มโดยผู้บังคับบัญชา	[]
23.	การนิเทศงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า หน่วยงาน	[]
24.	การประชุมชี้แจงเป็นกลุ่มโดยผู้บังคับบัญชา	[]
25.	การส่งงานจากผู้บังคับบัญชา	[]
26.	การได้รับมอบหมายงานที่ยากให้ปฏิบัติ	[]
27.	การได้รับคำปรึกษาวิธีการแก้ปัญหในการทำงาน	[]
28.	การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานที่ทางราชการ จัดทำขึ้น	[]
29.	การย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่ ต่างไปจากเดิม	[]
30.	การสับเปลี่ยนงานในตำแหน่งและความ รับผิดชอบที่ใกล้เคียงกัน	[]

ข้อที่	องค์ประกอบและประเด็นความต้องการ การพัฒนาบุคลากร	ระดับความต้องการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
	<u>การพัฒนาด้วยตนเอง</u>						
31.	การฟังบรรยายจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ของทางราชการ						[]
32.	การเขียนบทความทางวิชาการลงวารสาร ของทางราชการ						[]
33.	การอ่านจากหนังสือพิมพ์รายวันและวารสาร ทางการศึกษา						[]
34.	การเข้ารับการฝึกอบรมนอกเหนือจาก การอบรมที่เป็นทางการ						[]
35.	การไปดูงานในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำ ประสบการณ์มาปรับปรุงในหน่วยงานของ ตนเอง						[]
36.	การเข้าร่วมเป็นกรรมการต่าง ๆ เพื่อฝึก การทำงานเป็นกลุ่ม						[]
37.	การประเมินความก้าวหน้าในด้าน ปฏิบัติงานของตนเอง						[]
38.	การรับฟังการบรรยายทางสถานีโทรทัศน์						[]
39.	การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง						[]
40.	การทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นปัญหา ในการบริหารงาน						[]

ข้อที่	องค์ประกอบและประเด็นความต้องการ การพัฒนาบุคลากร	ระดับความต้องการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
41.	การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของ หน่วยงานที่เหนือขึ้นไป						[]
42.	การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานกับหน่วยงาน ที่เหนือขึ้นไป						[]
43.	การเข้าร่วมเป็นที่บริหารของหน่วยงาน ที่เหนือขึ้นไป						[]
44.	การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง						[]
45.	การตรวจสอบการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ..						[]
46.	การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน ที่เหนือขึ้นไป						[]
47.	การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปในการ ตัดสินใจในการบริหาร เกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญ ..						[]
48.	การใช้ชีวิตการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ของหน่วยงาน						[]
49.	การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.C.)						[]



ภาคผนวก ข.

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ



**ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ
พ.ศ. 2528**

ด้วยเห็นสมควรปรับปรุงระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการ
กระทรวงศึกษาธิการไปศึกษาต่อภายในประเทศให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในข้อ 23 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216
ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 กระทรวงศึกษาธิการจึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการ
ไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528"

ข้อ 2. วิทยุยกเลิก

(1) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ
ไปศึกษาต่อภายในประเทศ พ.ศ. 2517 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519

(2) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ
ไปศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคนอกเวลา พ.ศ. 2517

(3) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ
ไปศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคฤดูร้อน พ.ศ. 2518

บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งอื่นใดในส่วนที่กฏเกณฑ์แล้วในระเบียบนี้ หรือ
ที่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 3. ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2528 เป็นต้นไป

ข้อ 4. ในระเบียบนี้

"ข้าราชการ" หมายความว่า ข้าราชการครูและข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัด
กรมในกระทรวงศึกษาธิการ และให้หมายความรวมถึงลูกจ้างประจำด้วย

"กรม" หมายความว่ารวมถึง ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกรมด้วย

"อธิบดี" หมายความว่ารวมถึง หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็น

กรมด้วย

"สถานศึกษา" หมายความว่า โรงเรียน วิทยาลัย สถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ

"ศึกษา" หมายความว่า การเพิ่มพูนวิทยฐานะด้วยการเรียนตามหลักสูตรในสถานศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตร

"ฝึกอบรม" หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ด้วยการเรียน การอบรม สัมมนา หรือการฝึกงาน

"การศึกษาต่อภาคปกติ" หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา

"การศึกษาต่อภาคนอกเวลา" หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการบางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการ

"การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน" หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามที่สถานศึกษา หน่วยงานของทางราชการ หรือคุรุสภาจัดขึ้นในภาคฤดูร้อน

ข้อ 5. ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการรักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

หมวด 1

การศึกษาต่อภาคปกติ

ข้อ 6. ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคปกติต้องมีคุณสมบัติดังนี้

ก. มีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายนของปีที่จะเข้าศึกษา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

ข. ปฏิบัติราชการด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อย

ค. มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามระเบียบที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนดไว้

ง. ข้าราชการส่วนกลางต้องมีเวลาราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 36 เดือนเต็มสำหรับข้าราชการที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา

จ. ข้าราชการที่เคยได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคปกติ หรือศึกษาต่อต่างประเทศแล้ว จะศึกษาต่ออีกต้องกลับไปปฏิบัติราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่าตามที่กำหนดไว้

ในข้อ ง. แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบตามเวลาที่กำหนด ไปศึกษาอีกเป็นกรณีพิเศษ ก็ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไป

ข้อ 7. การไปศึกษาต่อของข้าราชการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ประเภท ก. ได้แก่ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไปศึกษา

ประเภท ข. ได้แก่ ประเภทที่ต้องไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกในสถานศึกษาด้วยตนเอง

การกำหนดจำนวนให้ข้าราชการไปศึกษาต่อแต่ละปี แต่ละประเภทให้เป็นไปตามจำนวนที่กรมเจ้าสังกัดได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และให้กรมประกาศให้ข้าราชการในสังกัดทราบ

ข้อ 8. ข้าราชการที่ไปศึกษาต่อประเภท ก. ต้องได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย

ข้าราชการที่จะไปศึกษาประเภท ข. ต้องได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายให้ไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก และต้องไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก ณ สถานศึกษาและในวิชาที่กรมเจ้าสังกัดกำหนด เมื่อสถานศึกษานั้นประกาศผลการสอบคัดเลือกแล้ว การจะให้ไปศึกษานั้นให้อยู่ในดุลพินิจของอธิบดีกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายอีกชั้นหนึ่ง และหากมีผู้สอบคัดเลือกหรือคัดเลือกได้ ในระดับการศึกษาได้เกินจำนวนที่กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติไว้ และหรือมีผู้สอบคัดเลือกจากหน่วยงานหนึ่ง ๆ มาก ให้อยู่ในดุลพินิจของอธิบดีกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายที่จะพิจารณาอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ ทั้งนี้จะต้องไม่เกินยอดรวมที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว

ข้อ 9.

ข้อ 10. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อต้องจ่ายเงินที่เกี่ยวกับการศึกษาเป็นค่าธรรมเนียม ค่าพาหนะเดินทาง และค่าใช้จ่ายเองทั้งสิ้น

1 ฎีกยกเลิกโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534

ข้อ 11. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อต้องปฏิบัติตามระเบียบของสถานศึกษาที่เข้าศึกษาทุกประการ และจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการด้วย

สำหรับในกรณีที่มีกิจธุระหรือเจ็บป่วยหรือกรณีอื่นใด ต้องยื่นใบลาขออนุญาตต่อสถานศึกษา นั้น ในกรณีที่ลาเกินกว่า 15 วัน จะต้องยื่นใบลาต่อทางราชการเจ้าสังกัดตามลำดับตามระเบียบการลาของทางราชการด้วย มิฉะนั้นจะถือว่าขาดราชการ

ข้อ 12. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อต้องรายงานผลการศึกษาทุก ภาคเรียน ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทราบเพื่อรายงานต่อกรม ตามแบบรายงานที่กำหนดไว้ท้ายระเบียบนี้

ข้อ 13. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ ต้องศึกษาให้สำเร็จตามกำหนดเวลาในหลักสูตร ถ้าไม่สามารถศึกษาให้สำเร็จได้ทันตามกำหนด และมีความประสงค์จะศึกษาต่ออีก ให้ยื่นคำร้องต่อกรมเจ้าสังกัดก่อนวันสิ้นสุดของสัญญาไม่น้อยกว่า 60 วัน พร้อมด้วยความเห็นของสถานศึกษา และระเบียบการลงทะเบียนของสถานศึกษา นั้น ประกอบการพิจารณาอนุญาต เมื่อได้รับอนุญาตแล้วให้ทำสัญญาเพิ่มเติมโดยอนุโลมตามข้อ 9 วรรคหนึ่ง หากพิจารณาแล้วปรากฏว่าข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อได้ใช้เวลาไปเพื่อการอื่นหรือศึกษาวิชาอื่น นอกเหนือจากที่ทางราชการได้อนุญาตไว้ หรือมีเจตนาเกี่ยวกับการลงทะเบียนวิชาเรียน จนเป็นเหตุให้ศึกษาสำเร็จช้ากว่ากำหนดเวลาเรียนตามหลักสูตรหรือไม่เอาใจใส่ต่อการศึกษา หรือมีความประพฤติไม่เหมาะสม ให้กรมเจ้าสังกัดดำเนินการทางวินัยตามควรแก่กรณี

ถ้าข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อมีผลการศึกษาประจำภาคเรียนปรากฏว่า แม้จะศึกษาอยู่ต่อไปก็ไม่สามารถศึกษาให้จบหลักสูตรได้ ให้กรมเจ้าสังกัดเรียกตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการตามเดิมต่อไป

ข้อ 14. ข้าราชการที่ไปศึกษาต่อ เมื่อศึกษาจบหลักสูตรตามที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาระหว่างรอหลักฐานการส่งตัวกลับจากสถานศึกษา ให้รายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการทันที สำหรับข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป ถ้าได้ศึกษานานภาคฤดูร้อนเสร็จเรียบร้อยแล้ว คงเหลือเฉพาะการทำวิทยานิพนธ์ จะรายงานตัวขอกลับเข้ารับราชการก่อนก็ได้ แต่หลังจากกลับเข้าปฏิบัติราชการแล้ว ถ้าจะไปศึกษาค้นคว้าเพื่อ

การทำวิทยานิพนธ์ ต้องขออนุญาตลาตามระเบียบว่าด้วยการลา และจะใช้สิทธิการไปศึกษาภาคนอกเวลาตามระเบียบนี้ไม่ได้

การรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่ง ให้รายงานเป็นหนังสือต่อกรมเจ้าสังกัดหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ในกรณีที่รายงานตัวต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรายงานตามลำดับจนถึงกรมหรือผู้ที่กรมมอบหมายเพื่อพิจารณาสั่งการให้กลับเข้าปฏิบัติราชการต่อไป

ข้อ 15. ข้าราชการที่ไปศึกษาต่อหากไม่สามารถจะศึกษาจนสำเร็จ และสถานศึกษาเห็นสมควรให้ออกระหว่างศึกษา ให้ยื่นหลักฐานของสถานศึกษามาแสดงต่อกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่กรมมอบหมายพิจารณาเพื่อสั่งกลับเข้าปฏิบัติราชการ

ข้อ 16. ในระหว่างศึกษา หากข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ มีความประพฤติเสียหาย โดยที่สถานศึกษาเห็นไม่สมควรให้ศึกษาต่อ ให้กรมเจ้าสังกัดดำเนินการตามควรแก่กรณีแล้วรายงานต่อกระทรวงศึกษาธิการ

ข้อ 17.

หมวด 2

การศึกษาต่อภาคนอกเวลา

ข้อ 18. ข้าราชการที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคนอกเวลา ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

ก. ผู้ใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา

(1) มีอายุไม่เกิน 55 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรหรือมีความจำเป็นจะให้ผู้มีอายุเกิน 55 ปีบริบูรณ์ไปศึกษาที่ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

2 ถูกยกเลิกโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและ

ฝึกอบรมภายในประเทศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534

(2) ข้าราชการส่วนกลาง ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือสำนักงานที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ต้องมีเวลาราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 12 เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับตั้งแต่วันเริ่มเข้ารับราชการจนถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ

ข. ผู้ที่ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษาต่อ ไม่อยู่ในเงื่อนไขตามข้อ ก.

ข้อ 19. การขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคนอกเวลา เมื่อข้าราชการผู้ใดไปสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกเข้าศึกษาต่อได้แล้ว ให้ปฏิบัติดังนี้

ก. ผู้ที่ต้องใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา จะต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิบดีกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายเสียก่อนเมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาได้

ข. ผู้ที่ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษาไม่ต้องขออนุญาตตามข้อ ก. แต่ต้องรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้หัวหน้าสถานศึกษา หรือหัวหน้าสำนักงานระดับกองที่ตนปฏิบัติราชการอยู่ แล้วแต่กรณีทราบก่อนจึงจะไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาได้

ข้อ 20. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุญาตให้ผู้ที่ต้องใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษาต่อมีดังนี้

ก. เป็นผู้ที่มีหัวหน้าสถานศึกษาหรือหัวหน้าสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ แล้วแต่กรณีรับรองว่าหากให้ไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหายต่อราชการ หรือการศึกษาของนักเรียน

ข. เป็นผู้ที่มีเอาใจใส่ในการปฏิบัติราชการเป็นอย่างดี และให้ออกเดินทางจากสถานศึกษา หรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเวลาเลิกปฏิบัติราชการได้ไม่เกินวันละ 1 ชั่วโมง 30 นาที

ค. จำนวนข้าราชการที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคนอกเวลา รวมกันทั้งสิ้นจะต้องไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสถานศึกษาหรือสำนักงานนั้น ๆ แต่ถ้าในสถานศึกษาหรือสำนักงานใด มีข้าราชการทั้งหมดต่ำกว่า 10 คน ให้ผู้อนุมัติของกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่กรมมอบหมาย

ง. วิชาที่จะไปศึกษาต่อนั้น เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

จ. ถ้าสถานศึกษา หรือสำนักงานใดมีผู้สอบเข้าศึกษาต่อได้ เกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาตได้ ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมาก่อน

ข้อ 21.

หมวด 3

การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน

ข้อ 22. หลักเกณฑ์การพิจารณาอนุญาต

ก. วิชาที่จะไปศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

ข. เป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรับรองว่าหากให้ไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ราชการ

ค. จำนวนข้าราชการในสำนักงานระดับกองที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อน รวมกันทั้งสิ้นต้องไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานนั้น ๆ แต่ถ้าในสำนักงานใดมีข้าราชการทั้งหมดต่ำกว่า 10 คน ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัด

ง. จำนวนข้าราชการในสถานศึกษาที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อน ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษานั้น ๆ

จ. ถ้าสำนักงานใดมีผู้ขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อน เกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาตได้ ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า

ข้อ 23. การอนุญาตให้พิจารณาอนุญาตเป็นปี ๆ ไป

ข้อ 24. ผู้ที่จะไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิบดีกรมเจ้าสังกัด

3 ถูกยกเลิกโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534

4 ข้อ 25.

หมวด 4

การฝึกอบรม

ข้อ 26. หลักเกณฑ์การพิจารณาอนุญาต

ก. วิชาที่จะไปฝึกอบรมต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

ข. เป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรับรองว่าหากให้ไปเข้ารับการฝึกอบรมแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ราชการ

ค. จำนวนข้าราชการที่จะได้รับอนุญาตให้ไปฝึกอบรม ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

ข้อ 27. การอนุญาตให้พิจารณาอนุญาตเป็นคราว ๆ ไป

ข้อ 28. ผู้ที่จะไปฝึกอบรมต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงอธิบดีกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะไปฝึกอบรมได้

5 ข้อ 29.

หมวด 5

เบ็ดเตล็ด

ข้อ 30. ข้าราชการที่ไปศึกษาต่อภาคปกติ ภาคนอกเวลา ภาคฤดูร้อน และฝึกอบรมตามระเบียบนี้ ถ้าปฏิบัติฝ่าฝืนระเบียบ นอกจากจะต้องปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญาแล้วอาจถูกพิจารณาลงโทษทางวินัย

4 ถูกยกเลิกโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534

5 ถูกยกเลิกโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534

ข้อ 31. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคปกติ ศึกษาต่อภายในประเทศภาคนอกเวลาและศึกษาต่อภายในประเทศภาคฤดูร้อน ได้ทำสัญญาและสัญญาค้ำประกันไว้ก่อนนำชำระ เบี้ยนี้ ให้มีผลใช้บังคับต่อไปได้

ประกาศ ณ วันที่ 7 สิงหาคม 2528

ชวน หลีกภัย

(นายชวน หลีกภัย)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ



ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ

(ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2534

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 23 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 กระทรวงศึกษาธิการจึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534"

ข้อ 2 ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกความในข้อ 9 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรม ภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 9. ให้ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตไปศึกษาต่อทั้งประเภท ก. และประเภท ข. ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำสัญญาตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดกับกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่กรมมอบหมาย

เมื่อได้จัดทำสัญญาเรียบร้อยแล้ว ให้กรมหรือผู้ที่กรมมอบหมายแล้วแต่กรณี จัดส่งตัวข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการศึกษาคือ และให้ผู้ที่กรมมอบหมายแจ้งให้กรมทราบด้วย"

ข้อ 4 ให้ยกเลิกความในข้อ 17 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 17 ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วหรือสอบตก ต้องออกจากสถานศึกษาหรือต้องหยุดการศึกษาก่อนสำเร็จด้วยประการใด ๆ ก็ตาม ต้องกลับมาปฏิบัติราชการในสถานศึกษาหรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับการศึกษาก่อนเป็นระยะเวลาสองเท่าของเวลาที่ไปศึกษา

ถ้าข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อรายใด ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กล่าวในวรรคหนึ่งได้ รวมทั้งผู้ที่ทางราชการเห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะให้รับราชการต่อไป จะต้องขอใช้คืนเงินทุนและหรือเงินเดือน รวมทั้งเงินเพิ่มและหรือเงินอื่นใดทั้งสิ้นที่ได้รับไป ในระหว่างที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ และ เบี้ยปรับอีกสองเท่าของเงินที่จะต้องขอใช้คืนแก่กรมเจ้าสังกัดทันที"

ข้อ 5 ๑ หักเลิกความในข้อ 21 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 21 ข้อผูกพันของข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาโดยใช้เวลาราชการบางส่วน

ก. เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วต้องปฏิบัติราชการในสถานศึกษาหรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับการศึกษาหรือตามที่กรมเห็นสมควรต่อไปเป็นเวลาติดต่อกัน 12 เดือนเต็ม

ข. ถ้าไม่ปฏิบัติตามข้อ ก. จะต้องขอใช้เงินในอัตราร้อยละ 12 ของเงินเดือนที่ได้รับไป ในระหว่างที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ รวมทั้ง เบี้ยปรับอีกสองเท่าของเงินที่จะต้องขอใช้คืนแก่กรมเจ้าสังกัดทันที

ค. ต้องทำสัญญาตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทำสัญญากับกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่กรมมอบหมาย ศึกษาศึกษาภาคนอกเวลา โดยใช้เวลาราชการบางส่วนดังกล่าวให้เก็บรวบรวมไว้ที่กรม หรือหน่วยงานที่กรมมอบหมาย"

ข้อ 6 ๑ หักเลิกความในข้อ 25 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 25 ข้อผูกพันของข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อน

ก. เมื่อกลับมาจากศึกษาแล้ว ต้องมาปฏิบัติราชการในสถานศึกษาหรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับการศึกษาหรือตามที่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรไม่ต่ำกว่าสองเท่าของเวลาที่ไปศึกษา

ข. ถ้าไม่ปฏิบัติตามข้อ ก. จะต้องชดเชยเงินคืนเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับไป แล้วทั้งหมดในระหว่างที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา รวมทั้งเบี้ยปรับอีกสองเท่าของเงินที่จะต้องชดเชยคืนแก่กรมเจ้าสังกัดทันที

ค. ต้องทำสัญญาตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทำสัญญากับกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่กรมมอบหมาย สัญญาศึกษาภาคฤดูร้อนดังกล่าวให้เก็บรวบรวมไว้ที่กรม หรือหน่วยงานที่กรมมอบหมาย"

ข้อ 7 ให้ยกเลิกความในข้อ 29 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 29 ข้อผูกพันของข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปฝึกอบรมที่มีหลักสูตรเกินกว่า 6 เดือน หรือทางราชการจะต้องจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเกินกว่า 5,000 บาทต่อคน มีดังนี้

ก. เมื่อกลับจากการฝึกอบรมแล้ว ต้องมาปฏิบัติราชการในสถานศึกษา หรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับการศึกษาหรือตามที่กรมเห็นสมควรไม่น้อยกว่าสองเท่าของเวลาที่ไปฝึกอบรม

ข. ถ้าไม่ปฏิบัติตามข้อ ก. จะต้องส่งเงินคืนทั้งหมดและเงินค่าเสียหายที่ได้รับในระหว่างที่ไปฝึกอบรม รวมทั้งเบี้ยปรับอีกสองเท่าคืนกรมเจ้าสังกัดทันที

ค. ต้องทำสัญญาตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ทำสัญญากับกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่กรมมอบหมาย สัญญาการฝึกอบรมดังกล่าวให้เก็บรวบรวมไว้ที่กรม หรือหน่วยงานที่กรมมอบหมาย"

ประกาศ ณ วันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2534

ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์

(นายก่อ สวัสดิพิพาณิชย์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ



ตาราง 8 ระดับความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นรายชื่อ

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD	ระดับ ความต้องการ
<u>การฝึกอบรม</u>				
1.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการบรรยาย ในเนื้อหา เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหาร	2.9597	.9256	ปานกลาง
2.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการอภิปราย เพื่อรับทราบความรู้ทางการบริหาร ที่หลากหลาย	3.4637	.8288	ปานกลาง
3.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาในการบริหารงาน	3.6411	.8795	ปานกลาง
4.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการระดมสมอง เพื่อแก้ปัญหาในการบริหารงาน	3.6935	.9665	มาก
5.	การเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่	3.7742	.8939	มาก
6.	การเข้ารับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในการบริหาร	3.7056	.9297	มาก
7.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยการแสดงบทบาท สมมติ เพื่อหาประสบการณ์ตรง	3.3629	.7671	ปานกลาง
8.	การเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสาธิต เพื่อให้ได้ฝึกปฏิบัติจริง	3.4960	.8584	ปานกลาง
9.	การเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	3.5645	.7392	ปานกลาง
10.	การเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยภาคเอกชน	3.3589	.9879	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD	ระดับ ความต้องการ
<u>การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน</u>				
11.	การลาศึกษาต่อภายในประเทศโดยทุน ประเภท ก.	3.3145	1.1011	ปานกลาง
12.	การลาศึกษาต่อภายในประเทศโดยทุน ประเภท ข.	3.3468	1.0144	ปานกลาง
13.	การลาศึกษาต่อภายในประเทศโดยไม่ต้องใช้ เวลาราชการ	3.2016	1.1381	ปานกลาง
14.	การลาศึกษาต่อภายในประเทศโดยการไว้ เวลาราชการบางส่วน	3.1895	.9266	ปานกลาง
15.	การลาศึกษาต่อภาคฤดูร้อนภายในประเทศ	3.1411	.9396	ปานกลาง
16.	การลาไปศึกษา ณ ต่างประเทศโดยทุนของ รัฐบาล	3.4073	1.0908	ปานกลาง
17.	การเข้ารับการฝึกอบรมภายในประเทศ ที่มีหลักสูตรเกิน 6 เดือน	3.3226	1.0145	ปานกลาง
18.	การลาไปดูงานในประเทศโดยทุนส่วนตัว	2.8145	1.1373	ปานกลาง
19.	การลาไปดูงานในประเทศโดยทุนของรัฐบาล	3.5000	1.0723	ปานกลาง
20.	การลาไปดูงานต่างประเทศโดยทุนของรัฐบาล	3.5444	1.0714	ปานกลาง
<u>การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน</u>				
21.	การแนะนำที่แจ้งรายบุคคลโดยผู้บังคับบัญชา	3.3790	.8158	ปานกลาง
22.	การแนะนำที่แจ้ง เป็นกลุ่มโดยผู้บังคับบัญชา	3.4113	.7999	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD	ระดับ ความต้องการ
23.	การนิเทศงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า หน่วยงาน	3.4960	.7529	ปานกลาง
24.	การประชุมชี้แจงเป็นกลุ่มโดยผู้บังคับบัญชา	3.4516	.8084	ปานกลาง
25.	การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	3.3629	.7776	ปานกลาง
26.	การได้รับมอบหมายงานที่ยากให้ปฏิบัติ	3.1331	.9621	ปานกลาง
27.	การได้รับคำปรึกษาวิธีการแก้ปัญหาในการ ทำงาน	3.4919	.8048	ปานกลาง
28.	การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานที่ทางราชการ จัดทำขึ้น	3.4637	.7732	ปานกลาง
29.	การย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่ ต่างไปจากเดิม	2.9879	1.0665	ปานกลาง
30.	การสับเปลี่ยนงานในตำแหน่งและความ รับผิดชอบที่ใกล้เคียงกัน	3.1250	1.0163	ปานกลาง
	<u>การพัฒนาด้วยตนเอง</u>			
31.	การฟังบรรยายจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ของทางราชการ	3.1976	.9884	ปานกลาง
32.	การเขียนบทความทางวิชาการลงวารสาร ของทางราชการ	3.2056	.9188	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD	ระดับ ความต้องการ
33.	การอ่านจากหนังสือพิมพ์รายวันและวารสารทางการศึกษา	3.5202	.7945	ปานกลาง
34.	การเข้ารับการฝึกอบรมนอกเหนือจากการอบรมที่เป็นทางการ	3.4435	.8659	ปานกลาง
35.	การไปดูงานในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำประสบการณ์มาปรับปรุงในหน่วยงานของตนเอง	3.4758	.8533	ปานกลาง
36.	การเข้าร่วมเป็นกรรมการต่าง ๆ เพื่อฝึกการทำงานเป็นกลุ่ม	3.5645	.8222	ปานกลาง
37.	การประเมินความก้าวหน้าในด้านการปฏิบัติงานของตนเอง	3.5403	.8188	ปานกลาง
38.	การรับฟังการบรรยายทางสถานีโทรทัศน์	3.3347	.8029	ปานกลาง
39.	การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.3508	.8689	ปานกลาง
40.	การทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นปัญหาในการบริหารงาน	3.4073	.9129	ปานกลาง
<u>การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร</u>				
41.	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	3.2903	.8610	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	SD	ระดับ ความต้องการ
42.	การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานกับหน่วยงาน ที่เหนือขึ้นไป	3.3911	.8841	ปานกลาง
43.	การเข้าร่วมเป็นที่บริหารของหน่วยงาน ที่เหนือขึ้นไป	3.3911	.8562	ปานกลาง
44.	การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง	3.4234	.8012	ปานกลาง
45.	การตรวจสอบการทำงานจากผู้บังคับบัญชา	3.4516	.8379	ปานกลาง
46.	การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน ที่เหนือขึ้นไป	3.3185	.8389	ปานกลาง
47.	การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปในการ ตัดสินใจในการบริหารเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญ	3.3105	.8750	ปานกลาง
48.	การใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ของหน่วยงาน	3.4919	.7998	ปานกลาง
49.	การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.C.)	3.5161	.8815	ปานกลาง
50.	การใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.C.) ไปแก้ปัญหในการทำงานของตนเองและของ หน่วยงาน	3.6411	.9460	ปานกลาง



ภาคผนวก ง.

หนังสือขอความอนุเคราะห์



(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0558

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา

อาเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

15 มีนาคม 2539

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายบรรจง เจริญสุข เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษาชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา

นิสิตผู้นี้ได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้ทำปริญญาโท เรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ทั้งนี้ อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัคไชสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งทีนินิตาเอร์ขอลความอนุเคราะห์จากท่าน คือ ขอลความร่วมมือแจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการทำปริญญาโท

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดฯ ให้แก่ นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) พรทิพย์ เสมารักดี

(นางพรทิพย์ เสมารักดี)

รักษาราชการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (074) 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0559

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา

อาเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

15 มีนาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ที่

เรียน คุณสุนิตย์ สุวรรณณี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายบรรจง เจริญสุข เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษาชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา

นิสิตผู้นี้ได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาความ
ต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สุราษฎร์ธานี

ทั้งนี้ อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัตรไธสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯ ขอความอนุเคราะห์จากท่าน คือ ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ
ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรด
ฯให้แก่ นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) พรทิพย์ เสมารักดี

(นางพรทิพย์ เสมารักดี)

รักษาราชการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร.(074) 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0560

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคาใต้

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

15 มีนาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ที่

เรียน คุณศิริเอก แจ่มสุริยา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายบรรจง เจริญสุข เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษาชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคาใต้

นิสิตผู้นี้ได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้ทำปริญญาโทเรื่อง การศึกษาความ
ต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สุราษฎร์ธานี

ทั้งนี้ อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัคไชสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน คือ ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ
ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรด
ทำให้แก่กนิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) พรทิพย์ เสมารักดี

(นางพรทิพย์ เสมารักดี)

รักษาราชการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร.(074) 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0561

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา

อาเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

15 มีนาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์
เรียน คุณสมพร เพชรสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายบรรจง เจริญสุข เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษาชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา

นิสิตผู้นี้ได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาความ
ต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สุราษฎร์ธานี

ทั้งนี้ อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัตไชสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ วิงสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์จากท่าน คือ ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ
ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรด
ให้แก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) พรทิพย์ เสมงักดี

(นางพรทิพย์ เสมงักดี)

รักษาราชการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (074) 313153

การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี



เสนอต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มกราคม 2541

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อทราบระดับและ เพื่อเปรียบเทียบความต้องการ การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรตามแห่งของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน และเพื่อทราบ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 199 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 49 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามชนิด มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ สถิติที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรสูงกว่าตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาบุคลากรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการของ
ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ควรจัดฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ควรจัดส่งบุคลากรไป
ศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงานให้ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ควรจัดให้มีการพัฒนาโดย
กระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ควรจัดให้มีการเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
และควรให้มีการส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายร่วมกับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป



**A STUDY OF THE NEEDS OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
THE OFFICE OF SURATTHANI PROVINCIAL PRIMARY
EDUCATION FOR PERSONNEL DEVELOPMENT**



**AN ABSTRACT
BY
BUNJONG CHARURNSUK**

**Presented in partial fulfillment for the requirements of Master
of Education Degree in Educational Administration**

Thaksin University

February 1998

This research was aimed at investigating and comparing the levels of the needs of the school administrators under the Office of Suratthani Provincial Primary Education for personnel development, according to the positions of the administrators and school sizes. The study also presented suggestions for the improvement of personnel development in concordance with the needs of these school administrators.

The research sample subjects were 199 school administrators and 49 assistant administrators. The data collection instrument was a 5-point, 50-item rating-scale questionnaire. The statistics utilized in the analysis of the data were percentage, mean and standard deviation. A t-test was used to test the hypotheses.

The research results revealed that:

1. Both the overall needs of the school administrators for personnel development and for each component were moderate.
2. The school administrators who differed in positions showed no significant differences in neither their overall needs for personnel development nor in the following components: personnel training; further education, training or study trips; development through the performance process; and self-development. However, there was a significant difference at the .05 level in the component of development through the administrative process. The assistant administrators showed higher needs for personnel development than the school administrators.
3. The administrators whose schools differed in size displayed no significant differences in their needs for neither the overall personnel development nor in these components: personnel training, further education, training or study trips; development through the performance process; and self-development. Nevertheless, there was a significant difference at the .05 level in the components of development through the administrative process. The administrators in schools with more than 12 classrooms showed higher needs for personnel development than those whose school had fewer than 12 classrooms.

The suggestions for the improvement of personnel development were as follows: personnel training should be set up at least once a year. Personnel should be sent to further their studies, training or on study trips according to their administrators' needs. Personnel development through performance process should be carried out continuously. There should be adequate work performance handbooks. Finally, personnel should be allowed to work with the higher units in policy planning and policy making.



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล นายบรรจง เจริญสุข
วัน เดือน ปีเกิด 15 กรกฎาคม 2500
สถานที่เกิด อำเภอท่าชนะ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านพักอาจารย์ สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี ตำบลขุนทะเล
อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอวิภาวดี
จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2517 มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนประสงศ์สารวิทยา
จังหวัดสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2519 ป.กศ. จากวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2522 พ.ม. (ศึกษาคด้วยตนเอง)
พ.ศ. 2526 ก.บ. (ปรัชญาและศาสนา) จากวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2541 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา