

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเสนอเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การวางแผน การวางแผน กำลังคน กลุ่มโรงเรียน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวางแผนสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน การวางแผนใช้ประโยชน์จากบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร และการวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

#### การวางแผน

ก. ความหมายของการวางแผน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ในทรรศนะต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนเป็นการใช้ความคิดจินตนาการคาดคะเน และเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยอาศัยข้อมูล ข่าวสาร และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมาย และวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เปรียบเสมือนกับการออกแบบอาคาร ( สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 81 )

2. การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด ( สนานจิตร สุนทรทรัพย์ 2526: 9 )

3. การวางแผนก็คือการพิจารณาหรือการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม ทำที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ( ประมวล เสนาฤทธิ์ 2526: 2 )

4. การวางแผนจำเป็นต้องใช้สติปัญญา และสามัญสำนึกในการศึกษาปัญหา และหาหนทางแก้ไขที่ดีที่สุดและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและประหยัดที่สุดเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งป้องกันมิให้เกิดปัญหาจนเกินไปจากแผนที่กำลังวางอยู่ ในขณะที่ชวกันการวางแผนอาจจะเป็นการกำหนดขนาดที่ต้องการ หรือป้องกันมิให้อาาคตที่ไม่ต้องการเกิดขึ้น ( สมพร แสงชัย 2520: 18 )

5. การวางแผนก็คือกิจกรรมหรืองานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 14 )

จากความหมายของการวางแผนดังกล่าวมาแล้ว อาจจะสรุปได้ว่า การวางแผน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. การตั้งเป้าหมายในอนาคต
2. การคาดคะเน และตัดสินใจในการดำเนินงานล่วงหน้า เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายนั้น
3. การดำเนินงานดังกล่าว จะต้องเลือกวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด
4. การแสดงให้เห็นว่า จะทำอะไร ทำทำไม ทำที่ไหน ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใครทำ

ข. ความสำคัญของการวางแผน อาจจะสรุปความสำคัญของการวางแผนตามที่ ประมวล เสนาฤทธิ์, สนานจิตร สุนทรทรัพย์, สมพงษ์ เกษมสิน และอนันต์ เกตุวงศ์ ( 2526: 2 - 3, 2526: 10 - 11, 2521: 83 และ 2526: 6 - 11 ) ใ้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนนั้นทำให้แนวปฏิบัติที่นำมาใช้จะได้รับการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีหลักการ มีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ( One Best Way ) ตามหลักทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ( Scientific Management )

ค. ข้อจำกัดของการวางแผน การศึกษาข้อจำกัดของการวางแผน อาจจะช่วยให้ผู้วางแผน ผู้นำแผนไปปฏิบัติ ผู้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ได้เข้าใจถึงปัญหาในการดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งข้อจำกัดของการวางแผน มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนขึ้นอยู่กับข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการวางแผน หากข้อมูลและข่าวสารที่เฝ้าพร้อมและผิดพลาด ก็อาจทำให้การวางแผนมีความบกพร่องและผิดพลาดตามไปด้วย ( อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 12 )

2. การวางแผนขึ้นอยู่กับ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ หรือประสบการณ์ของผู้วางแผน หากบุคคลดังกล่าวขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถในขั้นนี้ ก็จะทำให้ความถูกต้องสมบูรณ์ของแผนลดน้อยลงไป ( อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 12 )

3. การวางแผนมักมีคุณค่าค่อนข้างจำกัดในทางปฏิบัติ กล่าวคือการวางแผนในบางกรณีเน้นทฤษฎีมาก จนลืมหันไปถึงความเป็นไปได้ในแง่ของการปฏิบัติจริง ( ประชุม รอดพระเสริฐ 2527: 81 )

4. การวางแผนจำเป็นต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่บุคคลมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ไม่สามารถได้แผนงานที่ดีได้ ( ประชุม รอดพระเสริฐ 2527: 81 )

5. การวางแผนมีข้อจำกัดอยู่กับสภาพแวดล้อม เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางสังคม และปัญหาทางการเมือง สภาพแวดล้อมบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่อาจคาดหมายล่วงหน้าได้ ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน ( สนวนจิตร์ สุคนธรักษ์ 2526: 82 )

6. การวางแผนมีข้อจำกัดเนื่องจากสภาพปัจจัยในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ( สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 99 )



7. การวางแผนในความหมายปัจจุบันเป็นของใหม่สำหรับประเทศไทย เพราะคนไทยไม่ค่อยจะมีการวางแผนอะไรในอดีต ยกเว้นการวางแผนทางทหาร แต่สำหรับคนสมัยทั่วไปแล้ว การวางแผนจะหมายถึงการทรยศหักหลัง หรือสิ่งที่ชั่วร้ายเสียเป็นส่วนใหญ่ ( สมพร แสงชัย 2520: 1 )

8. การวางแผนแม้จะทำไว้ก็เพียงใจคิด แต่ถ้าหากผู้ดำเนินงานตามแผนขาดความรู้ความเข้าใจ ความสนใจ และความชำนาญ ก็อาจทำให้แผนล้มเหลวได้ ( อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 12 )

สรุปได้ว่า การวางแผนมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อได้รู้ถึงข้อจำกัดของการวางแผน และสามารถที่จะแก้ไข หรือหลีกเลี่ยงข้อจำกัดเหล่านั้นได้ ก็จะทำให้การวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### พ. ประเภทของแผน

1. แบ่งตามรูปแบบของแผน การแบ่งประเภทของแผนตามหลักเกณฑ์นี้ คือ การพิจารณาว่าสิ่งใดข้างที่มีลักษณะ รูปแบบ และกระบวนการที่อยู่ในหลักการ หรือความหมายของแผน สมพงษ์ เกษมสิน ( 2521: 85 ) กล่าวว่า ลักษณะรูปแบบ และกระบวนการที่ดีถือว่าเป็นแผนงานนั้น มีอยู่ 3 แบบ คือ วัตถุประสงค์นโยบาย และแนวปฏิบัติ ดังนั้นประเภทของแผนแบ่งตามรูปแบบมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ

ก) วัตถุประสงค์ ( Objective ) วัตถุประสงค์ คือ " ความปรารถนาในอนาคตที่กำหนดขึ้น และเป็นแนวทางนำไปสู่วิธีปฏิบัติ และวิธีดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย ( Purpose ) " ( อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 23 ) หรือ " แนวขอบเขตอย่างกว้างที่จะช่วยพยากรณ์ให้ทราบว่าองค์การหรือคณะบุคคลหนึ่งมีท่าทีที่จะดำเนินการอย่างไร เช่นไร เป็นการแสดงให้เห็นทราบถึงผลงานที่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้น " ( สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 85 )

ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้  
( อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 25 - 27 )

1. ช่วยกระตุ้นให้บุคคลทำงาน
2. ช่วยให้เกิดการวางแผนร่วมกัน
3. วัตถุประสงค์เป็นพื้นฐานของการกระจายอำนาจ
4. วัตถุประสงค์ก่อให้เกิดความร่วมมือกันตามความสมัครใจ
5. วัตถุประสงค์ก่อให้เกิดมาตรฐานเพื่อการควบคุมงาน

ข) นโยบาย ( Policy ) นโยบาย คือ " กฎทั่ว ๆ ไป ที่ใช้ในการจำกัดการใช้ดุลพินิจของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ " หรือ " หลักการที่กำหนดขึ้นโดยองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการกระทำซึ่งโดยปกติเกิดขึ้นโดยสภาวะซ้ำ ๆ กัน " ( อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 27 , กล่าวจาก Simon 1961: 59 และ Holden, Fish and Smith 1951: 79 )

นโยบายเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิถืทาง และผลแห่งการดำเนินงาน นโยบายที่ดีย่อมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและดีงามไปค้าย และนโยบายที่ดีมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้ ( ประชุม รอทประเสริฐ 2527: 7 )

1. ช่วยสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง
2. เป็นการควบคุมชั้นพื้นฐานของการบริหารงาน
3. ทำให้เกิดความแน่นอนและการประสานงานในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ

ค) แนวปฏิบัติ ( Procedure ) ในการปฏิบัติงานมักจะพบว่านโยบายขององค์การหรือหน่วยงานไม่สามารถให้แนวในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เพราะนโยบายบอกให้ทราบแต่เพียงว่าควรจะเป็นอย่างไรเท่านั้น ส่วนจะปฏิบัติอย่างไร

เป็นรายละเอียดอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องกำหนดขึ้นซึ่งเรียกว่า แนวปฏิบัติ ( สมพงค์ เกษมสิน 2526: 89 ) อนันต์ เกตุวงศ์ (2526: 30) กล่าวว่า " แนวปฏิบัติจึง เป็นสิ่งที่ชี้ให้ทราบว่า จะทำงานอย่างไร ใช้กระบวนการอะไร รวมทั้งความรู้ที่ ำ ไป ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยปกติมักจะเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่นในหน่วยงานของ ราชการก็คือระเบียบปฏิบัติราชการทั้งหลาย "

แนวปฏิบัติมีความสำคัญดังต่อไปนี้ ( สมพงค์ เกษมสิน 2526: 89 )

1. เป็นพื้นฐานของการประสานงานต่าง ๆ
2. แนวปฏิบัติที่ดีจะช่วยลดเวลา ค่าใช้จ่าย และเพิ่มผลผลิต
3. แนวปฏิบัติที่ดีจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ

2. แบ่งตามระยะเวลาของแผน การแบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลา ของแผน โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น

นุชนาก สุนทรพันธุ์ ( 2523: 22 - 23 ) กล่าวว่า แนวระยะยาว ( Perpective Planning ) เป็นการวาดภาพของระบบที่วางไว้ในอนาคต 10 ปี หรือ 20 ปี เช่นวาดภาพว่าในช่วงเวลาดังกล่าว ประเทศจะมีรายได้อย่างไร อุตสาหกรรมจะเปลี่ยนแปลงไปในรูปใด และคนจะมีการศึกษาเป็นอย่างไร เป็นต้น ลักษณะของแผนจะไม่ละเอียดจนนำมาดำเนินการไม่ได้ต้องทำให้สั้นกว่านั้น เพื่อให้ได้ผล ระยะยาวตามที่คาดเอาไว้ จึงจำเป็นต้องมีแผนที่พอจะนำมาใช้ได้ แผนนั้นก็คือ แผนระยะ กลาง ( Medium Rang Plan ) แผนระยะกลางอาจมีระยะเวลา 3 - 7 ปี แต่ ที่ใช้กันเสมอคือแผนระยะ 5 ปี แผน 5 ปี นี้ เป็นการตัดช่วงของแผนระยะยาวออก มาที่พอจะดำเนินการได้ ทำให้ทราบว่าภายใน 5 ปี จะทำอะไร และจะมีกำลังหรือ ทรัพยากรที่พอจะนำมาใช้ได้หรือไม่ แต่ความจริงแล้วแผน 5 ปี ก็ยังใช้ไม่ได้ เพราะ

ว่าไม่ได้พิจารณาตามประมาณที่ละ 5 ปี แต่พิจารณาตามประมาณที่ละปี จึงต้องมีแผนประจำปีซึ่งจัดเป็นแผนระยะสั้น

สนามจิตร สุนทรทรัพย์ ( 2526: 16 - 17 ) ได้แบ่งแผนตามระยะเวลาของแผนออกเป็น 3 ประเภทตามการแบ่งแผนการศึกษาของ ยูเนสโก คือ แผนระยะสั้น 1 - 3 ปี แผนระยะกลาง 4 - 7 ปี และแผนระยะยาว 8 - 25 ปี และได้กล่าวว่า จากการวิเคราะห์ผลจากการนำแผนไปใช้ พบว่า แผนระยะกลางเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากสาเหตุ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจน
2. กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ชัดเจน
3. มีระยะเวลาานพอที่จะเห็นผลชัดเจน และประเมินได้

การแบ่งประเภทของแผนนอกจากแบ่งไปตามรูปแบบของแผน และระยะเวลาของแผนตามที่กล่าวแล้ว ยังอาจจะแบ่งได้ตามลักษณะของแผนที่สัมพันธ์กันในด้านอื่น ๆ อีก เช่น แผนพัฒนา ( แผนของงบประมาณ ) แผนปฏิบัติการ ( แผนใช้เงิน ) แผนระดับจังหวัด แผนระดับอำเภอ แผนพัฒนาการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แผนป้องกัน และแผนปราบปราม เป็นต้น การศึกษาและวิเคราะห์แผนตามลักษณะของแผนที่สัมพันธ์กันดังกล่าว ทำให้เข้าใจลักษณะของแผนแต่ละประเภทได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

#### ง. ขั้นตอนของกระบวนการวางแผน

ศาสตราจารย์ เลอ เบรตัน ( Le Berton 1965: 29 - 44 , อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ 2526: 63 - 73 และ สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 97 - 99 ) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการวางแผนออกเป็น 14 ขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องทำการวางแผน โดยพิจารณาความสำคัญ

ของเรื่องที่จะดำเนินการวางแผนว่าสมควรจะกำหนดเป็นแผนหรือไม่

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนที่จะทำโดยชัดเจน และจะต้องคำนึงถึง  
มโนมายใหญ่ขององค์การด้วย เพราะวัตถุประสงค์ของแผนจะขัดกับนโยบายใหญ่ไม่ได้

3. เตรียมทำเค้าโครงของโครงการหรือแผนอย่างกว้าง โดยกล่าวถึงความ  
จำเป็น ชนิดของโครงการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด ความจำเป็นที่จะ  
ต้องจัดหน่วยงานเสียใหม่ให้ทำงานตามแผนได้ กำหนดขั้นตอนและระยะเวลา เพื่อ  
ความสะ ทักแก่หน่วยงานที่จะรับหลักการ

4. ขึ้นเสนอขอเสนอเพื่อรับอนุมัติ หรือที่นิยมเรียกกันว่าขอรับอนุมัติในหลัก  
การ เพื่อเป็นแนวทางที่จะจัดทำแผนการละเอียดต่อไป

5. จัดเจ้าหน้าที่วางแผนและมอบหมายความรับผิดชอบ การวางแผนใหญ่ ๆ  
มักต้องใช้คนหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องจัดเจ้าหน้าที่มาแบ่งงานกันทำ และมอบความ  
รับผิดชอบให้เป็นส่วนตัว

6. กำหนดเค้าโครงเฉพาะของแผน หมายถึงการแบ่งแผนใหญ่ออกเป็น  
ส่วน ๆ แล้วทำเค้าโครงโดยละเอียดทุกส่วน เช่น แผนย่อยที่จะรวบรวมข้อมูล  
แผนที่จะประเมินและเลือกทาง แผนที่ทดสอบ แผนที่ร่างขึ้น แผนที่เตรียมแผน  
ขั้นสุดท้าย และแผนการควบคุมการวางแผน เป็นต้น

7. ติดต่อกับหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือด้วยทุกหน่วย เพราะในการ  
วางแผนนี้อาจต้องขอข้อมูล หรือความร่วมมือที่จะทดสอบแผนกับหน่วยงานอื่น

8. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อมูลทึบ และข้อมูลที่กลั่นกรองแล้ว  
โดยการสัมภาษณ์ สอบบันทึกหลักฐานต่าง ๆ หรือศึกษารายงาน ฯลฯ เพื่อให้  
ผู้วางแผนมีความรอบรู้เพียงพอที่จะประเมินน้ำหนัก และพิจารณาทางเลือกที่จะปฏิบัติ

9. ประเมินค่าของข้อมูล ซึ่งอาจจะทำรวมกันกับขั้นรวบรวมข้อมูลก็ได้  
เพราะเมื่อประเมินค่าของข้อมูลไม่ได้ผลพอใจ ก็อาจจะรวบรวมใหม่ก็ได้



10. เรียบเรียงข้อสรุปชั่วคราว และเตรียมแผนชั่วคราว ชั้นนี้เป็นชั้นของการเลือกหนทางปฏิบัติ ซึ่งควรพิจารณาถึงชั้นต่าง ๆ คือ วัตถุประสงค์ของแผน ทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา และการเลือกทางแก้ไขปัญหา

11. ทดสอบส่วนต่าง ๆ ของแผนชั่วคราวต่าง ๆ และทำการปรับแก้ตามความจำเป็น แผนชั่วคราวอาจมีหลายแผน และอาจมีบางส่วนที่ควรนำมาทดสอบเสียก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณา เพราะอาจไม่เป็นไปตามที่คิดเอาไว้ก็ได้

12. เตรียมแผนสุดท้าย เมื่อได้ข้อมูลมาโดยตลอดแล้วก็พร้อมที่จะทำแผนสุดท้ายได้ โดยควรมีข้อความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของแผน ( รวมสภาพของปัญหา และทางแก้ปัญหา ) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ทรัพยากรที่ต้องใช้ กำหนดเวลา บุคคลที่เกี่ยวข้องในชั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งพยานหลักฐานที่จะสนับสนุนแผนการนั้น

13. ทดสอบแผน และทำการปรับปรุงแก้ตามความจำเป็น ชั้นนี้อาจไม่จำเป็นถ้าการทดสอบในชั้นทดสอบส่วนต่าง ๆ ของแผนชั่วคราวได้ผลดีแล้ว แต่ถ้ายังมีข้อขัดแย้งบ้างก็ควรทดสอบใหม่

14. เสนอแผนเพื่อรับอนุมัติ

सानาจิตร์ สุนทรทรัพย์ ( 2526: 48 - 79 ) ได้แบ่งขั้นตอนในกระบวนการวางแผนออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ชั้นวางแผน ประกอบด้วย การประเมินความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการประเมินผล และการจัดทำแผนงานและโครงการ

2. ชั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การเตรียมการก่อนดำเนินการ และการปฏิบัติตามแผน

3. ชั้นการประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินผล และการรายงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (บรรยาย, อ้างถึงใน ประทิศ นามกร 2525: 30 )  
ได้แบ่งขั้นตอนในกระบวนการวางแผนออกเป็น 7 ขั้นตอน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง  
กันเป็นวงจร ดังต่อไปนี้ .

ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 2 การกำหนดแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่จะทำให้จุดมุ่งหมาย

สัมฤทธิ์ผล

ขั้นที่ 3 คำนวณทรัพยากรที่ใช้

ขั้นที่ 4 เปรียบเทียบทรัพยากรที่ต้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ หรือที่จะหามาได้

ขั้นที่ 5 จัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนการดำเนินงานที่เลือกแล้ว

ขั้นที่ 6 จัดวางระบบงานและการนำแผนออกปฏิบัติ

ขั้นที่ 7 กำหนดระบบการติดตาม การควบคุม และประเมินผล

จากขั้นตอนของกระบวนการวางแผนดังกล่าว มีกิจกรรมอยู่ 3 จำพวก คือ  
กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำแผน กิจกรรมเกี่ยวกับการนำแผนออกไปปฏิบัติ และกิจกรรม  
เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผน กิจกรรมทั้ง 3 จำพวกนี้มีความสำคัญไม่น้อยไป  
กว่ากัน

สรุป การวางแผนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการบริหารงาน แต่มีข้อจำกัด  
ต่าง ๆ ที่จะต้องพิจารณาอยู่หลายประการ เช่น แผนงานต่าง ๆ ถึงแม้ว่าได้จัดทำไว้  
อย่างดีเพียงใด หากผู้รับผิดชอบไม่สนใจ และไม่นำไปปฏิบัติแผนนั้นก็ไม่มี ความหมาย  
หรือการวางแผนจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่ม และต้อง  
มีทรัพยากรในท่านต่าง ๆ อย่างพอเพียง เป็นต้น แผนต่าง ๆ นั้นอาจแบ่งประเภทตาม  
ลักษณะเฉพาะของแผนนั้น ๆ ได้ และมีขั้นตอนของกิจกรรมในกระบวนการวางแผน

### การวางแผนกำลังคน

ก. ความหมายของการวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคน ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Manpower Planning แต่ในปัจจุบันหลายวงการได้เปลี่ยนมาใช้คำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Planning แต่อย่างไรก็ตาม คำว่า กำลังคน ( Manpower ) หรือ ทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource ) มีความหมายเหมือนกัน คือหมายถึง " คนที่มีพลังทางการผลิตเพื่อก่อให้เกิดสินค้าและบริการ ก่อนมีพลังมีการสะสมพลัง ( Potential ) ด้ยการศึกษาสร้างฝีมือและความรู้เพื่อจะนำไปใช้ทำงานนั้น กำลังคนจึงเริ่มแต่เป็นนักเรียนเรียนสำเร็จเข้าทำงาน " ( อัมพร วิจิตรพันธ์ 2525: 177 ) ความหมายของการวางแผนกำลังคน มีดังต่อไปนี้

1. กระบวนการที่จะได้คนที่เหมาะสมมาทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถในเวลาอันเหมาะสม ( บัณฑิต อินทรชื่น 2526: 16 )

2. กระบวนการที่ฝ่ายบริหารพยายามจัดวางแผนงานเพื่อให้ได้กำลังคนเพียงพอเพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ( Gluock 1974: 97, อ้างถึงใน ประกอบ คุปรัตน์, เอกสารประกอบการบรรยาย )

3. ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนพอเพียงเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์การให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต ( ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 16 )

4. การเตรียมคาดคะเนความต้องการกำลังคนในองค์การเป็นการล่วงหน้า และรวมถึงการเตรียมพัฒนากำลังคน และการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในองค์การให้ได้ประโยชน์สูงสุด ตลอดจนศึกษาวิจัยกำลังคน เพื่อวางมาตรการอันจะเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานไปโดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ( ไพโรจน์ สิตปรีชา 2523: 20 )

5. การเตรียมการเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน การพัฒนา และการใช้บุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือสถาบันให้มากที่สุด ( เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2527: 118 )

6. การตัดสินใจหรือกะการล่วงหน้าไว้ว่า เมื่อถึงเวลาที่กำหนด หรือขั้นตอนของงานที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารจะต้องใช้บุคลากรอย่างไรบ้าง ( รุ่ง แก้วแดง และ ปรีชา คัมภีรปกรณ์ 2526: 228 )

7. การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยวิเคราะห์ในด้านความสามารถและลักษณะอื่น ๆ ของกำลังคนแล้ววางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ ทั้งโดยวิธีการรับสมัครกำลังคนใหม่ และการพัฒนากำลังคนที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพ ( อัญชลี คอคงคา 2525: 273 )

8. กระบวนการที่มุ่งในการจัดให้มีกำลังคนในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอยู่ในองค์การ ตลอดเวลาที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือช่วยทำให้แน่ใจว่ามีการใช้กำลังคนในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละคนจักได้รับการพัฒนาและมีโอกาสใช้สติปัญญาอุทิศตนในการทำงานจนเต็มขีดความสามารถของตน ( กมล คูสุวรรณ 2527: 10 )

จากความหมายของการวางแผนกำลังคนของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน มีลักษณะดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่เป็นกระบวนการ มีขั้นตอนในการดำเนินงาน
2. เป็นกิจกรรมที่มุ่งจะให้ได้คนที่เหมาะสมทั้งในทันปริมาณ และคุณภาพเข้าสู่หน่วยงาน ทันในเวลาที่หน่วยงานมีความต้องการ
3. เป็นกิจกรรมที่มุ่งจะใช้คนที่อยู่ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์กำลังคน การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และการพัฒนากำลังคน

ข. หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนมีนัยต่อความคิดและหลักการที่สำคัญหลายประการ ประมวลได้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคนควรกระทำเมื่อใดก็ตามที่เริ่มดำเนินงานเป็นอันดั้แรก ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าองค์การอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่ มีการปรับปรุงงานใหม่ในกรณีฉุกเฉิน หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติ จึงปรับปรุงแผนงานเสียใหม่ก็ได้ ( สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 28 )

2. องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ อาจกำหนดให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการวางแผนกำลังคน เช่น หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานวางแผน โดยมีหน้าที่ในการวางแผนกำลังคน ประสานงาน และให้ความช่วยเหลือ หรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ตลอดจนทำหน้าที่ประสานนโยบายกับระดับบริหารอีกด้วย ( บัณฑิตย์ อินทรชื่น 2526: 18 )

3. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ถี่ถ้วนเสียแต่ต้น หรือเข้าใจในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ผิดพลาดแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลว และไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง ( สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 29 )

4. การวางแผนกำลังคนมีส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการคือ ตำแหน่ง ( Position ) กับบุคคล ( People ) ส่วนประกอบทั้งสองนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การย้ายเข้า ลาออก รวมทั้งการยุบ และเพิ่มตำแหน่ง การวางแผนกำลังคนเพื่อให้รับกับการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบทั้งสองประการนี้ จึงควรจะต้องมีการวางแผนเป็น 2 ระยะด้วยกันคือ ระยะสั้น ( Short - Span ) และระยะยาว ( Long - Span ) การวางแผนกำลังคนระยะสั้นจะเกี่ยวกับกา .

วางแผนเพื่อให้ตำแหน่งและบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้ปฏิบัติงานได้ผลสูงถึงขนาด และการวางแผนเพื่อบรรจุบุคลากรที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่าง การวางแผนระยะยาว จะประกอบด้วย การวางแผนโครงสร้างของตำแหน่งกับบุคลากรในอนาคต การวางแผนกำลังคนให้สัมพันธ์กับแผนระยะยาวอื่น ๆ การประเมินผลบุคลากรที่มีอยู่เพื่อการวางตัวบุคลากรที่เหมาะสม การคำนึงถึงช่องว่างระหว่างบุคลากรปัจจุบันที่จะบรรจุใหม่ โดยพิจารณาองค์ประกอบดังกล่าว แล้วเลือกการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร หรือเลือกการบรรจุบุคคลจากแหล่งทรัพยากรบุคคลภายนอกองค์กร ( เมธี ปิณฑานนท์ 2523: 21 - 25 )

5. การวางแผนกำลังคนอาจจะกระทำได้ใน 3 แนวทางคือ การวางแผนจากบนลงล่าง ( Top - down Approach ) การวางแผนจากล่างขึ้นบน ( Bottom - up Approach ) และการวางแผนแบบผสม ( Combined Approach ) การวางแผนจากบนลงล่าง จะเริ่มต้นที่แผนหลักขององค์กรก่อนจึงเป็นแผนกำลังคน โดยพิจารณาสภาวะการณ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เปรียบเทียบความต้องการทางด้านแรงงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่ แล้วกำหนดแผนหรือกลยุทธ์ทางด้านบุคคล การวางแผนกำลังคนในแนวทางนี้ถือว่านโยบายหลัก และแผนงานใหญ่สุดขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ข้อดีของวิธีนี้ก็คือเป็นการง่ายที่จะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางด้านการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร การวางแผนจากล่างขึ้นบนหรือเป็นการวางแผนจากส่วนย่อยไปสู่ส่วนใหญ่ จะต้องถือว่าบุคคลและหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรสำคัญ ชั้นแรกจะต้องวิเคราะห์พนักงานที่ทำงานในองค์กรแต่ละตำแหน่งในด้านการปฏิบัติงาน ความรู้ความชำนาญ และขีดความสามารถ จากนั้นก็เอาข้อมูลที่วิเคราะห์มากำหนดเป็นแผนงานรวมขององค์กร จากการวิเคราะห์รายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ของพนักงาน สามารถนำไปใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การโยกย้าย ฯลฯ ผลดีของวิธีนี้ก็คือสามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือกิจกรรมของแต่ละบุคคลให้เข้ากับแผนงานได้ ผลเสียก็คือเป็นการยากที่จะประสานข้อมูลของแต่ละคน แต่ละตำแหน่ง ให้เข้ากับวัตถุประสงค์หลัก เพราะข้อมูลส่วนย่อย

เหล่านี้แตกต่างกันมาก ส่วนการวางแผนแบบผสมเกิดจากการที่ได้มองเห็นว่าทั้งสองวิธีที่กล่าวมามีผลที่คล้ายกัน แม้ว่าวิธีจากบนลงล่างจะเป็นที่นิยมใช้มากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารที่ถือว่า วัตถุประสงค์หลักขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่สุด แต่วิธีวางแผนจากล่างขึ้นบน เป็นวิธีที่ได้ผลในแง่จิตวิทยา เพราะคำนึงถึงคนเป็นหลัก ดังนั้นการนำเอาทั้งสองวิธีมาผสมกัน และนำไปใช้ให้เหมาะสม ก็จะได้ผลดีกว่าการเลือกวิธีใดวิธีเดียว ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์หลักเป็นอำนาจของผู้บริหารสูงสุดอยู่แล้ว เมื่อจะนำเอาวัตถุประสงค์และนโยบายดังกล่าวไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ก็ควรที่จะได้วิเคราะห์และศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลแต่ละตำแหน่งงานนั้น ( เสนาะ ตีเขาว 2526: 65 - 67 )

6. กฎเกณฑ์จะนำไปสู่การวางแผนงานบุคคลก็เหมือนกับกฎเกณฑ์ไปสู่การวางแผนทุกชนิด ก็คือข่าวสารนั่นเอง ถ้าปราศจากข่าวสารที่แม่นยำและเพียงพอเกี่ยวกับตำแหน่งและคุณสมบัติที่ตำแหน่งต่าง ๆ ต้องการ และขาดการประมาณการที่รอบคอบในค่าน้ำมันแห่งอุปสงค์ และอุปทานแล้ว การบริหารงานบุคคลก็จะกลายเป็นงานประจำ หรือไม่ก็เป็นเรื่องซ้ำซาก เป็นเรื่องที่ไม่สามารถให้เกิดการยอมรับได้ มีเลศนัยแอบแฝง และถูกอิทธิพลของนักการเมืองครอบงำได้ง่าย แต่ถ้ามีข่าวสารเพียงพอแล้วก็จะช่วยให้การวางแผนงานบุคคลเป็นไปอย่างถี่ถ้วนใช้การได้ ( คิงสเบอรี, อ่างถึงใน อมรรักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุริตกุล บรรณาธิการ. 2514: 256 )

7. การวางแผนกำลังคนจะเป็นไปได้ห่วยดี จะต้องศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวกับความมุ่งหมายของหน่วยงานว่า จะให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร ในระยะเวลาเท่าใด แล้วศึกษาว่าหน่วยงานมีแผนการปฏิบัติงานอย่างไร จะมีรูปแบบโครงสร้างของหน่วยงานอย่างไร ศึกษาว่าปัจจุบันมีบุคลากรอย่างไร จะลาออก เกษียณ ย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือออกไปในระยะเวลาตามโครงการเท่าไร ศึกษาว่าในแต่ละปี หรือแต่ละระยะเวลาหน่วยงานนั้นต้องการคนในจำนวน คุณสมบัติ วุฒิ เพศ ของบุคลากรอย่างไร ศึกษา

ว่าจะยอมรับพัฒนาบุคลากรใหม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการแต่ละระยะเวลาไปอย่างไร แล้วจัดทำแผนการรับบุคลากรใหม่ แผนการเลื่อนตำแหน่ง แผนให้ออก แผนการอบรมพัฒนา และให้การศึกษา ตลอดจนกระบวนการจูงใจต่าง ๆ ( สํารายณ์-ถาวรรายศํม ม.ป.ป. : 163 )

8. ในการวางแผนกำลังคนของทุกองค์การจะมีลักษณะเหมือนกับการวางแผนโดยทั่วไป วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการวางแผนคือ การต้องการทราบล่วงหน้าว่าควรจะทำอะไรบ้าง จะให้ทราบว่าองค์การได้รับการคาดหวังจะให้ทำอะไร และส่วนย่อย ๆ ขององค์การหรือระบบนั้นจะดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกันทั้งองค์การ ในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพองค์การสามารถลดพฤติกรรมการบริหารแบบ "เตาสุ่ม" และสามารถดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เป็นที่ตั้ง ใช้เหตุผลแทนสัญชาตญาณ และรวบรวมพลังขององค์การทั้งสิ้นให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( ประกอบ คูปริตัน, เอกสารประกอบการบรรยาย: 1 )

9. จุดมุ่งหมายของการวางแผนกำลังคนก็คือ การมุ่งที่จะจัดให้มีข้อมูลล่วงหน้าเกี่ยวกับตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการบรรจุคนมาทำ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มตำแหน่งงานใหม่ การทดแทนคนเก่าที่ออกไป เพราะเหตุผลก็ตาม มุ่งที่จะให้มีเวลาพอเพียงที่จะคัดเลือก ประเมินคุณสมบัติของคนที่เหมาะสมเป็นผู้มาปฏิบัติงานนี้ และจะอย่างไรกับคนอื่นที่อาจถูกกระทบกระเทือนจากการแต่งตั้ง โอนย้าย ถอดถอนนี้ มุ่งที่จะให้มีเวลาพอเพียงที่จะจัดให้มีการฝึกอบรม พัฒนาคนเพื่อเตรียมเข้ารับงานในตำแหน่งต่าง ๆ มุ่งที่จะให้มีเวลาพอเพียงในการจัดการโอนย้ายถอดถอน บรรจุ ในตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยให้กระทบกระเทือนการปฏิบัติงานน้อยที่สุด มุ่งที่จะให้มีเวลาพอเพียงทำการคัดเลือกบรรจุคนจากภายนอกเข้าเสริม และเพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายล่วงหน้า ( กมล คูสุวรรณ 2527: 12 )



10. การวางแผนกำลังคนของส่วนราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เน้นเฉพาะการวางแผนความต้องการอัตรากำลัง แท้จริงแล้วยังมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่จำเป็นอีก เช่น การสำรวจวิเคราะห์ปัญหากำลังคน การวางแผนพัฒนาคน และการวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น ( ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ 2525: 19 )

สรุป การวางแผนกำลังคนมีหลักการ แนวคิด และข้อจำกัด เช่นเดียวกับ การวางแผนโดยทั่วไป เพียงแต่นั้นในกิจกรรมการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งที่จะให้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ การงาน ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การเพียงพอในเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้ด้วยการสรรหาคนใหม่เข้ามาและการพัฒนาคนเก่าที่มีอยู่ในองค์การ หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง การวางแผนกำลังคนยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ปัญหากำลังคน การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการให้คนที่ไม่เหมาะสม ออกจากองค์การไปอีกด้วย

#### ค. ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกำลังคน

อัญชลี ค้อคงคา ( 2525: 277 - 279 ) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกำลังคนในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังคน

ขั้นที่ 2 การเก็บข้อมูล ได้แก่ข้อมูลด้านส่วนราชการ ข้อมูลด้านการผลิตกำลังคน ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่เดิม และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์กำลังคน เช่น งบประมาณของรัฐบาล ภาวะตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงและปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม และกฎหมายระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผน

ขั้นที่ 4 การติดตามประเมินผล

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ ( 2525: 12 - 18 ) ได้เสนอขั้นตอนต่าง ๆ ในการวางแผนกำลังคนในหน่วยงานราชการไว้ ดังนี้

1. การสำรวจวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันของหน่วยงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกำลังคนปัจจุบัน ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกำลังคน และข้อมูลอื่น ๆ เช่น นโยบายการบริหารงาน สภาพแวดล้อมและขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

2. การพยากรณ์เกี่ยวกับกำลังคน เป็นการพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการ ( Demand ) และ อุปทาน ( Supply ) ตามกำลังคน

3. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับกำลังคนและการบริหารงานบุคคล

4. การวางแผนปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับกำลังคน เช่น แผนความต้องการอัตรากำลัง แผนการสรรหากำลังคน แผนการพัฒนากำลังคน แผนเตรียมคนทดแทนตำแหน่งว่างในระดัสูง เป็นต้น และรวมถึงการนำแผนไปใช้ และการติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขปรับปรุงแผนด้วย

5. การวิจัยเกี่ยวกับกำลังคน เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

กมล คูสุวรรณ ( 2527: 12 - 13 ) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการวางแผนในหน่วยงานธุรกิจเอกชนไว้ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและแผนดำเนินงาน เริ่มด้วยการตั้งสมมติฐานต่าง ๆ หรือวิเคราะห์ว่าจะเลือกทิศทางดำเนินธุรกิจในแนวใด ธุรกิจควรมีเป้าหมาย และ

แผนการดำเนินงานอย่างไร โดยกำหนดเป้าหมายแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว 3 - 5 ปี แยกขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละปี

2. การคาดคะเนตำแหน่งงานที่ต้องการ
3. การคาดคะเนกำลังคนในปัจจุบัน
4. การคาดคะเนกำลังคนที่ต้องการในอนาคต
5. การจัดทำแผนกำลังคน โดยเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนในอนาคต กับจำนวนกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เมธี ปิลันธนาพันธ์ ( 2523: 26 - 36, กล่าวจาก Castetter 1976 : 96 ) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกำลังคนในวงการศึกษาไว้ ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การเตรียมการสันนิษฐานการวางแผนกำลังคน
- ขั้นที่ 2 การทำโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ และความต้องการกำลังคน
- ขั้นที่ 3 การตระเตรียมกำลังคนที่มีอยู่
- ขั้นที่ 4 การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน
- ขั้นที่ 5 การทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคน
- ขั้นที่ 6 การควบคุมแผนกำลังคน

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ ( 2527: 11 - 13 ) ได้แบ่งการวางแผนกำลังคน ออกเป็น 3 ส่วนซึ่งมีลักษณะเรียงลำดับเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนความต้องการกำลังคน ( Manpower Requirement Planning ) โดยการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนทั้งหมดของหน่วยงาน การ

ประเมินกำลังคนที่มีอยู่ทั้งหมดในปัจจุบัน การประเมินกำลังคนที่ยังขาดอยู่ และต้องการเพิ่มในปัจจุบัน การพิจารณาอัตราความต้องการกำลังคนเพิ่มเนื่องจากการขยายงาน หรือ ใ้รับงานเพิ่มในแต่ละปี และความต้องการกำลังคนในรอบระยะเวลา 5 ปี 10 ปี โดยแยกออกเป็นปี ๆ

2. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ (Manpower Supplies Planning) โดยพิจารณาอัตราการผลิตทั้งหมดในปัจจุบัน อัตราการผลิตที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นในแต่ละปี จำนวนคนที่จะผลิตไปในรอบระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี และจำนวนกำลังคนที่จะต้องผลิตเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการกำลังคนในแต่ละด้านได้

3. การวางแผนใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) โดยสำรวจและประเมินความรู้ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ พัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น และใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

สรุป ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกำลังคนตามทรรศนะต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือจะประกอบด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ด้านกำลังคน ขั้นเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดวิธีแก้ปัญหา และจัดทำแผนงานและโครงการ ด้านกำลังคน ขั้นปฏิบัติ และขั้นติดตามและประเมินผล กระบวนการวางแผนกำลังคนทุกขั้นตอนดังกล่าว หรืออาจจะสรุปได้ว่าขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

## กลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนเป็นกลไกอันหนึ่งในการบริหารการศึกษา เกิดขึ้นครั้งแรก ระหว่าง พ.ศ. 2496 - 2497 ณ อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี และได้แพร่ไปสู่โรงเรียนประชาบาลทั่วราชอาณาจักร (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร 2522: 4 อ้างถึงใน สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ 2526: 341) ในปัจจุบันระบบกลุ่มโรงเรียนมีอยู่ในทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งมีความหมายแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม และการจัดกลุ่มโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

ก. ความหมาย มีผู้ให้คำจำกัดความของกลุ่มโรงเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการจัดการบริหารการศึกษาแบบหนึ่งที่น่าเอาโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนมารวมกันในสภาพโครงสร้างที่จะเอื้ออำนวยให้การศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ( ชูชาติ ทรัพย์มาก 2520: 39 )
2. เป็นสหกรณ์ทางความคิดในอันที่จะรวบรวมสรรพหุกำลังที่มีอยู่ในโรงเรียนให้เป็นกลุ่มก้อน ( หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2521: 4 )
3. เป็นการรวมตัวของโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน มุ่งระดมสรรพหุกำลังในการพัฒนาการเรียนการสอน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานทัดเทียมกัน ทั้งยังเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณอีกด้วย ( สุคสาวาท หลานันท์กุลธร 2525: 45 )
4. โรงเรียนหลายโรงเรียนซึ่งรวมกันตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีการจัดแนวทางหรือระเบียบเกี่ยวกับโครงสร้าง หน้าที่ และวิธีดำเนินการเพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินการกิจไ้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ( สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ 2526: 342 )

จากคำจำกัดความของกลุ่มโรงเรียนดังกล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่ากลุ่มโรงเรียน มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นองค์กรทางการศึกษาที่เกิดจากการเอาโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนมารวมกันตามหลักเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด

2. การจัดกลุ่มโรงเรียนมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมสรรทกำลังในต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มให้สูงขึ้น

ข. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม การจัดกลุ่มโรงเรียนนี้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานงานเป็นกลุ่มเป็นสำคัญ เนื่องจากกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วยโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนมารวมกัน สมาชิกที่รวมกันมีจำนวนมากพอสมควร การร่วมกันปฏิบัติงานเป็นกลุ่มย่อมทำให้เกิดผลงานที่มีความสำคัญ การรวมกลุ่มกันปฏิบัติงานยังมีสมาชิกร่วมอยู่มากเท่าใดผลงานก็ยิ่งมีความสำคัญสูงขึ้น ดังเช่น ยุทธ สักดิ์ เกษยนต์ ( 2516: 39 ) กล่าวว่า

การสร้างงานที่เคลื่อนที่เร็วกว่าเสียง สร้างดีระฟ้า ระบบความเชื่อทางศาสนา การเขียนหนังสือต่าง ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับกลุ่มคนขนาดใหญ่ และซับซ้อนยิ่งกว่าการถ่ายทอดพฤติกรรมพื้นฐานให้กับเด็ก กิจกรรมดังกล่าวจะสำเร็จไม่ใ้หากไม่มีกลุ่มคนขนาดใหญ่ ประกอบด้วยคนเป็นหมื่นเป็นล้าน

การทำงานเป็นกลุ่มมีข้อจำกัดอยู่บ้าง เช่นการพิมพ์หนังสือที่มีเครื่องพิมพ์ดีดเพียงเครื่องเดียว ถ้าจะให้หลายคนช่วยกันพิมพ์พร้อมกันคงยุ่งยากเป็นแน่ หรือการเขียนจดหมายสัปดาห์หนึ่งก็ไม่มีใครจำเป็นที่จะต้องให้กลุ่มคนเป็นผู้เขียน แต่อย่างไรก็ตาม งานที่ทำเป็นกลุ่มได้ผลดี คืองานที่ต้องการกระตุ้น หรือจูงใจจากกลุ่ม ซึ่งถ้าทำคนเดียวอาจจะน่าเบื่อ หรือน่ากลัว และงานที่ต้องการการประสานงานกัน และทำไปพร้อม ๆ กัน ( เฉลียว บุรีภักดิ์ ม.ป.ป.: 232 )

อลอง ภิรมย์รัตน์ ( 2521: 15 - 108 ) กล่าวว่า อิทธิพลของกลุ่มเท่านั้น ที่จะยับยั้งให้คนได้คิด ได้รู้จักเสียสละเพื่อคนอื่น ถ้าโดยลำพังคนเขี้ยวก็คิดเอาแต่ใจหาทางป้องกันการสูญเสียผลประโยชน์ นักปกครองหรือนักบริหารจึงต้องตระหนักว่าการให้คนเสียสละ มีความรับผิดชอบ หรือจะแก้ปัญหาอะไรจะทำให้ดีในบรรยากาศของกลุ่มและโดยกลุ่ม ถ้าทำโดยฐานะบุคคลมักจะล้มเหลว ความเชื่อหรือปรัชญาพื้นฐานของกระบวนการกลุ่มคือ การเกิดกลุ่มเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และกลุ่มจะเกิดขึ้นทุกหนทุกแห่งไม่จำกัด กลุ่มมีพลังที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิก กลุ่มสามารถสร้างได้ทั้งสิ่งดีและสิ่งเลว กิจกรรมกลุ่มจะเป็นการก่อประโยชน์ให้แก่สังคม และพัฒนาพฤติกรรมของสมาชิก การศึกษาเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มอาจศึกษาได้ตามหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ธรรมชาติของกระบวนการกลุ่ม ได้แก่ พัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงภาวะในกลุ่ม พัฒนาการของปทัสถานในกลุ่ม ลักษณะพิเศษของกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของกลุ่ม ความใกล้ชิดของสมาชิก การสื่อความหมาย การดึงดูดทางจิตใจระหว่างสมาชิก การตัดสินใจของกลุ่ม กลุ่มทำให้เกิดภาวะการลืมน การศึกษาเปรียบเทียบงานที่ทำโดยบุคคลและทำโดยกลุ่ม การระดมสรรพกำลัง และผลงานของกลุ่มกับขนาดของกลุ่ม

2. ลักษณะของกระบวนการกลุ่ม ได้แก่ สัมพันธกริยาภายในกลุ่ม กระบวนการของสัมพันธกริยา จุดมุ่งหมายของการรวมกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายของกลุ่มกับสมาชิก ความสำคัญของจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่มีต่อสมาชิก บทบาทของสมาชิก พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บทบาทของกิจกรรมของสมาชิก การถ่ายทอดบทบาทอันสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ ส่วนประกอบของบทบาท ปทัสถานและการขัดแย้งของบทบาท และบทบาทของกลุ่ม

3. พลวัตของกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดพลวัตของกลุ่ม สถานการณ์ที่บั่นทอนพลวัตของกลุ่ม และลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม

4. พฤติกรรมของผู้นำ ใต้แก๊ว แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ  
หน้าที่ของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำ และ  
การเปรียบเทียบบรรยากาศของกลุ่ม

5. พฤติกรรมของสมาชิก ใต้แก๊ว พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน พฤติกรรม  
ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสถานภาพของกลุ่ม และพฤติกรรมที่เป็นเรื่องส่วนตัว

6. หัวข้ออื่น ๆ ใต้แก๊ว การแก้ปัญหาโดยกลุ่ม การอภิปรายกลุ่ม การใช้  
กระบวนการกลุ่มพัฒนาบุคลากร และการวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น เป็นต้น

จำเนียร ช่วงโชติ ( 2520: 148 - 182 ) กล่าวว่า การศึกษา  
เกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มโดยสรุปมีเรื่องที่น่าสนใจอยู่ 3 เรื่อง ดังนี้

1. กลุ่ม ซึ่งกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่แต่ละคนมีความเห็นเป็นเอกเทศแตกต่าง  
จากสมาชิกคนอื่น ๆ แต่ละคนใ้คนำเอา คุณค่า ทัศนคติ ความสนใจ ความรู้สึก  
ความเชื่อ และแรงจูงใจทั้งที่เป็นเรื่องทั่วไปและเรื่องเฉพาะเข้าสู่กลุ่ม แต่ละคนอาจ  
มีความคาดหวังและความทะเยอทะยาน ความแตกต่างในเรื่องประสบการณ์ คุณค่า  
ความสนใจ ความสามารถ และทรศนะต่าง ๆ ของสมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่มเป็น  
แรงภายในอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับแรงภายในอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลเกี่ยวข้องกับการวางแผนงาน  
การทำงาน และการไปสู่ความสำเร็จของกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อการปรับปรุง  
ความก้าวหน้าของกลุ่มอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีพลังภายนอกที่เข้ามามีส่วนผลักดันให้กลุ่ม  
เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความสำเร็จ และกิจกรรม  
การทำงานของกลุ่มได้ เช่น อิทธิพลของชุมชนที่มีต่อกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม เป็นต้น

2. เป้าหมายของกลุ่ม การทำงานของกลุ่มที่จะก่อให้เกิดผลและมีประสิทธิภาพ  
กลุ่มจำเป็นต้องมีจุดประสงค์และเป้าหมายที่ถูกต้องแน่นอน และมีวัตถุประสงค์อันเกิดจาก  
หลังการเคลื่อนไหวภายในและภายนอกอีกด้วย





3. เทคนิคของกลุ่ม หมายถึง วิธีการที่ใช้กับกลุ่มเพื่อนำกลุ่มให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับมันและไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม เทคนิคของกลุ่มที่เหมาะสมจะมีพลังหรืออำนาจในการกระตุ้นแรงขับ และแรงจูงใจของแต่ละบุคคลในกลุ่ม เร่งเร้าพลังของการเคลื่อนไหวภายในและภายนอกของกลุ่ม และเคลื่อนย้ายกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยปกติเทคนิคที่ใช้ปฏิบัติกันมาซึ่งมีส่วนกระตุ้นกลุ่มให้ทำงานนั้นได้แก่ เทคนิคการอภิปรายเป็นกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ และเทคนิคที่ทำให้บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันได้ เป็นต้น

สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งในการทำงานเป็นกลุ่มคือ การตัดสินใจรายบุคคลและกลุ่ม โยธิน สันสนยฺทธ ( 2525: 91 ) กล่าวว่า การตัดสินใจรายบุคคลเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลเดี่ยว บุคคลอาจขอคำแนะนำจากผู้อื่น แต่ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเขาแต่เพียงผู้เดียว ส่วนการตัดสินใจในกลุ่มมีหลายคนที่มีส่วนในการกระทำ มีการศึกษาหลายรายพบว่า การตัดสินใจกลุ่มกล้าเสี่ยงมากกว่าการตัดสินใจรายบุคคล เพราะการตัดสินใจกลุ่มกระจายความรับผิดชอบ สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกว่ามีพลังมากกว่าเกิดความกลัวเกิดขึ้น การตัดสินใจนั้น ๆ เป็นความผิดของกลุ่ม และไม่โทษความผิดของตนโดยเฉพาะ อาจจะสรุปความคิดเห็นจากทฤษฎีนี้ได้ว่า การตัดสินใจกลุ่มมีทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง เพราะการที่กลุ่มกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ เวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ อีกด้วย

แนวคิดอีกประการหนึ่งในการทำงานเป็นกลุ่มคือ การบริหารงานโดยคณะกรรมการ กลุ่มต่าง ๆ อาจมีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการเช่น สมาคม ชมรม และกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น วิธีการที่จะช่วยให้การทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานในรูปคณะกรรมการ มีประสิทธิภาพคือ วิธีการจัดให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ( สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 281 ) ซึ่ง แวน เกอซัล ( 2518: 88 - 91 ) ได้เสนอวิธีการที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับความร่วมมือ ความสมัครใจ และความอดุสาหพยายามอย่างจริงจังจากผู้บังคับบัญชา ว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้

แจงเรื่องราวต่าง ๆ ที่ไต่ถามมาให้ผู้ไต่บังคับบัญชาทราบโดยละเอียดและทันเหตุการณ์ ในกรณีที่การวินิจฉัยสั่งการจะมีผลกระทบกระเทือนต่องานที่พนักงานเจ้าหน้าที่กำลังปฏิบัติอยู่ ผู้บังคับบัญชาควรไต่หาข้อเสนอนี้จากผู้ไต่บังคับบัญชาของตน เมื่อประสบปัญหา วิธีแก้ ปัญหาที่ดีคือวิธีทำงานร่วมกับผู้ไต่บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหของหน่วยงาน ควรหลีกเลี่ยงการบีบบังคับให้ผู้ไต่บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของตนฝ่ายเดียว และผู้บังคับบัญชาจะต้องร่วมวางแผนหมายหรือวัตถุประสงค์ และกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน กับผู้ไต่บังคับบัญชาของตน จากทฤษฎะดังกล่าวมานี้ชี้ให้เห็นถึงการ บริหารงาน หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ไต่บังคับบัญชาในแนวคิด แต่สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของสมาชิกในคณะกรรมการ หรือทีมงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ใน แนวรานั้น อุเทน ชานนท์ ( 2526: 17 - 19 ) กล่าวว่า มีหลักอยู่ 13 ประการคือ

1. สมาชิกจะต้องรับรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความผูกพัน และเข้าใจว่าผลงานเป็นของทีม
2. สมาชิกจะต้องเรียนรู้ธรรมชาติของตนเอง และสมาชิกคนอื่น ๆ
3. สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามบทบาท อันได้แก่บทบาทของตน และบทบาทในทีมอย่างเหมาะสม
4. จะต้องมีการระเบียบปฏิบัติสำหรับทีมงาน
5. จะต้องมีการติดต่อสื่อสารและการสื่อข้อความที่ดี
6. จะต้องจัดข้อขัดแย้งในทีมอย่างเฉียบไว
7. สมาชิกจะต้องกระตือรือร้น และร่วมมือในการทำงาน
8. สมาชิกทุกคนต้องทำคนให้เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์ และปรับตัวเก่ง
9. จะต้องสร้างให้มีระบบการทำงานที่ดี
10. จะต้องสร้างบรรยากาศที่ดี สิ่งแวดล้อมที่ดี ในการปฏิบัติงานในทีม

11. สมาชิกของทีมต้องเป็นกันเอง รู้จักและเข้าใจกันและกันอย่างดี
12. สมาชิกทุกคนพร้อมที่จะช่วยเหลือ และทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของทีมของหน่วยงาน
13. สมาชิกควรมีโอกาสพบปะ ใกล้ชิดสนิทสนม และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

สนานจิตร์ สุคนธรักษ์ ( บรรยาย ) กล่าวถึงการทำงานในรูปคณะกรรมการว่า มีความเชื่อและเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มดีกว่าคนเดียว โดยมีเงื่อนไขคือ องค์ประกอบของกลุ่มต้องดีด้วย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถสูงตัดสินใจได้ดีกว่ากลุ่ม เพราะฉะนั้นเวลาเลือกคนเข้าเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ ทั้งผู้เลือกและผู้ถูกเลือกจะต้องศึกษางานหรือหน้าที่ให้ถ่องแท้ว่า งานนั้นคืองานอะไร มีรายละเอียดของงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างนั้นทำอย่างไร เพื่อให้ได้คนเหมาะกับงาน และเงื่อนไขอีกประการหนึ่งคือ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะดีก็ต่อเมื่อได้มีการพูดคุย ถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง และไม่ใช้ข้อมูลที่มีความลำเอียงมาตัดสินใจ เช่น มีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือมีข้อมูลอยู่แต่ใช้อย่างลำเอียง วิธีแก้ก็คือต้องตั้งเกณฑ์ขึ้นเป็นแนวทางในการพิจารณา เป็นต้น

2. มีความเชื่อว่าการใช้คณะกรรมการจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี มีเงื่อนไขคือ การที่จะเกิดการประสานงานที่ดีได้ทุกฝ่ายจะต้องมีความพร้อมในการที่จะดำเนินงานร่วมกัน มีการศึกษาข้อมูล ปัญหา และมีการวางแผนร่วมกันที่ดี เลขานุการของคณะกรรมการจะต้องส่งรายงานการประชุมไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องว่ามติของที่ประชุมเป็นอย่างไร ใครจะต้องทำอย่างไร ไม่ต้องรอให้ถึงการประชุมคราวหน้า เป็นต้น

นอกจากนั้น ยังได้กล่าวถึงจุดอ่อนของการตัดสินใจโดยใช้คณะกรรมการไว้ดังต่อไปนี้

1. เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่าย ทางแก้อคือเลือกเอาเฉพาะเรื่องที่มีความจำเป็นเข้าประชุม โดยคัดเฉพาะเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และต้องการได้รับการยอมรับ จัดวาระการประชุมตามลำดับความสำคัญ จัดเอกสารประกอบการพิจารณาไว้ให้เพียงพอและส่งไปให้คณะกรรมการล่วงหน้ามีเวลาเพียงพอที่จะค้นคว้าเพิ่มเติมได้ เตรียมการที่จะพิจารณาตามลำดับชั้น เช่น เริ่มจากพิจารณาเกณฑ์ก่อนจึงเสนอข้อมูล สรุปผลในเรื่องที่ต้องดำเนินการแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการติดตามผล เป็นต้น
2. ผู้เข้าร่วมประชุมมีความบกพร่อง เช่น ไม่อ่านเอกสารล่วงหน้า ไม่เข้าใจบทบาท พยายามจะยุติการประชุมโดยมิได้พิจารณาข้อมูลโดยถ่องแท้ และขาดคุณสมบัติและลักษณะนิสัยของผู้เข้าร่วมประชุม เป็นต้น
3. ขากที่จะกำหนดความรับผิดชอบ
4. ล่าช้าและไม่สามารถหาข้อยุติได้
5. การประชุมอาจถูกอิทธิพลหรือการครอบงำจากใครคนใดคนหนึ่ง ซึ่งความผิดอยู่ที่ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้เตรียมตัวอย่างดี ไม่สามารถให้ข้อมูลได้ เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มดังกล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า " กลุ่มมีกำลังมากกว่าส่วนบุคคลในการบริหารงาน " ( อรุณ รักธรรม 2527: 106 ) และการทำงานเป็นกลุ่มจะต้องอาศัยสมาชิกทุกคนภายในกลุ่มร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และหน่วยงาน

ค. การจัดกลุ่มโรงเรียน กล่าวเฉพาะกลุ่มโรงเรียนตามระเบียบคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ซึ่งได้แก่ กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดต่าง ๆ ทั้ง 72 จังหวัด สำคัญของระเบียบดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. การแบ่งกลุ่มโรงเรียน กำหนดให้มีจำนวนโรงเรียนภายในกลุ่มประมาณ กลุ่มละ 7 - 10 โรงเรียน แบ่งกลุ่มตามสภาพพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ การปกครอง หรือความสะดวกในด้านการคมนาคมในท้องถิ่น

2. ขอบข่ายงานของกลุ่มโรงเรียน การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน ภายในกลุ่มให้มีการร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนกันทั้งทางกำลังงานและกำลังความคิด เพื่อให้การปรับปรุงส่งเสริมโรงเรียนในตำบลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. งานวิชาการ
2. งานอาคารสถานที่
3. งานบุคลากร
4. งานกิจการนักเรียน
5. งานธุรการและการเงิน
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. องค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และข้าราชการครูที่เป็นผู้สอนจำนวนกึ่งหนึ่งของกรรมการโดยตำแหน่งถ้ามีเศษให้นับเป็นหนึ่ง และกรรมการที่เลือกจากข้าราชการครูจะมีในโรงเรียนหนึ่งเกินกว่าหนึ่งคนไม่ได้

4. หน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน  
มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. วางแผนปรับปรุงโรงเรียนตามขอบข่ายของงานภายในกลุ่ม และปฏิบัติให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของอำเภอ จังหวัด และแนวนโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานหรือโครงการดำเนินงานปรับปรุงโรงเรียนแต่ละโรงเรียนภายในกลุ่ม
3. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม
4. จัดให้มีการประสานงานและร่วมมือระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่มและชุมชน เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
5. เสนอแนะงบประมาณประจำปีของโรงเรียนภายในกลุ่ม
6. ติดตามผลการปฏิบัติงานและดูแลความประพฤติของข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียน
7. เสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูในระดัากลุ่มโรงเรียน
8. วางแผนงานสำรวจและดำเนินการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาเพื่อให้เด็กเข้าเรียนอย่างทั่วถึง
9. ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนภายในกลุ่ม
10. ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ หรือคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

5. หน้าที่ของประธานคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประธานคณะกรรมการ  
กลุ่มโรงเรียนมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง  
แล้วรายงานให้อำเภอรอบ
2. เชื่อมและนิเทศการศึกษาโรงเรียนภายในกลุ่มอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. รวบรวมสถิติข้อมูลส่งอำเภอกำหนด
4. เป็นประธานในการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูในระดั  
กลุ่ม เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภ
5. เป็นผู้ประสานงานภายในกลุ่มโรงเรียนและหน่วยงานอื่น
6. ปฏิบัติงานอื่น ๆ เกี่ยวกับการศึกษาที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภ  
หรือกิ่งอำเภอมอบหมาย

นอกจากนั้น ความระเบียบดังกล่าวยังได้กำหนดให้คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน  
มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ได้ และได้กำหนดให้กลุ่มโรงเรียนได้  
รับงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และจากแหล่งอื่น ๆ  
เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานบริหารกลุ่มโรงเรียนอีกด้วย

สรุป การจัดกลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติ เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่ม  
โรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแบ่งกลุ่ม  
โรงเรียน ขอบข่ายงานของกลุ่มโรงเรียน องค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน  
หน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน หน้าที่ของประธานคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน  
และเรื่องอื่น ๆ ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียน

### ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน ในด้านการบริหารงานบุคคลและในด้านอื่น ๆ ที่เป็นแนวทางประกอบในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยในครั้งนี้ได้ ซึ่งได้แก่ผลการวิจัยของบุคคล ดังต่อไปนี้

1. มนตรี เทพสิทธิ์ ( 2524: 49 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขอบเขตการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ครูใหญ่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล 18 ปัญหา โดยมีปัญหาทางด้านการขาดครูในบางวิชาที่ต้องการ เป็นปัญหาอยู่ในระดับสูง นอกนั้นเป็นปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง คือปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบต้องเป็นความลับและขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า การไม่มีส่วนร่วมและให้ความคิดเห็นเรื่องครูขอย้าย ขอโอน และขอไปช่วยราชการ รวมทั้งการคัดเลือกครูในโรงเรียน การบำรุงขวัญ การจัดสวัสดิการ การพัฒนาอบรมครูใหญ่น้อย และปัญหาเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ปัญหาเศรษฐกิจ การขาดวิทยฐานะของการเป็นครู การไม่ชอบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการทำงานเพื่อหวังเพียงความดีความชอบ เป็นต้น และผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างในการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตสุขาภิบาล และนอกเขตสุขาภิบาล ผลปรากฏว่า ครูใหญ่ทั้งสองกลุ่มประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

2. ประเสริฐ ชาวงษ์ ( 2524: 73 ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัญหาในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูใหญ่ประสบปัญหาในการบริหารงานด้านบุคลากร 15 ข้อ ปัญหาที่อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคือ ปัญหาครูไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ปัญหาที่อยู่ในระดับ



มาก ๑๐ ข้อ ใ้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับครูถูกยืมตัวไปช่วยราชการ ไม่มีการฝึกอบรมผู้ที่  
จะแต่งตั้งให้เป็นครูใหญ่ ครูใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูผู้สอน ทั้งการบรรจุก็  
ล่าช้าไม่ทันวันเปิดเรียนแรกของปีการศึกษา สวัสดิการที่จัดให้ครูไม่เพียงพอ ครูมีรายได้น้อย  
เบิกค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะไม่ได้ เป็นต้น ปัญหาเกี่ยวกับความดีความชอบประจำปีของ  
ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันกับข้าราชการอื่น นอกจากนี้เป็นปัญหาที่อยู่ใน  
ระดับปานกลาง คือ ปัญหาเกี่ยวกับครูไม่อุทิศเวลาให้แก่ราชการ ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อย  
สนับสนุนครูที่มีความรู้ความสามารถ ครูที่ประพฤติไม่เหมาะสมยังทำงานต่อไปได้ ครูไม่  
สนใจที่จะปรับปรุงตนเอง ครูขาดคุณธรรมในการทำงาน และนี่กว่าคนมีเกียรติและศักดิ์ศรี  
น้อยกว่าข้าราชการอื่น

3. นัยนา ทองดี ( 2525: 127 - 128 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการ  
การบริหารงานกลุ่มโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยสอบถามกระบวนการ  
การบริหาร 7 ด้าน คือ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การประสานงาน  
ความร่วมมือ การรายงาน การติดตามและประเมินผล และการงบประมาณ กลุ่ม  
ตัวอย่างประกอบด้วย กรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน 110 คน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย  
วิชาการ 111 คน และหัวหน้าหมวดวิชา 214 คน ในด้านปัญหาและอุปสรรคใน  
การวางแผน พบว่า ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน โรงเรียนมัธยม  
ในส่วนภูมิภาคอยู่ห่างไกลกันมาก การเดินทางไปประชุมเพื่อวางแผนต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย  
มาก ส่วนใหญ่จะใช้การปรึกษาหารือเป็นการภายในหมู่โรงเรียนใหญ่ ๆ ที่อยู่ใกล้กัน  
โรงเรียนเล็ก ๆ ไม่ค่อยทราบ การวางแผนงานใช้เวลาระยะสั้นกระชั้นชิด เพียง  
2 - 3 ชั่วโมง ไม่สามารถระดมสมองจากสมาชิกในกลุ่มได้ทั่วถึง ทำให้เตรียมงาน  
ไม่ทันและแผนงานไม่ค่อยสมบูรณ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่งานประจำมากจนไม่มี  
เวลาให้กับแผนงานของกลุ่ม และการวางแผนทำงานในแต่ละปีไม่สอดคล้องกับระยะเวลา  
ที่จะปฏิบัติตามแผนของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีกิจกรรมมากอยู่แล้ว งานของกลุ่ม

แขนงช่องว่างลงไม่ได้ เป็นต้น ปัญหาและอุปสรรคในด้านการวางแผนงานตามความคิด  
 เห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ คือ กลุ่มผู้บริหารจะเป็นผู้วางแผนงาน ผู้ช่วยผู้บริหาร  
ไม่มีส่วนรับรู้หรือร่วมวางแผนของกลุ่มโรงเรียน จึงไม่ทราบปัญหาและอุปสรรคอันใด การ  
ประชุมร่วมวางแผนไม่มีเลย โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กไม่ค่อยมีส่วนในการวางแผน  
 ทำให้โครงการต่าง ๆ ของกลุ่มที่จัดขึ้นไม่ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก  
 ตรงกันข้ามโรงเรียนใหญ่ได้เพิ่มความเห็นแก่ตัวโดยพยายามจัดโครงการที่โรงเรียนของตน  
 ยังบกพร่องอยู่ การประชุมวางแผนทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก เพราะแต่ละโรงเรียน  
 อยู่ใกล้กัน จึงทำให้ต้องวางแผนในระยะเวลาสั้น แผนงานจึงไม่ละเอียดและรัดกุม  
 และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ขาดวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ  
 ขาดงบประมาณทำให้การวางแผนงานล้มเหลว เป็นต้น ส่วนปัญหาและอุปสรรคในด้านการ  
วางแผนงานตามความคิดเห็นของหัวหน้ามหาวิทยาลัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้เข้า  
ร่วมประชุมในการวางแผน หัวหน้ามหาวิทยาลัยไม่มีส่วนเข้าร่วมประชุมด้วย หากจะมี  
 การดำเนินงานก็จะมีคำสั่งออกมาจากผู้บริหารเลยไม่มีการกระจายอำนาจ การวางแผน  
ทำในระชณะสั้น วางแผนแบบคร่าว ๆ ไม่ละเอียดเป็นแผนงานแบบเลื่อนลอย ขาดการ  
 อบรมชี้แจง ไม่ค่อยมีการวางแผนล่วงหน้า นี้ก็จะทำก็ทำทันที ทำให้งานบางอย่างไม่  
 สามารถดำเนินไปได้ ไม่มีการประชุมวางแผนในระหว่างกลุ่มโรงเรียนเลย ครูส่วนใหญ่  
 ยังไม่ทราบแผนการทำงานของกลุ่มทั้งมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ทำให้ขาดความ  
 เข้าใจขั้นตอนของการทำงาน กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในชนบทอยู่ห่างไกลกันมาก ยาก  
 ที่จะพบปะกันได้บ่อย ๆ ส่วนใหญ่ศูนย์กลางในการทำโครงการและวางแผนอยู่ในตัวเมือง  
 บางโรงเรียนไม่ได้เข้าร่วมประชุมวางแผนกันเลย และการวางแผนส่วนใหญ่ไม่คำนึงถึง  
 สภาพความเป็นจริงของแต่ละโรงเรียน เพราะโรงเรียนขนาดใหญ่คำนึงถึงแต่ความต้อง  
 การของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียนขนาดเล็ก จึงทำให้การวางแผนไม่ค่อยมี  
 ประสิทธิภาพ เป็นผลให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผล เป็นต้น

4. อุดมศักดิ์ วงศ์โกมลเชษฐ์ ( 2525: 43 - 80 ) ใ้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นและความคาดหวังของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาและครู เกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 8 โดยศึกษาบทบาทของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาตามหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมี 10 ประการ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ในเรื่องการวางแผนปรับปรุงโรงเรียนตามข้อช่วยของงานภายในกลุ่มและปฏิบัติให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของอำเภอ จังหวัด และแนวนโยบายของคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ กรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติจริงน้อย 7 ใน 8 บทบาทคือเรื่อง คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการวางแผน คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนพิจารณาร่างแผนปฏิบัติงานที่คณะทำงานเสนอ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนกำหนดโรงเรียนที่จะดำเนินการตามโครงการและวงเงินงบประมาณ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนกำหนดรูปแบบของการเขียนโครงการ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมอบหมายให้โรงเรียนที่รับผิดชอบเขียนโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนกำหนดรูปแบบการประเมินผลการทำงานตามแผน มีอยู่บทบาทเดียวคือเรื่อง คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนตั้งคณะทำงานเพื่อร่างแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน และครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงมาก ส่วนในความคาดหวัง กรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่คาดหวังว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติจริงมากทุกบทบาท

ในเรื่องการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานหรือโครงการดำเนินงานปรับปรุงโรงเรียนแต่ละโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียน กรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงน้อย และส่วนใหญ่มีความคาดหวังว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติมาก

ในเรื่องการพิจารณาให้ความเห็นชอบในการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม กรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ร้อยละ 45.5 เห็นว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงน้อย ที่เหลือร้อยละ 31.4 เห็นว่าไม่ปฏิบัติ และร้อยละ 23.1 เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงมาก ส่วนความคาดหวัง ส่วนใหญ่ร้อยละ 88.5 คาดหวังว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติมาก ร้อยละ 10.3 คาดหวังว่าควรปฏิบัติน้อย และร้อยละ 1 คาดหวังว่าไม่ควรปฏิบัติ

ในเรื่องการติดตามผลการปฏิบัติงาน และดูแลความประพฤติของข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียน กรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาและครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงน้อยทั้ง 6 บทบาท และส่วนใหญ่มีความคาดหวังว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติมากทั้ง 6 บทบาท

ในเรื่องการเสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการภายในกลุ่มโรงเรียน กรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาและครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงมากทั้ง 3 บทบาท และมีความคาดหวังว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติมากทั้ง 3 บทบาทเช่นเดียวกัน

นอกจากนั้น ในรายงานการวิจัยดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่า งานที่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติตามความคิดเห็นของกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา เรียงตามลำดับความสำคัญ มีดังนี้

1. การสับเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
2. การหาเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ
3. การติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
4. การประเมินมาตรฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มโรงเรียน

6. การพัฒนาบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน

7. การปรับปรุงงานวิชาการ

5. ธำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข ( 2525: 85 - 96 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง  
 บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ  
 ศึกษาและเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง  
 และขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ขนาดของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของ  
 โรงเรียน กล่าวคือ บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6  
 จำนวน 56 โรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศองค์การแบบปิด คิดเป็นร้อยละ 32.15  
 ของโรงเรียนทั้งหมด รองลงมาเป็นแบบเปิด แบบรวบอำนาจ แบบอิสระ แบบควบคุม  
 และแบบสนิทสนม ตามลำดับ เมื่อแยกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า บรรยากาศองค์การ  
 ของโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่เป็นแบบปิด และแบบเปิด ส่วนโรงเรียน  
 ขนาดใหญ่เป็นแบบรวบอำนาจ แบบควบคุม และแบบปิด ไม่พบบรรยากาศแบบเปิด  
 และอื่น ๆ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เขตการศึกษา  
 6 ส่วนใหญ่มีบรรยากาศแบบปิด ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ มีจำนวนใกล้เคียง  
 กับบรรยากาศแบบเปิด ซึ่งเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ อาจเป็นเพราะโรงเรียนประถม  
 ศึกษาขนาดเล็กมีโครงสร้างองค์การไม่ซับซ้อน ทำให้ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ครูได้  
 เป็นอย่างดี ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูได้ทั่วถึง ครูมีขวัญและกำลังใจสูง ครูมีความ  
 สนิทสนมกลมเกลียวร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี จนผู้บริหารไม่จำเป็นต้อง  
 ตรวจสอบตราอย่างใกล้ชิด โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศแบบ  
 ปิด คิดเป็นร้อยละ 12.50 ของโรงเรียนทั้งหมด และรองลงมาเป็นบรรยากาศแบบเปิด  
 คิดเป็นร้อยละ 3.57 ของโรงเรียนทั้งหมด แสดงว่าเมื่อขนาดของโรงเรียนใหญ่ขึ้นจะพบ  
 โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การแบบเปิดจำนวนลดลง ส่วนโรงเรียนประถมศึกษาขนาด  
 ใหญ่ไม่พบโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเลย

สรุป ความข้อค้นพบจากรายงานการวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว  
ปรากฏว่า ในด้านการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษายังมีปัญหา ที่เป็นปัญหา  
ในระดับปานกลาง และมาก อยู่หลายปัญหา ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาในด้านการใช้ประโยชน์  
จากบุคลากรซึ่งรวมเรื่องของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับในด้านการ  
การสรรหาครูให้ ได้ ตาม ความต้องการ ของ โรงเรียน และในด้านการพัฒนาครู ก็มีอยู่ด้วย  
ผลการวิจัยเรื่องที่ 3 แม้ว่าจะเป็นผลงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ก็พอจะ  
ชี้ให้เห็นว่าในด้านการวางแผนงานของกลุ่มโรงเรียนนั้นยังมีปัญหาและอุปสรรค เช่น  
การขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนของฝ่ายต่าง ๆ การไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการ  
วางแผนงาน การขาดความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงาน เป็นต้น ผลการวิจัย  
เรื่องที่ 4 ทำให้ทราบข้อเท็จจริงว่า ในด้านบทบาทของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนในด้านการบริหารงานบุคคล และ  
ในด้านการวางแผนงานของกลุ่มโรงเรียนนั้น ตามความคิดเห็นของกรรมการกลุ่ม  
โรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา เห็นว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนยังปฏิบัติ  
น้อยในทุกเรื่องเว้นแต่ในเรื่อง การเสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของ  
ข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียนซึ่งไปปฏิบัติในระดับมาก ส่วนในด้านความคาดหวัง  
ทั้งสองกลุ่มคาดหวังให้มีการปฏิบัติมากในทุกเรื่อง และสุดท้ายผลการวิจัยเกี่ยวกับ  
บรรยากาศองค์การชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีบรรยากาศองค์การ  
แบบปิดซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ พอ ๆ กับบรรยากาศองค์การแบบเปิด  
ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่  
ก็ไม่พบบรรยากาศองค์การแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์อีกเลย โดย  
ปรากฏว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การเป็นแบบรวบอำนาจ แบบควบคุม  
และแบบปิด

### การวางแผนสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

การวางแผนสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน คือกลุ่มของกิจกรรมที่สำคัญจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน โดยจะกล่าวถึง ตามหัวข้อต่อไปนี้

#### ก. การกำหนดความต้องการกำลังคน

จุมพล นิมมานิช ( 2526: 119 ) กล่าวว่า การวางแผนทางกำลังคนควรจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนรวมขององค์การ และวัตถุประสงค์ของการมีแผนดังกล่าวนี้ก็เพื่อต้องการที่จะให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสม ในเวลา และสถานที่ที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการที่จะไม่ให้เกิดการขาดแคลนคนที่จะมาทำงาน

การกำหนดความต้องการกำลังคน หรือการคาดคะเนความต้องการกำลังคนเป็นขั้นตอนที่จะทำให้ได้ข้อมูลในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานต่อไป สำหรับหน่วยงานทางการศึกษานั้น ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ( 2525: 387 - 388 ) ได้กำหนดขั้นตอนในการวางแผนความต้องการบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์งานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน และงานที่อยู่ในแผนพัฒนาหรือการขยายงานของโรงเรียนในอนาคตอีกด้วย
2. พิจารณาคูสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่จากงานที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ จะต้องพิจารณาว่าคนที่ปฏิบัติงานประเภทต่าง ๆ นั้นต้องมีคุณสมบัติอย่างไร
3. กำหนดตำแหน่งจากคุณสมบัติของบุคลากรที่ได้พิจารณาจากในขั้นตอนที่ 2 โดยจะต้องนำคุณสมบัตินั้นไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน หรือคุณสมบัติของตำแหน่งต่าง ๆ แล้วกำหนดตำแหน่งบุคลากรที่ต้องการ

4. สรรวจบุคลากรที่มีอยู่ภายในโรงเรียน นำข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่โครงการ มาเทียบกัน

5. หากจำนวนบุคลากรที่ยังขาดอยู่นำไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา จะทำให้ทราบจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่โครงการ

6. กำหนดความต้องการบุคลากร เป็นการวางแผนความต้องการบุคลากรทั้งประเภทและจำนวน โดยผู้จัดทำแผนจะต้องระมัดระวังและมีเหตุผล กำหนดให้สอดคล้องกับปริมาณงาน และความเป็นไปได้ของงบประมาณหรือการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรของหน่วยเหนือ งานบางอย่างอาจจะกำหนดให้บุคลากรภายใน 2 ปี 3 ปี หรือ 5 ปีก็ได้แล้วแต่ความจำเป็นและรีบด่วนของปัญหาของงานที่ต้องทำ

7. เสนอข้อมูลต่อหน่วยเหนือตามลำดับ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดตั้งและจัดสรรอัตรากำลังให้แก่โรงเรียนต่อไป

#### ข. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ( 2527: 69 ) กล่าวว่า " การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการเสาะหาบุคคลและจงใจให้เขาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร " และ สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526: 65 ) กล่าวว่า

ในการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ประการแรกจะต้องทราบถึงความต้องการของกำลังคนที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการนี้จำเป็นจะต้องมีแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของแต่ละองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้การสรรหาบุคคลสอดคล้องกับแผนการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากรนั้นเป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการหลังจากที่ได้ทราบความต้องการกำลังคนของหน่วยงานแล้ว



การสรรหาบุคลากรมีอยู่ 2 วิธี คือ การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร และการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

สำหรับวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร อาจทำได้โดยการย้ายโอน และเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา กรณีที่องค์กรตกลงใจที่จะสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ขึ้นมาแทนในตำแหน่งที่ว่าง สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะต้องดำเนินการคือ การมีทะเบียนบุคลากร ซึ่งระบุ การศึกษา ความชำนาญ และประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการพิจารณาโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งบุคลากรได้ง่ายขึ้น ( จุมพล นิมพานิช 2526: 124 ) สมพงศ์ เกษมสิน ( 2526: 65 ) กล่าวว่า " การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในค่านที่จะทำนุบำรุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะจะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น "

#### ค. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2525: 88 - 91 ) ใ้กล่าวถึงวิธีการในการสรรหาบุคลากรจากภายนอกหน่วยงานไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. การใช้วิธีโฆษณา เช่น ลงประกาศหนังสือพิมพ์รับสมัครพนักงาน เป็นต้น
2. การหาจากแหล่งจัดหางาน
3. การใช้วิธีรับสมัครจากสถาบันการศึกษา
4. วิธีการรับสมัครโดยใช้พนักงานเก่าแนะนำ หรือรับพนักงานใหม่โดยไม่มี

ฤดูกาล

จุมพล นิมพานิช ( 2526: 126 - 129 ) ใ้กล่าวถึง วิธีการในการสรรหาบุคลากรจากภายนอกหน่วยงานที่แตกต่างออกไป ได้แก่ วิธีการติดต่อกับสหภาพแรงงาน วิธีการใช้บริษัทรับจ้างปรึกษาทางบริหาร วิธีการติดต่อเป็นการส่วนตัว และวิธีการส่ง



เจ้าหน้าที่ขององค์การออกแสงหาคามแหล่งต่าง ๆ

### ผ. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งในการสรรหาหรือรับบุคคลเข้ามาทำงาน สมพงศ์ เกษมสิน ( 2526: 188 - 189 ) ให้ความถึง การปฐมนิเทศที่ว่า

จัดขึ้นสำหรับผู้เข้ารับราชการใหม่หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความมรู้ทั่วไป เกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ใหญ่จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการปฐมนิเทศก็คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้โดยปราศจากความกลัว

วัตถุประสงค์หรือมุ่งหมายของการปฐมนิเทศ มีดังต่อไปนี้ ( จุมพล นิมิตพานิช 2526: 157 )

1. เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานในองค์การที่ตนทำ
2. เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การรวมทั้งสิทธิ ประโยชน์ และบริการต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้
3. เพื่อสร้างขวัญและความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในอันที่จะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความสบายใจ เป็นการช่วยให้ได้เริ่มต้นที่ดีในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

อนึ่ง ภิญโญ สาร ( 2526: 274 ) กล่าวว่า " การจัดให้มีการเลี้ยงอาหารและเครื่องดื่มเพื่อแนะนำคนงานใหม่ให้รู้จักกับคนงานเก่าอย่างเป็นกันเอง ก็จัดเป็นวิธีปฐมนิเทศได้เหมือนกัน "

### ง. การให้ทดลองปฏิบัติราชการ

การให้ทดลองปฏิบัติราชการเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการสรรหาบุคคล ทั้งนี้เพราะขั้นตอนในการสอบแข่งขันนั้นไม่อาจให้ความเชื่อมั่นได้เสมอไปว่าจะได้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ตามหลักการบริหารงานบุคคลจึงต้องให้มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ในระยะหนึ่ง เมื่อได้ผลว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งแล้วจึงจะให้ปฏิบัติงานต่อไป หากไม่มีความรู้ ไม่มี ความสามารถที่เหมาะสมก็จะให้ออกจากงานไป (สำนักงาน ก.ค. 2525: 30 )

สมาน รังสียกฤษฎ์ ( 2527: 77 - 78 ) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ทดลองปฏิบัติราชการในปัจจุบันไว้ ดังนี้

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นมาตรการที่สำคัญมากที่จะพิจารณาว่า ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น มีความประพฤติ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ส่วนราชการต่าง ๆ ส่วนใหญ่มิได้ใช้การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อจุดมุ่งหมายดังกล่าวข้างต้น การแต่งตั้งให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ส่วนราชการต่าง ๆ ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กฎหมายบัญญัติไว้เท่านั้น จึงมีปัญหาว่า จะทำอย่างไรที่จะให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นมาตรการสุดท้ายที่จะคัดเลือกคนที่เข้ารับราชการ

สรุป การวางแผนสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับ การกำหนดความต้องการ ตำแหน่งกำลังคนเป็นเบื้องต้น หลังจากนั้นจึงดำเนินกิจกรรมขั้นตอนต่อไปคือ การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ การปฐมนิเทศ และ ค่านสูญค่าของการที่จะให้มั่นใจได้ว่าใครคนใดอย่างแท้จริงเข้าสู่หน่วยงานก็คือ การให้ทดลองปฏิบัติราชการ

### การวางแผนใช้ประโยชน์จากบุคลากร

กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในการวางแผนใช้ประโยชน์จากบุคลากร อาจกล่าวได้ในหัวข้อ การจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบ การจูงใจและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานและดูแลความประพฤติ และการพิจารณาความดีความชอบ ดังต่อไปนี้

#### ก. การจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบ

เมื่อไปบุคลากรเข้ามาสู่หน่วยงานโดยสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนการจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบมีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน ดังที่ ดิงสเบอร์ ( อ้างถึงใน อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุจริตกุล บรรณาธิการ, 2514: 252 ) กล่าวว่า " การสิ้นเปลืองอย่างมากมาย่อมบังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีวุฒิสูงได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีชั้นหรือระดับต่ำ หรือเมื่อคนที่ขาดความรู้ความชำนาญ ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยากหรือต้องรับผิดชอบ " สำหรับตัวอย่างการจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่เหมาะสมนั้น ชาร์บัสสัน ( อ้างถึงใน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2507: 131 ) กล่าวว่า

วิศวกรปริญญาเอกอาจจะทำงานฝ่ายบริหารประจำล้วน ๆ ของโรงงานไฟฟ้า หรือไม่ก็ทำหน้าที่เป็นช่างเขียนแบบธรรมดาไป นายแพทย์บางคนต้องทำหน้าที่ตรวจทางเทคนิคการแพทย์ ซึ่งเป็นงานประจำซ้ำซากที่ใคร ๆ ก็ทำได้ เป็นเวลาหลาย ๆ ชั่วโมงในวันหนึ่ง ๆ

การจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่อาจจะกระทบจิตใจ ก่อให้เกิดการเสียขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ปรีชา คัมภีรปกรณ ( 2525: 389 - 390 ) กล่าวว่า การจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบควรมีหลักการแบบคุณธรรม ( Merit System ) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนอาจจะประยุกต์หลักการทั้ง 4

ของระบบคุณธรรมได้ ดังต่อไปนี้

1. หลักความเสมอภาค ทุกคนที่ได้รับการจัดสรรหรือส่งมาปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น จะได้รับการพิจารณาโดยอาศัยหลักการ ระเบียบ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติอันเดียวกัน และเท่าเทียมกัน

2. หลักความสามารถ ทุกคนจะได้รับการพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ และประสบการณ์อย่างแท้จริงของแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพยายามจัดงานหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร อันจะทำให้บุคลากรนั้นมีโอกาสแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ผลที่ตามมาก็คือ บุคคลจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน และขณะเดียวกัน งานของโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. หลักความมั่นคง ต้องแสดงให้เห็นว่างานหรือตำแหน่งที่มอบหมายให้ นั้นมีความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเกี่ยวกับงานหรือตำแหน่งจะเป็นไปเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งถ้าหากเป็นดังนี้แล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ทำให้ได้งานทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพ

4. หลักความเป็นกลาง มีความหมายเป็น 2 ทางคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลางในการจัดงานให้บุคลากรปฏิบัติ ไม่จัดท่วงความลำเอียงหรือมีอคติต่อบุคลากรประการหนึ่ง และความเป็นกลางของงานที่มอบหมายให้บุคลากรอีกประการหนึ่ง กล่าวคือ งานนั้นไม่ควรจะเป็นงานที่ทำเพื่อเป็นการสนับสนุนความคึกคักทางการเมืองของบุคคลใด หรือกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งถ้าหากเป็นดังนี้แล้ว บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานจะไม่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของตนเท่าที่ควร

ขั้นตอนการจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบในโรงเรียน มีดังต่อไปนี้  
( ปรวีชา คัมภีรปกรณ 2525: 391 )

ขั้นที่ 1 พิจารณาแผนงานของโรงเรียนที่มีอยู่ว่างานใดที่ยังขาดบุคลากรอยู่บ้าง ถ้าหากยังขาดอยู่หลายด้าน ให้พิจารณาเรื่องลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน

ขั้นที่ 2 พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ให้บริการจัดสรรว่ามีความรู้ ความถนัด หรือประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมในการมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบ

ขั้นที่ 3 มอบหมายงาน เป็นการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสม สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะต้องแจ้งให้ บุคลากรที่ไ้รับมอบหมายงานทราบคือ ผลงานที่ทางโรงเรียนต้องการทั้งในค่านปริมาณ และคุณภาพ

ขั้นที่ 4 ขั้นปฐมนิเทศ เป็นการปฐมนิเทศเพิ่มเติมจากขั้นตอนในการสรรหา บุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน จะเป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติเฉพาะงานในหน้าที่ที่ไ้รับ มอบหมาย เช่น ครูสอนในกลุ่มทักษะมีขอบข่ายความรับผิดชอบเพียงใด เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลงาน เป็นขั้นที่ดำเนินงานต่อจากการมอบหมายงานให้ ปฏิบัติ โดยจะพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน และผลงานที่ปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้เป็น แนวทางในการจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อไป

สรุป การจรรยาบรรณเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นกิจกรรมที่สำคัญส่วนหนึ่ง ของการวางแผนใช้ประโยชน์จากบุคลากร เป็นเรื่องที่จะต้องกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ของบุคลากร จึงต้องอาศัยการพิจารณาโดยระบบคุณธรรม และดำเนินการตามขั้นตอน โดยเริ่มพิจารณาจากหน้าที่ และภารกิจว่ามีอะไรบ้างและจำเป็นจะต้องใช้บุคคลอย่างไร

## ข. การจูงใจและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

การจูงใจ หมายถึง " ความสามารถที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ " ( สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 303 ) และ " การจูงใจนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น คนงานที่ได้รับการจูงใจมาก ก็จะค้นหาวิธีการที่เพิ่มทักษะและความพยายามที่จะทำงานโดยใช้ทักษะนั้นให้เป็นประโยชน์มากที่สุด " ( อรุณ รักธรรม 2527: 280 )

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526: 302 - 317 ) ใกล้เคียงถึงการจูงใจ และสิ่งจูงใจไว้ ดังต่อไปนี้

1. สิ่งจูงใจมีทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล
2. มูลเหตุจูงใจที่สำคัญของคนก็คือ ความต้องการ (Needs)
3. แรงจูงใจอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจแบบปฏิฐาน (Positive Motivation) เป็นการจูงใจแบบใช้ไม้หอม กล่าวคือ กระทำโดยการให้รางวัล หรือส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจแบบนิเสธ (Negative Motivation) เป็นการจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง กล่าวคือ กระทำโดยขู่บังคับและลงโทษ
4. แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ อาจทำได้โดยวิธีต่อไปนี้คือ การดำเนินการอย่างเด็ดขาด การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม การดำเนินการแบบตอรอง การดำเนินการโดยการแข่งขัน และการดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง
5. ประโยชน์ของการจูงใจ ได้แก่ เป็นการสร้างกำลังใจ สร้างความสามัคคี ทำให้การดำเนินงานอยู่ในกรอบระเบียบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดศรัทธาในองค์กร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขวัญ หมายถึง " สภาพทางจิตใจของทุกคนในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ แม้จะมีอุปสรรคขัดขวางก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ใ้กว้างไว้ ( วิจิตร อวาระกุล 2526: 214 ) ส่วนสมพงศ์ เกษมสิน 2526: 336 - 349 ) มีความเห็นว่า " ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ " และยังได้กล่าวถึงแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับขวัญ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ในการพิจารณาเกี่ยวกับกำลังขวัญในการทำงาน อาจแยกพิจารณาออกเป็น กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ที่ขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูงด้วย แต่ถ้าที่ขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของแต่ละคนส่วนใหญ่จะต่ำลงด้วย

2. องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดีมี 6 ประการ คือ ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี สภาพของการทำงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

3. มาตรการสำหรับวัดขวัญในการทำงาน ได้แก่ ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือความเฉื่อยชา การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การกรอกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์

4. ท่าทีและขวัญเป็นสิ่งที่ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับหรือใช้การกระตุ้นทางนี้เสีย จะทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ การกระตุ้นดังกล่าวไม่ใช่วิธีบำรุงขวัญ



การจูงใจ และสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของ หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงาน ดังเช่น วิจิตร อาวะกุล ( 2525: 222 - 223 ) กล่าวว่า " ขวัญของแต่ละคนก็คือ ความสบายใจในการทำงาน การมีชีวิตอยู่ในโลก . . . คนที่มีขวัญดีจะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง โดยเขามักจะคิดว่างานที่เขาทำนั้นมีคุณค่า และจะพยายามทำให้ดีที่สุด คนที่มีขวัญสูงนั้นจะมีความโกรธ ความแค้น หงุดหงิด น้อยมาก แม้จะทำงานภายใต้ภาวะที่มีความกดดันสูงหรือภาวะที่ลำบาก " หรือ ดังที่ ภัทรนิภา คุปรัตน์ ( เอกสารประกอบการบรรยาย ) กล่าวว่า

มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารงาน . . . เกิดขึ้นเมื่อบุคคลถูกกระตุ้นหรือเร้าโดย ปัจจัยภายในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน หน้าที่รับผิดชอบ และสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับหน่วยงาน ในปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานคือสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของหน่วยงานที่ ช่วยใหบุคคลและหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ หน่วยงานสามารถดำเนินการไพบรลุวัตถุประสงค์ ในขณะ ที่บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับการสนองตอบในด้าน ความต้องการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นพลังจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หน้าที่รับผิดชอบหรือหัวหน้างานที่ประสงค์จะเสริมสร้าง มนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะพยายามกำหนดแนวทางในการสร้างเสริมสภาพแวดล้อมหรือ บรรยากาศสององค์การที่ดี

การทำงานร่วมกันของบุคคลหลาย ๆ คน ขวัญ หรือ น้ำใจ เป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ เพราะการทำงานก็เปรียบเสมือนการรบ แม้ทันที่เวลาจะออกรบก็ต้องถือว่าขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ จะต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อทำให้ทหารมีกำลังใจและมีขวัญดีเสียก่อน ในโรงเรียน หรือกลุ่มโรงเรียนขวัญและกำลังใจของครูก็เป็นเรื่องที่สำคัญเช่นเดียวกัน ดังที่ ภิญญู สาธร ( 2526: 281 ) กล่าวว่า " ถ้าจะสร้างน้ำใจในการทำงานให้ยั่งยืนต้องทำให้ครูรักโรงเรียน ต้องทำให้ครูรู้สึกอยากให้โรงเรียนมีชื่อเสียงหรือให้ครูเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นครูของโรงเรียน "

ค. การติดตามผลการปฏิบัติงานและ คุณเลความประพฤติ

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526: 149 ) ใ้คำอธิบายความสำคัญของการประเมินผลการทำงาน ( Performance Evaluation ) ว่า

การประเมินผลการทำงานนั้นมีความมุ่งมั่นสำคัญอยู่ที่ต้องการระดมพลังของทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ เพื่องานจักไพบรรลุเป้าหมาย . . . ยังช่วยผูกความยุติธรรม และทำนุบำรุงขวัญให้ผูปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตว่าจะเป็นเช่นไร เหตุนี้การประเมินผลการทำงาน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะการประเมินผลการทำงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนชั้น การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคลและการบำรุงขวัญของผูปฏิบัติงาน

ธนชัย อมจินดา ( 2526: 209 - 247 ) ใ้คำกล่าวถึงการประเมินผลการทำงานไว้ว่าหมายถึง " การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะใ้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันใ้ดีขึ้นและในระดัสูงขึ้นไป " และยังใ้คำกล่าวว่า กระบวนการในการประเมินผลการทำงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการทำงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด
2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใ้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ
3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินการทำงาน
4. นำผลที่ประเมินใ้มาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผูใ้บังคับบัญชา

การดูแลความประพฤติ เกี่ยวข้องกับเรื่องวินัย ซึ่งมีข้อความที่อธิบายเกี่ยวกับ  
คำว่า วินัย ไว้ดังนี้

วินัย เปรียบเหมือนแสงสว่างที่ส่องให้เห็นธาตุแท้ภายในของคนว่าดีแท้แค่ไหน  
ถึงใครจะแสดงตัวเป็นพระ เป็นทหาร เป็นตำรวจ เป็นข้าราชการ หรือเป็น  
อะไรก็ตาม ถ้าไม่อยู่ในวินัยของคนประเภทนั้น ๆ แล้ว ก็ไม่เป็นที่ยอมรับนับถือว่า  
เป็นคนประเภทนั้น วินัย เป็นเครื่องชี้คั่นระหว่างชั้นของคน แมคนี่ทำงานอย่าง  
เดียวกันแต่ก็ต่างชั้นกันเพราะวินัยที่เขาประพฤติ เช่น คนที่ส่องสุ่มสมัครพรรคพวก  
และศาสตราวุธไว้สู้รบกับคนอื่นมากมาย ฝ่ายที่มีวินัยเราเรียกว่า "กองทหาร"  
ฝ่ายที่ไม่มีวินัยเราเรียกว่า "กองโจร" คนที่เที่ยวภิกขาจารฟังคนอื่นเลียงชีพ  
ถ้าเป็นผู้รักษาสีกาวินัย เราเรียกว่า "ภิกษุ" แต่ถ้าเป็นคนไม่มีสีกาวินัย  
เราเรียกว่า "ยาจก" ( ปิ่น มุทุกันต์ 2502: 379 - 395 อ้างถึงใน  
ประวิฬ ฌ นคร และเสนาะ ดิยาวี 2526: 432 )

ในการติดตามดูแลความประพฤติของบุคลากรในหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงาน  
หรือผู้ที่รับผิดชอบอาจพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการรักษาวินัย ดังต่อไปนี้  
( สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 222 - 223 )

1. การพิจารณาวินัยในทางปฏิฐาน หมายถึง การรักษาวินัยที่เป็นการเสริม  
สร้างท่าทีและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามระเบียบวินัยที่กำหนด  
ไว้ด้วยความสุขสบายใจ มุ่งที่จะสร้างสรรค์ความเข้าใจในระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ  
ให้เข้าใจว่าวินัยไม่ใช่สิ่งที่น่าเกรงกลัวสำหรับผู้ประพฤติดีและปฏิบัติชอบ สนับสนุนให้  
กลุ่มสร้างวินัยของตนเองขึ้นมา ผู้บังคับบัญชาจะต้องรักษาวินัยให้เป็นไปโดยยุติธรรมและ  
ทั่วถ้วน การรักษาวินัยโดยวิธีนี้จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการรักษาวินัยเป็นอย่าง  
ดี เพราะมีความเข้าใจดีในระเบียบวินัย ทั้งยังช่วยให้ผลผลิตขององค์การสูงขึ้นและมี  
ความสามัคคีธรรมเกิดขึ้นด้วย

2. การพิจารณาวินัยในทางนิเสธ หมายถึง การรักษาวินัยที่มุ่งถึงการบังคับ  
ให้บุคคลที่อยู่ในกรอบขอบข่ายของวินัย ใ้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้โดย

เคร่งครัด การรู้ว่าจะลงโทษและการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาจะมีอยู่ตลอดเวลา การลงโทษอาจกระทำด้วยวิธีการรุนแรง นับแต่การไล่ออกไปจนถึงการให้ออก การรักษาวินัยในลักษณะนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องอยู่ในระเบียบวินัยด้วยความเกรงกลัว โดยที่อาจไม่เข้าใจวินัยนั้น ๆ หรือแม้ไม่เต็มใจก็จำยอมปฏิบัติตาม การรักษาวินัยโดยวิธีนี้ ไม่เป็นผลดีต่อการบริหารงานขององค์การในระยะยาว เพราะพนักงานเจ้าหน้าที่จะทำงานเพียงเพื่อให้ตัวเองอยู่รอดไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น ขาดขวัญและกำลังใจ จะรักษาระดับการทำงานของตนก็เพียงเหนือระดับต่ำสุดของการที่จะพ้นการลงโทษเท่านั้น ผลงานที่ไฉฉ่ำไม่เต็มที่

การติดตามดูแลความประพฤติของบุคลากร นับเป็นการดำเนินการทางวินัยอย่างหนึ่งเพื่อป้องกันไม่ให้บุคลากรประพฤตินิควินัย โดยเฉพาะในวงราชการเป็นการรักษาชื่อเสียงของหน่วยงานมิให้มัวหมอง

#### ข. การเสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบ

มีแนวความคิดประการที่อาจนำมาใช้ในการวางแผนดำเนินงานในเรื่องนี้ได้ดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาความดีความชอบ " เป็นเรื่องละเอียดอ่อน และผู้บริหารจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบและเที่ยงธรรม เพราะถ้าหากเกิดความบกพร่องแล้วผลที่ตามมานั้นมากมายหลายประการ " ( รุ่ง แก้วแดง และปรีชา คัมภีรปกรณ 2526: 242 )

2. การพิจารณาความดีความชอบจะต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลักอยู่ว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณา " ผลงาน " มากกว่าบุคลิกภาพหรือเหตุผลอื่น ๆ และแบบประเมินจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ประเมินทุกคน มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง ( สมหงส์ เกษมสิน 2526:

สรุป การวางแผนใช้ประโยชน์จากบุคลากร เป็นกิจกรรมต่อเนื่องจาก การวางแผนสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน กล่าวคือเป็นการพิจารณาว่าจากจำนวนและ คุณสมบัติของบุคลากรที่มีอยู่จะใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่อง การจัดบุคลากรเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบ การจูงใจและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานและดูแลความประพฤติ และเกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบ ดังกล่าวมาแล้ว การวางแผนใช้ประโยชน์จากบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคนของหน่วยงาน

### การวางแผนพัฒนาบุคลากร

ก. การวิเคราะห์ความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนา      อาจพิจารณา  
ได้จากสิ่ง ดังต่อไปนี้

#### 1. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือเมื่อ ใ้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มีใ้หมายความว่าอาจจะสามารถให้ เขาทำงานใ้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เขาทำงาน ใหม่ ( Orientation ) ในบางกรณีอาจจะต้องมีการอบรมถึงวิธีทำงาน ( In - service Training ) ใ้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ใ้มาจาก โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงาน ใ้ทันที ต้องมีการฝึกอบรมก่อนจึงทำงานใ้ได้ ( สมาน รังสียกฤษฎ์ 2527: 83 )

2. ปัจจัยที่บ่งชี้ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร      ใ้แก่ ผลการทำงาน หรือผลิตผลของงานตกต่ำ มีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก บริการช้าเสีย เวลาและค่าใช้จ่ายมาก ขวัญของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ขาดความร่วมมือประสานงาน งานไม่ เสร็จตามกำหนด หรือล่าช้าเสียเวลามาก เป็นต้น ( สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 185 )

### 3. การวิเคราะห์ความจำเป็นตามแนวทางต่าง ๆ

ณัฐนิภา คูปรัตน์ ( เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง " การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม " : 2 - 3 ) ให้ความสำคัญถึงแนวทางในการวิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อการฝึกอบรม ไว้ 3 ลักษณะ คือ ' การวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน การวิเคราะห์หาความจำเป็นในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์หาความจำเป็นในส่วนของผู้บุคคล ดังนี้

การวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน เป็นการศึกษาและวิเคราะห์เป้าหมายประสงค์ของหน่วยงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร เป้าประสงค์ที่ชัดเจนของหน่วยงานช่วยกำหนดกรอบความคิดในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนการหาความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยทางปฏิบัติแล้วจะเน้นที่งานแต่ละงานในหน่วยงาน ขอบข่ายของการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงลักษณะงาน ( เนื้อหาของงาน ) ที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน การศึกษาวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เน้นลักษณะงานหรือเนื้อหาของงาน ไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของผู้บุคคล เมื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงานและลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งแล้ว การวิเคราะห์หาความจำเป็นของผู้บุคคลเป็นกิจกรรมสุดท้ายของขั้นตอนแรก นั่นคือหน่วยงานจะศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นของผู้บุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อดำเนินการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของผู้บุคคลที่ครองตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง

เมธี บิลันธานนท์ ( 2523 : 150 ) ให้ความสำคัญข้อที่ต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ คือ พิจารณาความต้องการพัฒนาทั้งหมดขององค์การหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม พิจารณาความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้ ทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง และพิจารณาศักยภาพของผู้ถือครองตำแหน่งที่ต้องการการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้า

แมคเกฮี และทายเออร์ ( McGehee & Thayer 1961: 10 - 11, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 166 ) ได้ให้ข้อเสนอแนะที่จะทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่องค์การจะต้องจัดการฝึกอบรม ดังนี้

1. ให้ทำการพิจารณาว่า วัตถุประสงค์ภายในขององค์การที่สมควรต้องจัดโครงการฝึกอบรมเสริมเข้าไปหรือบรรจุเข้าไปในแผนงาน
2. ให้พิจารณาว่าแผนการฝึกอบรมควรมีเนื้อหาอะไรบรรจุอยู่บ้าง ซึ่งนั่นก็คือโดยวิธีการศึกษาโดยยึดถือการวิเคราะห์งานต่าง ๆ ตลอดจนหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และ
3. พิจารณากำหนดชนิดของความรู้ ความรู้ หรือทัศนคติที่จำเป็นที่จะต้อง มีสำหรับพนักงานแต่ละคนที่จะต้องพัฒนาให้มีขึ้น หากสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะ ช่วยใหบุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานหรือหน้าที่งานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ ( 2525: 393 ) ได้กล่าวถึงขอบเขตของงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ว่าควรจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน
2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน
3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน

สมาน รังสียกฤษฎ์ ( 2527: 84 ) ได้กล่าวถึง การอบรมในราชการพลเรือนไทยที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน อาจแบ่งออกได้เป็น 5 กลุ่มใหญ่ คือ

1. การอบรมด้านธุรการ (Administrative Service Training)
2. การอบรมด้านการบริหาร (Management Training)
3. การอบรมเทคนิคการอบรม (Training Technique)
4. การอบรมเทคนิคการทำงานเฉพาะอย่าง (Specialized Training)
5. การอบรมทางวิชาการ (Technical and professional Training)

จากที่กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยที่บ่งชี้ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และการวิเคราะห์ความจำเป็นตามแนวทางต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร หรือการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาบุคคล " การพัฒนาบุคลากรจะไม่บังเกิดผลดีแต่ประการใดเลยหากจัดการพัฒนาบุคลากรขึ้น โดยมิได้ศึกษาความต้องการ และกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน " ( กระทรวงศึกษาธิการ " การจัดและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน " 2524: 82, อ้างถึงใน นพมาศ วงศ์โสภณ 2524: 8 )

### ข. การเขียนแผนงานหรือโครงการ

ในการเขียนแผนงานหรือโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เมธีปัลลิตานนท์ ( 2523: 158 - 159 ) ได้เสนอคำถามที่สำคัญ ๆ เป็นแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่จะออกแบบนี้ทำเพื่อใคร บุคคลที่จะเข้าร่วมรับการพัฒนาจะเป็นไปในลักษณะของการผูกมัดหรือไม่
2. ความรับผิดชอบต่าง ๆ ในเรื่องกระบวนการริเริ่ม การนำทาง และการประเมินค่า จะจัดแบ่งไปอย่างไร
3. จะจัดเวลา คณะบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร เพื่อกระตุ้นโปรแกรมและทำให้โปรแกรมแข็งแกร่งไปอย่างไร
4. ขั้นตอนอะไรที่ควรปฏิบัติ เพื่อรับรองไว้ว่ากระบวนการงบประมาณจะได้รับผลตามที่ต้องการเพื่อสนองการพัฒนาเหล่านี้
5. จะต้องมีการศึกษาในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อเป็นพื้นฐานของการวางแผนโปรแกรมการพัฒนา
6. กิจกรรมชนิดใดบ้างที่ควรจะรวมเข้าไว้ในโปรแกรมการพัฒนา
7. ทฤษฎีการเรียนรู้หรืองานมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรไปอย่างไร เพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ



8. ชั้นคอนอะไรมบ้างที่ควรดำเนินการ เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในโปรแกรม  
การพัฒนา

9. ในการที่จะให้มีการตรวจตราโปรแกรมการพัฒนาต่อ ๆ ไป ควรจะต้องจัดหา  
อะไรมบ้าง

10. คณะบุคคลจะได้รับการจูงใจอย่างไร เพื่อจะได้เพิ่มความสามารถของเขา  
ที่จะเป็นผลต่อเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน

11. จะใช้วิธีการพัฒนาต่าง ๆ กันได้อย่างไร

มีรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเลือกใช้ตามความเหมาะสมในการเขียนแผนงานหรือ  
โครงการ ดังต่อไปนี้ ( ปรีชา คุณภักดิ์ 2525: 394 - 395 )

1. การจัดอบรมเพิ่มเติม เช่น การอบรมเกี่ยวกับการวัดผล การอบรม  
เกี่ยวกับการทำสื่อการเรียนการสอน และการอบรมเกี่ยวกับวิธีสอนแบบต่าง ๆ

2. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน  
อยู่ได้เข้าร่วมปฏิบัติงานตามแนวคิด หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่วิทยากรเสนอด้วย

3. การศึกษาดูงาน เช่น ไปดูงานโรงเรียนที่เด่นในค่านอาคารสถานที่ ด้าน  
การเรียนการสอน ซึ่งแล้วแต่จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงาน

4. การศึกษาต่อ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ใดศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความ  
รู้ แนวคิดใหม่ ๆ และเพิ่มคุณวุฒิอีกด้วย

5. การบรรยายหรือให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว เช่น การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ  
มาบรรยายหรืออภิปรายในช่วงเวลา 2 - 3 ชั่วโมง การจัดนิทรรศการ เป็นต้น

ปิญโญ สาร ( 2516: 181 - 183 ) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนา  
บุคลากรไว้เช่นเดียวกันและส่วนที่แตกต่างออกไป ได้แก่ วิธีให้ศึกษางานไปพร้อม ๆ  
กับการปฏิบัติงาน ( On - the - Job Study ) และวิธีทำงานในฐานะลูกมือ  
หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน ( Apprenticeship Training ) เป็นต้น

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการเขียนแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรคือ การเลือกอุปกรณ์ที่เหมาะสม ซึ่ง สมพงศ์ เกษมสิน ( 2526: 198 - 199 ) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมไว้ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้การบรรยายได้ผลดี
2. ช่วยสร้างความสนใจผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. ช่วยลดความสับสนยุ่งยากของเนื้อหา
4. ช่วยให้เข้าใจและจดจำเรื่องต่าง ๆ ได้มากขึ้น
5. ช่วยประหยัดเวลาในการบรรยาย

ความสำคัญของขั้นตอนการเขียนแผนงานหรือโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานก็คือ ทำให้ได้แผนงานหรือโครงการที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป สามารถบอกได้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม ทำอย่างไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไหร่ และใครเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

#### ค. การดำเนินงานตามโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในขั้นการดำเนินงานตามโครงการ มีดังต่อไปนี้ ( กุลธณ ณาพงศธร 2526: 177 - 179 )

1. ปัญหาค่าน้ำหนักที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ นับตั้งแต่ผู้จัดการโครงการ กระทั่งถึง เจ้าหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาบุคลากรทุกคน

2. ปัญหาด้านวิทยากร ได้แก่ปัญหาวิทยากรขาดคุณสมบัติของการเป็นวิทยากรที่ดี ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้แปลก ๆ ใหม่ ๆ น้อยมาก จนทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงการเข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรไม่สามารถเลือกใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

3. ปัญหาต้นตอบุคคลที่เข้ารับการพัฒนา เช่น ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงว่าจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง คิดว่าการที่ผู้บังคับบัญชาส่งมาเข้ารับการพัฒนาก็คงเป็นการรังเกียจไม่ชอบหน้า หรือถูกลงโทษ มีทัศนคติไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร คิดว่าเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนไม่มีประโยชน์ มีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม เห็นว่าแนวทางเดิมที่ถือปฏิบัติมาที่อยู่แล้ว และบุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้าย ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถพอจะฝึกสอนตนได้ ไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอและนำมาปฏิบัติได้

4. ปัญหาต้นตอสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร มีความบกพร่อง ไม่สมบูรณ์ในการอำนวยความสะดวก

5. ปัญหาต้นตอผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร เช่น ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไม่ให้การสนับสนุน เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2525: 176 - 177 ) ได้เสนอข้อเสนอแนะที่จะช่วยให้การฝึกอบรมสมบูรณ์ขึ้น ดังต่อไปนี้

1. การจัดเตรียมเอกสารเกี่ยวกับการอบรม มีข้อเสนอแนะในการจัดเตรียมเอกสารคือ ควรให้ผู้เข้ารับอบรมเข้าใจเรื่องราวทั้งหมดอย่างกว้าง ๆ เป็นอันดับแรก ยกตัวอย่างที่มองเห็นและเข้าใจง่าย จัดระเบียบเอกสารให้สามารถศึกษาได้ตามลำดับขั้นตอน แยกแยะออกเป็นบทต่อบท มีการเน้นในส่วนที่เป็นประเด็นสำคัญให้เห็นชัด ใช้คำพูดและแนวคิดที่ง่ายและเป็นที่คุ้นเคยอยู่แล้ว และพยายามใช้เครื่องมือช่วยให้มากที่สุด

2. การถ่ายทอดความรู้ ผู้จัดอบรมและวิทยากรควรพิจารณาการฝึกอบรมให้เหมือนกับสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริง จัดให้มีการฝึกทดลองทำ ใช้ตัวอย่างหลาย ๆ แบบเพื่อเพิ่มแนวคิด ชี้หรือย้ำจุดสำคัญเป็นพิเศษ พยายามให้มั่นใจได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้หลักการที่สำคัญ และจงใจให้เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ที่จะได้รับ



การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ อีกเรื่องหนึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติตามโครงการการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่ง แฮร์ริส (Harris 1976: 425 - 426, อ้างถึงใน ศิริณีภา คุปรัตน์ เอกสาร ประกอบการบรรยาย เรื่อง " การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม ": 5 - 6 ) ประมวลไว้ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสนใจและ เข้าร่วมในโครงการฝึกอบรมเมื่อทราบว่า โครงการอบรมนั้นมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และต่อตนเอง
2. การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเมื่อมีการเสริมแรง (Reinforcement) ทั้งในรูปการให้รางวัลและการลงโทษ
3. การให้รางวัลจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระยะยาว
4. การให้รางวัลผู้ผ่านการฝึกอบรมที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นการให้ รางวัลการประยุกต์เอาความรู้ไปใช้ที่ได้ผลดีที่สุด
5. การให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ยิ่งมากขึ้นเท่าไร ยิ่งเป็นการ ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปรับพฤติกรรมมากขึ้นเท่านั้น
6. การเสริมแรงในเชิงลบ ( Negative Reinforcement ) โดยการลงโทษ และการตีเตือนอาจก่อให้เกิดการหยุดนิ่งของการเรียนรู้ เป็นผลเสีย มากกว่าผลดี เมื่อเทียบกับการเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement)
7. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก ที่จะ ช่วยในการปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
8. การพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

การดำเนินงานตามโครงการ เป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากที่มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ในทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรอาจจะมีปัญหา ทั้งจากผู้ที่มีมติชอบโครงการ วิทยากร ผู้เข้ารับการพัฒนา อุปกรณ์ และสถานที่ แต่ก็มีข้อแนะนำที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น การจัดเอกสารให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การถ่ายทอดความรู้ที่พยายามจะให้ ผู้เข้ารับการพัฒนาก็มีการพัฒนาตนเองได้มากที่สุด และการจูงใจ เป็นต้น

#### ข. การติดตามผลและประเมินผล

การประเมินผลที่จะช่วยให้ทราบอุปสรรคข้อขัดข้องและความสำเร็จในการฝึกอบรม ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป ช่วยให้ลดค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงานต่าง ๆ ( สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 199 - 200 )

กุลธน ธนาพงศ์ธร ( 2526: 198 ) กล่าวว่า

เมื่อใดก็ตามที่ดำเนินการฝึกอบรมโครงการหนึ่ง ๆ เสร็จสิ้น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนแล้ว ผู้บริหารชั้นสูงก็ควร หัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ควร รวมตลอดถึงผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดฝึกอบรมต่างก็ต้องการรู้ผลของการฝึกอบรมว่า สามารถบรรลุถึงเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วไ้คว้เอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนหรือไม่ และพฤติกรรมของแต่ละคนได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากน้อยแค่ไหนเพียงไร

บัณฑิต อินทรจีน ( 2526: 61 - 62 ) กล่าวถึงประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม
2. การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างอบรม

3. การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม
4. การประเมินผลที่เกิดแก่กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และองค์การ
5. การประเมินหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม

ประเด็นที่มักจะพบเห็นในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไป มักจะอยู่ในขอบเขต ดังต่อไปนี้

- ก. ทักษะโดยทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ
- ข. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ ระยะเวลาและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการฝึกอบรม
- ค. ความสัมพันธ์และวิธีการที่วิทยากรแต่ละคนใช้ในการฝึกอบรม
- ง. ข้อดี ข้อเสีย และ/หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้พบเห็นพร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการแก้ไข ( กุลธนะ ธนาหงส์ศรี 2526: 197 - 198 )

การติดตามผลและประเมินผลแผนงานหรือโครงการทางด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน อาจจะยึดหลักการที่กล่าวว่า " การประเมินผลการปฏิบัติงานคือการตรวจสอบว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ก่อนลงมือทำงาน หรือเปรียบเทียบกับแนวนโยบายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ก็ได้ " ( ภิญญิธ สาธร 2516: 195 )

การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่สำคัญส่วนหนึ่งในการวางแผนกำลังคนของหน่วยงาน ขั้นตอนแรกจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนต่อมาจึงเป็นการเขียนแผนงานหรือโครงการเพื่อกำเนินงาน เมื่อเสร็จแล้วจึงถึงขั้นตอนการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ซึ่งวางไว้ และจัดให้มีการติดตามผลและประเมินผลเป็นลำดับสุดท้าย

## การวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียน

### ก. ความสำคัญของกำลังคนในกลุ่มโรงเรียน

การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนจะมีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพแค่ไหน เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่า กลุ่มโรงเรียน หรือโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่มมีกำลังคนที่เหมาะสมและพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือไม่ ปัญหาใหญ่ที่เผชิญหน้าฝ่ายบริหารระดับต่าง ๆ ในวงการศึกษที่เป็นมาแล้วถึงปัจจุบันก็คือ ปัญหาบุคลากร หรือ ปัญหาที่เกี่ยวกับ "คน" เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ถ้าหากขาดคนเสียแล้ว กิจกรรมทุกอย่างก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการไปได้ "คน" จึงนับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกลุ่มโรงเรียน และอาจกล่าวได้ว่าถ้าไม่มีคนเสียแล้วก็ไม่จำเป็นต้องมีการบริหาร " การบริหารงาน ก็คือ การบริหารบุคคล " ( อีระชัย เขมนะสิริ 2527: 52 )

### ข. ปัญหาค่ากำลังคนในกลุ่มโรงเรียน

กมล คูสุวรรณ ( 2527: 11 ) กล่าวว่า " ปัญหากำลังคนในองค์การหนึ่งถ้าไม่มีมากเกินไป ( Overstaffing ) ก็ไม่น้อยเกินไป ( Understaffing ) หรือไม่ก็เป็นเรื่องของการใช้คนไม่ถูกต้องกับงาน หรือใช้คนทำงานไม่เต็มขีดความสามารถของเขา " ในวงการธุรกิจก็มองปัญหาการมีคนมากเกินไป น้อยเกินไป หรือการใช้คนไม่เหมาะสม ว่าหมายถึงการไร้ประสิทธิภาพในการบริหารงานที่ส่งผลโดยตรงกับ " กำไร " ของหน่วยงาน ซึ่งในวงการธุรกิจจะพยายามไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นขึ้น

สำหรับกลุ่มโรงเรียน ซึ่งจัดได้ว่าอยู่ในส่วนราชการ การมีครูมากเกินไป ก็หมายถึง การสิ้นเปลืองเงินงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายไปเพื่อเป็นเงินเดือน และ เงินสวัสดิการต่าง ๆ ของครู ทำให้เงินงบประมาณที่จะนำไปใช้จ่ายในทางอื่น ๆ ใน การที่จะปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ก็น้อยลงไป ส่วนการมีครูน้อยเกินไป ก็อาจจะทำให้

คุณภาพของการศึกษาต่ำลงไปได้ และในด้านการใช้ครูที่มีอยู่ไม่ถูกต้องเหมาะสมกับหน้าที่ หรือการที่ครูทำงานไม่เต็มขีดความสามารถก็นับว่าเป็นความสูญเสียไปค่าอีกส่วนหนึ่ง

### ค. ความสำคัญของการวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียน

จากความสำคัญของกำลังคนในกลุ่มโรงเรียนและปัญหาด้านกำลังคนดังกล่าวมาแล้ว ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียน เพราะกระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการเตรียมการและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตพร้อมกันนั้นก็ยังเป็นกระบวนการพัฒนาอีกด้วย

รุ่ง แก้วแดง และปรีชา คัมภีรปรภณ์ ( 2526: 226 - 227 ) กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการบริหาร การจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งต้องอาศัยกำลังบุคคลเข้ามาดำเนินการทุกขั้นตอน ตามระหัดความรับผิดชอบ การวางแผนด้านบุคลากรมีความสำคัญในทันทีจะทำให้หน่วยงานหรือองค์การสามารถดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ เพราะถ้าขาดการวางแผนที่ดีแล้ว บุคลากรที่ไปมาดำเนินงานในหน่วยงานก็จะไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

### ฆ. ขอบข่ายของการวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียน

แผนของกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ ครอบคลุมภารกิจของกลุ่มโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานอาคารสถานที่
3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานกิจการนักเรียน



5. แผนงานบุคลากรและการเงิน
6. แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
7. แผนงานพิเศษ

แผนงานบุคลากร หรือแผนกำลังคนของกลุ่มโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของแผนรวมของกลุ่มโรงเรียนมีขอบข่ายครอบคลุมทุกกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลในระดัากลุ่มโรงเรียน หรือการบริหารงานบุคคลของทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม ซึ่ง ปรีชา คัมภีรปกรณ ( 2525: 378 ) กล่าวว่า

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลครอบคลุมตั้งแต่การพิจารณากำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก การบรรจุ การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพ และเจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงาน อันจะเป็นส่วนทำให้ภารกิจของหน่วยงานดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลหรือการที่ผู้บริหารดำเนินงานแต่ละอย่างดังกล่าวมาข้างตนใน แต่ละส่วนนั้น ย่อมจะต้องมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือ ขั้นตอนหนึ่งแล้ว จะทำให้การบริหารงานบุคคลล้มเหลวได้ ยกตัวอย่างเช่น ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้คัดเลือกไปคัดเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานค่อนข้างสูง แต่เมื่อบรรจุหรือมอบหมายงานให้ทำ กลับไม่ได้ออกหมายให้ตามความรู้ความสามารถ หรือประสิทธิภาพของบุคคลเหล่านั้น หรือมอบหมายงานให้ทำแล้วแต่ขาดการสร้างความขวัญกำลังใจ และการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นก็ไม่สามารถจะอยู่ในหน่วยงานนั้นได้นาน ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารจะต้องเป็นไปอย่างสอดคล้อง และมีความสำคัญทุกขั้นตอน

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุกฤษญา อธิระกุล ( 2523: 46 - 47 ) ได้กล่าวว่าขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน มีอยู่ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การจัดหาบุคลากร (Hiring) เป็นกระบวนการตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงาน

2. การจั้ญบุคลากร ( Personnel Management ) เป็นการจั้ญการเพื่อใ้บุคลากรทำงานทวยความพอใจ ไ้แก่การจั้ทวางตัวบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ การจั้สวัสดิการและความมั่นคง การจั้บริการ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลงานทวย

3. การพัฒนาบุคลากร ( Personnel Development ) ไ้แก่การส่งเสริมใ้บุคลากรมีความก้าวหน้าทั้งคานเศรษฐกิจ การงาน ความรู้ และทักษะในการทำงาน

4. การให้พ้นจากงาน ( Withdrawal ) ไ้แก่ การจั้สวัสดิการ และรักษาสุขภาพจิตของบุคลากรที่พ้นจากหน้าที่ทวยเหตุต่าง ๆ

เมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว อาจแบ่งการวางแผนกำลังคนในกลุ่มโรงเรียนออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวางแผนสรรหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน เป็นการวางแผนและคานงานที่ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับ การกำหนดความต้องการและการคาคะเนความต้องการถานกำลังคน การสรรหาบุคลากรจากภายในกลุ่มโรงเรียน การสรรหาบุคลากรจากภายนอกกลุ่มโรงเรียน การปรุมนิเทศ และการให้ทดลองปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 2 การวางแผนใช้ประโยชน์จากบุคลากร เป็นการวางแผนคานงานที่ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับ การจั้บุคคลเข้ากับหน้าที่ความรับผิดชอบ การจูงใจและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานและดูแลความประพฤติของข้าราชการครู และการเสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำ

ส่วนที่ 3 การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการวางแผนคานงาน ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การเขียนแผนงานหรือโครงการ การคานงานตามโครงการ และการติดตามผลและการประเมินผล