

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยสาระสำคัญเรื่องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จังหวัดอุดรธานีได้ศึกษาวิจัยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

#### 1. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

- 1.1 ความเป็นมาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- 1.2 การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- 1.3 การจัดระบบบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- 1.4 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- 1.5 ขอบข่ายการบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- 1.6 การดำเนินงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

#### 2. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

##### 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

- 2.1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- 2.1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- 2.1.3 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 2.1.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

#### 2.2 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี

#### 2.3 ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

- 2.3.1 การปฐมนิเทศ
- 2.3.2 การจัดทำหรือขัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน
- 2.3.3 การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา
- 2.3.4 การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน
- 2.3.5 การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม
- 2.3.6 การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้
- 2.3.7 การจัดประชุมในโรงเรียน

- 3.8 การจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 1. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาของคณะสงฆ์ไทยเริ่มนิมิตตั้งแต่สมัยสุโขทัย อุษาฯ จนบูรี รัตนโกสินทร์ จนถึงปัจจุบัน ซึ่งในสมัยสุโขทัยพระเจ้าแผ่นดินได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ให้กับคณะสงฆ์ โดยเปิดให้มีการเล่าเรียนพระปริยัติธรรมขึ้นในพระราชวัง และกิจกรรมดังกล่าว ได้กลายเป็นประเพณีที่สืบทอดกันมาในบุคคลต่อมา เนื่องจากการศึกษาของคณะสงฆ์ เป็นเรื่อง เกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าพระธรรมวินัยอันถือเป็นแก่นของพระศาสนา ดังนั้น จึงได้มีการเรียกชื่อ ระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ดองศึกษาคือพระธรรมวินัยว่า “พระปริยัติธรรม”

### 1.1 การศึกษาพระปริยัติธรรม

ซึ่งเป็นชื่อที่เรียกร่วมกันของระบบการศึกษาทั้งหมดของคณะสงฆ์ อย่างไร ก็ตาม การศึกษาพระปริยัติธรรมได้แบ่งเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของการจัดการศึกษา คือ

1.1.1 พระปริยัติธรรมแผนกธรรมและธรรมศึกษา หมายถึง การศึกษาของคณะสงฆ์ ที่ว่าด้วยเรื่องหลักธรรมคำสั่งสอนต่าง ๆ ที่พระพุทธองค์ได้ทรงแสดงไว้และพุทธสาวกต่าง ๆ รูป ได้รวบรวมเป็นพระคัมภีร์ที่เรียกว่า “พระธรรมวินัย” คณะสงฆ์ได้จัดหลักสูตรแผนกธรรมขึ้น เพื่อให้พระภิกษุสามเณร ได้ศึกษาและแผนกธรรมศึกษาสำหรับให้คฤหัสดีได้ศึกษา การศึกษา ประเภทนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ/ชั้น นักธรรม/ธรรมศึกษาชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก

1.1.2 พระปริยัติธรรม แผนกบาลี หมายถึง การศึกษาของคณะสงฆ์ที่กล่าวถึงประวัติ ความเป็นมาของพระพุทธศาสนาพัฒนาการและอรรถกถาธรรมต่าง ๆ ที่พระพุทธองค์ได้ทรง สั่งสอนไว้ในสมัยพุทธกาลรวมถึงเนื้อหาด้านอักษรศาสตร์ คือ ภาษาบาลี ซึ่งถือได้ว่าเป็นภาษาที่ใช้ สำหรับจารึกพระไตรปิฎก คณะสงฆ์ได้จัดหลักสูตรประเภทนี้ไว้ 8 ระดับ/ชั้น คือ ประโยค 1-2 ถึง ประโยค ป.ธ.9 ซึ่งเหตุผลสำหรับการจัดหลักสูตรบาลีขึ้น เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้เข้าใจหลัก ภาษาจารึกพระไตรปิฎกและสามารถอ่านและแปลข้อความในพระไตรปิฎกได้

1.1.3 พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา หมายถึง ระบบการศึกษาที่คณะสงฆ์จัดขึ้น เพื่อเป็นการปรับประยุกต์ความรู้ทางพระพุทธศาสนา ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของบุคคลสามัญ

โดยการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้นนี้ ทางคณะสงฆ์ได้จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

จะเห็นได้ว่า การศึกษาของคณะสงฆ์นี้ เมื่อถูกกล่าวถึงภาพรวมแล้วก็เรียกว่า การศึกษา พระปริยัติธรรม ซึ่งได้มีการแบ่งออกเป็น 3 ประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับบุคคลที่มี สมณภาวะ ของพระภิกษุสามเณร อย่างไรก็ตามในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาการวิจัยเท่านั้น คือ

## 1.2 ความเป็นมาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

แต่เดิมวัดในพระพุทธศาสนา มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาของคนไทย ในฐานะเป็นแหล่งความรู้ของประชาชนทั่วไป และของพระภิกษุสามเณร เป็นการจัดการศึกษาเพื่อ นุ่งให้ผู้เรียนได้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของพระคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นเรื่องราวที่ เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของพระพุทธศาสนา ทางด้านหลักธรรมอันเป็นภูมิปัญญาของคนใน สมัยโบราณ การจัดการศึกษานี้ พระสงฆ์ใช้วิธีการจำท่องพุทธวจนะและถ่ายทอดโดยมุขปาฐะ (Oral Tradition) เป็นหลัก เนื่องจากสมัยก่อนไม่มีเทคโนโลยีในการพิมพ์แม้ในระยะหลังมี วิวัฒนาการด้านการพิมพ์แล้ว แต่วันธรรมปัจจุบันนี้ หรือรูปแบบของการเรียนการสอนของ คณะสงฆ์ยังไม่แตกต่างจากเดิม จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คณะสงฆ์ถูกวิพากษ์วิจารณ์อยู่ น่าจะครั้งว่า จัดการเรียนการสอนแบบไม่มีพัฒนาการและคงใช้วิธีการเรียนการสอน ที่ล้าสมัย ไม่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศในแนวสมัยใหม่

อย่างไรก็ตาม เมื่อโลกมีวิวัฒนาการไปสู่ความเจริญมากขึ้นทำให้คณะสงฆ์จำต้องมี การปรับปรุงเปลี่ยนหั้งรูปแบบ และการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อให้เหมาะสม และ สอดคล้องกับบุคคลสมัย โดยเฉพาะในสมัยปัจจุบันซึ่งจัดได้ว่าเป็นสมัยของโลกวิทยาศาสตร์ ที่ ก้าวหน้าซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คณะสงฆ์จำต้องปรับเปลี่ยนท่าที วิสัยทัศน์ เพื่อให้ สอดรับกับสถานการณ์ด้วย การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของคณะสงฆ์คือการปรับเปลี่ยนประยุกต์ รูปแบบ และวิธีการจัดการศึกษาให้ลงตัว ระหว่างความรู้ในพระไตรปิฎกกับวิชาการ โลก ยุคใหม่ ซึ่งการประยุกต์นี้ปรากฏอยู่ในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เรียกว่า “พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ซึ่งมีประวัติความเป็นมาดังต่อไปนี้

การจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีมูลเหตุมาจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ ทั้งสองแห่ง คือ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เดิมมีนามว่า มหาธาตุวิทยาลัย ได้เปิดดำเนินการ สอนเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2432 และสถาการศึกษามหาคุณราชวิทยาลัย เปิดดำเนินการ เมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2489 ตามลำดับ มหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น

ขึ้น จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2492 ทางมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งแผนกนิเทศศึกษาขึ้นมา เรียกว่า “โรงเรียนนาลีนิเทศศึกษา” กำหนดให้เรียนนาลี นักธรรม และฝ่ายสามัญศึกษาควบคู่กัน ไป โดยรับผู้สำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มาเข้าเรียน ต่อมาโรงเรียนนาลีนิเทศได้แพร่ขยายไปยัง ต่างจังหวัดหลายแห่งมีพระภิกษุสามเณร尼ยมเรียนกันมาก ทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้ กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเทวนี้ใหม่ว่า “โรงเรียนนาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด” โดยมติคณะ สังฆมนต์และกระทรวงศึกษาธิการที่ได้ออกรับรองให้โรงเรียนนาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัดนี้เปิดทำการสอนสมบทในชั้นตัวประโภค คือ ชั้นประถมปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้ว ยังได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวง ศึกษาธิการอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ พระภิกษุสามเณรจึงนิยมเรียนกันมาก จึงแพร่หลายออกไปยัง จังหวัดต่าง ๆ อย่างกว้างขวางจนทำให้ทางคณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษารัฐและนาลีจะเสื่อมลง เพราะพระภิกษุสามเณรมุ่งศึกษาวิชาทาง โลกมากเกินไป เป็นเหตุให้ต้องลงทะเบียนศึกษาธรรมะและนาลีเดียว แต่ทางคณะสงฆ์ก็ยังพิจารณาเห็นความจำเป็นในการศึกษาวิชาในทางโลกอยู่ ดังนั้น แม่กองนาลีสำนักหลวงสมเด็จพระพุทธโ摩ധารย์ (พื้น ชุดนุธโร) จึงได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุง หลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนาลีขึ้นใหม่ มีวิชานาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่า นาลีศึกษาสามัญศึกษาและปริทัศน์ศึกษา ได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ.2507 พร้อมกับได้ยกเลิก ระเบียบว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนนาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดเดียว และกำหนดให้ พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรมแผนกนาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ แต่กรณีปรากฏต่อมา ว่าการตั้งสำนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกนาลีใหม่นี้มีน้อย นักเรียนก็นิยม เรียนกันน้อย เพราะพระภิกษุสามเณรยังพอใจที่จะเรียน โดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวง ศึกษาธิการอยู่ ดังนั้น นักเรียนในโรงเรียนดังกล่าวจึงได้พากันเข้าชื่อเป็นนักเรียน โรงเรียนราษฎร์ ของวัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการบ้าง สมัครสอบเทียบบ้าง เข้าเป็นนักเรียน ผู้ใหญ่บ้างทำให้การศึกษาคณะสงฆ์ในช่วงระยะนั้นเกิดความสับสนเป็นอันมาก (กิตติ ธีรศาลา 2539 : 3)

ขณะเดียวกัน ได้มีผู้แทนราษฎรนำโดย นายอุฐ ฝ่ายคุณวงศ์ และคณะจากจังหวัด มหาสารคาม ได้ยื่นเรื่องราวขอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดการสอนสมบทในชั้นตัวประโภคให้แก่ พระภิกษุสามเณร แต่กรมการศาสนาไม่ร่วมกับกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาลงความเห็นร่วมกัน ว่าควรจะตั้งโรงเรียนขึ้นประจำหนึ่ง เพื่อสอนความต้องการของพระภิกษุสามเณร โดยให้เรียน ทั้งวิชาธรรมและวิชาสามัญควบคู่กันไป โดยไม่มีการสอนสมบทแต่ให้กระทรวงศึกษาธิการ

ดำเนินการสอนเอง และโดยพระปารภของสมเด็จอธิบดีศักดิ์สิทธิ์ สมเด็จพระสังฆราช สถาบันมหาวิทยาลัย (จวน อุฐราษฎร์) มีพระปารภว่า “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ตามความเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษาพระปริยัติธรรม จำเป็นต้องอนุวัตไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลกบ้าง จึงเห็นสมควรที่จะมีหลักสูตรในโรงเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือ หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ ได้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป” (วิชัย ธรรมเจริญ. 2541 : 4) ในที่สุด กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยบรรพชิตและคุณหัสดิ์ โดยมีนายจรุณ วงศ์สายไหม อดีตกรรมวิชาการเป็นประธาน โดยบรรจุวิชาต่าง ๆ ทั้งสามัคคีธรรม นาฏ และสายสามัญศึกษาให้พระภิกษุสามเณร ได้เรียนควบคู่กันไป เรียกหลักสูตรนี้ว่า “หลักสูตรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” กระทรวงศึกษาธิการ โดยนายสุกิจ นิมนานาเมeminที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศเป็นคำสั่งให้ใช้หลักสูตรระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานี้ เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2514 พร้อมทั้งได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2535 (ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนาคริสต์และฝ่ายบ้านเมือง (สภามหาวิทยาลัย. 2536 : 219) กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนาจักรก็จักได้ศาสนายາทที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติชอบด้วยอุปนิสั�์ในสมณธรรมสมควรแก่สมณภาวะ สามารถอธิบายและสืบค่องพระพุทธศาสนาให้เจริญสุดยอดต่อไป และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ ลาสิกขาไปแล้ว ก็สามารถเดินทางศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ เมื่อกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา สำหรับพระภิกษุสามเณรแล้ว สมเด็จพระอธิบดีศักดิ์สิทธิ์ สมเด็จพระสังฆราช สถาบันมหาวิทยาลัย (จวน อุฐราษฎร์) ทรงเห็นว่า หลักสูตรนี้น่าจะเป็นประโยชน์แก่พระภิกษุสามเณรทั่วไป จึงทรงมีพระบัญชาให้อธิบดีกรมการศาสนานำเสนอด้วยมา呈聞 ได้ทราบ เพื่อที่จะได้ใช้สอนในโรงเรียน พระปริยัติธรรมทั่วไปอย่างกว้างขวาง ดังลายพระหัตถ์บันทึกข้อความลงวันที่ 24 กันยายน 2514 ดังนี้ (สภามหาวิทยาลัย. 2536 : 221-22)

บัตรที่	<u>10347</u>
วันที่	<u>24/๗/๖๔/๑๔</u>
จำนวน	<u>1202</u>

240.0.1  
1111 11

## บันทึกน้อความ

Digitized by srujanika@gmail.com

ពីរបៀវត្សទី២ ឆ្នាំ១៩៧៦

सद्गुरु नानक

ដែលត្រូវបានរៀបចំឡើង និងការរៀបចំការងារ ក្នុងពេលវេលាដែលមានសម្រាប់  
នៃ ការការពិនិត្យប្រជាជាតិអាមេរិក និងការរៀបចំការងារ នៅក្នុង  
ទំនាក់ទំនង និងការរៀបចំការងារ នៃសាធារណរដ្ឋបាល និងសាធារណរដ្ឋបាល  
នៃសាស្ត្រ និងការរៀបចំការងារ នៃសាធារណរដ្ឋបាល និងសាធារណរដ្ឋបាល

இந்துக்காரணமாக விரைவாக விடுதலை முறை  
பின்பற்றுவதன் முகமூலமாகவுள்ள போதிலும் அதே  
தொழிற்சாலையிலே விடுதலை முறை எடுத்து விடுவதை  
பொதுமக்கள் விடுதலை முறை எடுத்து விடுவதை  
ஏனென்றால் விடுதலை முறை எடுத்து விடுவதை

संस्कृतम् शब्दानुशासनम्

ရှေ့သမာန၏အမြတ်ဆင့်မြန်မာစွဲ၏  
ပေါ်လေ့ရှိခဲ့သူတော်။

W. G. F. 2000

(สภามหากรรมการราชวิทยาลัย. 2536 : 221-22)



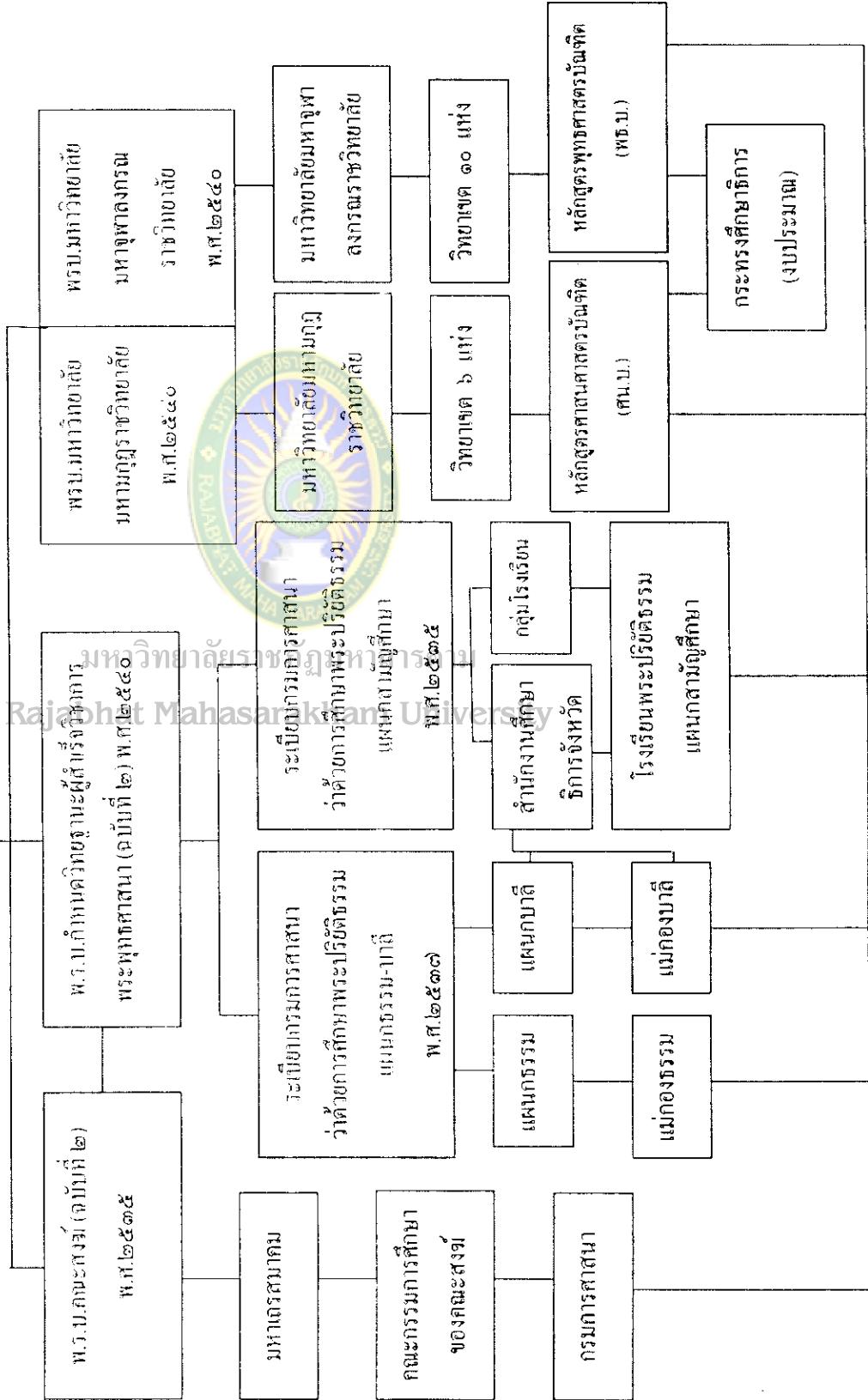
**การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาอิกรูปแบบหนึ่ง ของคณะสงฆ์ ซึ่งจัดขึ้นเพื่อให้พระภิกษุสามเณร ได้มีโอกาสศึกษาสาขาวิชาสามัญตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นหลักสูตรที่ให้ การศึกษาวิชาพระปริยัติธรรมควบคู่กับวิชาสามัญ ได้แก่ ภาษาบาลี ธรรมวินัย ศาสนาปฏิบัติ ศาสนาศิลป์ ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และสุขศึกษา เป็นวิชาที่เหมาะสมแก่พระภิกษุสามเณรสามารถเรียน ได้ไม่ผิดต่อธรรมวินัยสงฆ์ เพราะมี บุญมุ่งหมายให้พระภิกษุสามเณรมีจริยัติมีบุคลิกภาพเหมาะสมตามสมณภาวะช่วยให้มีความรู้ ทั้งคดีโลกและคดีธรรม ปรับตัวเข้ากับสังคมส่วนรวม ได้ไม่ขัดต่อธรรมวินัย และมุ่งให้ศึกษา ในระดับสูงขึ้นด้วย การบริหารจัดการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีโครงสร้าง การดำเนินงานตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการแบ่งงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก สามัญศึกษา เช่นเดียวกับโรงเรียนทั่วไป 7 งานประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน งานปกครอง งานความสัมพันธ์กับชุมชน และงานกิจกรรม นักเรียน (กิตติ ธีรศานต์. 2539 : 23-25) การดำเนินการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา มีลักษณะการบริหาร โดยมีสถาการศึกษาคณะสงฆ์เป็นองค์การหลักที่ควบคุมส่งเสริมการ จัดการศึกษาโดยตรง นอกจากนั้น มีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัด สำนักงานกุ่ม โรงเรียนพระปริยัติธรรม และศูนย์คtru พระปริยัตินิเทศก์ ประจำจังหวัด (กิตติ ธีรศานต์. 2539 : 4) ดังแผนภูมิการศึกษาของคณะสงฆ์ ในปัจจุบัน (หน้า 18)**

Rajabhat Mahasarakham University

จะเห็นได้ว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งเดิมมุ่งแต่จัดให้ การเรียนการสอนพระธรรมวินัย มาเป็นการเรียนวิชาการทางโลก ควบคู่กันไปกับการเรียน พระธรรมวินัย พระสงฆ์มีความตื่นตัวที่จะปรับปรุงการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าสอดคล้องกับ ยุคสมัยเหมาะสมกับเวลาและสภาพสังคมเพื่อเพิ่มเติมความรู้แก่พระภิกษุสามเณร ในการบำเพ็ญ ศាសนา กิจและเพิ่มพูนความรู้ศាសนธรรมแก่คุณธรรมให้เจริญทั่วถึง และเป็นปัจจัยให้เกิดความเจริญ ด้านสัมมาปฏิบัติตามความต้องการของพระศาสนาและประเทศไทย

**แผนภูมิการศึกษาของคณะสังคมในปัจจุบัน**

**การบริหารศาสตร์ศึกษาทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**



**แผนภูมิที่ ๑ แสดงแผนภูมิการศึกษาของคณะสังคมในปัจจุบัน**

(วิชัย ธรรมเจริญ. ๒๕๔๑ : ๕)

### 1.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณธรรม มีความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและการศึกษาที่เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และความมั่นคงของชาติ สามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมไทย ทั้งยังสร้างความสมดุลของชาติ และพัฒนาอุดมคุณภาพ นบทบาทที่สำคัญของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นไปอย่างสมดุล เสมอภาค บทบาทที่สำคัญของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนนี้ ต้องมุ่งเน้นให้นักเรียนได้รับรู้ทั้งด้านวิชาสามัญและวิชาชีพควบคู่ กันไป ให้เยาวชนได้พัฒนาความรู้ ความคิด ความเข้าใจ มีคุณธรรมจริยธรรมที่สังคมพึงประสงค์ มีคุณลักษณะและทักษะในการประกอบอาชีพ ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคม

(กรมสามัญศึกษา. 2536 : 3)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับปี พ.ศ. ๒๕๖๒) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะต้อง มีความสามารถเป็นหลักประกันในการบริหาร ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ว่า ได้แก่

1. มีสติปัญญาเฉลียวลาด มีปฏิกิริยาไวพริบ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

2. มีเอกสารในการบริหารงาน

3. มีบุคลิกภาพดี ท่วงทีส่ง่าผ่าเผย เป็นที่หน้าเกรงขาม มีความแนบเนียนในการเข้าสังคม ประณีตในการแต่งกาย สามารถสร้างความเชื่อถือได้ในสังคม

4. เสาระแสวงหาวิธีการที่จะอำนวยประโยชน์และประหยัดเวลาในการบริหารงาน

5. มีความกระตือรือร้นและอดทน ไม่ว่าหนักหนาดี ถ้าผู้นำมีความ

กระฉับกระเฉงตื่นตัวและสนใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ก้าวหน้า สถานที่นั้นย่อมเจริญ

6. ถือประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

7. มีมนุษยสัมพันธ์ เป้าหมายเข้าได้ ไม่ถือตัว การมีมนุษยสัมพันธ์คือจะช่วย ขัดสิ่งขัดข้อง ขัดแย้ง จะช่วยให้งานได้ผลดีและเกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง

8. คำสั่งและระเบียบข้อบังคับต้องชัดเจนเสมอ พูดง่าย ฟังง่าย และเข้าใจง่าย

9. มีความเสียสละและมีความประพฤติดี มีความรับผิดชอบ ทุ่มเทกำลังและ สดับปัญญาเพื่องาน มีความตั้งใจในการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ทุกอย่างเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วม งาน ได้เป็นอย่างดี

10. มีความรู้และพื้นฐานการศึกษาดิจิทัลที่บุคคลจะเป็นผู้นำที่ศิรินพื้นฐาน  
ความรู้ และการศึกษาย่อมมีส่วนช่วยให้ผู้คนเลื่อนไส้ได้มาก และ โถฯจะช่วยในการปฏิบัติ  
งานในด้านการศึกษาให้ดำเนินไปได้ด้วยดีทุกประการ
11. มีความเสมอภาค และมีความคิดเริ่มในการทำงาน
12. มีประสบการณ์ในการทำงาน ย่อมช่วยให้การตัดสินปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี  
มีความคิดอย่างเดียวในการปฏิบัติงานของเห็นรูปงานสามารถปรับปรุงวิธีการและการดำเนินงาน  
ได้ตรงตามเป้าหมาย

กิตติ มีรศานต์ (2539 : 47-48) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร คือ กำหนดแนวทาง  
การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ให้มีความคล่องตัวสะดวก แสดงอำนาจในกรอบที่เหมาะสม  
ทำให้เกิดความมั่นคงของสถาบัน โรงเรียนที่ต้องอาศัยหลักสำคัญ ๖ ประการ คือ

1. มีจุดมุ่งหมายของการทำงานอย่างแน่ชัดงานทุกชนิดที่จะทำทุกคนต้องรู้  
เข้าใจ
2. อำนาจหน้าที่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งต้องบอกให้แน่ชัด และบุคลากร  
ต้องมีอำนาจหน้าที่ที่จะปฏิบัติได้จริง ๆ ตามนั้น
3. ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบเพียง  
ใด ต้องระบุให้แน่นอน การแบ่งและมอบหมายงานต้องยุติธรรม และทั่วถึง
4. สายการติดต่อสื่อสาร Igor ติดต่อกับใครผ่านใคร ต้องบอกให้ชัดเจน
5. ความเป็นผู้นำของครูใหญ่สำคัญมาก เพราะมีบทบาทต่อความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม จะต้องมีการตรวจสอบความสัมพันธ์เหล่านั้นเป็นระยะ ๆ  
เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา
6. ต้องมีมาตรการบางอย่างที่ค่อยกระตุ้นเตือน (Motivate) ครูให้ขยันขันแข็ง  
รักงานและมีขวัญกำลังใจทำงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพสูง

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนพระบรมราชูปถัมภ์ แผนกสามัญศึกษา ที่มีความ  
ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษา  
มีบทบาทหน้าที่ ในการบริหารจัดการให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ได้รับมอบหมาย  
รับผิดชอบตามความถนัดของแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งต้องมีคุณสมบัติ ที่ประกอบด้วย  
สติปัญญาอันเฉลียวฉลาด มีภาวะความเป็นผู้นำสูง เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการ  
ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์สามารถเข้าได้กับทุกคน และรู้จัก  
หลักทฤษฎีในการบริหารงานมาประยุกต์ใช้พัฒนาหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

#### 1.4 การจัดระบบบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การจัดระบบบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้บริหาร นอกจากต้องมีความรู้และประสบการณ์มากพอ ที่จะใช้หลักการหรือวิธีการบริหาร ในข้อจำกัด ของทรัพยากรและสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังนี้ การจัดระบบการบริหารงาน ซึ่งเป็นหลักในการ บริหารอย่างแท้จริง มีความจำเป็นมากในการบริหาร โรงเรียนผู้บริหารต้องจัดระบบงานให้ เหมาะสมกับความต้องการ นโยบาย วัตถุประสงค์ กำลังคน และงบประมาณในการจัดการ ตลอดจนสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ ที่แตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน การจัดระบบ การบริหารงาน โรงเรียนที่เหมาะสมนั้น ต้องมีลักษณะที่จะส่งเสริมให้ฝ่ายค่าง ๆ ได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและวางแผนประสานงานกันอย่างดี โดยทาง โครงสร้างของหน่วยงาน ให้เป็นระบบที่แน่นอนถูกต้อง กำหนดออำนาจหน้าที่แบ่งความรับผิดชอบชัดเจนแน่นอนรักภูม อย่างเด่นรูปแบบ และหากการจัดระบบงานยึดหลักและกระบวนการดังกล่าว การบริหารของ โรงเรียนจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล (Effectiveness) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) งานบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายและเป็นที่พอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

กิตติ ชีรศานต์ (2539 : 48) ได้กล่าวถึง การจัดระบบการบริหาร โรงเรียน ไว้ว่า การจัดระบบการบริหารเป็นหน้าที่ของครูใหญ่ ที่จะต้องพิจารณาจัดระบบงานให้เหมาะสมกับ สภาพที่เป็นจริงในโรงเรียนของตน โดยยึดหลักความคล่องตัวในการบริหาร โดยแบ่งระบบงาน โรงเรียนออกเป็น 5 ส่วน คือ

1. งานบริหารงานบุคคลากร ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับครุ นักเรียน คนงาน ภารโรง
  2. งานบริหารด้านวิชาการ ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
  3. งานบริหารด้านธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ การเงินอาคารสถานที่และอื่น ๆ
  4. งานบริหารด้านการบริการ ได้แก่ สวัสดิการของครุ และนักเรียน บริการ
- แนวแนวและกิจกรรมของนักเรียน

5. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ การประชุม ผู้ปกครอง กองทุนและมูลนิธิ การช่วยเหลือชุมชน

การจัดระบบออกเป็น 5 ส่วน เป็นการจัดหน่วยงานให้เป็นหมวดหมู่เสียใหม่ มุ่งจัดเฉพาะงานส่วนที่มีความสำคัญที่พอดีกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การจัดระบบการ บริหารงานออกไปอย่างกว้างขวางหรือมากน้อยแค่ไหนจึงจะเหมาะสมนั้น ถือว่าเป็นการใช้ ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร โดยแท้

นอกจากปัจจัยการบริหารงานทั้ง 5 ประการ แล้วจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ซึ่งประกอบด้วย กฎลิค และ เออร์วิค Gulic and Auvic (1973 : 13 ; อ้างอิงจาก เมธี ปีลันธนานนท์. 2535 : 132)

1. การจัดหน่วยงาน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางแผนการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมวางแผนวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของ การปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติ

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน พร้อมกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่องานสัมพันธ์กัน ตามลำดับชั้นของอำนาจสูงสุดลดลงกันไปจนถึงต่ำสุด

3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลการหรือเข้าหน้าที่ ทุกประเภท ทั้งนี้ เริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา บุคคลที่บรรจุแต่งตั้งแล้ว การบำรุงขวัญกำลังใจ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้น จากการและ การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการเมื่อได้ไวเคราะห์ และพิจารณาโดยรอบกอบแล้ว ก็มีการติดตามดูแลให้ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง การติดต่อประสานงาน ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทุกหน่วยงานทำงานประสานกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักของ องค์การ

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา ได้รับทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ เพื่อสะท้อนแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้เงินโดยรอบครอบและรักษา จะเห็นได้ว่า กระบวนการทั้งหมดนั้นถือเป็นหลักการที่สำคัญสำหรับการนำไป บริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การบริหาร โรงเรียน เพื่อกิจกรรมต่าง ๆ ของ โรงเรียนต่างมีขอบข่ายที่อยู่ในกระบวนการบริหารดังกล่าวมาทั้งสิ้น

กล่าวสรุปได้ว่า การจัดระบบการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการ บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เนื่องจากการจัดระบบการบริหาร ที่มีนโยบาย

ที่ดีจะต้องจัดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารงาน ต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการ ในขณะเดียวกัน การจัดระบบงานที่ดีจะต้องอาศัยการจัดการให้ครอบคลุม ทั้งระบบของงาน คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานและงบประมาณ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยดีและประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานอย่างแท้จริง

### **1.5 โครงสร้างการดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

การจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้ดำเนินการพัฒนามาตั้งแต่ติดตามถึงปัจจุบัน โดยลำดับ หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ก่อนปี พ.ศ. 2535 มี 4 หน่วยงาน คือ สถาการศึกษาของคณะสงฆ์ กรมการศาสนา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และศูนย์ครุประปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด หน่วยงานที่ให้ความสนับสนุนด้านวิชาการ ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในลักษณะให้ความช่วยเหลือและส่งเสริม ได้แก่ หน่วยงานศึกษานิเทศก์ สังกัด กรมสามัญศึกษาและการศึกษานอกโรงเรียน (กิตติ ธีรศานต์. 2539 : 14) ในปัจจุบันใช้

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2535 เป็นแนวดำเนินการกับทั้งใช้คำสั่งระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียน การสอน และมอบให้เป็นเรื่องของวัดจัดดำเนินการเอง สำนักงานพระพุทธ ศาสนาแห่งชาติ ซึ่งอยู่ในการกำกับดูแลของคณะสงฆ์ ทำหน้าที่อนุมัติการจัดตั้ง และให้ การส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรมเหล่านี้ ไม่ได้เป็นโรงเรียนของกรมการศึกษาโดยตรง เหมือนกับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา แต่มีลักษณะคล้ายกับโรงเรียนเอกชน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังแผนภูมิต่อไปนี้ (กิตติ ธีรศานต์. 2539 : 13-17)



**มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
**แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**  
**Rajabhat Mahasarakham University**  
 (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. 2545 : 14)

จากแผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
 แยกออกเป็นรายละเอียดได้ ดังนี้

#### 1.5.1 สถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์

สถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามมติของมหาเถรสมาคม เมื่อ พ.ศ.2512 ประกอบด้วยสมเด็จพระสังฆราชทรงเป็นประธาน แม่กองบาลี และแม่กองธรรม สนานหลวงเป็นรองประธาน 2 รูป นายกสภามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อธิการบดีสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัย เลขาธิการมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขาธิการสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกิน 9 ท่าน ที่สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้ง ตามคำกราบถวายของนายกสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ และสภานายิกการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นหัวหน้าที่เลขานุการและเลขานุการของสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ หน้าที่ที่สำคัญของสถาบันการศึกษาคณะสงฆ์ คือ ควบคุมและส่งเสริมการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยมีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายแผนงานโครงการต่าง ๆ นอกจากนี้

ยังมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรและแบบเรียน ตามโครงการศึกษาทุกระดับ พิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาตลอดจนพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่มหาเถรสมาคมมอบหมาย รวมทั้งอำนวยแต่งตั้งกรรมการทำหน้าที่อย่างโดยย่างหนักเกี่ยวกับการศึกษาอีกด้วย เพื่อให้การศึกษาของคณะสงฆ์เจริญต่อไป

### **1.5.2 สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ**

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นสำนักงานหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ งานศาสนาพิดขอบทำบุญบำรุงส่งเสริม และเผยแพร่พระพุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในฐานะเป็นหน่วยงานเป็นที่ตั้งของสำนักงานสภากาชาดศึกษาของคณะสงฆ์ มีผู้อำนวยการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบ และเป็นเลขานุการของมหาเถรสมาคม ดังนั้น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงเป็นเสมือนหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นเครื่อง ดำเนินงานให้กับสภากาชาดศึกษาของคณะสงฆ์ ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ 2542 ทั้งนี้ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้มอบหมายให้กองพระพุทธศาสนาศึกษา เป็นผู้ดูแลรับ ผิดชอบทำหน้าที่กำกับดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อันเป็นการศึกษาของคณะสงฆ์ทั่วปวง ซึ่งกองพระพุทธศาสนาศึกษามีหน้าที่ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ให้การอุดหนุนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
  - 2) ติดตามประเมินผลโรงเรียนพระปริยัติธรรม
  - 3) ตรวจสอบโรงเรียนพระปริยัติธรรม ที่ขอจัดตั้งและขอขยายชั้นเรียน
  - 4) พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- เพื่อสนับสนุน สถาบันสภากาชาดศึกษาของคณะสงฆ์พิจารณาต่อไป
- ให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์

### **1.5.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด**

ในฐานะตัวแทนสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในส่วนภูมิภาคมีหน้าที่ ดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมทุกแผนก รวมทั้งแผนกวัฒนศึกษาภายในจังหวัด ในการดูแลการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานี้ ด้วยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ให้จัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเพื่อ เป็นค่าใช้จ่ายดูแลโรงเรียน เว้นแต่ในกรณีที่เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจะทำหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนโดยตรง ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาจังหวัด ยังทำหน้าที่จัดแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดอีกด้วย เพื่อให้สอดคล้อง  
ซึ่งกันและกัน (สมชาย บัวเล็ก. 2535 ข : 11-12)

#### **1.5.4 ศูนย์ครุประปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด**

ศูนย์ครุประปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด เป็นหน่วยงานทางคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการบริหารการศึกษา การนิเทศการศึกษา การติดตามประเมินผล การรวบรวมสถิติข้อมูลด้านการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด รวมทั้งช่วยเหลือเจ้าคณะจังหวัดในการจัดการศึกษาของจังหวัดที่ตนเองสังกัดอยู่ บทบาทและหน้าที่ของพระปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัดนั้น จำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาโดยไม่ต้องสังสัย ทั้งนี้ ก็สืบเนื่องมาจากการที่พระปริยัตินิเทศก์จะต้องเข้าไปสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และทำแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด ทั้งแผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา เพื่อนำเสนอข้อมูลต่อเจ้าคณะจังหวัดและ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติต่อไป

นอกจากนี้ ศูนย์พระปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด ยังต้องทำหน้าที่ประสานงานกับกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในแต่ละเขตการศึกษา เพื่อที่จะได้ทำการรวบรวมสถิติข้อมูลด้านการศึกษา และประเมินผลความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาลงมือ ในแต่ละจังหวัด โดยข้อมูลที่ได้จะนำเสนอผู้บริหารในระดับสูงต่อไป

#### **1.5.5 กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีหน้าที่ในการสำรวจสถิติข้อมูลโรงเรียนร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด และศูนย์พระปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด จากนั้น จะนำข้อมูลที่สำรวจได้ไปประเมินผล และวางแผนด้านงบประมาณ รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเหล่านี้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา แต่ละแห่งเพื่อให้โรงเรียนเหล่านี้ได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวด้านจำนวนนักเรียน บุคลากรของโรงเรียนอื่น ๆ แล้วจะได้วางแผนหรือกำหนดนโยบายของโรงเรียนได้ถูกต้องต่อไป

นอกจากนี้ กลุ่มโรงเรียนยังมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลดังกล่าวแก่ศูนย์ครุประปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัดหรือกองพระพุทธศาสนาศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติต่อไป

### 1.5.6 หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนด้านวิชาการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านวิชาการนี้ เมื่อจะไม่มีบทบาทหน้าที่ในด้านการบริหาร โดยตรงก็จริงแต่ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ ได้ เพราะการให้การสนับสนุนด้านวิชาการที่ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารการจัดการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการจาก 2 หน่วยงานหลัก คือ

1) สำนักงานกลุ่ม โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประสานงานกับ โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่อยู่ภายใต้พื้นที่ และการเก็บข้อมูลรวมทั้งจัดการประชุมให้ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้กับโรงเรียนในพื้นที่ด้วย

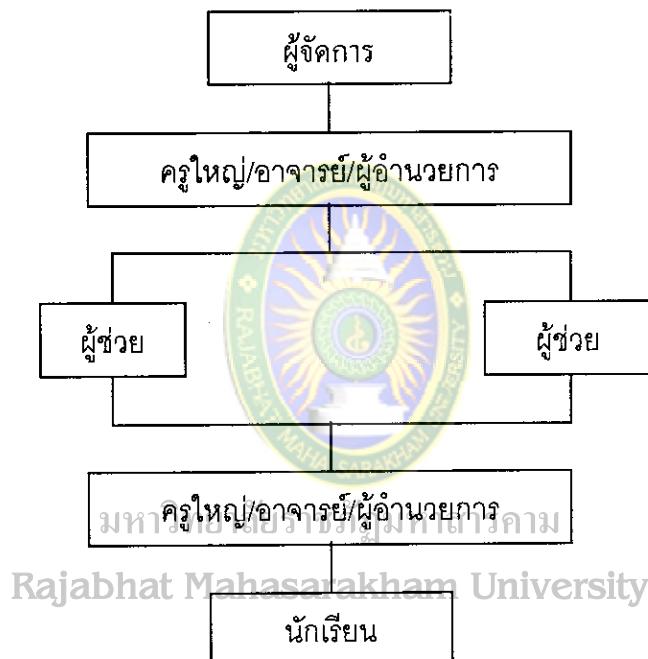
2) หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน ศูนย์ครุ พระปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ ครุ อาจารย์ รวมถึงการจัดหาตำรา เอกสารการศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอนที่จำเป็นให้กับโรงเรียน นอกจากนี้ ก็ยังต้องทำสถิติเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ครุอาจารย์ เพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานที่ รับผิดชอบ เพื่อจะได้ทำการประเมินตรวจสอบทักษะการดำเนินงานของโรงเรียนว่ามีทิศทาง ในการดำเนินงานอย่างไร ควรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือสนับสนุนด้านใดบ้าง โดยเฉพาะหน่วยงานนี้ จะต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้รับข้อมูล ที่แท้จริงอันจำเป็นสำหรับการพัฒนาหรือให้การสนับสนุน ได้อย่างถูกต้อง

### 1.5.7 ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีหน้าที่ในการนำนโยบาย สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการมาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะ ในเรื่องของหลักสูตรวิธีการดำเนินการ การบริหารจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ซึ่งจะต้องอาศัยร้อนนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นหลัก ทั้งนี้ เพราะว่านักเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นพระภิกษุและสามเณร ดังนั้น การดำเนินการจึงจำต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะ และค่อนข้างจะแตกต่างจากวิธีปฏิบัติของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วๆ ไป เพราะจิราภรณ์ในการดำเนินชีวิตประจำวันอันจะไม่ขัดต่อ พระธรรมวินัย และกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาเถรสมาคม ดังนั้น ครอบนโยบาย จาก สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

นอกจากนี้ ในเบื้องของการดำเนินการบริหารภายในโรงเรียนพระปริยัติธรรม เมื่อผู้บริหารได้รับนโยบายในการบริหารงานแล้ว ได้ดำเนินการบริหารตามหลักการกระบวนการบริหารภายใน

คือ การวางแผนงาน การคัดเลือกบุคลากร การสั่งการ การพัฒนาบุคลากร และ การควบคุม เป็นต้น เพื่อการดำเนินการบริหารงานภายใน โรงเรียนพระปริยัติธรรมได้ประสบ ผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์แผนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา (สภาพร. มากเจ้ง. 2542 : 43)

## 1.6 ឧបន៍ផ្លាស់ប្តូរការងារវិទ្យាហានវិទ្យាអាជីវិត និងវិទ្យាបច្ចុប្បន្ន នៃសាកលវិទ្យាល័យ

โรงเรียนพระบรมราชูปถัมภ์ธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้ใช้ขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ได้กำหนดขอบข่ายงานไว้ 7 ประการ (กรมสามัญศึกษา. 2540 : 1-10)

1.6.1 งานด้านบริหารทั่วไป นอกจากจะเป็นการบริหารงานที่จำแนกออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบแล้วยังมุ่งถึงคุณลักษณะผู้บุริหารของที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง และแก้ไขปัญหาด้วยการบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ ให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียน
  - 2) การจัดองค์การ

- 3) การจัดระบบสารสนเทศ
- 4) การบริหารงานบุคคล
- 5) การสื่อสารมวลชนและการประชาสัมพันธ์
- 6) การบริหารการเงิน
- 7) การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป

1.6.2 งานธุรการเป็นการบริหารหน่วยงานของฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนงานธุรการ
- 2) การบริหารงานธุรการ
- 3) การบริหารงานสารบรรณ
- 4) การบริหารงานการเงินและบัญชี
- 5) การบริหารพัสดุ
- 6) การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง
- 7) การประเมินผลงานธุรการ

1.6.3 งานวิชาการ เป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีหลักการในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายงานวิชาการประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนงานวิชาการ
- 2) การบริหารงานวิชาการ
- 3) การจัดการเรียนการสอน
- 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
- 5) การวัดและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
- 6) การประเมินผลการจัดการทางวิชาการ

1.6.4 งานปกครองนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนเป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับนักเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ทั้งในและ นอกโรงเรียน ขอบข่ายงานปกครองนักเรียนประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนงานปกครองนักเรียน
- 2) การบริหารงานปกครองนักเรียน
- 3) การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม

- 4) การป้องกันและการแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน
- 5) การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
- 6) การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

1.6.5 งานบริการ เป็นงานที่สนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ดีขึ้น ขอบข่ายงานบริการประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนงานบริการ
- 2) การบริหารงานบริการ
- 3) การจัดบริการด้านสาธารณูปโภค
- 4) การจัดบริการน้ำดื่มน้ำใช้
- 5) การจัดบริการโภชนาการ
- 6) การจัดบริการสุขภาพอนามัย
- 7) การจัดบริการห้องสมุด
- 8) การจัดบริการโถสตัทชันปกรณ์
- 9) การจัดบริการแนะแนววุฒิภาวะสารคาม
- 10) การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในสถานศึกษา
- 11) การประเมินผลงานบริการ

1.6.6 งานโรงเรียนกับชุมชน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนี้ เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน เพราะโรงเรียนต้องอาศัยทรัพยากรจากชุมชน มาช่วยในการพัฒนาโรงเรียน ขอบข่ายของงานโรงเรียนกับชุมชนประกอบด้วย งานด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 2) การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน
- 3) การให้บริการชุมชน
- 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
- 5) การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน
- 6) การประเมินผลงานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.6.7 งานบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นงานที่สำคัญและจำเป็นของโรงเรียนเป็นหน้าตาของโรงเรียนด้านกายภาพ ก่อนจะคุ้ว่าการจัดการเรียนการสอน และงานอื่น ๆ ภายในโรง

เรียนจะประสบผลสำเร็จในระดับใด บริเวณอาคารสถานที่จะเป็นสิ่งเร้าใจดึงดูดใจ ให้ผู้คนแห่งเกิดความศรัทธา ขอบข่ายงานบริหารอาคารสถานที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การบริหารบริเวณโรงเรียน
- 2) การบริหารอาคารเรียน
- 3) การบริหารห้องเรียน
- 4) การบริหารห้องพิเศษ
- 5) การบริหารห้องบริการ
- 6) การบริหารอาคารโรงฝึกงาน
- 7) การบริหารอาคารโรงเรียน

กล่าวสรุปได้ว่าการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นการดำเนินงานของคณะสงฆ์ สถาบันและกลุ่มนบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา แก่พระภิกษุสามเณร ได้บรรลุชุติมุนีที่กำหนดไว้ โดยแบ่งการบริหารออกเป็น 7 ประเภท คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานปกครอง นักเรียน การบริหารงานบริการ การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนและการบริหารงานอาคารสถานที่

### **1.7 การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติอนหมายให้กองพระพุทธศาสนาศึกษา เป็นผู้ประสานงาน ส่วนในต่างจังหวัดมีกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แยกตามเขตการศึกษา จำนวน 12 เขต และเพิ่มอีก 2 กลุ่ม (เขต) คือ โรงเรียนของคณะสงฆ์จันนิกายและคณะสงฆ์อนันนิกาย (ญวน) ตามระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เขตพื้นที่ การศึกษาธิการ จังหวัด และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นผู้ดูแลอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือโรงเรียนทุกแห่ง ที่เป็นของวัดที่ขออนญาตจัดตั้งโรงเรียน จะบริหารกันเอง โดยผู้บริหารโรงเรียน (ครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่, ผู้อำนวยการ) เป็นผู้ดำเนินการตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ

#### **2) ครู/เจ้าหน้าที่ มีดังนี้**

- 2.1) ครูประจำ โรงเรียนจะขอแต่งตั้ง โดยในส่วนกลาง สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นผู้แต่งตั้ง ในส่วนภูมิภาค ผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นผู้แต่งตั้ง
- 2.2) ครูพิเศษ โรงเรียนจะเป็นผู้ดำเนินการจัดหมายสอนเอง

2.3) เจ้าหน้าที่ในส่วนกลาง ผู้จัดการแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในส่วนภูมิภาคให้ผู้รับใบอนุญาตเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งแล้วรายงานให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติทราบ

### 3.) สวัสดิการ

3.1) ครูประจำ/เจ้าหน้าที่ ได้รับเงินเดือนตามวุฒิ การจ้างแล้วแต่ละโรงเรียนจะเป็นผู้จัดการ สวัสดิการอย่างอื่นไม่มี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครูประจำนำบอยหาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่เหมือนครูโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัด โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่ได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา บางส่วนของโรงเรียนปอเนาะยังได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการครู นอกจากนั้น ครูเหล่านี้ยังได้รับสวัสดิการอย่างอื่นอีก เช่น ค่ารักษา พยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

3.2) ครูพิเศษ โรงเรียนจะเป็นผู้ดำเนินการโดยจะให้ค่าตอบแทนเป็นค่านหอของครูพิเศษมาช่วยสอนฟรีเนื่องจากศรัทธา อีกประการหนึ่ง โรงเรียนไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจ้างครูพิเศษ

4) งบดำเนินการ มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบในด้านสาธารณูปโภค ด้านวัสดุ/อุปกรณ์ และด้านภัตตาหาร ในด้านอื่นๆ ไม่มี

5) งบลงทุน ด้านค่าซื้อครุภัณฑ์ ค่าซื้อที่ดิน และค่าซ่อมแซมอาคาร ไม่มี

ดังนั้น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงมีแผนงานนโยบายพัฒนาการ จัดการศึกษาทุกระดับ คือ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. 2545 : 13)

5.1) การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกรรรม และแผนกบาลี ซึ่งเป็นพื้นฐานการศึกษาหลักของ พระพุทธศาสนา

5.2) การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 ปี และ 12 ปี ตามโครงการขยายโอกาสและการปฏิรูปทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

5.3) การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ ซึ่งเป็นการศึกษาพระพุทธศาสนา ขั้นสูงในระดับอุดมศึกษา เน้นการวิจัยและการให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนา

ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณร ได้มีความรู้ในหลักธรรมอย่างลึกซึ้ง และให้ประพฤติดนอย่างเคร่งครัดตามหลักพระธรรมวินัย มีความสามารถเผยแพร่องรมประชาชนให้เลื่อมใสศรัทธายืนมั่นในหลักธรรมแล้วนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้

จากการดำเนินงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่กล่าวมาข้างต้น ก่อร่างสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นสถานที่

ที่ปลดปล่อยน้ำนมและยาเสพติด การดำเนินงานด้วยความมุ่งหวังที่จะจัดการศึกษาให้แก่กุลบุตรที่เป็นเยาวชนของชาติที่อยู่ในวัยกำลังศึกษา แต่ขาดโอกาสทางการศึกษาให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยวัดจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหาที่อยู่อาหาร เครื่องนุ่งห่มให้ เพราะนักเรียนส่วนมากจะพากอญี่ปุ่นประจำในวัด ซึ่งเป็นภาระอันหนักของพระภิกษุผู้ที่จัดการศึกษา และเมื่อยาวยานจนการศึกษาจากโรงเรียนเรามีความมั่นใจว่าจะเป็นเยาวชนที่ดีของประเทศไทยและของพระพุทธศาสนาในอนาคตอย่างแน่นอน

### **1.8 การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**

**การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพอย่างเหมาะสม ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพนั้น จะต้องมีการปรับปรุงหลักสูตร รูปแบบ วิธีการในการประชุมสัมมนา และการฝึกอบรมรวมทั้งต้องสร้างเครือข่าย และยุทธศาสตร์ที่หลากหลายโดยมีเกณฑ์มาตรฐานของการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ ได้มีจุดเน้นในการอบรมครุภัณฑ์หลักสูตรการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ศึกษาต่อได้ดูดีสูงขึ้น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองสู่โครงสร้างและกฎหมายระเบียบบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 อีกด้วย**

#### **1.8.1 การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครุภัณฑ์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิต และพัฒนาครุภัณฑ์รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณ และจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ไทยใช้เกณฑ์วิชาชีพของครุสภากว่า ครุต้องมีการพัฒนาตนเอง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานเป็นเครื่องพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน ได้แก่

##### **1) เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู**

- 1.1) ปฏิบัติกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
- 1.2) ตัดสินใจปฏิบัติกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน
- 1.3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

- 1.4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- 1.5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- 1.6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดผลลัพธ์ที่เกิดแก่ผู้เรียน
- 1.7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีระบบ
- 1.8) ปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
- 1.9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
- 1.10) ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน
- 1.11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

2) เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2540 ผู้บริหารสถานศึกษา

ก็ต้องมีการพัฒนาตนเอง ให้ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพเข่นเดียวกัน ได้แก่

- 2.1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับพัฒนาวิชาชีพการบริหาร

สถานศึกษา

- 2.2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการ

พัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ภายใต้ภาระด้วยความทุ่มเท

Rajabhat Mianasarakham University

- 2.3) ผู้พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

- 2.4) พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง

- 2.5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็น

ลำดับ

- 2.6) ปฏิบัติงานองค์การโดยเน้นผลลัพธ์

- 2.7) รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

- 2.8) ปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดี

- 2.9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบ

- 2.10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

- 2.11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

- 2.12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ดังนี้ จึงกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้ก้าวทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาสามารถ

นำความรู้ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

### 1.8.2 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล แม้ว่าในการจัดทำบุคคลเข้าทำงานนั้น มีการสรรหาพนักงานและผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้ว ก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรเหล่านี้จะเป็นบุคคลที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเสมอไป จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้มีความสามารถในด้านความรู้ทักษะ ในการปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความจริงทางด้าน วิชาการใหม่ ตลอดจนลักษณะเป็นไปในทางก้าวหน้ายิ่งขึ้น ดังนั้น “การพัฒนาบุคลากร” จึง เป็นหัวใจในการบริหารงานบุคคลในอันที่จะส่งผลให้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับ หน้าที่ตำแหน่งอยู่เสมอ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศให้ความหมาย ของคำว่า “การพัฒนาบุคลากร” ไว้มาโดย ดังนี้

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 70) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปรับปรุงเพิ่มพูนคุณภาพบุคลากรคือ ครุทั้งฝ่ายการสอน และฝ่ายสนับสนุนการสอน รวมทั้งการปฐมนิเทศครุทั้ง ซึ่งขอบเขตของการ พัฒนาจะครอบคลุมถึงการพัฒนาความรู้ วิชาชีพ เทคนิค และวิธีปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

สวัสดิ์ สายประสิทธิ์ และคณะ (2537 : 210) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา บุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อใช้คุณในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ใน ความ รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

พวงรัตน์ วิวakanนท์ (2538 : 27) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การ พัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีภูมิปัญญาความคิดที่ จะเป็นผู้ชี้กระແการพัฒนามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ มีจิตสำนึกรักและรับผิดชอบต่อสังคม

สก็อต และ มิเชล (Scott and Mitchell. 1992 : 281-282) ได้กล่าวไว้ว่า การ พัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคลากรแต่ละคนก้าวไปสู่ที่สูงขึ้น ซึ่งให้มีความ สัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปเป็นอย่างดี

คาสเทลเชอร์ (Castetter. 1976 : 273) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรใน  
วงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุง  
การปฏิบัติงาน ของบุคลากรในระบบโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การเริ่มจ้างบุคลากร ไว้จนเกษียณ

ไวท์ ฮิลล์ เจอร์ (White Hill Jr. 1955 : 121) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา  
บุคลากรไว้ว่า หมายถึง การฝึกอบรมและการให้การศึกษาแก่บุคคล โดยให้คำอธิบาย  
ประกอบว่า การฝึกอบรม คือ บุคคลให้เหมาะสมกับงาน ส่วนการศึกษา หมายถึง การให้ความรู้  
เพื่อให้บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและงานในหน้าที่

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร  
เป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ เจตคติที่ดี  
ต่อองค์กร ตลอดจนการมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมได้  
เป็นอย่างดี ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความพึงพอใจ ของ  
บุคลากรในองค์กร

### 1.8.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

#### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การบริหารองค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม  
ขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ก่อให้เกิด<sup>Rajabhat Maha Sarakham University</sup>  
ภาวะการแข่งขัน ค่านิยม ความคิดเห็นทางการขององค์การ ผลกระทบอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงนี้  
หากองค์การไม่มีขีดความสามารถในการกำหนดสิ่งแวดล้อม หรือสามารถวิเคราะห์และคาดคะเน  
ผลกระทบต่อองค์การ ได้อย่างแม่นยำ และสามารถปรับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การ ให้สอดคล้อง  
กับภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม องค์การนั้นย่อมได้รับประโยชน์  
สูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ (2537 : 5) ได้สรุปแนวคิดในการพัฒนา  
บุคลากรในที่ประชุมคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ไว้ว่าดังนี้

1. ปรัชญาหรือหลักการในการผลิตครู ต้องมองว่าวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้น  
สูง ที่จะต้องจำกัดจำนวนเพื่อผลิตให้ได้มาตรฐาน มีระบบการคัดเลือกผู้ที่จะเข้าสู่อาชีพครูอย่าง  
เข้มงวดและเป็นมาตรฐาน มีกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

2. แนวทางในการพัฒนาคุณภาพครู ควรมีคุณภาพและประสิทธิภาพของ  
สถาบันผลิตครู รูปแบบของการผลิตและพัฒนาครู อาจใช้ระบบโรงเรียนประจำ ปรับปรุงระบบ  
การบริหารให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ สร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดให้คนมาเรียนครู เช่น ให้ทุน  
การศึกษา ให้เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพ

3. การพัฒนาครูจะต้องกระทำทั้งระบบ ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาเรียน การจัดการเรียนการสอน การยกฐานะและสถานภาพของวิชาชีพครู ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมกำลังใจ และแรงจูงใจ เพื่อให้ได้คนเรียนเก่งคนดีมาเรียนครู

กระทรวงศึกษาธิการ (2538 : 8-9) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดไว้ว่า เร่งปฏิบัติระบบการผลิต การสรรหา และการพัฒนาครู ทั้งที่ทำการสอน ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างครบวงจร รวมทั้งพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดย

1. สร้างจิตสำนึกรักในความรับผิดชอบของครู ผู้บริหาร โรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ให้มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง

2. ในการประเมินความก้าวหน้าของครู ให้มุ่งมั่นเน้นที่จะวัดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคุณภาพการเรียนของผู้เรียน และสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ควบคู่กันไป

3. ให้ครูทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาทักษะในรูปแบบต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่อง ทั่วถึง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี โดยในทุก 2 ปี ต้องผ่านการอบรมอย่างน้อย 1 ครั้ง ทั้งการอบรมของกระทรวงศึกษาธิการ และหรือ กรณ์ต้นสังกัดและการอบรมของสถาบันอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีมาตรฐานตัวรับรองตลอดจนการอบรมทางไกล การเข้าประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ ให้อีกเป็นการปฏิบัติหน้าที่และให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของครูด้วย

4. ให้ครูเลือกแผนการสอนหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เรียนเพื่อมุ่งให้ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์และพัฒนาความรู้ได้ตลอดชีวิตอย่างแท้จริง

5. ให้ครูที่สังกัดส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ สามารถทำการสอนในสถานศึกษาทั้งในและนอกสังกัด ได้มากกว่า 1 แห่ง โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และได้รับค่าตอบแทนพิเศษ และให้ได้บันรวมเป็นส่วนหนึ่งของผลงานของครูในการบรรจุครูใหม่ และนำประสบการณ์ของครูมาพิจารณาประกอบการกำหนดเงินเดือน

6. กำหนดคุณสมบัติ และเปิดโอกาสให้ภูมิปัญญาห้องถีน ครูชาวบ้านผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน และส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งผู้เกียรติอายุราชการมาสอนในสถานศึกษา โดยได้ค่าตอบแทนตามความเหมาะสม

7. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู โดยการบรรจุแต่งตั้งครูให้ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังของแต่ละสถานศึกษา การเกลี่ยอัตรากำลังครู และการลดจำนวนครูช่วยราชการ

ให้คงเหลือน้อยที่สุด สำหรับครูผู้สอนวิชาการที่ขาดแคลนให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ อีกทั้งสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ที่มีความพร้อมในการเปิดสอน สาขาวิชาที่ขาดแคลนจัดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี

8. ปรับ รื้อ ระบบการกำหนดตำแหน่งครูในสถานศึกษา สังกัดกระทรวง ศึกษาธิกา เพื่อจำแนกความก้าวหน้าในสายงาน ระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษาให้มี สายวิชาชีพที่ชัดเจน แต่มีความยืดหยุ่นและสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันได้ โดยเฉพาะครูสามารถก้าวหน้าตามสายงานในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ด้วยผลงานตนเอง ทั้งนี้ กำหนดให้มีคู่มือปฏิบัติงานของครู และครูมือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

9. กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู โดยให้ครูสภาก คณะกรรมการข้าราชการครูและสถาบันผลิตครู ดำเนินการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และให้มีมาตรการพัฒนาวิชาชีพโดยการกำหนดให้มีในประกอบวิชาชีพครู

10. ปรับระบบสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของครุทุกสังกัด เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของครู ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และความมั่นใจให้กับครู รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการอื่นๆ ของครู ส่งเสริมสนับสนุนครูที่สอนในห้องเรียนทุรกันดาร ครูที่สอนหลายชั้นเป็นพิเศษ

### Rajabhat Mahasarakham University

11. พัฒนาระบบและกลไกในการเลือกสรรบุคคล ผลิตครูพร้อมทั้งพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ในการสอนของครูที่สอนหลายวิชาและครูเฉพาะวิชาที่เน้นการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งให้เพิ่มเติม มาตรฐานขั้นคัดเลือก และการบรรจุครูประจำการ โดยให้สถานศึกษาเป็นผู้กำหนด และสร้างเงื่อนไขที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ทั้งนี้ไม่ควรบรรจุในระหว่างปีการศึกษา

12. เร่งรัดการพัฒนานักบริหารการศึกษา โดยการเพิ่มพูนแนวความคิดความรู้ ตลอดจนทักษะในการบริหารและการจัดการ เพื่อให้สามารถพัฒนาโรงเรียนและสถานศึกษา ให้มีคุณภาพ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

13. ให้ศึกษานิเทศก์ทุกสังกัด ผนึกกำลังทำงานร่วมกัน โดยการนิเทศติดตามผลงานทางวิชาการในสถานศึกษาทุกสังกัด

แผน ผลดี (2539 : 25) ได้ก่อตัวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมี 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบคั่งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาตั้งแต่เดิมว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งไม่จำเป็นสำหรับองค์การ และไม่ใช่หน้าที่ท่องเที่ยงของการต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร ของตนแต่

อย่างไร องค์การมีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชา ควบคุม ให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ ตามคำสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะคล้ายต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน จะต้องดื่นเรียนขวนขวากันเอง โดยลำพัง นอกจากนี้ แนวคิดแบบนี้ ไม่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและคุ้มกันเวลา และค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามแนวคิดนี้ เชื่อว่าหากองค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้นองค์การที่มีพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ จึงมุ่งเน้นที่จะสร้างและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน

2. แนวคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดแรก กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญ และจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กร ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์การ จะได้รับประโยชน์มากกว่า มีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย 2 ประการ คือ

2.1 ถึงแม้ว่าองค์การจะมีระบบการสร้าง และเดือดสร้างบุคลากรที่ดีและมีความสามารถ ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุง ตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 เนื่องจากปัจจุบันนี้ ได้มีการคิดค้น และการนำอาชีวศึกษาบริหาร สมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงเป็นความจำเป็นที่ บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเอง ให้เป็นผู้มีความรู้ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ ถึงจะไม่เสียเปรียบและล้าหลังผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตน ให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น อยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมานี้ อาจสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร เป็นความจำเป็นที่องค์การจะต้องดำเนินการ ทั้งนี้ เพราะว่าสังคมในปัจจุบันนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ยุคสังคมที่ไร้พรมแดน จึงต้อง มีการปรับปรุงการทำงานของบุคลากรให้มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างนี้ประสิทธิภาพ

#### 1.8.4 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรเป็นสำคัญ ในองค์กรต่าง ๆ ได้ ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก เมื่อในพระพุทธ ศาสนา เองก็มีการจัดดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างแพร่หลาย จะเห็นได้จากหน่วยงานที่ รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังไม่เพียงแต่จะเพิ่มพูนความรู้ ความ สามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังมีการทำให้งานมีคุณภาพสูง และเป็นประโยชน์ ต่อบุคลากรในด้านต่าง ๆ ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคลต้องมีการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นสำคัญ ได้มีนักวิชาการนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความสำคัญ และความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ขalgo กฎอ่าง (2542 : 17-18) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็น ในการ พัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้น ในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ในอันที่จะส่งผลให้การ ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อกฎหมายและกำลังใจที่ดีของบุคคลใน องค์ การผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจอย่างมาก ไม่ใช่แค่การสอนโดยต้องคำนึงถึง “คน” หมายถึง ต้องให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสมำเสมอ นั่นแสดงว่าโรงเรียน จะต้องจัด งาน ให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร จัดงบประมาณ ไว้ให้เหมาะสม รวมทั้งจัดสิ่งแวด ล้อม ให้ดี มีความพร้อม หรือใกล้เคียง มีความพร้อมที่สูงสุดอีกด้วย ทั้งนี้โรงเรียนจึงได้ ชื่อว่าเป็น แหล่งรวมประสบการณ์ของผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน และสิ่งสำคัญ ที่สุดที่ผู้บริหารหรือบุคลากรจะ ลืมไม่ได้ คือ งานวิชาการ ซึ่งจะต้องศึกษาค้นคว้าและทำ ความเข้าใจสิ่งเปลี่ยนใหม่ในงานวิชา การเพิ่มขึ้นเสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2539 : 61) ได้ให้ความสำคัญและ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคมยุคใหม่ ครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้จัดประสบการณ์ และบรรยายกาศในกระบวนการเรียนรู้ เสนอสาระที่ท้าทายการคิดวิเคราะห์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมแก่ผู้เรียน ครู อาจารย์ จึงเป็นคุณสมบัติเฉพาะมีความสามารถสูง สามารถ จัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องเพื่อให้สูงเท่านั้น ประสบการณ์ แปลงของโลกในกระบวนการ เรียนการสอนต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และจัดประสบการณ์การเรียนการสอนที่สอดคล้อง เหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพ ได้อย่างเต็มที่ สามารถดำรงชีวิต และเดือก

ประกอบอาชีพได้อย่างดีและมีความสุข ซึ่งการที่จะได้ครูในลักษณะเช่นนี้การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพจึงเป็นภารกิจที่สำคัญและต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน

จินารัตน์ สุวรรณศรี (2542 : 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เกิดปัญหาน้อยลงและงานไม่ติดขัด
2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี
3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพความรู้ ความชำนาญของบุคลากรโดยตรง
4. เพิ่มขวัญและกำลังใจและความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
5. เพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง
6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์การ คุณงาน และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถตอบแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานหนึ่ง
7. ลดอุบัติเหตุ ความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงาน และไม่ต้อง ควบคุม กันมากเกินไป
8. การขยายงาน การเดินทางขององค์การ จะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการ

เช่น

**Rajabhat Mahasarakham University**

9. เพื่อให้คนในหน่วยงานได้ทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงานหรือเปลี่ยนนโยบายใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้มีอุปสรรคต่อการทำงาน

กรกฎ สิงห戈วินท์ (2537 : 226-229) ได้พิจารณาถึงมูลเหตุความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์การต่าง ๆ ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และนับว่าจะมีการพัฒนาในด้านนี้เพิ่มมากขึ้นซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของตนให้มีความรู้ความสามารถทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้
2. ความ слับซับซ้อนของระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงานสืบเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี และการขยายขอบข่ายในการปฏิบัติงานทำให้มีการปรับปรุงระบบงาน โครงสร้างและหน่วยงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้นซึ่งจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้

3. หน้าที่การกิจของหน่วยงาน องค์การที่ทำหน้าที่ภาครัฐบาลกับเอกชน จำเป็นต้องมีแผนการพัฒนาบุคคลต่างกันไป ภาครัฐบาลถือเป็นหน่วยงานที่มีได้ผู้ห้ามไว้ เนื่องจากให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษา แต่ดำเนินการให้บริการกับประชาชน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลภายหลังการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็น ประการแรกก่อน ส่วนองค์การเอกชนนี้เป็นองค์การที่นุ่งแสวงหากำไรยิ่งต้องมีการพัฒนาบุคคล หนักกว่า และรวดเร็วลดเวลา เพราะมีการแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน พร้อมกับความเจริญก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยี องค์การจะต้องหูกว้างตากว้าง และมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาสู่องค์การ จะนี้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเอกชนจะต้องพร้อมเสมอที่จะเป็นผู้รับการพัฒนา ตลอดเวลา

4. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ในการโยกข้าย้ายสันเปลี่ยนหรือ เปลี่ยนชื่อเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การทำงาน จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงดัง กล่าว เพื่อให้ผู้ที่จะรับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยดี

เมื่อมีขอบข่ายที่เหมาะสมในการพัฒนา และผลของการพัฒนาบุคคลการที่ได้ เพื่อที่จะให้บุคคลการในโรงเรียนพระปริยัติธรรม มีความรู้ และทักษะพื้นฐานตามหลักสูตร พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สามารถคิดอย่างเป็นระบบ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และนำไปใช้ในการดำรงชีพได้อย่างเหมาะสม เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ใน ลิ่งที่ถูกต้อง ปฏิบัติคนเป็นศาสตราจารย์ที่ดี พึงดูแล และความต้องการที่ดี มีสุขภาพกายสุขภาพใจ ที่ดี มีทักษะกระบวนการในการทำงานและการจัดการ รักการทำงานและทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ เป็นสมาชิกที่ของวัด โรงเรียน ชุมชน และสังคม สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และปฏิบัติตามพระธรรมวินัย

จากความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลการที่กล่าวมานี้ ก่อตัวสรุป ได้ว่า การพัฒนาบุคคลการมีความจำเป็น และความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรทุกองค์กร ให้มีประสิทธิภาพบุคคลการในองค์กรที่ได้รับการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ ตามแผนที่ วางไว้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยมขึ้น มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงานตลอดจน มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

#### 1.8.5 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคลการ

ในการพัฒนาบุคคลการองค์การย่อมมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนา เพื่อนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ตามแผนการพัฒนาบุคคลการของแต่ละองค์กร มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคลการไว้ ดังนี้

สวัสดิ์ สายประลักษณ์ และคณะ (2537 : 210) ได้ให้ความมุ่งหมายที่จำเป็นจะต้องจัดให้มีการพัฒนานบุคคลากร จำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการที่จะเพิ่มความสามารถและฝีมือในการทำงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต

2. ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่

3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่ไม่เจาะจงว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่

4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาเจตคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการทำงาน จำลอง ภูյ่าง (2542 : 20) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการพัฒนานบุคคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น วิธีการที่ผิดปฏิบัติงาน ล่าช้าหย่อนคุณภาพ มีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด

2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

3. เพื่อเตรียมบุคคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงสุด สำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต

4. เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับบุคคลากรในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับให้เกิดการประสานงานและร่วมมือทำงานให้ดีขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 32) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของ การพัฒนานบุคคลากร ไว้ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับการปฏิบัติงานของบุคคลากร

2. เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงาน

3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

4. เพื่อลดความสัมภัยและการเปลี่ยนแปลงกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของครู

7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะครุอาจารย์ให้พอใช้ทุกฝ่าย

8. เพื่อฝึกบุคคลากร ไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและขยายองค์กร

9. เพื่อสนับสนุนการบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

10. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
11. เพื่อพัฒนาทักษะและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
12. เพื่อปรับปรุงสภาพให้ดีขึ้น
13. เพื่อฝึกวินัยในการตัดสินใจ
14. เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

คาสเทเตอร์ (Castetter. 1976 : 271) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
  2. ช่วยพัฒนาทักษะสำหรับการทำงานของบุคคล ที่ได้รับคัดเลือกแล้ว
  3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนอย่างยั่งยืน
- นอกจากนี้ Castetter ยังได้กล่าวอีกว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรเกิดจาก
1. ประสิทธิภาพของระบบงาน ขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกที่ประกอบเป็นคณะกรรมการในองค์การประสิทธิภาพของปัจจุบันจะเพิ่มขึ้นถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
  2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงานไปจนกระทั่งปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการ ที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป
  3. ระบบงานต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์
  4. แผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ปัจจุบันได้พัฒนาตนเอง
  5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมการพัฒนา เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
  6. การพัฒนาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความสามารถ และตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าหมายของระบบโรงเรียน อันเป็นการสูงในบุคคลให้ทราบว่า การพัฒนาเป็นหนทางที่ก่อให้เกิดความพοใจขององค์กร และตนเองได้
  7. แผนงานพัฒนามุ่งที่ความต้องการที่จะพัฒนาระบบงานทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือปัจจุบัน ดังนั้น การงานแผนพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาท

ขององค์การของบทบาทของแต่ละหน่วยงานและบทบาทของแต่ละคนในหน่วยงานรวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานก้าวหน้า กว่าที่เป็นอยู่ต่อๆไป ถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

นารีรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : 28) ได้ขยายความโดยให้ความมุ่งหมายของการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาที่ละเอียดและกว้างขวางไว้ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institution objectives) ซึ่งได้เน้นหนักไปในเรื่องส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสัมภัยและการป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อจัดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาการบริหารด้านบุคลากร ให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.7 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.8 เพื่อฝึกบุคลากร ไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 เพื่อสนับสนุนบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณชน

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employer objectives) จัดเป็นจุดมุ่งหมายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้กระบวนการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างชวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานให้ดี

จากจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้นนี้ กล่าวสรุปได้ว่า เป็นความมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรปรับปรุง เพิ่มพูน และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองด้วยความรู้ ความสามารถในลักษณะต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในจิตใจ เพื่อให้ผลลัพธ์ซึ่ง การปฏิบัติงานนั้นดีกว่าเดิมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา

### 1.8.6 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์กรย่อมมีกระบวนการในการพัฒนาต่างกัน ดังนี้ กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร จึงหมายถึงขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

โภศด สายแก้วลาด (2540 : 15-16) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากร จะมีลำดับขั้น 6 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงานในการที่จะมองเห็น ภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีความเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์กับ ระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 2 จัดคณะกรรมการเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบมีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่ายด้วยกันในระบบโรงเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากร คือ

1. คณะกรรมการการศึกษา

2. สมาคมหรือองค์กรครุ

3. ปัจเจกบุคคลภายนอกมหาสารคาม

ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา กำหนดต้องการเฉพาะ เจาะจงที่ต้องการพัฒนาบุคลากรจะทำได้ด้วยการจัดวางแผนอย่างเป็นระบบ แยกได้ 3 ลักษณะ

1. ความต้องการการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม

2. ความต้องการการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน

3. ความต้องการการพัฒนาของปัจเจกบุคคล

ขั้นที่ 4 เตรียมแผนพัฒนาบุคลากรทั้งหมด การวางแผนสำหรับการพัฒนา บุคลากรของฝ่ายบริหารกลาง

ขั้นที่ 5 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นการรวมເອກิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 6 การประเมินผลกระบวนการการพัฒนาบุคลากร

นารีรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : 32-33) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร 6 ขั้นตอน

1. ผู้บริหารตระหนักและรับรู้ปัญหาซึ่งจะมีปัญหาอยู่ 2 ลักษณะ คือ สภาพที่ต่างกันกว่าสภาพสมดุล จำเป็นจะต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างเร่งด่วนและสภาพที่สมดุล จะต้องพัฒนาเพื่อให้มีสภาพที่ดีกว่า
2. รวบรวมข้อมูล ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยการสัมภาษณ์ เป็นรายบุคคลหรือ เป็นกลุ่มการออกแบบสอบถามการประชุมเผชิญหน้าร่วมกัน การหาข้อมูลจากผลที่เกิดขึ้นและการสังเกตการณ์
3. การตรวจวินิจฉัยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาสรุปว่ามีสภาพ เป็นอย่างไรและสภาพที่ต้องการควรจะเป็นอย่างไร เพื่อหาแนวทางดำเนินการพัฒนาปรับปรุง
4. สนับสนุนส่งเสริมให้หน่วยงานยื่นแก่ปัญหาและพัฒนางานด้วยตนเอง
5. หน่วยงานย่อยสรุปผลการแก่ปัญหาการพัฒนางานแล้วนำเสนอต่อผู้บริหาร และที่ประชุม
6. ประเมินสรุปผลการปฏิบัติงานรอบปีที่ผ่านมา

ชุดที่ สมิทธิไกร (2538 : 4-8) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มืออยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้

**มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
**Rajabhat Mahasarakham University**  
 ขั้นที่ 1 การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากรความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ก็คือ สิ่งที่องค์การต้องการได้รับจากโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน ที่กำหนดไว้ ปัญหาเหล่านี้จะต้องเป็นปัญหาซึ่งสามารถจัดการได้

ขั้นที่ 2 วางแผนการพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์การทราบถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนต่อมา คือ การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมี การกำหนดคุณประสมศักยภาพ และระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ได้ ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร อาจมีมากเกินกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงหนึ่ง ๆ ดังนั้น การวางแผน จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและ ความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ขั้นที่ 3 การคัดเลือกออกแบบ และดำเนินกิจกรรม การพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้คือ การพิจารณาว่า โครงการพัฒนาบุคลากรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในเบื้องหลังสูตร วิธีการกิจกรรมและรายละเอียดอื่น ๆ การพัฒนาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์การ ให้อย่างดีที่สุด

ขั้นที่ 4 การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาบุคลากร คือ การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ถึงสิ่งที่ได้บรรลุผลปัญหาอุปสรรค และสิ่งที่ควรจะแก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

เช่าวัตน์ ชาช่อง (2539 : 50) เสนอแนะกระบวนการเพื่อดำเนินการพัฒนาครุศาสตร์ ด้านการปฏิบัติงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศครูใหม่
2. การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน/ปีภาคเรียน
3. การให้คำปรึกษาหารือ
4. การบริหารเอกสารด้านวิชาการ
5. การสนับสนุนทางวิชาการ
6. การบริการด้านอุปกรณ์การสอน
7. การสังเกตการสอน
8. การสาธิตการสอน
9. การพำนักศึกษาดูงาน
10. การประชุมปฏิบัติการ

**Rajabhat Mahasarakham University** จากข้อเสนอแนะในกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น ก่อตัวสรุปได้ว่า

การดำเนินการจัดทำขั้นตอนกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษา และครุพัฒนิติการสอนในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานสามารถกระทำได้ helywise แต่ละบุคคลจะพิจารณาเลือกวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงโอกาสและสถานะก้าล ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลว่าจะมีความต้องการมากน้อยเพียงใดในการพิจารณาการพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 ด้าน คือ การพัฒนาโดยตนเอง การพัฒนาโดยโรงเรียนขั้ด และการพัฒนาโดยหน่วยงานเข้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัดโดยโรงเรียนขั้ด และการพัฒนาโดยหน่วยงานเข้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัด

## 2. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2535 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้มีการศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนา戢ารและฝ่ายบ้านเมือง คือ ทางฝ่ายศาสนา戢ารจะได้ศาสนาพยาบาทที่คิด มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติคือปฏิบัติชอบ

ดำเนินอยู่ในสมณธรรมสมควรแก่สมณภาวะ สามารถดำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญ สถาพรต่อไป ทั้งนี้ ถ้าหากพระภิกษุและสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาไปแล้ว ก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐ หรือเข้ารับราชการสร้างประโภชน์ให้ก้าวหน้าแก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปได้ด้วยเช่นกัน ในระยะเริ่มแรกมีเจ้าอาวาสเพียง 51 แห่ง ที่ได้เสนอขอจัดตั้งโรงเรียนต่อ กรรมการศาสนา (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติในปัจจุบัน) ในปัจจุบันการศึกษาประเพณีได้เจริญก้าวหน้าขึ้นมาโดยลำดับ มีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กระจายอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ 403 โรงเรียน มีนักเรียนจำนวน 67,350 รูป มีผู้บริหารและครุผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 6,546 รูป/คน (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. 2546 : 2)

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 แผนก คือ แผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา คณะสงฆ์จังหวัดอุดรธานีได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของพระภิกษุและสามเณร จึงได้จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น โดยได้เริ่มนัดจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2526 พร้อมกัน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดโสมนัสสันดยาราม ตั้งอยู่ที่วัดโสมนัสสันดยาราม บ้านหนองขอนกว้าง ตำบลหนองขอนกว้าง อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2526 โดยพระครูวิโรจน์กิจจาธ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง และโรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศรีสะอด ตั้งอยู่ที่วัดศรีสะอด บ้านผือ ตำบลบ้านผือ อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2526 โดยพระครูวัดโสมนัสสันดยาราม เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง และต่อมาการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น มีผู้สนใจที่จะบรรพชาและอุปสมบทเข้ามาเรียนเป็นจำนวนมาก จึงได้มีผู้ขอจัดตั้งโรงเรียนเพิ่มอีก 17 แห่ง ตามลำดับ ดังนี้

1. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดมัชณิมาวาส ตั้งอยู่ที่วัดมัชณิมาวาส บ้านหมากแข็ง ตำบลหมากแข็ง อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 โดยพระราชชีรากรณ์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

2. โรงเรียนพระปริยัติธรรม สุนทรประดิษฐวิทยา ตั้งอยู่ที่วัดสุนทรประดิษฐ์ บ้านหมากแข็ง ตำบลหมากแข็ง อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2534 โดยพระสมณานัมราชวุฒาจารย์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

3. โรงเรียนพระปริยัติธรรม อุตรทิศวิทยา ตั้งอยู่ที่วัดสุวรรณุทการาม บ้านโนนสูง ตำบลโนนสูง อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2534 โดยพระครูสุวรรณสิริคุณ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

4. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดสว่างสามัคคี ตั้งอยู่ที่วัดสว่างสามัคคี บ้านสามพร้าว ตำบลสามพร้าว อำเภอเมืองอุตรธานี จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2534 โดยพระครูไสกิตกัทรคุณ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

5. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดสังฆาวา ตั้งอยู่ที่วัดสังฆาวา บ้านนิคมสงเคราะห์ ตำบลนิคมสงเคราะห์ อำเภอเมืองอุตรธานี จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 12 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2538 โดยพระครูอุดมธรรมสุนทร เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

6. โรงเรียนพระปริยัติธรรม ประสาทคณาจารย์วิทยา ตั้งอยู่ที่วัดโนนสำราญ บ้านโนนสำราญ ตำบลเมืองเพียง อำเภอคุ้งจัน จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2534 โดยพระครูประสาทคณาจารย์วิทยา เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

7. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศรีชุมชื่น ตั้งอยู่ที่วัดศรีชุมชื่น บ้านอ้อมกอ ตำบลอ้อมกอ อำเภอบ้านคุณ จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2536 โดยพระครูสิริกิจโภศด เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

8. โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีวราวาส ตั้งอยู่ที่วัดศรีวราวาส บ้านโนนสะอาด ตำบลโนนสะอาด อำเภอโนนสะอาด จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2536 โดยพระครูสิริธรรมคุณ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

9. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศรีนราาราม ตั้งอยู่ที่วัดศรีนราาราม บ้านกุ่มกาปี ตำบลคุณได้ อำเภอ กุ่มกาปี จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 16 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2539 โดยพระครูกุ่มกาปีคณารักษ์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

10. โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดบูรพา ตั้งอยู่ที่วัดบูรพา บ้านหนองกุงทับม้า ตำบลวังสามหม้อ อำเภอวังสามหม้อ จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2535 โดยพระครูวิสุทธิธรรมานุศาสน์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

11. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศรีสวาย ตั้งอยู่ที่วัดศรีสวาย บ้านทุ่งใหญ่ ตำบลทุ่งใหญ่ อำเภอทุ่งฝน จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2536 โดยพระครูสิริสังฆิจ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

12. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดโภเชตตaram ตั้งอยู่ที่วัดโภเชตตaram บ้านนาจ้า ตำบลนาจ้า อำเภอโนนส้ม จังหวัดอุตรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2535 โดยพระครูวราคุณารักษ์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

13. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดเทพสิงหาร ตั้งอยู่ที่วัดเทพสิงหาร บ้านนาญง  
ตำบลนาญง อําเภอนาญง จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 เดือน มกราคม พ.ศ. 2536  
โดยพระครูประสิทธิธรรมรักษ์ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

14. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศรีสุราทิพย์ ตั้งอยู่ที่วัดศรีสุราทิพย์ บ้านหนองเม็ก  
ตำบลหนองเม็ก อําเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 21 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2536  
โดยพระครูวิมลปัญญากร เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

15. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดศิริมงคล ตั้งอยู่ที่วัดศิริมงคล บ้านหนองเม็ก  
ตำบลหนองเม็ก อําเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 เดือน กุมภาพันธ์  
พ.ศ. 2535 โดยพระครูวิบูลโชติกุณ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

16. โรงเรียนพระปริยัติธรรม วัดมัชminบุรี ตั้งอยู่ที่วัดมัชminบุรี บ้านหนองหาน  
ตำบลหนองหาน อําเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 4 เดือน เมษายน พ.ศ. 2538  
โดยพระครูโสภณธรรมประยุต เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

17. โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีประทุมวัน ตั้งอยู่ที่วัดศรีประทุมวัน บ้านโนน  
หวาย ตำบลโนนหวาย อําเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 เดือน พฤษภาคม  
พ.ศ. 2532 โดยพระมหาบุญรอด กตปุญญ โภ เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง

ปัจจุบันมีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี รวมทั้งสิ้น 19  
โรงเรียน สามารถซ่วยเหลือส่งเสริมเยาวชนผู้ด้อยโอกาสและมีฐานะยากจน หรือมีจิตศรัทธา  
ประสงค์ต้องการสืบทอดพระพุทธศาสนาเข้ามารรพชาอุปสมบทเรียนศึกษา ตามหลักสูตร  
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย  
ในปีการศึกษา 2546 ได้จำนวน 3,671 รูป มีผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอนที่เป็น<sup>1</sup>  
บรรพชิตและคุณครู จำนวน 278 รูป/คน

### 3. ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูน  
ปรับปรุงคุณภาพผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งเพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อ<sup>2</sup>  
สนับสนุนความต้องการผู้ปฏิบัติงานที่ประธานาฯ ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น อันถือว่า<sup>3</sup>  
เป็นความต้องการขึ้นพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของ  
ผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การบริหารงานของ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ความพยายามทุกทาง ที่จะให้บุคลากรหรือคณะบุคคลปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์กร ดังนั้น หน้าที่และบทบาทอันสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา คือทำให้บุคลากรแต่ละคนในองค์กรให้มีความรู้สึกเต็มใจที่จะทำงาน และอุทิศตนเพื่อผลลัพธ์เรื่องของงานอย่างแท้จริง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรกรมสามัญศึกษา จำนวน 8 ค้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

เมื่อมีบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานใหม่ ๆ จะพบกับปัญหาการปฏิบัติตนเองและปฏิบัติงานนี้จากใหม่ต่อสถานที่ ขาดประสบการณ์ ขาดความสนใจกับบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ดังนั้น จึงได้มีกิจกรรมด้านการปฐมนิเทศขึ้น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรดีขึ้น

#### 3.1.1 ความหมายของการปฐมนิเทศ

มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

โภคล สายแก้วภาด (2540:30) ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ว่า  
อาจารย์ใหญ่ ควรจะจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้ความเข้าใจ  
เกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา  
เพื่อขอจัดความสงบและป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อจะสามารถปรับตัวให้ถูกต้อง ทั้งจะได้รับการ  
คุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่อยู่ในวัยใกล้เดียวกัน ตลอดจนให้รู้จักสภาพชุมชน  
ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ขนาดธรรมเนียม ประเพณี และแนวความคิดความเชื่อถือของชุมชน

เสนาะ ติยาาร์ (2543:99) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำตนเข้า  
ทำงานใหม่ ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท หน้าที่  
งาน หน่วยงานที่ทำเงื่อนไขของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อร่วมงานและสภาพ  
แวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือประการแรก ที่จะปรับที่ท่าของพนักงานเข้า  
ใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ ส่งเสริมขวัญ และความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะก่อนที่คนงาน  
จะเข้าทำงานในองค์การบุคคลเหล่านี้อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์การ หรือได้ยินได้ฟังมา  
จากสังคมในทางที่ไม่ถูกต้อง จึงจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการทำให้คนงาน  
ใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้อง

อํานวย แสงสว่าง (2536 : 106) ได้กล่าวว่า การปูชนมิเทศ หมายถึง การจัดให้สูกจ้าง ใหม่ได้รับทราบข่าวสารขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับนายจ้าง ข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพที่ทำให้เกิดความพอใจ ข่าวสารพื้นฐานประกอบด้วย ข่าวสารที่เป็นความจริงเกี่ยวกับ การเบิกเงินเดือนอย่างไร การทำบัตรประจำตัวจะทำอย่างไร ช่วงโmontทำงานจะเริ่มทำงานและเลิกงานเวลาใด จะต้องทำงานร่วมกับบุคคลใดบ้าง การปูชนมิเทศเป็นส่วนประกอบ อย่างหนึ่ง ของกระบวนการจัดระบบสังคมของนายจ้างและสูกจ้างใหม่ทุกคน มีความรู้ ความเข้าใจทาง ด้านเจตคติตามมาตรฐาน คุณค่า รูปแบบของพฤติกรรมตามที่องค์การและฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ คาดหวังไว้ได้มากขึ้น การเริ่มต้นปูชนมิเทศถ้าดำเนินการอย่างสูกต้อง ก็จะสามารถช่วยลดความ กังวลใจของสูกจ้างใหม่ในการเข้าทำงานวันแรกได้

กล่าวโดยสรุป การปูชนมิเทศ หมายถึง การแนะนำให้บุคลากรใหม่ ได้ทราบรายละเอียด ต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสมสูกต้อง เพื่อความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย นโยบายการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ ความรับผิด ชอบต่อการปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย พร้อมทั้งประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพชุมชน ประเมินข้อนั้นกับ ในการปฏิบัติงาน สรัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ

### Bajahat Mahasarakham University

- 3.1.2 วัตถุประสงค์ของการปูชนมิเทศ
  1. เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความเข้าใจในนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงาน รวมทั้งการบังคับบัญชาจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
  2. เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้าใจในความสำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบ และบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้และความเข้าใจเรื่องพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ กฏ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์และการบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้ อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างสูกต้องต่อไป

4. เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีทักษะที่ดีต่อตำแหน่ง หน้าที่ ผู้ร่วมงาน และต่อหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อเสริมสร้างขวัญ และสร้างความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอันจะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความสนับสนุน พึงพอใจ และมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงศ์ (2542 : 182-183) ได้กล่าวสรุปวัตถุประสงค์ของการจัดปูชนมิเทศ ได้ดังนี้ คือ

1. เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวกับดันทุน อันเนื่องจากพนักงานที่เข้าใหม่

กล่าวคือ ถ้าหากพนักงานใหม่ไม่ได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ตลอดจนหน่วยงานและสมาชิกเพื่อนร่วมงานแล้ว ก็ย่อมเป็นปัญหาทำให้เสียเวลาแก่พนักงานใหม่ที่จะต้องค่อย ๆ เรียนรู้ ความเป็นไปของสิ่งต่าง ๆ

2. ช่วยลดปัญหาความกังวลของพนักงานใหม่ และขัดการแข่งขัน พนักงานเก่า ๆ ถ้าหากพนักงานใหม่มีความกังวลแล้ว ส่วนใหญ่ผลของการกังวลจะกลัวในสิ่งต่าง ๆ มักจะทำให้การปฏิบัติงานล้มเหลวไม่ได้ผลเท่าที่ควร

3. ช่วยลดอัตราพนักงานลาออก ถ้าพนักงานมีความเข้าใจว่าตนเองทำงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก หรือเป็นที่ไม่พึงประณานแก่เพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน หรือถ้ายังเป็นส่วนเกิน

4. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานเนื่องจากพนักงานที่เข้ามาใหม่และที่ได้รับเข้ามาแล้ว จะต้องทำงานที่มอบหมายให้เสร็จสิ้น ย่อมเป็นเหตุผล โดยตรงที่การดำเนินการช่วยเหลือเขาเป็นสิ่งที่พึงดองให้อย่างยิ่ง ผู้ที่จะให้การช่วยเหลือเขาได้อย่างดีนั้นก็คือเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

**มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**

5. ช่วยให้พนักงานใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหมาย ต่าง ๆ ต่องาน ตลอดจนมีทัศนคติในทางบวกหรือทางที่คิดต่อเจ้าของกิจการหรือหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจในงานที่ทำด้วย

พยอม วงศ์สารคี (2537 : 166)ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศครู ดังนี้

1. เพื่อให้ครูใหม่ได้รู้จักโรงเรียนและสังคมรอบโรงเรียน

2. เพื่อให้ครูใหม่เกิดความรู้สึกมั่นคง และปลดภัยในความเป็นอยู่ในโรงเรียนและในสังคมนั้น ๆ

3. เพื่อให้เข้าใจในปรัชญา จุดประสงค์ ระเบียบ ประเพณี งานประจำ ตลอดจนวิธีต่าง ๆ ในการทำงานในโรงเรียนนั้น ๆ

4. เพื่อให้ครูใหม่ได้รู้จักแหล่งวิชาการในท้องถิ่น และนำมาใช้ประโยชน์ ในการสอนได้

จากวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ กล่าวสรุปได้ว่า นอกจากระบบทุกประชุม เพื่อนบุคลากรใหม่ ยังได้ทราบประวัติความเป็นมา นโยบาย วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อมกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเองแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ต่อองค์

กรหรือหน่วยงานในด้านการลดความสูญเสีย และความสิ้นเปลืองอันเนื่องจากบุคลากรขาดความเข้าใจในการเข้ามาเป็นสมาชิกของหน่วยงานและการปฏิบัติงาน

### 3.1.3 การจัดการปฐมนิเทศ

ในการจัดการปฐมนิเทศ สามารถจัดได้หลายลักษณะตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์ขององค์การ มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดในการจัดการปฐมนิเทศ ไว้ดังนี้

วินัย คงโศตรัตนทร์ (2542 : 43) ได้กล่าวว่า การจัดการปฐมนิเทศสามารถจัดได้ 2 แบบ คือ

#### 1. การปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการเป็นการให้คำแนะนำที่สั้น

กระทัดรัดให้การแนะนำสั้นที่จะต้องปฏิบัติในการทำงาน ใช้สำหรับกรณีที่ต้องใช้ลูกจ้างใหม่ก่อน ถึงระยะเวลาการจัดปฐมนิเทศ

2. การปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ เป็นการจัดการปฐมนิเทศให้แก่ลูกจ้างใหม่อย่างเป็นทางการ มีพิธีเปิดปิดการปฐมนิเทศ วัตถุประสงค์การปฐมนิเทศ รายการปฐมนิเทศ การประเมินผลการปฐมนิเทศ การปฐมนิเทศแบบเป็นทางการจะมีการแจกหนังสือคู่มือหรือสิ่งพิมพ์ที่มีเนื้อหาครอบคลุมถึงประสิทธิภาพการทำงาน การเบิกจ่ายเงินเดือน การหยุดงาน ลาป่วย ลาพักผ่อน สิ่งอำนวยความสะดวกและควรในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงศ์ (2542 : 186-187) ได้กล่าวว่า แนวทางในการดำเนินการปฐมนิเทศควรจะดำเนินการ ดังนี้

1. ในขั้นแรกสุด การปฐมนิเทศควรจะได้นำเอาเรื่องที่จำเป็น และที่ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรู้ก่อนมาให้ทราบเป็นลำดับแรก แล้วจึงนำไปสู่การซึ่งแจ้งให้เข้าใจถึงนโยบายของบริษัท

2. ที่ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการปฐมนิเทศก็คือ เรื่องราวที่เกี่ยวกับคนที่พนักงานใหม่พึงจะต้องรู้ คือหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและอีกเรื่องที่ควรจะทำความเข้าใจในระยะแรกนี้ ก็จะต้องบอกแก่พนักงานใหม่ว่าเขาจะต้องใช้เวลานานเท่าใด ในการฝึกหัดทำงาน จนกระทั่งได้มาตรฐานที่ต้องการ และพยายามส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้มั่นศึกษา ปรึกษา และขอความช่วยเหลือ ตลอดจนขอคำแนะนำเสนอหากมีความต้องการเกิดขึ้น

3. ควรจะจัดให้พนักงานใหม่ อุปกรณ์ในความคุ้มครองอย่างที่ต้องการฝึกฝน ของพนักงานที่ชำนาญงานแล้ว หรือหัวหน้างานในชุดนี้ ๆ โดยตรง ซึ่งย่อมจะช่วยให้เกิดประโยชน์ที่จะมีผู้คุ้มครองช่วยตอบคำถามและดูแลอย่างใกล้ชิดในระยะแรกของการปฏิบัติงาน

4. ภายนอกจากที่ได้ทำงานไปประจำหนึ่ง กรรมการติดตามและอยู่กับน้ำให้พนักงานใหม่ให้เข้ากันได้ดียิ่งขึ้น กับเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะปล่อยให้ทุกอย่างเสร็จสิ้นไปโดยการแนะนำในวันแรกเพียงครั้งเดียว คือ ความมุ่งพยาบาลที่จะให้พนักงานใหม่เหล่านี้ได้ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

5. จะต้องมีความคิดอยู่ในใจเสมอว่า ต้องให้เวลาและโอกาสแก่พนักงานใหม่อย่างน้อยระยะเวลาหนึ่ง คือ ก่อนที่จะหวังผลจากพนักงานอย่างเต็มที่นั้น ต้องระลึกอยู่เสมอว่า ควรให้พนักงานใหม่ได้มีโอกาสสัมผัสเข้าไปลึกแก่นแท้ของงานและของเพื่อนร่วมงานเสียก่อน เกรียงไกร เจียมบัญศรี (2544 : 46) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดปฐมนิเทศไว้ว่า วิธีการจัดการปฐมนิเทศกระทำได้ 2 ช่วง คือ

1. การปฐมนิเทศขั้นต้นเป็นรายบุคคล กระทำการในวันแรกที่เริ่มปฏิบัติงาน
2. การปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นกลุ่มกระทำการหลังบรรจุเป็นพนักงานประจำแล้ว

ทั้งนี้ กล่าวสรุปได้ว่า การจัดการปฐมนิเทศนั้น มีรูปแบบและขั้นตอนในการจัดทำ คือ ก่อนการปฐมนิเทศจริงที่มีการซื้อขายผู้เข้ามาทำงานใหม่ มีการแยกหนังสือข้อบังคับ ขององค์การ แนะนำให้รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยจะต้องให้โอกาสผู้เข้ามาทำงานใหม่ในการฝึกหัดงานก่อนการประเมินผลงานจริงจากพนักงานใหม่นั้น

**Rajabhat Mahasarakham University**

### 3.1.4 ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและ ความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการปฐมนิเทศไว้ ดังนี้ จำลอง ภูอ่าง (2542 : 31) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศจะประสบผลสำเร็จต่อเมื่อ คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศควรดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายของผู้ร่วมโครงการ
2. การปฐมนิเทศควรดำเนินถึงเวลาอันเหมาะสม
3. การปฐมนิเทศควรทำเป็นทางการและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง
4. การปฐมนิเทศควรให้ครุใหม่ได้รับความรู้อย่างกว้างขวางพอที่จะ เข้าใจโครงสร้างของโรงเรียนและสภาพชุมชน
5. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมาให้การปฐมนิเทศ
6. ต้องมีการประเมินผลการปฐมนิเทศเป็นระยะเพื่อหาข้อบกพร่อง
7. ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างของการปฐมนิเทศ

8. คณะกรรมการบริหารการศึกษาควรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
9. ครุทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศ

ธงชัย สันติวงศ์ (2542 : 194-195) ได้กล่าวถึงลักษณะของการปฐมนิเทศที่ซึ่งให้เห็นถึงความสำเร็จถ้าแผนการปฐมนิเทศกระทำได้สำเร็จด้วยดี ผลที่ได้ก็จะประ�ประภูมิ ดังนี้

1. พนักงานใหม่จะมีความรู้สึกมั่นใจและเกิดความมั่นคงทางใจ
2. พนักงานใหม่ได้มีโอกาสพับประยูบประดับสูง หัวหน้างาน

และเพื่อนร่วมงาน

3. มีความเข้าใจเรื่องทั่วไปของบริษัทที่ให้กับพนักงาน
4. ความเข้าใจและรู้ถึงจุดที่ข้อคำแนะนำช่วยเหลือ เพื่อที่จะให้งานนั้นสำเร็จ
5. ข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องใช้ไม้สอยและอุปกรณ์ที่มีอยู่และวิธีการดูแลรักษา
6. เข้าใจและคุ้นเคยกับหน้าที่งานพื้นฐาน และความรับผิดชอบ ตลอดจน  
ความสัมพันธ์ของงานที่ทำอยู่กับงานอื่น ๆ มาตรฐานผลงานที่หัวหน้างานกำหนดไว้ และ  
ความคาดหมายที่หวังจะได้รับของหัวหน้างานนั้น ๆ
7. ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเกี่ยวกับเงื่อนไขการว่าจ้างและสภาพการทำงาน
8. ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสต่าง ๆ ที่จะได้รับการอบรมในหน้าที่งานและโอกาส  
ความก้าวหน้าที่จะได้รับ

9. ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนแวดล้อม และลูกค้าของบริษัท

10. ความเข้าใจนโยบายของบริษัท กฎ ระเบียบ และการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ

จากลักษณะที่ซึ่งให้เห็นถึง ความสำเร็จของการปฐมนิเทศ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมแรกที่ควรดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะทำให้เกิด ความเข้าใจอันดีร่วมกันถึงการกิจ หน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ ของผู้บริหาร ครู อาจารย์ ที่บรรจุใหม่ และครูที่เข้าย้อน เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงแนวทาง ปฏิบัติ การวางแผน รักษาสถานที่และมีความสนใจในการปฏิบัติงาน รักษาโดยราย โครงการ วัดคุณภาพ ประเมิน ปรับปรุง วิธีการดำเนินทดลองดึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่ บุคลากรที่มาใหม่ เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจนและถูกต้อง

### 3.2 การจัดทำหรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน

การศึกษาเอกสารหรือคำาระเพื่อจัดทำเป็นเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน ซึ่ง เป็นวิธีการนิเทศภายในทางอ้อมวิธีหนึ่ง อันเป็นที่นิยมและมีประสิทธิผล จัดทำได้โดยง่ายและ เกิด ประโยชน์ต่อครูอาจารย์ในการพัฒนาบุคลากร ที่สำคัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ได้มี

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดทำหรือจัดทำเอกสารแน่นำการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ สุพิชญา ธีระกุล (2538 : 39) ได้กล่าวว่า การจัดทำหรือจัดทำเอกสารแน่นำการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ความรู้โดยการจัดทำเอกสารทางวิชาการให้อ่านเป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในด้านที่เกี่ยวกับงานเรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือกันหน่วยงานทางวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็น ในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่ หรือจัดทำและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

สันต์ ธรรมบำรุง (ม.ป.ป. : 117) ได้กล่าวถึงการจัดทำหรือจัดทำเอกสารแน่นำการปฏิบัติงานไว้ว่า การอ่านเฉพาะเรื่อง ก่อความคืบ เป็นการแน่นำและส่งเสริมให้ครุ่นค้นบทความสั้น ๆ ที่เกี่ยวกับวิชาชีพการสอน อาจจะเป็นการเสนอวิธีการใหม่เมื่อครุยอมรับ และเห็นด้วยกับบทความสั้น ๆ มากกว่าจะยอมรับฟังจากศึกษานิเทศก์ ในที่สุดครูก็ได้รับ การปรับปรุงจุดอ่อนหรือความรู้ที่ขาดหายไป

อนันต์ แจงกลืน (2543 : 46) ได้กล่าวว่า การจัดทำหรือจัดทำเอกสารแน่นำการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดทำหรือจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น บุคลากรอาจรวมมือหรือเสนอแนะกันต่าง ๆ หรือนักวิชาการของหน่วยงานต่าง ๆ ให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงาน ไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวสรุปได้ว่า การจัดทำหรือจัดทำเอกสารแน่นำการปฏิบัติงานหมายถึงการจัดทำ จัดทำเอกสารหรือคู่มือแน่นำการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาและให้เกิดความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถใน การปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีคุณภาพ มีความเข้าใจในงานและองค์การมากขึ้น

### 3.2.1 ประเภทของเอกสารแน่นำการปฏิบัติงาน

การจัดทำหรือจัดทำเอกสารแน่นำการปฏิบัติงานนี้ สามารถคัดเลือกการได้อย่างกว้างขวางสามารถทำได้ในทุกเรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเอกสารแน่นำการปฏิบัติงาน และสามารถจัดทำได้ในทุก ๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้น หากหน่วยงานในระดับสูง เช่น ระดับกรมจัดทำก็สามารถดำเนินการได้ดีกว่า เพราะสามารถหาผู้ช่วยงานมาจัดทำได้ง่าย มีความประยุกต์ และทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานในระดับต่าง ๆ อาจจัดทำได้โดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง

สำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 31) ได้แบ่งประเภทของเอกสารแน่นำการปฏิบัติงานที่จะต้องจัดทำหรือจัดทำ ได้แก่

1. เอกสารที่เกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหน่วยงานทั้งในระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับปฏิบัติ่าง ๆ ที่จะต้องทราบ
2. เอกสารที่ใช้แนะนำการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสาร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์ และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ
4. เอกสารที่เป็นข่าวสาร หรือข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนทราบ และหนังสือในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กับหน่วยงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือนวารสาร

จำลอง ภูอ่าง (2542 : 39-40) ได้กล่าวว่า การจัดทำหรือจัดหาเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนแล้ว หากมีคุณภาพพอที่สามารถตรวจสอบผลงานเสนอขอกำหนดตำแหน่ง และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นอีกไว้ 17 ประเภท ดังนี้

**Rajabhat Mahasarakham University**

1. คู่มือครุ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่ช่วยครุในการเรียนการสอน
2. หนังสืออ่านเพิ่มเติม หมายถึง หนังสือสำหรับเด็กที่มีเนื้อหาอ้างอิงหลักสูตรเพื่อให้เด็กอ่านเข้าใจง่ายขึ้น
3. หนังสือส่งเสริมการอ่าน หมายถึง หนังสือสำหรับเด็กที่ได้จัดทำขึ้นโดยวิธีการ เช่น เดียวกับหนังสืออ่านเพิ่มเติมส่งเสริมให้เกิดทักษะในการอ่าน
4. รายงานการศึกษาเด็กรายกรณี หมายถึง รายงานการศึกษาพฤติกรรมของเด็กที่มีปัญหา
5. การวิจัย หมายถึง การค้นหาความจริงหรือคำตอบอย่างมีระบบ
6. รายงานการศึกษาค้นคว้า หมายถึง รายงานการศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ ที่ผู้ศึกษาสนใจมีความตั้งใจอยู่แล้ว
7. รายงานการวิเคราะห์ หมายถึง รายงานการศึกษาวิเคราะห์ปัญหารือใดเรื่องหนึ่ง
8. สื่อการสอน หมายถึง ระบบการนำเสนอวัสดุอุปกรณ์และวิธีการมาช่วยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ชุดการสอน หมายถึง การจัดระบบการเรียนการสอนโดยใช้สื่อประเมินนำ มาใช้ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับเนื้อหาวิชา และจุดประสงค์การเรียนแต่ละหน่วย

10. เกมส์และเพลงส่งเสริมการเรียนการสอน

11. บทเรียนสำเร็จรูป หมายถึง สื่อการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จะเรียนข้าหรือเร็วๆแล้วแต่ความสามารถของผู้เรียน

12. บทความทางวิชาการ หมายถึง งานเขียนที่อาศัยความรู้ทางวิชาการ

13. รายงานโครงการ หมายถึง รายงานแนวทางหรือวิธีการที่กำหนดไว้ในระดับโครงการหนึ่ง ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างมีแบบแผน

14. แบบฝึกหัด หมายถึง สื่อการเรียนสำหรับให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติจากเนื้อหาที่ได้เรียนไปแล้ว

15. คำราหรือแบบเรียน

16. งานแปล หมายถึง เอกสารหรือหนังสือแปลภาษาจากต่างประเทศเป็นภาษาไทย

17. เอกสารคำสอน หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่มีเนื้อหา คำบรรยายที่จะสอนในวิชาใดวิชาหนึ่งตามหลักสูตรที่กำหนด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า *bahasa bahasan* การจัดทำหรือจัดทำเอกสารแนวนำเสนอการปฏิบัติงานถือเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตลอดจนได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้า ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการจัดทำหรือจัดทำเอกสารแนวนำเสนอการปฏิบัติงานทุกระดับสามารถจัดทำ จัดทำขึ้น

### 3.3 การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา

ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่าน ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนาไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ (2542 : 213) ได้กล่าวถึงการส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนาไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติของการทำงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร อีกด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องคุยกิดตามเหตุการณ์หรืออาการต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งบอกรเหตุ ช่วยให้ทราบถึงปัญหาความจำเป็นที่จะต้องมีการส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนาส่วนใหญ่

มักจะเป็นผลจากการสังเกตเห็นได้จากปัญหาที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1. พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
  2. การเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง
  3. การเกิดการสูญเสียสิ่นเปลืองในวัสดุคิมและของเสียมาก
  4. ต้องมีการซ่อมเครื่องจักรบ่อยๆ
  5. มีพนักงานถูกขยี้งานตลอดจนลาออกจากบอย
  6. เมื่อได้รับทราบปัญหาจากรายงานของพนักงานที่วิเคราะห์ได้ว่าผลผลิตมี

ประสีทธิภาคตា

7. เมื่อปรากฏว่าพนักงานเริ่มนีการปฏิบัติงานต่างวิธีกันในการปฏิบัติงานชนิดเดียวกันคือได้ผลผลิตเพียงไปคนละทาง

8. เมื่อปรากฏว่าพนักงานหนึ่งคนหนึ่งอย่างมากมีอาการเหนื่อยหอบอยู่ในการปฏิบัติงาน

9. เมื่องานค้างค้างสะสมลง ณ จุดต่าง ๆ

10. เมื่อพบว่า ไม่สามารถชี้แจงให้เข้าใจถึงความหมายที่อ้างมา

ปัญหาต่างเหล่านี้ล้วนแต่ซึ่งกันและกัน ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา ซึ่งหัวหน้างานและผู้บริหารจำเป็นต้องอยู่สังเกตติดตาม เพื่อจะได้รับปัญหาเหล่านี้ได้ทันปัจจุบัน

เกย์ม หลักวุฒิการส่งบุคลากรไปอบรม ประชุม สัมมนา ให้ก้าวถึงการส่งบุคลากรไปอบรม ประชุม สัมมนา เป็นกิจกรรมสำคัญ ไว้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปอบรม ประชุม สัมมนา ในการหนึ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทาง การศึกษา ซึ่งมีหน้าที่สำคัญที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม “คน” ซึ่งเป็น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศให้มีคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาจึงได้รับการส่งเสริม ให้ ไปอบรมประชุมสัมมนาอยู่เสมอ การให้โอกาสแก่บุคลากร เพื่อไปอบรมประชุมสัมมนาเป็น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานทำให้มีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจดูดูง่ายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสจะได้เลื่อนฐานะมีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทน ที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็น การส่งเสริมกำลังใจแก่บุคลากรแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยายกาศและสนับสนุนภาพที่ดีระหว่างกัน

ประชุมสัมมนา ไว้ว่า การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรืองานที่จะได้รับมอบหมาย ในอนาคต และเพื่อสร้างความเข้าใจของการถือสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ หรือองค์การทางธุรกิจ เอกชนหน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษา ก็มีได้มีข้อยกเว้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จะกำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับกรม กอง และระดับโรงเรียน โดยกำหนดโครงสร้างของการส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนาไว้ในแผนงานการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา จึงเป็นกิจกรรมของฝ่ายบริหารที่จะต้องจัดดำเนินการ เพื่อประโยชน์ขององค์การและบุคลากรการที่จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ซึ่งเริ่มต้นด้วยการหาความจำเป็นในการส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา การสร้างแรงจูงใจในการส่งไปอบรมประชุมสัมมนาการประเมินผลการส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา จะทำให้การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ก้าวโดยสรุปได้ว่า การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา เป็นกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เสริมสร้างวิสัยทัศน์ แรงดันบันดาลใจให้กับบุคลากร ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการไปอบรม ประชุม สัมมนา มาใช้ในงานหน้าที่ของตนที่ปฏิบัติอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ ทั้งยังให้บุคลากรณ์ความรู้เพื่อที่จะรอรับงานใหม่ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3.4 การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน

การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน อาจเรียกได้ว่า การไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ การไปทัศนศึกษา เป็นวิธีการนำครุภัณฑ์สถานที่อื่น เพื่อศึกษาจากสภาพการณ์จริงด้วยตนเอง การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการไปดูการสอน แต่หมายความถึงกิจกรรมอื่นใดที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของครุภัณฑ์ ได้มีนักวิชาการนักการศึกษา หลายท่านได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน ดังนี้

นิพนธ์ กินวงศ์ (2538 : 144) ได้กล่าวถึงการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานไว้ว่า เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนวิธีหนึ่ง คือ การไปเยี่ยมเยียน

เพื่อนครูด้วยกัน ครูใหม่อาจเรียนรู้จากครูที่มีประสบการณ์แล้วการพับปะเย็บเยินกัน อาจจะเป็นการพับประหว่างครูในโรงเรียนเดียวกันแต่ต่างระดับชั้นหรือครูในโรงเรียน โดยเฉพาะถ้าครูได้รับการยกย่องว่าเป็นครูดีเด่น ก็ควรจัดให้คณะครุอื่น ๆ ได้มีโอกาสไปเย็บเยินโรงเรียน ที่ครูดีเด่นนั้นทำการสอนอยู่ ทั้งนี้ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานจะทำให้ข้าราชการครูได้รับประสบการณ์ตรงมีโอกาสได้พบเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงดัดแปลงให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์กับงานในหน้าที่ของตนเองก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นกิจกรรมที่โรงเรียนควรจัดอย่างยิ่ง

จินารัตน์ สุวรรณศรี (2544 : 32) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานไว้ ดังนี้

1. เพื่อสังเกตการสอนแบบสร้างสรรค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ของครู การได้เห็นแบบอย่างที่ดีแล้วนำไปประยุกต์ใช้ที่จะเป็นการนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพครู
2. เพื่อบ yay โลกทัศน์ของครูให้ก้าวข้างหน้าที่ยิ่งขึ้นก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนไปด้วย
3. เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะอย่าง สถานการณ์บางอย่างอาจทำลายให้เกิดปัญหานอกสถานที่ไว้ว่า

**Rajabhat Mahasarakham University**  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
จำกัด ภูเขา (2542 : 54) ได้เสนอแนวทางการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน

1. หาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่จะไปศึกษาให้ชัดเจนพอ
2. วางแผนการไปศึกษาดูงานอย่างรัดกุม
3. กำหนดวัตถุประสงค์ในการดูให้ชัด แจ้งให้ผู้ไปดูงานและผู้จัดการให้ดูงานทราบล่วงหน้าโดยทั่วถัน
4. มองหมายหน้าที่และแบ่งงานกันทำในการเดินทางทุกขั้นตอน
5. อ่ายให้มีผลกรอบต่อการเรียนของนักเรียน
6. ไม่ควรนำคนไปดูเป็นจำนวนมาก
7. ควรพิจารณาดูงานในท้องถิ่นใกล้เคียงก่อน
8. การดูงานเป็นไปด้วยความสมัครใจของครู หรือถ้าจำเป็นต้องบุกใจให้ครู เกิดความต้องการที่จะไปดูจริงจะได้ผลดี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2538 : 268) ได้กล่าวถึงขั้นตอนเตรียมการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานไว้ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ ได้แก่ เตรียมสถานที่ที่จะไปคุยงาน เตรียมการเดินทาง ค่าใช้จ่ายอาหาร ที่พัก และระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. ขั้นดำเนินการ ได้แก่ การเดินทางไปคุยงาน ซึ่งควรจะได้ทบทวนหรือซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการไปศึกษาดูงาน มารยาท และความมีวินัยในการเดินทาง การแบ่งกลุ่มรับผิดชอบงาน สถานที่พัก ตลอดทั้งกำหนดการในการปฏิบัติระหว่างศึกษาดูงาน
3. ขั้นรายงานผลและประเมินผล ได้แก่ การให้ผู้ไปศึกษาดูงานทุกคน ได้รายงานผลการไปคุยงานนอกสถานที่ว่าได้ผลตามจุดประสงค์ มีปัญหาอุปสรรคอะไร และมีข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะอะไรบ้าง

พระครูสุญญา โสดกิต (2544 : 28) ได้กล่าวว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน หมายถึง การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่เคยได้รับรางวัลดีเด่นทั้งในด้านการบริหาร และด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำเอาความรู้ประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงาน มาพัฒนาการปฏิบัติงาน และการเรียนการสอนในหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

เกณฑ์ หลักกุนวัน (2539 : 34) ได้กล่าวถึงการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน โดยทั่วไปแล้วแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

*Rajabhat Mahasarakham University* ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการพัฒนา แล่วย้ายเหลือเชื่อกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนา

กว่าได้ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านให้ภัยเมือง ส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้สุดครึ่งมีอยู่ต่าง ๆ ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและไปศึกษาดูงานแก่ข้าราชการเพื่อจะได้นำความรู้วิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศให้เจริญทัดเทียมกับนานาประเทศ

2. การไปศึกษาดูงานวิธีการทำงานภายในประเทศ การสั่งข้าราชการไปศึกษาดูงานภายในประเทศโดยปกติแล้วมักจะใช้เวลาระยะเวลาสั้น และการปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

2.1 การให้ไปฝึกงานเป็นการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกงานในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อฝึกฝนความรู้ ความเชี่ยวชาญเพิ่มเติมสามารถกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 การพาไปศึกษาดูงาน โดยพาบุคลากรในหน่วยงานไปคุยกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่า เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

ของตนเอง การพานุคลการไปปูองจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิดและแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติ วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำ โดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช (2540 : 111) ได้กล่าวถึงการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานว่า เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร ได้รู้เห็นเหตุการณ์ด้วยตนเองว่า สถานที่ที่ไปปูองนี้เยี่ยมเยียนนั้นทำอะไร ที่ไหน และในภาวะอย่างไร ซึ่งข้อดีในการไปศึกษาดูงานเยี่ยมเยียนนี้น่าจะให้ประสบการณ์ที่จริง น่าตื่นเต้น เป็นการขยายแนวความคิดและความเข้าใจ ตลอดทั้งเพิ่มพูน ความสนใจและสร้างความกระตือรือร้นให้แก่บุคลากร แม้มีข้อจำกัดกล่าวคือ การไปศึกษาดูงานเยี่ยมเยียนนั้นต้องใช้เวลากำลังงานและความอุตสาหะของผู้มาศึกษาดูงานเยี่ยมเยียนที่จะต้องเตรียมการให้เรียบร้อย สถานที่ที่จะไปจะต้องเสียเวลาในการทำงานตามปกติและการไปปูองนั้น เป็นการยากที่จะจำกัดของเวลาในการปฏิบัติได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรอีก กิจกรรมหนึ่ง ให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานเยี่ยมชมการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือได้รับรางวัลศดค์เด่นในการบริหารงานในด้านต่างๆทั้งที่ในโรงเรียน ประยุทธิ์ธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และได้นำรูปแบบ การทำงานมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ช่วยกระตุ้นให้ครุ่นคิดพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังเพิ่มพูนความรู้และก่อให้เกิดแนวความคิด สร้างสรรค์ ทั้งต่อตนเองและต่อโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างดี

### 3.5 การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม

การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมในทุกหน่วยงานต้องอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์ ดังนี้ ทั้งนี้หน่วยงานสนับสนุนส่งบุคลากรไปศึกษาต่อตามความต้องการของตนเอง และหน่วยงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีเจตคติที่ดีต่อ การทำงาน ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

พระครูสุญแส สอกิต (2544 : 30) ได้กล่าวว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม หมายถึง การจัดบุคลากรในโรงเรียนประยุทธิ์ธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ และเพิ่มวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้น ช่วยในการสร้าง ขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรที่สนใจการศึกษาเพิ่มเติมแล้วได้นำความรู้มา ปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนให้พัฒนาขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540 : 241) “ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมนั้น ได้เสนอไว้ 2 วิธี คือ

1. วิธีให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในตอนนี้ หรือค่า เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ดเพิ่มเติม หรือเรียนวิชาครุเพิ่มเติม โดยการติดต่อเป็นพิเศษกับสถาบันการศึกษา หรือส่งไปเรียนเฉพาะอย่างอื่น

2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or upgrading) เป็นการเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ก่อให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมโดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศได้

จำลอง กฎอ่าง (2542 : 57-60) ได้สรุปสาระสำคัญการดำเนินการไปศึกษาเพิ่มเติมไว้ ดังนี้

1. ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภายในประเทศ ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

**มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**  
Rajabhat Mahasarakham University

1.1 มีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 1 มกราคม ของปีที่จะเข้าศึกษา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากกรมเจ้าสังกัดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

1.2 ปฏิบัติราชการด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อย

1.3 มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามระเบียบที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนดไว้

1.4 ข้าราชการส่วนกลางต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 24

เดือนเต็ม สำหรับข้าราชการส่วนภูมิภาคต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 24 เดือน เต็ม ทั้งนี้นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา

2. ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อจะต้องได้รับอนุมัติจากการเจ้าสังกัด

3. ข้าราชการที่เคยได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภายในหรือต่างประเทศแล้วจะศึกษาต่ออีกต้องกลับไปปฏิบัติราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 24 เดือน นับถึงวันที่ 31 พฤษภาคม ของปีที่จะเข้าศึกษาแต่ถ้ากรรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบ 24 เดือน ไปศึกษาต่ออีกเป็นกรณีพิเศษให้เสนอกระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาอนุมัติเป็นราย ๆ ไป

4. การไปศึกษาต่อภายในประเทศของข้าราชการแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 ประเภท ก. ได้แก่ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไปศึกษาโดยไม่

## ต้องสอบคัดเลือกในสถานศึกษา

### 4.2 ประเภท บ. ได้แก่ ประเภทที่ต้องไปสมัครสอบคัดเลือก หรือคัดเลือก ในสถานศึกษาด้วยตนเอง

การกำหนดจำนวนให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศแต่ละปีแต่ละประเภทให้เป็นไปตามจำนวนที่กรมเจ้าสังกัดได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการและให้กรมประกาศให้ข้าราชการในสังกัดทราบ

5. ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อประเภท บ. ต้องไปสมัครสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกด้วยตนเอง ณ สถานศึกษาและในวิชาที่กรมเจ้าสังกัดกำหนด เมื่อสถานศึกษานั้น ๆ ประกาศผลสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกแล้ว การจะให้ไปศึกษาต่อนั้นให้อยู่ในคุลพินิจของกรมเจ้าสังกัด อีกชั้นหนึ่ง และหากมีผู้สอบคัดเลือกหรือคัดเลือกในวิชาใดเกินจำนวนที่กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติไว้ และหรือมีผู้สอบคัดเลือกหรือคัดเลือกจากหน่วยงานหนึ่ง ๆ มากให้อยู่ในคุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดที่จะพิจารณาปรับปรุงและอนุญาตให้ไปศึกษาต่อได้ ทั้งนี้ จะต้องไม่เกินยอดรวมที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว

6. ให้ข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกไปศึกษาต่อห้องประเภท ก. และ ข. ทำสัญญากับกรมเจ้าสังกัดในการณ์ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในส่วนกลางส่วนผู้ที่ปฏิบัติราชการอยู่ในส่วนภูมิภาคให้ทำสัญญากับศึกษาธิการจังหวัดโดยกรรมชอบหมายสัญญาศึกษาต่อภายในประเทศดังกล่าวให้เก็บรวบรวมไว้ที่กรม

เมื่อได้จัดทำสัญญาระบร้อยแล้วให้กรมหรือศึกษาธิการจังหวัดแล้ว แต่กรณีจัดส่งตัวข้าราชการผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อและให้ศึกษาธิการจังหวัดแจ้งให้กรมทราบด้วย

7. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อต้องจ่ายเงินที่เกี่ยวกับการศึกษา เช่นค่าธรรมเนียม ค่าพาหนะเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ด้วยตนเองทั้งสิ้น

8. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อศึกษาให้สำเร็จตามกำหนด เวลาในหลักสูตร ถ้าหากไม่อาจศึกษาให้สำเร็จได้ทันตามกำหนด และมีความประสงค์ที่จะศึกษาต่ออีกให้ยื่นคำร้องต่อกรมเจ้าสังกัดพร้อมด้วยความเห็นของสถานศึกษา และระบุยืน การลงทะเบียนของสถานศึกษาประกอบการพิจารณาอนุญาต เมื่อได้รับอนุญาตแล้วให้ทำสัญญาเพิ่มเติมต่อกรมเจ้าสังกัด หากพิจารณาแล้วปรากฏว่าได้ใช้เวลาไปเพื่อการอื่นหรือศึกษาวิชาอื่นนอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนดหรือมีเจตนาเกี่ยวกับการลงทะเบียนวิชาเรียนจนเป็นเหตุให้ศึกษาสำเร็จช้ากว่ากำหนดเวลาเดียวกันตามหลักสูตร เมื่อสิบส่วนได้ความจริงให้ กรมเจ้าสังกัดพิจารณาโดยทางวินัยตามที่เห็นสมควร

9. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายเบื้องของสถานศึกษาที่เข้าศึกษาทุกประการ และจะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการเจ้าสังกัดอีกโดยหนึ่งด้วย

สำหรับในกรณีที่มีกิจธุรหรือเจ็บป่วยหรือกรณีอื่นใด ต้องยื่นใบลาขออนุญาตต่อ สถานศึกษานั้นในกรณีที่ลาเกินกว่า 15 วัน จะต้องยื่นใบลาต่อทางราชการเจ้าสังกัดตามลำดับขั้น ตามระเบียบทางราชการด้วย มิฉะนั้นจะถือว่าขาดราชการ

10. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ ต้องรายงานผลการศึกษาทุก ๆ ภาคเรียนให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทราบ เพื่อรายงานต่อกรมโดยให้ทางสถานศึกษารับรองในแบบรายงาน

11. ข้าราชการที่ไปศึกษาต่อ เมื่อศึกษาจนหลักสูตรตามที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาระหว่างรอหลักฐานการส่งตัวกลับจากสถานศึกษา ให้รายงานตัวกลับเข้ารับราชการทันที สำหรับข้าราชการที่ศึกษา ณ ส่วนกลางรายงานต่อกรมเจ้าสังกัดโดยตรง สำหรับข้าราชการที่ศึกษา ณ ส่วนภูมิภาคให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาด้านสังกัดและให้ผู้บังคับบัญชารายงานต่อกรมเพื่อพิจารณาสั่งการให้กลับปฏิบัติราชการต่อไป

12. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ หากสอบตกหรือไม่สามารถจะศึกษาต่อและสถานศึกษานั้นสมควรให้ออกในระหว่างศึกษา ให้นำหลักฐานจากสถานศึกษามาแสดงให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาเพื่อสั่งกลับไปปฏิบัติราชการ

13. ในระหว่างศึกษาต่อ หากข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อมีความประพฤติเสื่อมเสีย โดยที่สถานศึกษาเห็นไม่สมควรให้ศึกษาต่อไป ให้กรมเจ้าสังกัดดำเนินการตามควรแก่กรณี แล้วรายงานต่อกำแพงที่ได้รับราชการ

14. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว หรือเมื่อสอบตกต้องออกจากสถานศึกษา หรือต้องหยุดการศึกษาก่อนสำเร็จด้วยประการใด ๆ ก็ตาม ต้องกลับไปปรับราชการในสังกัดเดิมเป็นระยะเวลา 2 เท่าของเวลาที่ได้ไปศึกษา

ถ้าข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อรายได้ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไข ที่ก่อตัวในวาระแรกได้ รวมทั้งผู้ที่ทางราชการเห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะให้รับราชการต่อไปจะต้องส่งใช้เงินทุนและหรือเงินเดือนทั้งหมดที่ได้รับในระหว่างที่ศึกษาต่อ รวมทั้งเบี้ยปรับอีกหนึ่งเท่ากับจำนวนเง้าสังกัด

15. ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ ต้องทำสัญญาตามแบบสัญญาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

15.1 ให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปซึ่งกรม เจ้าสังกัด หรือจังหวัดเชื่อถือ และมิได้เป็นผู้อยู่ในระหว่างค้ำประกันผู้ไปศึกษาต่อหลาภาระ เป็นผู้ค้ำประกันได้ โดยไม่ต้องแสดงหลักทรัพย์ค้ำประกันหรือถ้ากรม เจ้าสังกัดหรือจังหวัดเห็นสมควร จะให้ใช้หนังสือค้ำประกันของธนาคารที่มีวงเงินจำนวนเท่ากับวงเงินที่ผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา ต่อจะต้องรับผิดชอบค้ำประกันแทนก็ได้

15.2 การใช้อสังหาริมทรัพย์ค้ำประกัน ผู้ค้ำประกันจะต้องจดทะเบียน จำนวนเป็นประกันต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ภายใน 60 วัน นับแต่วันทำสัญญา โดยผู้ค้ำประกัน เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเอง ถ้าผู้ค้ำประกันมิได้จดทะเบียนจำนวนภายในกำหนดให้กรม เจ้าสังกัดหรือ จังหวัดเรียนผู้ไปศึกษาต่อกลับหรือให้จัดการหาผู้ค้ำประกันรายใหม่ต่อไป

15.3 สำหรับข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ ตั้งแต่ระดับ ปริญญาโทขึ้นไปถ้าได้ศึกษาในภาคฤดูภูมิเดือนธันวาคม เดือนมกราคม เดือนกุมภาพันธ์ ประจำปี พ.ศ. จำนวนตัวของลับเข้ารับราชการก่อนก็ได้ แต่หลังจากลับเข้ารับราชการแล้ว ถ้าจะไปศึกษา ค้นคว้าเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ต้องขออนุญาตตามกิจส่วนตัวทุกคราวตามระเบียน

ส่วนเรื่องการลาศึกษาต่างประเทศนั้นมีสิ่งที่ควรทราบ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

1. ทุนที่ข้าราชการจะไปศึกษาต่อ มีดังนี้

1.1 ทุนรัฐบาลตามความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ฝ่ายพลเรือน โดย ก.พ. เป็นผู้จัดสรรและจัดสอนแข่งขันเรียกทุนประเภท 1 (ก)

1.2 ทุนช่วยเหลือจากต่างประเทศ ทุนพวนนี้เป็นทุนระหว่างประเทศ โดยต่างประเทศให้แก่รัฐบาลไทย ผ่านกรมวิเทศสหการ โดยมากหาได้ด้วยการสอนแข่งขันเรียกว่า ทุนประเภท 1 (ข) เมื่อข้าราชการได้รับทุนประเภทนี้จะต้องดำเนินเรื่องทั้งหมดผ่านกรมวิเทศสหการ แต่จะต้องไปรายงานตัวที่สำนักงาน ก.พ. ก่อนเดินทางเพื่อรับทราบระเบียนและรับทราบที่ตั้งของสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ

1.3 ทุนขององค์การหรือนิติบุคคลอื่น เรียกว่า ทุนประเภท 1 (ก)

1.4 ทุนส่วนตัว เรียกว่าทุนประเภท 2 อาจแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

1.4.1 ทุนช่วยเหลือ (จำกัด Assistantship Fellowship) จาก

มหาวิทยาลัยต่างประเทศโดยตรง

1.4.2 ทุนส่วนตัว

นอกจากทุนที่กล่าวมาข้างต้น ข้าราชการยังอาจไปสมัครสอบแข่งขันเพื่อรับทุนรัฐบาลเพื่อไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและเอกที่สำนักงาน ก.พ. ได้โดยติดตามข่าว

การรับสมัครที่สำนักงาน ก.พ. สถานที่ที่ ก.พ. จะได้กำหนดให้

2. แนวทางปฏิบัติในการภาคีค่ายาต่อข้าราชการผู้จัดของสถานศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ เมื่อได้รับหลักฐานตอบรับจากมหาวิทยาลัยแล้ว หรือระหว่างดำเนินการดังกล่าว ควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 ดำเนินเรื่องขอผ่านเจ้าสังกัด โดยดำเนินเรื่องผ่านสถานศึกษาที่ตนเอง สังกัดอยู่ ผ่านกรม และกระทรวงเจ้าสังกัด ถ้าเป็นข้าราชการส่วนจังหวัดจะต้องผ่านจังหวัดก่อน

2.2 เมื่อได้รับอนุมัติจากการกระทรวงเจ้าสังกัด ต้องส่งเรื่องไปยังสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการพิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการลาไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศแต่ถ้าจะขอลาไปด้วยทุนประเภท 1 (๔) ก็ดำเนินเรื่องผ่านไปยังกรมวิเทศสหการ แล้วรายงาน ต่อสำนักงาน ก.พ. เนพะ ในตอนก่อนเดินทาง

กล่าวโดยสรุปว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนให้ได้มีโอกาสเพิ่มวุฒิ เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในการที่จะนำเทคโนโลยี และประสบการณ์ใหม่ ๆ มาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ทันต่อเหตุการณ์ และความเปลี่ยนแปลง ตามสภาพของสิ่งแวดล้อมและสังคม ที่เจริญก้าวหน้าอยู่เรื่อย ๆ ทั้งยังเป็นการสร้างบัญญัติ ใจ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการพัฒนาทีมงาน ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งสถานศึกษาควรส่งเสริมเป็นอย่างยิ่ง

Rajabhat Mahasarakham University

### 3.6 การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้

การให้คำปรึกษาหารือเป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคลากร โดยมีการพบปะเป็น การส่วนตัวระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจตนเอง และสิ่งแวดล้อม ได้ดีขึ้น สามารถที่จะวางแผนการในอนาคตของตนเองอย่างเหมาะสม รวมทั้งเป็น การช่วยให้เข้าตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงเป็นวิธีการนิเทศภายใน ที่มีการดำเนินงานโดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ช่วยให้ครุเข้าใจตนเองและสิ่งแวดล้อม และช่วยส่งเสริมให้ครุมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจปรับปรุงตนเอง หรือหาทางแก้ปัญหาได้ ทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาการจัดการเรียนการสอนการให้คำปรึกษา แนะนำความได้ขาดผู้ที่มี ความรู้ และมีประสบการณ์เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากวิชาการ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ มักเรียก ว่า “วิทยากร” และการให้ความรู้ของวิทยากรแก่คณะครุ ในการทำงานจะช่วยให้เกิดการพบปะ หารือกัน จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันรู้จักนิสัยใจคอกัน ช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจซึ่ง สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ทัศน์ เกี่ยวกับการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ไว้ว่า

พระครูสุญญาณ์โสดกิต (2544 : 31) กล่าวว่า การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หมายถึง การจัดทำบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการมาให้ความรู้แก่บุคลากร ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาเพื่อพัฒนาแนวความคิดหลักการบริหารกระบวนการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ก้าวไกล ทันสมัย เหมาะสมกับยุคโลกภัตตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2538 : 247-248) ได้จำแนกวิธีการให้ความรู้ โดยการให้คำปรึกษาหารือระหว่างวิทยากรกับครุ ดังนี้

1. การบอกรวบแก่ปัญหาโดยตรง (Directive Counseling) หมายถึง การให้คำปรึกษาที่ผู้นิเทศบอกวิธีแก่ปัญหาให้แก่ครุ ลักษณะการให้คำปรึกษาฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เขียนช่วย อีกฝ่ายหนึ่งไม่รู้ว่าวิทยากรจะพิจารณาปัญหาของแล้ววิธีแก่ปัญหาแล้วแนะนำให้ครุไปใช้กระบวนการให้คำปรึกษาด้วยการบอกรวบแก่ปัญหารืออธิบายนำทางนี้ มีลักษณะ ดังนี้

1.1 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขอรับคำปรึกษา

1.2 วินิจฉัยปัญหา และคาดคะเนพฤติกรรม

1.3 ให้คำปรึกษาเพื่อหาวิธีแก่ปัญหา โดยมีขั้นตอนง่าย ๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.3.1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีก่อนระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับ

*Rajabhat Mahasarakham University*

คำปรึกษา

1.3.2 ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจตนเอง รู้ข้อมูลความสามารถของตน

ความดันดี ความสนใจ และสถานะของตน

1.3.3 ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน โครงการในการตัดสินใจหรือแก่ปัญหา

1.3.4 ส่งผู้ขอรับคำปรึกษาไปยังบุคคลอื่น ถ้าหากปัญหารือสิ่งที่ผู้รับ

คำปรึกษาต้องการช่วยเหลืออยู่นอกเหนือขอบเขตของผู้ให้คำปรึกษา

2. การเปิดโอกาสให้ครุวิเคราะห์ปัญหาเอง (Non-directive Counseling) เป็นวิธีการให้คำปรึกษาแบบไม่นำทาง หรืออาจเรียกว่าการให้คำปรึกษาแบบผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง (Client-Counseling) เป็นการเสนอข้อมูล และช่วยให้ครุสามารถวิเคราะห์และหาทางแก่ปัญหาด้วยตนเอง ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง และส่งผลให้ครุมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น กระบวนการให้คำปรึกษาแบบไม่นำทาง มีดังนี้

2.1 สร้างสายสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษา

2.2 ชี้แจงกระบวนการให้ความช่วยเหลือ อันได้แก่ แจ้งข้อมูล

จุดมุ่งหมายและขั้นตอนการดำเนินการให้คำปรึกษาหารือ

- 2.3 สนับสนุนให้ผู้รับคำปรึกษาระบายนิร្តร์สึก
- 2.4 ทำความเข้าใจกับผู้รับคำปรึกษาทั้งทางความรู้สึก และเนื้อหา
- 2.5 ยุติการให้คำปรึกษาอย่างมีศิลปะ

3. การให้คำปรึกษาในลักษณะประสม (Electric Counseling) วิธีใช้ในสภาวะที่ ครูมีบุคลิกและพื้นแพตต์ต่างกันกล่าวคือ ในปัญหานางเรื่องก็ปล่อยให้ครูตัดสินใจเอง นางเรื่อง อาจซึ่งแน่แก่ในปัญหาให้เลย ครู่รุ่นใหม่สนใจที่จะแลกเปลี่ยนและการขอคำปรึกษาแนะนำ โดยตรงมีมากขึ้น จึงควรใช้วิธีแบบผสมดังกล่าว

ถวาย มหาสารคาม (2539 : 54-136) ได้กล่าวว่า การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ให้กับ บุคลากรในองค์กร เป็นความต้องการที่จัดให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ มากที่สุดในระยะเวลาที่จำกัด ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรหรือฝ่ายจัดหาต้องจัดหาวิทยากรที่มี ทั้งความรู้ ความสามารถ เทคนิค วิธีการ และการสื่อสารในเชิงบรรยายที่ดึงดูดความสนใจ ผู้ฟัง ได้มากที่สุด อันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ในการฟังบรรยาย และ สามารถนำไปใช้ได้จริง ในการบรรยายนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป ดังนั้นหลัก การสร้างวิทยากร นอกจากเป็นวิทยากรที่มีความชำนาญแล้ว ต้องคำนึงถึงคุณสมบัติ เหล่านี้ของ วิทยากร โดยศึกษาจากประสบการณ์ของวิทยากรนั้น ๆ

**ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ คุณสมบัติที่ดี** ในการมาบรรยายให้ความรู้แก่ หน่วยงาน ดังนี้

1. การเตรียมตัวของวิทยากรในสิ่งต่อไปนี้
  - 1.1 เนื้อหาของการพูด
  - 1.2 รายละเอียดของกลุ่มผู้ฟัง
  - 1.3 กำหนดเป็นเป้าหมายของการพูด
  - 1.4 กำหนดวัตถุประสงค์ของการพูด
  - 1.5 สื่อประกอบการพูด
  - 1.6 สถานที่
  - 1.7 ระยะเวลา
2. มีความมั่นใจในตนเอง คือต้องเชื่อและครั้งชาในความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในตนของหน้ากแน่น
3. มีรูปแบบการพูดและหลักการพูด
  - 3.1 มีรูปแบบการพูด ดังนี้

- 3.1.1 การพูดแบบจุงใจหรือซักชวน
- 3.1.2 การพูดแบบเล่าเรื่องหรือบรรยาย
- 3.1.3 การพูดแบบบันทึก
- 3.2 หลักการพูดควรปฏิบัติ ดังนี้
- 3.2.1 ลำดับเนื้อหาก่อนหลัง
  - 3.2.2 ไม่พูดวกไปวนมา
  - 3.2.3 เน้นความสำคัญของสิ่งที่พูด
  - 3.2.4 กระตุนผู้ฟังด้วยความเข้มข้นของเนื้อหา
  - 3.2.5 ไม่พูดนอกประเด็น
  - 3.2.6 หาเหตุผลให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
  - 3.2.7 สรุปประเด็นให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ
4. มีรูปแบบในการนำเสนอ คือ วิทยากรเป็นหลักและมีสื่อในการนำเสนอ ที่อ
- 4.1 แผ่นพลิก สรุปสาระสั้น ๆ เพื่อประกอบการอธิบาย
  - 4.2 แผ่นใส สรุปหัวข้อสำคัญในประเด็นที่ต้องการ แล้วนำเสนองานประกอบ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- การบรรยาย**
- Rajabhat Maha Sarakhan University
- 4.3 สไลด์ แสดงขั้นตอน ผลงาน หรือส่วนประกอบในการบรรยาย
  - 4.4 วีดีทัศน์ (วีดีโอ) แสดงແງ່ນຸ່ມໃນการรายละเอียดที่ต้องการให้เห็น  
ความเคลื่อนไหวในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อประกอบการบรรยาย
5. มีเทคนิคการเป็นพิธีกร ซึ่งวิธีการนี้ไม่มีการบอกใบ้แต่เป็นเทคนิคเฉพาะ  
ตัวของวิทยากรของแต่ละคน แต่พอสรุปได้คร่าว ๆ ดังนี้
- 5.1 เทคนิคการแต่งกาย ต้องแต่งกายให้สุภาพ เทศ ต้องมีความพิถีพิถัน  
เพราะเป็นจุดเด่นและเป้าสายตาของผู้ฟังทั้งหลาย ต้องพิถีพิถันทั้งร่างกายและเครื่องแต่งกาย  
ประกอบกัน
  - 5.2 เทคนิคการก้าวขึ้นเวที ต้องกระฉับกระเฉง มีสั่ง่า
  - 5.3 เทคนิคการทักทาย ทักทายด้วยคำกล่าว ๆ และยิ่คหลักเกณฑ์ ดังนี้
    - 5.3.1 ร่วบรั้ด
    - 5.3.2 ชักเจน
    - 5.3.3 เน้นเป้าหมาย
    - 5.3.4 ดำเนินงาน

### 5.3.5 ถ้อยคำมักใช้

#### 5.4 เทคนิคการพูด ดังนี้

##### 5.4.1 “ไม่ติดให้น้อบใจ”

##### 5.4.2 “ไม่พูดให้บาดหมางซึ่งกันและกัน”

##### 5.4.3 “ไม่ว่ากล่าวโดยไม่มีหน้าที่ว่ากล่าว”

##### 5.4.4 “พูดสิ่งที่ยกให้เข้าใจง่าย”

##### 5.4.5 “ฝากรถ้อยคำที่มักใช้เป็นกำลังใจแก่ผู้ฟัง”

#### 5.5 เทคนิคการใช้ไมโครโฟนและการใช้มือประกอบการบรรยาย

##### 5.5.1 “ต้องตรวจสอบความพร้อมของไมโครโฟนอย่างนิ่วเคาะ”

##### 5.5.2 “ยืนให้ห่างพอสมควร”

##### 5.5.3 “พูดเสียงปกติ”

##### 5.5.4 “ใช้มือช่วยให้คำพูดนั้นแจ่มแจ้งยิ่งขึ้น”

##### 5.5.5 “ใช้มือเสริมนิสัยลิกภพให้เด่นยิ่งขึ้น”

5.6 เทคนิคการใช้อารมณ์ขัน ควรคุ้จังระหว่างพูดอารมณ์ขันให้แม่นยำ ต้องสัมพันธ์กับเนื้อหา หาข้อมูลอารมณ์ขันให้มาก ๆ เพื่อนำมาตัดแปลงมาใช้ให้เหมาะสม

*Rajabhat Mahasarakham University*

#### 5.7 การสร้างความประทับใจ คือ การปฏิบัติตามที่ก้าวมาแล้วให้พร้อม

#### 6. ต้องมีความรอบรู้ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลทั้งในส่วนอาชีพและส่วนอื่น ๆ

หากผู้สร้างวิทยากรมาให้ความรู้มีข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากรก็จะเป็นการสะดวกในการสร้างวิทยากรมาให้ตรงกับเนื้อหาที่ต้องการ และเป็นที่สนใจของบุคลากรในองค์กรเพื่อที่องค์กรและบุคลากรในองค์กรจะได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

จำลอง ภู่อ่าง (2542 : 64) “ได้เสนอหลักการสอนทนาเพื่อเป็นทางของวิทยากรและผู้รับความรู้ ดังนี้

1. มีลักษณะพร้อมที่จะสัมพันธ์พูดคุยกับคนอื่น
2. ปรับตัวให้เข้ากับคู่สนทนาหรือกลุ่มสนทนา
3. พึงผู้อื่นให้มาก
4. ปรับปรุงกริยาท่าทาง ลีลาการสอนทnarะวังนารายาในการพูดมีอธยาศัยที่คึกคัก
5. เคราะห์ นับถือ ให้เกียรติ ยอมรับพึงความคิดเห็นของคู่สนทนา
6. ฝึกให้มีความอดทนและคิดทุกครั้งก่อนพูด
7. สนทนาให้น่าสนใจ มีระดับเลี้ยงที่พอดีเหมาะสม ใช้เสียง ได้เหมาะสม

8. อายุพูดແຕ່ເຮືອງຕົວອອງ ສານທານາໃນເຮືອງທີ່ເປັນປະໂໄທທີ່ຮ່ວມກັນແລະຮະນັດ ຮະວັງ  
ເຮືອງທີ່ມີພລກຮະບບຕ່ອງຄວາມຮູ້ສຶກ ເຊັ່ນ ຈຸດອ່ອນຂອງຜູ້ອື່ນ ເຮືອງສາສາ ກາຣມືອງ ເປັນຕົ້ນ
9. ອຍໍາດີກສານທານາໄປສູ່ເຮືອງໃໝ່ຕລອດເວລາ
10. ຜິກຕານໃໝ່ມີຄວາມໜ້າສູງຮ່ອນມີຄວາມສາມາດໃນກາຣຟູ້ຄຸຍ
11. ເປັນຄົນທີ່ມີທ່າທິຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ດີ ມອງໂລກໃນແຈ້ງ
12. ມີຄວາມເປັນມິຕຣທີ່ດີແລະແສດຖກວາມເຫັນອອກເຫັນໄຈ
13. ເປັນຄົນຮ່າເຮິງ ແຈ່ນໄສ ມີອານຸ້ນັ້ນ ມີວິວິດຈິຕໃຈແລະມີສິລປະໃນກາຣແສດງ

#### ອອກະພະສານທານາ

14. ມີຄວາມຢືນຢັນແລະມີຄວາມແນນເນີນໃນກາຣຟູ້ຄຸຍ

15. ໄນຕໍ່າຫັນນີ້ສານທານາ

ກລ່າວສຽງໄດ້ວ່າ ກາຣເຊີ້ນວິທາກຣາມໄຫ້ຄວາມຮູ້ ເປັນກະບວນກາຣພັດທະນາບຸກຄາກເພື່ອ<sup>\*</sup>  
ເສີມສ້າງທັກນະປະສົບກາຣົນ ແນວດິດ ວິສັບທັກນະແລະປ່ຽນປຸງກາຣດຳເນີນຈານໃນໜ່ວຍງານໃໝ່ມີ  
ຄຸນກາພປະສິທິພາບ ວິທາກຣທີ່ດີກວຍຢືນຢັກໃນກາຣປົງປັນຕົມຂອງກາຣສານທານາ ໃຊີວິທາກໃນກາຣຟູ້  
ແລະສ້າງຄວາມສັນພັນຮັ້ກ້າກໄດ້ວິທາກນີ້ຄຸນກາພ ຈະເກີດອອກຄ່າຄວາມຮູ້ໃນກາຣພັດທະນາໜ່ວຍງານເປັນ  
ມາວິທາຍາລ້ຽງຮາງກ້ຽມທາສາຮາຄາມ  
ອ່າງມາກ

Rajabhat Mahasarakham University

#### 3.7 ກາຣຈັດປະຊຸມໃນໂຮງຮຽນ

ໄດ້ມີນັກວິຊາການນັກກາຣສຶກຢາຫາລາຍທ່ານ ໄດ້ກລ່າວຄືກາຣຈັດປະຊຸມໃນໂຮງຮຽນ ດັ່ງນີ້  
ວໄລຮຕນີ່ ບຸງຍຸສວສດີ (2528 :59)ໄດ້ກລ່າວຄືກາຣຈັດປະຊຸມໃນໂຮງຮຽນໄວ້ວ່າກາຣປະຊຸມ  
ຕ້ອງມີກົງເກີນທີ່ຮະເປີນ ເພື່ອຄວາມຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມປະຊຸມທີ່ເປັນລັກຍະນະທີ່ທ້າຍກໃນກາຣປະຊຸມແບນ  
ອື່ນ ຈ ກາຣປະຊຸມແບນນີ້ມີກະຕົວໃຫ້ກະບວນກາຣທີ່ເກີດວັນກາຣອກປ່າຍເປັນຄະນະ ໃນກາຣອກປ່າຍ  
ເປັນຄະນະຈັກທຳໄໝຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມປະຊຸມໄດ້ຄວາມຮູ້ທີ່ຕ້ອງກາຣ ມີສາຮະ ແລະປະໂໄທນີ້ໃນກາຣພິຈາຮາ  
ຕັດສິນໃຈ ແລະກິຈການຈະເປັນສິ່ງທີ່ຮັບຮອນມີທີ່ໄດ້ຂ່າຍຕັດສິນໃຈລົງໄປ ບາງຄັ້ງ ກາຣພັບປະກັນຍ່ອງ່າງ  
ໄມ່ເປັນທາງກາຈະຈັດໄໝມີກາຣຈັດຂຶ້ນໃນກາຣປະຊຸມປົກກາ (Conference) ທີ່ອກາຣປະຊຸມຄະຄຽງໃນ  
ສຕາບັນ (Institutes) ແຕ່ເປັນເພີຍງ່າງຮະບະໜຶ່ງປະມາມເວລາ 2-3 ຊ້ວນໂມງ

ໜ່ວຍສຶກຢານິເທັກກໍ ກຣມສາມັ້ນີ້ສຶກຢາ (2530 : 59) ໄດ້ກລ່າວຄືກາຣຈັດປະຊຸມໃນ  
ໂຮງຮຽນວ່າ ເພື່ອສຶກຢາແລະຮວບຮຸມຂໍ້ເທິ່ງຈິງວ່າ ກາຣປະຊຸມ (Meeting) ເປັນວິທີທີ່ສາມາດ  
ບອກຄວາມຕ້ອງກາຣທີ່ຈໍາເປັນໄດ້ຍ່າງພອສັງເໝີ ໂດຍປົກມັກເປັນກາຣປະຊຸມຜູ້ນັ້ນກັບນັ້ນຫາຂອງ  
ໜ່ວຍງານຕ່າງ ຈ ເພື່ອພິຈາຮາປ້ອມຫາທາງດ້ານກາຣບິຮາຮາແລະຫາວິທີແກ້ໄຂ ບາງປ້ອມຫາອາຈະຕ້ອງ  
ແກ້ໄຂໂດຍກາຣຝຶກອນຮນ ກາຣປະຊຸມຄະນະບຸກຄລທໍາງການຫຼືອຕົວແທນ ຄົນທຳການກໍ່ອາຈທຳໃຫ້ໄດ້

ข้อเท็จจริงที่ต้องการได้วิธีการจัดประชุมนี้หากเป็นวิธีการถ้ารัมมักทำเป็นรูปแบบคณะกรรมการ

ประทาน สมบูรณ์ (2542 : 55) ได้กล่าวว่า การจัดประชุมในโรงเรียนเป็นการประชุม  
ปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาในระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้วและมีความสนใจ  
ที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน โดยก่อนจะมีกิจกรรมดังกล่าว ผู้เข้าร่วมประชุมจะเข้ารับฟังการบรรยาย  
โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ ก่อน การประชุมในโรงเรียนจึง  
เป็นการอบรมเช้ม โดยจะเน้นให้ผู้รับการประชุมมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในด้านวิชาการและ  
ด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง

กล่าวสรุปได้ว่า การจัดประชุมในโรงเรียน เป็นการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนอีก  
แบบหนึ่ง ใน การพัฒนาอย่างมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับครุภาระที่  
เพื่อปรึกษาหารือ หรือซึ่งกัน การปฏิบัติงานที่ปฏิบัติไปแล้ว หรือกำลังปฏิบัติอยู่และที่  
จะปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมี  
ประสิทธิภาพบังเกิดผลดีที่สุดนั่นเอง

### 3.8 การจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน

การประชุมเป็นกิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศงานวิชาการอย่างแพร่หลายเนื่องจากกระทำ  
ได้โดยง่ายเพียงแค่จัดกลุ่มสมาชิกที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
ร่วมกันเพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษากล่าวถึงการจัดอบรม  
หรือสัมมนาในโรงเรียนได้ว่า

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539 : 182) ได้กล่าวถึง  
การประชุมว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาพบปะกันตามนัดหมายเพื่อร่วมกัน  
คิดอย่างมีวัตถุประสงค์และมีระเบียบวิธี ณ สถานที่หนึ่งตามเวลาที่กำหนด การประชุมเป็นวิธีการ  
นิเทศภายในโรงเรียนวิธีหนึ่งที่ใช้ในการนิเทศการศึกษามานานซึ่งมีหลากหลายแบบ เป็นต้นว่า  
การประชุมใหญ่ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยายเป็นคณะ การอภิปรายซักถาม  
การฝึกอบรม การประชุมแบบจ่ายตลาด และการประชุมระดมสมอง การประชุม แต่ละแบบต่าง<sup>1</sup>  
นุ่งปรับปรุงการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรทั้งด้านเนื้หาการสอน  
การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน ปัญหาการเรียนการสอนต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพ  
การศึกษาตามที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540 : 156-157) “ได้จัดกลุ่มและแยกประเภท  
ของการอบรมไว้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ประเภทการอบรมโดยการลงมือปฏิบัติ (On-the-Job Training) ซึ่งมีวิธีการ  
บ่อฯ ดังนี้

1.1. การแนะนำงาน

1.2. การสอนงาน

1.3. การเรียนปฏิบัติงาน

1.4. การตั้งเป็นคณะกรรมการ

1.5. การตั้งเป็นผู้ช่วยงานหรือการฝึกช่างฝีมือ

2. ประเภทการอบรมโดยไม่ต้องลงมือปฏิบัติซึ่งวิธีนี้เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลกับ  
บุคลากรเป็นจำนวนมาก วิธีการที่นำมาใช้ ได้แก่

2.1. การบรรยาย

2.2. การอภิปราย หรือ จัดประชุมอภิปราย

2.3. การศึกษาภาควิชาระบบทั่วไป โทรทัศน์ ภาพยนตร์ และการศึกษารณพิเศษ

3. ประเภทการอบรมในด้านพฤติกรรม (Training Behavioral Program) วิธีนี้เป็น

การอบรมด้านพฤติกรรมของบุคลากรในลักษณะ

3.1. การศึกษาและแสดงบทบาทสมมติ

3.2. การศึกษาโดยการจำลองแบบจากข้อเท็จจริง

3.3. การจัดโครงการแนะนำงาน

3.4. การอบรมในห้องทดลอง

ทรงชัย สันติวงศ์ (2542 : 222) ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายในการขัดการอบรม  
ดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการอบรม คือ การตรวจสอบ  
และพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะจัดการอบรมขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งในแต่ที่  
ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถ และความชำนาญต่าง ๆ หรือเพื่อแก้ไข  
ปัญหานางอย่าง

2. เป้าหมายของการอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการจัดอบรม  
ให้ทราบชัดดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่าง ๆ ที่พึงจะต้องได้จาก

การจัดอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดการอบรมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่ใช้อบรม ก็จะกระทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าวนี้

3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม คือ การพิจารณาว่า เพื่อที่จะเสริม ความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้นจะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง รวมตลอดถึง การพิจารณาส่วนประกอบของเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม

4. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม คือ เรื่องที่จะอบรมดังกล่าวถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดี ควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดี ที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรม

5. การดำเนินการอบรม คือ หลังจากที่ทุกอย่างได้ดำเนินการมาครบถ้วน ตามขั้นตอนแล้ว ขั้นสุดท้ายคือ การเริ่มนัดดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่าง ๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้แล้ว

เสนาะ ติyeaw (2543 : 102-105) ได้กล่าวถึงการแบ่งวิธีการอบรมไม่อาจหาข้อบุคคล ได้ว่าใช้หลักเกณฑ์ใด ขึ้นอยู่กับความเห็นของแต่ละคน ซึ่งวิธีที่นิยมกันมี ๖ วิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) โดยหลักการถือว่าผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีความรู้สึกซึ้ง ในเรื่องที่บรรยาย การถ่ายทอดความรู้หรือแนวความคิดของผู้บรรยายอาศัยการพูด และอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ ได้

2. การประชุมอภิปราย (Conference) ได้แก่ การประชุมกลุ่ม และเปลี่ยน ความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งการประชุมอภิปราย แยกออกได้เป็น ๓ ประเภทอย คือ

2.1 การประชุมโดยตรง (Directed conference)

2.2 การประชุมกึ่งปรึกษา (Consultative conference)

2.3 การประชุมแก้ปัญหา (Problemsolving conference)

3. การศึกษาจากตัวอย่าง (Case study) แนะนำสำหรับการอบรมวิชาคณิตศาสตร์ การบริหารงานบุคคล การตลาด ซึ่งการศึกษาจากตัวอย่างอาจทำได้ ๒ วิธี ดังนี้

3.1 ผู้ทำการอบรมจะต้องแจ้งหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรม ทราบ เพื่อนำเอาทฤษฎีไปใช้กับตัวอย่างที่กำลังพิจารณาให้เหมาะสม

3.2 ผู้ทำการอบรมเอาตัวอย่างมาให้เคราะห์ หรืออภิปรายปัญหาเอาเอง โดยไม่ได้สอนทฤษฎี หรืออธิบายหลักการก่อน

4. การแสดงบท (Role playing) การอบรมโดยวิธีการแสดงบทนั้นก็ใช้ควบคู่ กับวิธีอื่น เช่น การบรรยาย หรือวิธีการประชุมอภิปราย โดยคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่าง

แต่สมมติให้ผู้รับการอบรมแสดงบทบาทให้เห็นชิง

5. การสาธิต (Demonstration) ผู้สอนจะแสดงให้ผู้รับการอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่าง พร้อมทั้งอธิบายจนกว่าจะเข้าใจ แล้วให้ผู้รับการอบรมทำการสาธิตแนะนำสำหรับการอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ

6. วิธีอื่น ๆ เช่น การสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) การจำลองแบบ (Simulation) การฝึกให้ทำงาน (In-Basket Method)

โภศด สายแก้วลดาด (2540 : 31) ได้สรุปการจัดประชุมสัมมนาในโรงเรียนไว้ว่า การจัดประชุมสัมมนาในโรงเรียนจะมีคุณค่าและให้ประโยชน์จะต้องยึดหลัก 4 ประการ คือ

- 
  1. การตระหนักถึงปัญหา
  2. การยอมรับในคุณค่าการกระทำประโภชันของผู้เข้าร่วมแต่ละคน
  3. บรรยายกาศของการประชุม
  4. ใจระมินผลโดยสมำ่แສນอ

ราษฎร์ ได้ระดมความคิดของผู้เข้าร่วมสัมมนาหลักสูตร  
“เทคนิคการประชุม” พบว่า บุคคลต่างอาชีพกันจำนวน 100 กว่าคน เห็นพ้องกันว่า ลักษณะการ  
ประชุมที่ดีมี ดังนี้ (จำลอง ภูอ่าง. 2542: 67-68) ภูมิภาค

1. มีการเตรียมการประชุมพร้อมเพรียง University

2. ส่งระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้าพอสมควร
  3. ประธานสรุปประเด็นได้เหมาะสม
  4. สถานที่ประชุมเหมาะสม สะดวก สบาย
  5. นำเรื่องสำคัญเข้าสู่ที่ประชุม
  6. ผู้เข้าประชุมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
  7. ยอมรับเหตุผลของเสียงส่วนมาก และเคารพมติของเสียงส่วนน้อย
  8. ผู้เข้าประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง
  9. เริ่มเข้าประชุมและเลิกตรงเวลา
  10. ผู้เข้าประชุมเตรียมตัวมาดี และให้ข้อมูลแก่ที่ประชุม
  11. ช่วงเวลาการประชุมเหมาะสม
  12. ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้ฟังที่ดีและเป็นผู้พูดที่มีเหตุผล
  13. ข้อสรุปผลการประชุมตามเป้าหมาย
  14. ผู้เข้าประชุมเข้าใจวัตถุประสงค์การประชุม

15. มีบรรยายศาสตร์ความร่วมมือ
  16. มีความเชื่อใจกันในหมู่ผู้เข้าประชุม
  17. ประธานกระตุ้นให้สมาชิกออกความเห็นอย่างกว้างขวาง และทุกคนร่วมกัน
- คิดเพื่อทางแก้ปัญหา

กล่าวสรุปได้ว่า การจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน เป็นการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วิธีการนิเทศงานด้วยการจัดประชุมอยู่เสมอ หลักการสำคัญ ประการหนึ่งในการจัดประชุม คือ ยึดหลักประชาธิปไตย และใช้การประชุมเป็น การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น สร้างความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน การประชุมปรึกษาหารือที่คิดองมีการ จัดการที่ดี กล่าวคือ มีการเตรียมตัวด้วยหน้า คำแนะนำการประชุม ไปตามขั้นตอนคำแนะนำงาน ต่าง ๆ หลังการประชุมโดยครบถ้วน เช่น รวบรวมเอกสาร หลักฐาน สรุปมติแยกจ่ายประเมิน วิเคราะห์ผลการประชุม รวมทั้งติดตามผลการประชุม ทั้งนี้เพื่อให้การประชุมเป็นไปเพื่อ ประโยชน์ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศไทย

โภศล สายแก้วลาด (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในจังหวัดครรราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาทั้ง 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน ได้มอบหมายให้ผู้ช่วย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยการประชุมหัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่าย ให้พิจารณาจากผล ของการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วกำหนดเป็นนโยบายในการทำงาน
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร กรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดไว้ในแผนให้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ทักษะ ทัศนคติในการปฏิบัติงาน
3. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร โดยจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 8 กิจกรรม คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การยกย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาทางด้านจิตใจ กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด คือ กิจกรรมการฝึก อบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการดำเนินการเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ใช้การสังเกตพฤติกรรมและจัดให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร

5. ปัญหาของการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือ ขาดแคลนงบประมาณ เอกสารวัสดุ อุปกรณ์ ขาดความร่วมมือจากบุคลากร และขาดการประสานงาน

หนนบ จรุญศรีสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครู โดยรวม ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษาต่อ

2. ความคิดเห็นของบุคลากรครูดีเด่น โรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษาต่อ และเสนอแนะให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรครูอย่างจริงจัง และเป็นระบบมากขึ้น

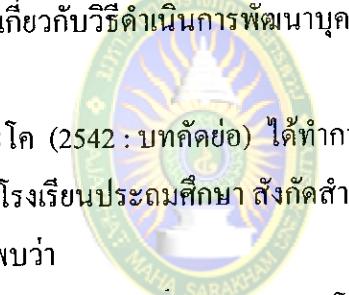
พิเชฐฐ์ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามีความต้องการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการศึกษาตามลำดับ และเมื่อแยกเป็นงานด้านต่าง ๆ ตามขนาดของโรงเรียน พบร่วม ก็มีความต้องการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด

กุสุมा วรรณวงศ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจัดหัวค่านิภัย ตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน โดยมีรายชื่อที่ดำเนินการอยู่ในระดับมากจำนวน 3 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการศึกษา ได้แก่ จัดให้มีการส่งเสริมนักศึกษา ได้ศึกษาต่อภายในประเทศภาคตะวันออกเฉียงเหนือเดือนวิทยุนานา ให้การส่งเสริมนักศึกษา ได้ศึกษาต่อภายในประเทศภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ได้รับสวัสดิการ เงินเดือนประจำปีตามปกติในขณะศึกษาต่อทุกประเภทตามระเบียบกำหนด ด้าน

การฝึกอบรม ได้แก่ ให้มีการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน ให้สูงขึ้น จัดให้มีการฝึกอบรม การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอน และการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาและฝึกอบรม ตามสถาบันอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาในงาน ได้แก่ ผู้บริหาร ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กร ให้มีการจัดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจนและปฏิบัติ ให้ถูกต้องจริงจัง และจัดให้มีการนิเทศภายใน เพื่อเสริมทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน

2. ครุอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน คือ 1-10 ปี 11-20 ปี และ 21-30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยรวม และเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

- 
- แவทอง มาตยะ โภ (2542 : บกคดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิธีการปฏิบัติ ตามวิธีการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดครพนม ผลการวิจัยพบว่า
- ผู้บริหาร โดยรวม และจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม และเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผล และวิจัยในโรงเรียน อุปถัมภ์ในระดับปานกลาง และอีก 2 ด้านที่เหลือ คือ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่อ อุปถัมภ์ในระดับปานกลาง มีการปฏิบัติโดยรวม อุปถัมภ์ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติตัด้านการประเมินผล และวิจัยในชั้นเรียน อุปถัมภ์ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากร ใน โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม และเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

พญสุข เพ็ชรดี (2542 : บกคดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา การจัดกิจกรรม พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

- อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร อุปถัมภ์ในระดับน้อย รวม 7 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการประชุม ด้านการสัมมนาทางวิชาการ ด้านการส่งเสริม ให้มีการศึกษาต่อ ด้านการศึกษาดูงานนอกสถานที่ และด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการปฐมนิเทศ และด้านการสับเปลี่ยนหน้าที่

## 2. ผลการเปรียบเทียบพบว่า อาจารย์ชาย - หญิง และระยะเวลาในการดำรง

ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจารย์ที่มีอายุต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยอาจารย์ ที่มีช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหามากกว่าอาจารย์ที่มีช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี และอาจารย์ที่มีวุฒิทางด้านการศึกษาต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยอาจารย์ ที่มีวุฒิด้านการศึกษาปริญญาโท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหามากกว่าอาจารย์ที่มีวุฒิทางด้านการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

วรชัย บัวภาเรือง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ด้านการจัดสภาพแวดล้อม ด้านการประเมิน ด้านการแต่งตั้ง โยกย้าย สนับเปลี่ยนหน้าที่การงาน และด้านการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานตามลำดับ

2. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี มีปัญหาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อม ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน ด้านการแต่งตั้ง โยกย้าย สนับเปลี่ยนหน้าที่การงาน และด้านการสัมมนาทางวิชาการ ตามลำดับ

3. ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาบุคลากรและเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

วินัย คงโกรตนันทร์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองอุดรธานี

ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและจำแนกตามระดับการศึกษาที่สอนมีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้าน การบรรยายและสาธิต ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการ ไปศึกษาต่อ ด้านการสัมมนา ด้านการคุยงานนอกสถานที่ ด้านการเข้ารับการฝึกอบรม และข้อที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากอันดับหนึ่ง ในแต่ละด้านได้แก่ การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมวิธีสอนต่าง ๆ เพื่อให้มีประสบการณ์และทักษะยิ่งขึ้น ให้มีการอบรมอย่างน้อยให้ปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถของลังจากลับ จากศึกษาต่อ จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้ห้องปฏิบัติการในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา ให้มีการปฐมนิเทศครูรับผิดชอบในการใช้ห้องปฏิบัติการในโรงเรียนก่อนที่จะให้รับผิดชอบให้ครูไปคุยงานในโรงเรียนคีเด่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา การเรียนการสอนให้มีการเชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนา การเรียนการสอนมาเป็นวิทยากรในการสัมมนา จะจัดให้มีการสาธิตให้ครูรู้จักการใช้และบำรุง รักษาเครื่องมือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ หรือคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเรียนการสอนและครูในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาที่สอนในระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

*Rajabhat Mahasarakham University* ได้ทำการวิจัยเรื่อง

พระมหาเจ้าเรญ ปะภาระโพธ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาด้านการบริหารทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์กรในโรงเรียนไม่ชัดเจน การบริหารการเงิน ยุ่งยาก ซับซ้อน บุคลากร ไม่เข้าใจระเบียบปฏิบัติ การสื่อสารต่าง ๆ ไม่สะดวกและทันสมัย งบประมาณมีน้อยบุคลากรขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ ด้านงานวิชาการ ไม่มีการวางแผนงาน วิชากรที่เป็นระบบและชัดเจน ไว้ล่วงหน้า ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้โดยตรง ช่วยงานส่งเสริมและ พัฒนาด้านวิชาการ ด้านงานธุรการ ขอบข่ายการวางแผนงานธุรการ ไม่ชัดเจน ไม่มีบุคลากรหลักรับผิดชอบงานธุรการ โดยเฉพาะ การปฏิบัติงาน ไม่เป็นระบบ ด้านงานปกครองนักเรียน ไม่มี แผนงานปกครองนักเรียนที่ชัดเจน ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบงานนี้ โดยเฉพาะ ด้านงานบริการมีขอบข่ายที่กำหนดไว้ตามแผนมากเกินไป ไม่สามารถปฏิบัติตาม ได้ทั้งหมด การบริการด้านสสต ทัศน ปกรณ์ ไม่เพียงพอ ด้านงานโรงเรียนที่จะช่วยบริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ไม่ทั่วถึง ด้านงานอาคารสถานที่ ไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของโรงเรียน อาคารเรียน ห้องเรียน ตลอดจนห้องพิเศษต่าง ๆ ไม่เพียงพอ บริเวณคับแคบ งบประมาณสำหรับงานด้านนี้มีจำกัด

พระจำนวน ไตรท่อง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการใน การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร โดยรวม อาจารย์เจ้าหน้าที่ ตลอดจนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการสอน 1-5 ปี และ 6-10 ปี มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม โดยรวมและเป็นรายค้านทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้าน การพัฒนาโดยการศึกษา การพัฒนาโดยการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาในงาน แต่บุคลากรที่มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในด้าน การพัฒนาในงาน อยู่ในระดับปานกลางและมีความต้องการพัฒนาโดยการศึกษา และการพัฒนาโดยการฝึกอบรมอยู่ ในระดับมาก นอกจากนี้ บุคลากรมีความต้องการเป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษาเป็นรายข้อของบุคลากร โดยรวม ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีจำนวน 2 ข้อ คือ ข้อที่ 1 มีความต้องการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มความรู้และเดือนวิทยฐานะ และข้อที่ 2 มีความต้องการศึกษาต่อโดยโรงเรียนหรือวัดสนับสนุนทุนการศึกษาให้
2. ด้านการพัฒนาโดยการฝึกอบรม เป็นรายข้อของบุคลากร โดยรวม ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีจำนวน 2 ข้อ คือ ข้อที่ 4 มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถของงานที่ปฏิบัติ และข้อ 9 ที่มีความต้องการฝึกอบรมพัฒนาเทคนิคด้านการเรียนการสอน
3. ด้านการพัฒนาในงานเป็นรายข้อของบุคลากร โดยรวมที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีจำนวน 2 ข้อ คือ ข้อที่ 9 มีความต้องการพิจารณาคัดเลือกหัวหน้าແเนกหรือหัวหน้าหมวดวิชาโดยจัดตามความรู้ความสามารถและความต้องการของบุคลากร โดยรวมและประสบการณ์ และข้อที่ 8 มีความต้องการมอบหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์

พระครูสุญญาโนสถิต (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร โดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพเห็นว่ามีการปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและเป็นรายค้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และมีการปฏิบัติอิกหนึ่งด้านอยู่ในระดับน้อย คือ ด้าน การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก คือ การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ และการปฐมนิเทศ ผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียน โดยภาพรวมและเป็นรายค้าน 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูปฏิบัติการสอน ในด้านการปฐมนิเทศ และด้าน การสัมมนาทางวิชาการอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่คือ การขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

#### 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

华伦 (Waren. 1974 : 361) ได้วิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนระดับ 3-9 จากทุนของศหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรครูประจำการนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรรับโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีการประเมินผลความต้องการ และความสนใจของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดในโอกาสต่อไป
3. ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการวางแผนเสนอวิธีการจัดส่งเสริมครูประจำการด้วย
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง
5. ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษ นอกเหนือจากวันเปิดเรียนปกติ
6. ควรใช้แบบที่เกี่ยวกับใน การฝึกสอนแบบจุลภาคด้วย
7. ควรมีการจัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
8. ควรจัดความโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง ๆ

แมรี่ (Marry. 1979 : 2201 - A) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูระหว่างบุคลากรครูในการจัดการศึกษาเฉพาะอย่าง และภาวะผู้นำของบุคลากรในรัฐยุทห์ ศหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรครูมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถพิเศษที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่อย่างน้อยหนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่าง และให้มีการพิจารณาการได้มาของบุคลากรครู

ฮอลลี่ และ เ肯เนธ (Holly and Kenneth. 1983 : 150-153) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรที่คณะวิทยาลัยเคนซัฟ : วิเคราะห์ผลการรับรู้ พบว่า

1. การปฏิบัติที่นิยมกระทำมากในวิทยาลัย คือการทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนักศึกษาบ้านทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่องเทคนิค การสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันอื่นๆ และการปฐมนิเทศหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่
2. การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมากที่สุด การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนักศึกษาบ้าน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงาน หรือการประชุมเรื่อง เทคนิคการสอน หรือกิจกรรมการฝึกอบรม

3. เหตุผลที่ไม่ประเมินผล ก็อ ไม่มีเวลาและไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น

4. วิธีการ 3 แบบ ใน การประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก ก็อ การสังเกต  
การรายงานเป็นรายบุคคล และการเขียนรายงาน

5. โดยทั่วไปทั้งหัวหน้าแผนกการสอน ผู้บริหารอื่น ๆ และคณะกรรมการไม่รับรู้  
เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงหรือไม่ เนื่องจากการปฏิบัติจะมีอิทธิพล  
สำคัญต่อการเรียนการสอน สำหรับคณะกรรมการส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติตามผลต่อการเรียน  
การสอนมากกว่าหัวหน้าแผนกการสอน และผู้บริหารอื่น ๆ

เมดเมน (Maidment. CD-ROM. ERIC. 1987) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสนับสนุน  
บุคลากรแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า  
แม้จะมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่บ้าง การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีชั้นเดินไปได้ดี  
โดยเฉพาะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ต่างก็ได้ช่วยแก้ไขข้อขัดข้องต่าง ๆ  
เพื่อลดปัญหาเหล่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้คือ ครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ได้ทุ่มเทเวลาและ  
ความสามารถให้กับการทำงาน

คัฟราเรสคาย (Covaleskie. 1993 : 3661-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทฤษฎีและการปฏิบัติ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
(การสร้างสังคม การพัฒนาบุคลากร การจัดชั้นเรียน) โดยได้ศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา  
ในเมืองใหญ่ เพื่อศึกษาการปฏิบัติของครูอาจารย์ที่เกี่ยวข้องที่พัฒนาในการจัดชั้นเรียนและ  
การใช้โปรแกรมวินัย ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์ไม่สนใจในการศึกษาประเภทนี้ ซึ่งพวกเขากำลังให้  
แก่เด็ก ๆ อยู่ ความไม่สนใจของครูอาจารย์อยู่เหนือความรู้สึกที่ว่าการปฏิบัติของ  
โรงเรียนไม่ไดอนุญาตให้เด็ก ๆ กระทำในทางที่เหมาะสมแก่自己 ครู-อาจารย์เห็นด้วยว่าพวกรคน  
กำลังสอนในทางที่ไม่ผูกมัดเด็กนักเรียนและการเรียนพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด

ฟรานซิส (Francis. 1997 : DAI-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาอาชีพเพื่อ<sup>1</sup>  
กันหาแนวทางคิดและแบบปฏิบัติของความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำใน  
โรงเรียนบรรลุถึงจุดที่น่าพอใจ ถ้าโรงเรียนจะเพชริญหน้ากับสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง  
และมุ่งที่จะพัฒนาการเรียนรู้แก่นักเรียน ผู้นำของโรงเรียนต้องพัฒนาตัวเองทั้งในแง่ปัจจุบันและ  
และอาชีพภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นจริง แบบอย่างการพัฒนาความเป็นผู้นำ ก็อ การเรียนรู้ที่มุ่งเน้น  
การกระทำ ซึ่งมีในตัวผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ปรับความเชื่อและทัศนคติเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนา  
โรงเรียนให้ถูกต้อง

ชาดิ (Sadi, 1997 : DAI-A 57107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โอกาสการพัฒนาอาชีพสำหรับครูประถมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนชั้นประถมขาดโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมอบรมเพื่อการบริการ ครูส่วนใหญ่เชื่อว่าผู้บริหาร และผู้อำนวยการช่วยเหลือและให้คำแนะนำได้มีเมื่อปัจจุบัน แต่รายงานเพื่อการประเมินที่ผู้อำนวยการจัดทำขึ้นไม่ช่วยให้ครูเกิดกำลังใจในการพัฒนาอาชีพเลย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ครูควรเปิดโอกาสทางด้านปัจจุบันที่เกิดกับอาชีพของตนเอง ช่วยกันเองในครัวเรือนและแลกเปลี่ยนแนวความคิดประสบการณ์ปัจจุบันตลอดทั้งแลกเปลี่ยนอุปกรณ์การสอนกันและกัน นอกจากนี้ การเชิญครูด้วยกันเข้าสังเกตการณ์สอนในห้องเรียนก็มีส่วนช่วยแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาอาชีพได้

สภาพที่เป็นปัญหาที่ครูพบบ่อยที่สุด คือ

1. ห้องเรียนแออัดเกินไป
  2. อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดโอกาสที่จะพัฒนาทางอาชีพ
  3. ทำงานกับเด็กมีปัญหาทางสังคม และมีปัญหาทางอารมณ์
  4. ขาดความเป็นอิสระ

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นว่า ปัญหาทางเศรษฐกิจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาทางสาขาอาชีพ เช่น ครุภัณฑ์คนชี้ว่า เพื่อให้ครุภัณฑ์รับการอบรม หรือ เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาชีพ จะต้องมีเงินเดือนเพียงพอเพื่อใช้จ่าย

ธนา (Hana. DAI – A 58/11) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การอธิบายประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อครูใหญ่โรงเรียนมัธยม ซึ่งมีนัยแห่งการพัฒนาอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นปัญหา 5 ประการ ที่ครูใหญ่ระบุบ่อยที่สุดในแบบสอบถามบทสัมภาษณ์และเอกสาร คือ

1. ความรุนแรงในโรงพยาบาล
  2. งบประมาณคล่อง
  3. เทคโนโลยี
  4. การหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวทั่วโลก
  5. ความหลากหลายเชื้อชาติ

ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์พบว่า ประเด็นปัญหา 4 ข้อที่พบในทุกแห่ง คือ

1. หลักสูตรการสอน
  2. ความหลากหลายเชื้อชาติ
  3. การปฏิรูปการศึกษา
  4. เทคโนโลยีเป็นประเด็นปัญหาแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานที่

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล เพราะบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา ซึ่งพบว่า ในการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ในส่วนของบุคลากรนั้น มีความต้องการให้จัดหลักสูตรการฝึกอบรม ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุดในเบื้องต้นบุคลากรควรได้รับการชี้แจงบทบาท และหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารงานของโรงเรียนการปฐมนิเทศจะช่วยให้บุคลากรได้เข้าใจ วัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ของโรงเรียน แต่การให้คำชี้แจงเบื้องต้น ยังไม่เพียงพอ ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ โรงเรียนจึงต้องว่างแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการจัดปฐมนิเทศ การจัดหารือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน การส่งบุคลากรไปอบรมประชุมสัมมนา การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การจัดประชุมในโรงเรียน และ การจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ และพัฒนาศักยภาพศึกษา ให้สูงขึ้น เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ซึ่งบุคลากรจะได้นำเอาความรู้ที่ได้รับ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหน้าที่รับผิดชอบอย่างเพิ่มคุณภาพของงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ มุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของหน่วยงาน นั่นเอง