

การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

นางสาวจิตาภา เบญจรัชพร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM FOR PUBLIC
EARLY CHILDHOOD EDUCATION INSTITUTIONS

Miss Jidapa Benjathatchaporn

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ปฐมวัยของรัฐ
โดย	นางสาวจิตาภา เบญจฉัตรพร
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

จิตาภา เบญจฉัตรพร : การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา
ปฐมวัยของรัฐ. (DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
SYSTEM FOR PUBLIC EARLY CHILDHOOD EDUCATION INSTITUTIONS)

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ. ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ร่วม : รศ. เอกชัย กิสุขพันธ์, 490 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 463 แห่ง

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) สภาพปัจจุบันของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านตามลำดับ คือด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.39$) ด้านการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.32$) และด้านการประเมินผล ($\bar{X} = 3.02$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านตามลำดับ คือ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.61$) ด้านการประเมินผล ($\bar{X} = 4.53$) และด้านการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย สภาพปัจจุบันที่มีค่าระดับมาก มี 2 ด้านคือด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.76$) และการวางแผนงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.65$) สภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าระดับมากที่สุดมี 8 ด้าน ค่าที่มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.69$) ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 4.64$) และด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 4.62$) 2) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่พัฒนาขึ้น คือ “ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม” กล่าวคือ ด้านการวางแผน มีการวางแผนตำแหน่งงานให้มีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการดำเนินงานมีการสรรหาที่ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ด้านการพัฒนามีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูในประเทศ และการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูกับองค์กรด้านปฐมวัยในต่างประเทศ และด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบความคาดหวัง ระบบนี้มีผลการตรวจสอบความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเท่ากับ 4.09 – 4.73 และมีความเป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.73 - 4.55

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ สรุปได้ว่า 1) ควรปรับปรุงกฎระเบียบของการวางแผนอัตรากำลัง 2) ควรพัฒนาครูที่มีวุฒิไม่ตรงสาขาการศึกษาปฐมวัย 3) ควรตั้งองค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการจัดบุคลากรด้านปฐมวัยของสถานศึกษา 4) ควรสร้างเครือข่ายพัฒนาครูและองค์กรวิชาชีพครูการศึกษาปฐมวัย 5) ควรปรับปรุงระบบการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่สายวิชาชีพครูปฐมวัย 6) ควรจัดระบบการนิเทศภายในโดยใช้ครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญสูง

ภาคิวิชา นโยบาย การจัดการและ ปลายมือชื่อ นิสิต.....
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา ปลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา 2553 ปลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4984615827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/ PERSONNEL MANAGEMENT / EARLY CHILDHOOD EDUCATION / EARLY CHILDHOOD TEACHER

JIDAPA BENJATHATCHAPORN : DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM FOR PUBLIC EARLY CHILDHOOD EDUCATION INSTITUTIONS. THESIS ADVISOR : ASSOC.PROF. PRUIT SIRIBANPITAK, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.PROF. EKACHAI KEESOOKPUN, 490 pp.

The purposes of this research were to: 1) study and analyze the current conditions and the desired condition of human resource management system in public early childhood education institutions under the Office of Basic Education Commission, and to 2) develop human resource management system in public early childhood education institutions under the Office of Basic Education Commission. The total number of 463 schools that started their education from kindergarten to grade 6 were selected for the study.

According to the research findings. It was concluded that: 1) the current conditions of human resource management system in public early childhood education institutions that were found to be at the medium level included planning (\bar{X} = 3.39), implementation (\bar{X} = 3.32) and evaluation (\bar{X} = 3.02). In addition, the desired condition that were found to be at the highest level included planning (\bar{X} = 4.61), evaluation (\bar{X} = 4.53) and implementation (\bar{X} = 4.46). There were two sub-components of the current condition that were found to be at the high level included institution personnel relationship (\bar{X} = 3.76) and career planning (\bar{X} = 3.65). There were eight sub-components of the desired condition that were found to be at the highest level, the first three highest sub-components were institution personnel relationships (\bar{X} = 4.69), the development (\bar{X} = 4.64) and human resource planning (\bar{X} = 4.62); 2) the human resource management systems that were developed in public early childhood education institutions were “ Networking and Participation Focused Human Resource Management System for Public Early Childhood Education Institutions.” The system focus on the participation of stakeholders in job planning, human resource recruitment with the corporation of universities, the teacher development network and consultative hearing of teachers expectations. The assessment of the appropriateness of the developed system was at the high level from 4.09 - 4.73 and possibility was at the high level from 3.73 – 4.55

It was recommended that 1) rules and regulations for human resource planning should be revises; 2) teachers who did not have a degree in early childhood education should be retrained; 3) a group of committee for early childhood personnel management should be set up; 4) teacher development networks and a professional organization of early childhood teachers should be established; 5) the student recruitment process of early childhood teacher education program should be improved; and 6) senior and high experienced teachers should be recruited to the school supervision system.

Department : Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature

Field of Study : Educational Administration Advisor's Signature

Academic Year : 2010 Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งให้การดูแลเป็นอย่างดี ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำที่เป็นประโยชน์ทั้งในด้านแนวคิด เนื้อหาวิชาการ และกระบวนการวิจัย ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการ สอบ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์นี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษารวมทุกท่าน และกราบ ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน อ่อนน้อม รองศาสตราจารย์ ดร.จีระพันธุ์ พูลพัฒน์ ดร.วรรณาท รักสกุลไทย และท่านผู้ทรงคุณวุฒินายสำเร็จ จันทร โอกุล ที่เป็นกำลังใจและให้ คำปรึกษาด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยที่ช่วยให้ศาสตร์ของการบริหารการศึกษาศาสตร์ของ การศึกษาศาสตร์มีความเป็นบูรณาการมากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาตรวจเครื่องมือการวิจัย การ ให้สัมภาษณ์ และเข้าร่วมประชุมกลุ่ม ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนระดับปฐมวัย ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณพี่ เพื่อนและน้องดุษฎิบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ที่ ได้มีส่วนร่วมใน การให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่ชายที่มีพระคุณอย่างสูงสุด และ ขอบคุณ นายไทธิช ผู้เป็นคู่ชีวิต และบุตรชายนายกฤตพลสิริพงศ์ และนายพลทิพย์ธันช เบญจรัชพร ที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่สำคัญ จนสามารถสร้างงานวิจัยชิ้นนี้ให้สำเร็จลงด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
วิธีดำเนินการวิจัย.....	13
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลวิจัย.....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
แนวคิดและทฤษฎี.....	16
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	18
ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	18
การวางแผน.....	25
การวางแผนอัตรากำลัง.....	26

	หน้า
การวางแผนตำแหน่งงาน.....	34
การวางแผนงานอาชีพ.....	50
การดำเนินงาน.....	57
การจัดบุคลากร.....	58
การตอบแทน.....	77
การพัฒนา.....	91
ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา.....	113
การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน.....	119
การประเมินผล.....	136
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาปฐมวัย.....	153
หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย.....	153
หลักการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย.....	167
มาตรฐาน คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ต่างๆของครูปฐมวัย.....	179
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ.....	193
ตอนที่ 4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	198
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	212
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	212
วิธีดำเนินการวิจัย.....	212
ประชากร.....	215
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	220
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	221
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	222
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	227

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐาน ของสถานศึกษา.....	227
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในขนาดของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัย ของรัฐจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	235
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และผลการออกแบบร่างระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและ การมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1).....	286
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการ บริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่าย และการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1).....	343
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไป ได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของ รัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) และระบบการ บริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่าย และการมีส่วนร่วม.....	351
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	402
สรุปผลการวิจัย.....	404
อภิปรายผลการวิจัย.....	412
ข้อเสนอแนะ.....	421
รายการอ้างอิง.....	424
ภาคผนวก.....	441

ภาคผนวก ก.....	442
ภาคผนวก ข.....	451
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	490

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษา.....	216
2	จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา.....	228
3	จำนวนและร้อยละสถานภาพของครู.....	229
4	จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา.....	231
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมจำแนกเป็นรายด้าน.....	235
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านการวางแผนอัตรากำลัง.....	237
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านการวางแผนตำแหน่งงาน.....	238
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านการวางแผนงานอาชีพ.....	242
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านการจัดบุคลากร.....	243
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านการตอบแทน.....	246
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านการพัฒนา.....	249
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา.....	252
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน.....	254
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมด้านการประเมินผล.....	257
15	จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ให้การสัมภาษณ์.....	263
16	จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา.....	264

ตารางที่		หน้า
17	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมเป็นรายด้าน.....	286
18	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนอัตรากำลัง.....	287
19	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนตำแหน่งงาน.....	288
20	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนงานอาชีพ.....	290
21	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการจัดบุคลากร.....	291
22	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการตอบแทน.....	293
23	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการพัฒนา.....	295
24	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา.....	297
25	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน.....	298

ตารางที่		หน้า
26	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการประเมินผล.....	301
27	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) ด้านชื่อระบบ หลักการของระบบ และวัตถุประสงค์ของระบบ.....	343
28	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการวางแผน.....	344
29	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน.....	345
30	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการประเมินผล.....	347
31	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) ด้านชื่อระบบ หลักการของระบบและวัตถุประสงค์ของระบบ....	351
32	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการวางแผน.....	352
33	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม(ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน.....	353
34	ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการประเมินผล.....	357

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2	วิธีดำเนินการวิจัย.....	13
3	ความสอดคล้องกันระหว่างองค์การ งาน และบุคคล.....	71
4	ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ.....	99
5	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	127
6	โครงสร้างการบริหารจัดการของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ.....	168
7	ขั้นตอนในการวิจัย.....	213
8	ร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้น เครือข่ายและการมีส่วนร่วม(ฉบับที่ 1).....	306
9	ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้น เครือข่ายและการมีส่วนร่วม.....	364

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเรียนรู้ของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ มนุษย์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถเติบโตและเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตซึ่งการเรียนรู้เหล่านี้ต้องเริ่มตั้งแต่แรกเกิด มีการปลูกฝังให้เด็กมีเจตคติที่ดีต่อการรับรู้ เรียนรู้และมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ กลั่นกรองความรู้และประยุกต์ใช้ในแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม กล่าวได้ว่า คุณสมบัติที่เอื้อต่อการเจริญงอกงามตลอดชีวิตดังกล่าว จำเป็นต้องปลูกฝังตั้งแต่ปฐมวัยและต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยเป็นจุดแรกเริ่มของการเรียนรู้ของชีวิตหนึ่งเนื่องด้วยเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี เพื่อให้มีพัฒนาการทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมกับวัย ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเรียนรู้และสร้างรากฐานให้พัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ในการอบรมเลี้ยงดูควรมีการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคนตามศักยภาพภายใต้บริบทสังคมวัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจของทุกคน เพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กเกิดการพัฒนา เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า การพัฒนาเด็กปฐมวัย ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะการลงทุนเพื่อพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงชีวิตวัยเยาว์ เป็นการลงทุนที่น้อยกว่าค่าใช้จ่ายในการตามแก้ปัญหาของสังคมที่เกิดขึ้น เพราะความไม่มีคุณภาพของประชากรในสังคม (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2550)

ในปัจจุบันนี้ องค์กรต่างๆทั่วโลกได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเด็ก ดังเช่น องค์กรยูนิเซฟและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเด็กทั่วโลก ต่างเน้นความสำคัญของการพัฒนาเด็กปฐมวัยเป็นพิเศษ (Early Childhood Development) ให้มีพัฒนาการทางร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจริยธรรม การพัฒนาเด็กจะมีลักษณะเฉพาะและละเอียดอ่อน จึงมีนโยบายเรื่องโลกที่เหมาะสมสำหรับเด็ก (A World Fit for Children) ซึ่งให้ความสำคัญกับกลุ่มเด็กที่ยังไม่ได้เข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 พร้อมทั้งมีการรณรงค์ทั่วโลกให้ความสำคัญแก่เด็กวัยนี้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ของประเทศไทย ที่มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness

Society) ภายใต้แนวปฏิบัติของ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศ โดยให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาคณะและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ การพัฒนาคณะให้มีคุณธรรมนำความรู้เกิดภูมิคุ้มกัน โดยทุกวัยตลอดชีวิต เริ่มตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานเข้มแข็งมีทักษะชีวิต

การตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาต่างๆ ในการจัดการศึกษา ระดับนี้มากขึ้น อาทิเช่น การกำหนดให้หน่วยงานระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับนี้ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ตลอดจนผู้แทนวิชาชีพองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็กไม่น้อยกว่า 35 หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนร่วมระดมสมองเพื่อจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับปฐมวัย (0-5 ปี) ระยะยาว พ.ศ. 2550-2559 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป้าหมายของยุทธศาสตร์นี้ได้ระบุไว้ชัดเจนว่า ในการพัฒนาครูปฐมวัยนั้น จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะเป็นมืออาชีพ คือ มีความรู้ เจตคติ ค่านิยม รวมถึงทักษะที่เหมาะสมในการพัฒนาเด็ก นอกจากนี้ มีการจัดโครงสร้างและกลไกในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับปฐมวัย โดยเฉพาะด้านพัฒนาองค์กร กลไกการบริหารงาน ประสานงาน และติดตามประเมินผล ได้แก่ การกำหนดให้มีคณะกรรมการการพัฒนาระดับปฐมวัยแห่งชาติ หรือที่เรียกว่า ก.พ.ป. เกิดขึ้น โดยมี นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีนอบหมาย เป็นประธานกรรมการ และมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นรองประธาน ตลอดจนผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ มาร่วมเป็นคณะกรรมการ ซึ่งช่วยให้การบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัยมีหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม (รจนา เถาว์พันธ์, 2551)

จากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาด้านการบริหารและการจัดการศึกษา เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ 2548 ซึ่งเป็นปีที่ครบรอบ 6 ปีของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2549) ได้พบปัญหาในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยที่เกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูผู้สอนทั้งในโรงเรียนอนุบาล ชั้นเด็กเล็กและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนใหญ่ไม่ได้จบวุฒิปฐมวัยโดยตรง ส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากปัญหาการโอนย้ายหรือการขาดแคลนบุคลากรด้านนี้ ประกอบกับโรงเรียนส่วนใหญ่มักจะรับเด็กมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทำให้ครูไม่สามารถดูแลเด็กได้ทั่วถึง และไม่สามารถจัดกิจกรรมได้เต็มที่ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมการสอนบุคลากรผู้สอนมักเป็นผู้ไม่ค่อยมีความรู้ มีอายุมาก และไม่สนใจในการพัฒนาเด็กตามหลักการของปฐมวัย

นอกจากนี้ ในการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับปฐมวัย (0-5ปี) ระยะยาว พ.ศ. 2550 – 2559 (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) พบว่า ในการศึกษาของเด็กช่วงอายุ 3-5 ปี ที่รับบริการจากสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยในระบบโรงเรียนอนุบาล ยังด้อยคุณภาพในเรื่องการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย ได้แก่ การเร่งสอนอ่าน เขียน คิดเลข เพื่อให้สามารถสอบเข้าชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ ไม่ให้อิสระแก่เด็กในการแสดงออก ห้ามเด็กพูด การบังคับให้นั่งเงียบๆ ให้ทำการบ้านทุกวัน รวมทั้งขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งนโยบายการผลิตและพัฒนาครู รวมทั้งการจัดหาบุคลากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาเด็ก เช่น บุคลากรต่างๆที่มีความรู้ความเข้าใจด้านจิตวิทยาและพัฒนาการของเด็ก กุมารแพทย์ จิตแพทย์ เด็ก ครูด้านการศึกษาปฐมวัย ที่จะช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถศึกษาพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลายังมีอยู่ไม่มากนัก

ในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยนั้น หลักการของการจัดการศึกษาระดับนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดการศึกษาในระดับอื่น พบว่า มีความแตกต่างหลายประการ กล่าวคือ การศึกษาระดับปฐมวัยเป็นการจัดการศึกษาที่ครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ต้องมีความเข้าใจในด้านจิตวิทยาและหลักการส่งเสริมพัฒนาการเด็กตามวัย การจัดการศึกษาจะต้องเป็นในลักษณะของการบูรณาการและพัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย เป็นการสอนที่ครูต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เด็กสามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) เช่นเดียวกับรายงานผลการประเมินพัฒนาการนักเรียนที่จบหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 ปีการศึกษา 2549 ที่มีรายงานว่า ผลการประเมินพัฒนาการของนักเรียนที่จบหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยไม่สูงมากนัก แสดงให้เห็นว่า ครูผู้สอนส่วนหนึ่งอาจไม่ได้จัดประสบการณ์เพื่อส่งเสริมพัฒนาการให้แก่เด็กเรียนในแบบองค์รวมอย่างแท้จริง จึงควรมีการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยให้นักผู้สอนเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาการเด็กโดยองค์รวม และผลการประเมินพัฒนาการทางสติปัญญา พบว่า มีเด็กจำนวนมากไม่ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการด้านนี้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งอาจเป็นไปได้ที่มีครูบางส่วนเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ควรเรียนรู้โดยผ่านการเล่นของเด็ก โรงเรียนบางแห่งยังขาดคุณภาพในเรื่องวิธีการเรียนรู้ของเด็ก จิตวิทยา และพัฒนาการเด็กปฐมวัย จึงจัดการสอนให้เด็กเรียนโดยใช้การท่องจำอย่างเดียว ไม่มีการส่งเสริมให้เด็กใช้ทักษะการคิด เร่งสอนอ่าน เขียน คิดเลข และไม่ให้อิสระแก่เด็กในการแสดงออก (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2550: 13) ดังนั้น จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงพบว่า ปัญหาการปฏิรูปการศึกษาด้านการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีความสำคัญมากที่สุดประการหนึ่ง คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารคน ซึ่งก็คือ งานบริหารครูปฐมวัยนั่นเอง

ในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 ที่ระบุให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ที่ต้องการให้เกิดการกระจายอำนาจแก่สถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อำนาจในการบริหารงานด้านบุคคลที่เป็นหลักสำคัญในการขับเคลื่อนระบบบริหารงานของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ด้วยเหตุนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริหารด้านบุคคลจึงต้องให้ความสำคัญและเตรียมพร้อมในการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในความรับผิดชอบของตน ให้มีความเหมาะสม มีความเป็นมาตรฐานและสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารบุคลากรด้านการศึกษาปฐมวัยที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างที่สำคัญอยู่หลายประการ อาทิเช่น การสรรหาและคัดเลือกครู ผู้บริหารควรต้องให้ความสำคัญและเลือกผู้ที่จะมาเป็นครูปฐมวัยที่มีคุณสมบัติเป็นคนจิตใจอ่อนโยน มีความรักเด็กและปฏิบัติต่อเด็กทุกคนด้วยความรักอย่างแท้จริง และเสมอหน้ากัน มีเมตตากรุณา อารมณ์ดี ใจเย็น สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ไม่โกรธง่าย ไม่โมโหง่าย ไม่ตกใจและตื่นเต้นจนเกินไป มีอารมณ์ร่วมกับเด็กและรู้จักรับฟังพิจารณาเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับเด็กและชี้แจงแก่เด็กอย่างมีเหตุผล เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเด็กในทุกๆ ด้าน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ควรมีการศึกษาและทบทวนสภาพที่ปฏิบัติจริงของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขและสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจด้านการบริหารงานบุคคลแก่สถานศึกษา และสร้างงานวิจัยให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเฉพาะครูปฐมวัยโดยบูรณาการศาสตร์ของการบริหารจัดการและศาสตร์ของการจัดการศึกษาปฐมวัย มุ่งเน้นให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงมาทำงาน มีการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณค่า ตลอดจนได้ครูที่มีลักษณะเป็นมืออาชีพ คือ มีความรู้ เจตคติ ค่านิยม รวมถึงมีทักษะที่เหมาะสม เป็นครูดี ครูเก่ง และเป็นครูของเด็กไทย อันจะเป็นประโยชน์แก่การบริหาร

จัดการการศึกษาในระดับปฐมวัยที่เป็นช่วงแรกเริ่มเรียนรู้ที่สำคัญของชีวิตมนุษย์ (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2550)

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
2. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาปฐมวัย ครอบคลุมเฉพาะ โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่6 โดยมีขนาดโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป และมีจำนวนนักเรียนอนุบาลตั้งแต่ 50 คน ขึ้นไป สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัย ครอบคลุมเฉพาะการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตำแหน่งครูปฐมวัยเท่านั้น เนื่องจากเห็นความสำคัญของครูปฐมวัยที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการศึกษาให้สามารถบรรลุตามนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษามูลนิธิของรัฐบาลได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่

1. กรอบแนวคิดของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ กรอบแนวคิดของนักวิชาการ Vida Gulbinas Scarpello, James Ledvinka และ Thomas J. Bergmann (1995) ผู้วิจัยได้ประยุกต์กรอบแนวคิดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผน (Planning) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1. การวางแผนอัตรากำลัง (Human resource planning)
 - 1.2. การวางแผนตำแหน่งงาน (Jobs)
 - 1.2.1. การออกแบบงาน (Job design)
 - 1.2.2. การวิเคราะห์งาน (Job analysis)
 - 1.2.3. กำหนดเวลาการทำงาน (Work schedules)
 - 1.3. การวางแผนงานอาชีพ (Career planning)
- 2) การดำเนินงาน (Implementation)
 - 2.1. การจัดบุคลากร (Staffing)
 - 2.1.1. การสรรหา (Recruiting)
 - 2.1.2. การคัดเลือก (Selection)
 - 2.1.3. การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)
 - 2.2. การตอบแทน (Compensation)
 - 2.2.1. เงินเดือน (Cash pay)
 - 2.2.2. ประโยชน์เกื้อกูล (Benefits)
 - 2.3. การพัฒนา (Development)
 - 2.3.1. การฝึกอบรม (Training)
 - 2.3.2. การบริหารงานอาชีพ (Career management)
 - 2.4 ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา (Labor relations)
 - 2.4.1 การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร (Collective bargaining)
 - 2.4.2 ความร่วมมือของครู (Union management cooperation)
 - 2.5 การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Performance management and control)
 - 2.5.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

2.5.2 วินัย (Discipline)

2.5.3 การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ (Counseling and employee assistance)

2.5.4 การประเมินนโยบายและแผนงาน (Evaluation of policies and programs)

3) การประเมินผล (Evaluation)

3.1 ผลิตภาพ (Productivity)

3.2 ความมั่นคงของการจ้างงาน (Employment stability)

3.3 การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ (Responses to government regulations)

3.4 บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร (Labor relation climate)

3.5 สภาพการทำงาน (Working conditions)

2. กรอบแนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษาปฐมวัย ได้แก่ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 หลักการจัดการศึกษาของสมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา National Association for the Education of Young Children (NAEYC) ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของสำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มาตรฐานด้านการจัดการเรียนรู้ของครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานครูผู้สอนของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) มาตรฐานครูปฐมวัยของ Child Development Association (CDA) และมาตรฐานครูปฐมวัยของ Development Appropriate Practice (DAP) สรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.2 หลักการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย

2.3 มาตรฐานตำแหน่ง คุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ครูปฐมวัย

3. กรอบแนวคิดของการพัฒนาระบบ ได้แก่ นักวิชาการ Kendall and Kendall (1988) และวิทยา คูวิรัตน์ (2539) โดยมีขั้นตอนของการพัฒนาระบบ คือ

3.1 การวิเคราะห์ระบบ

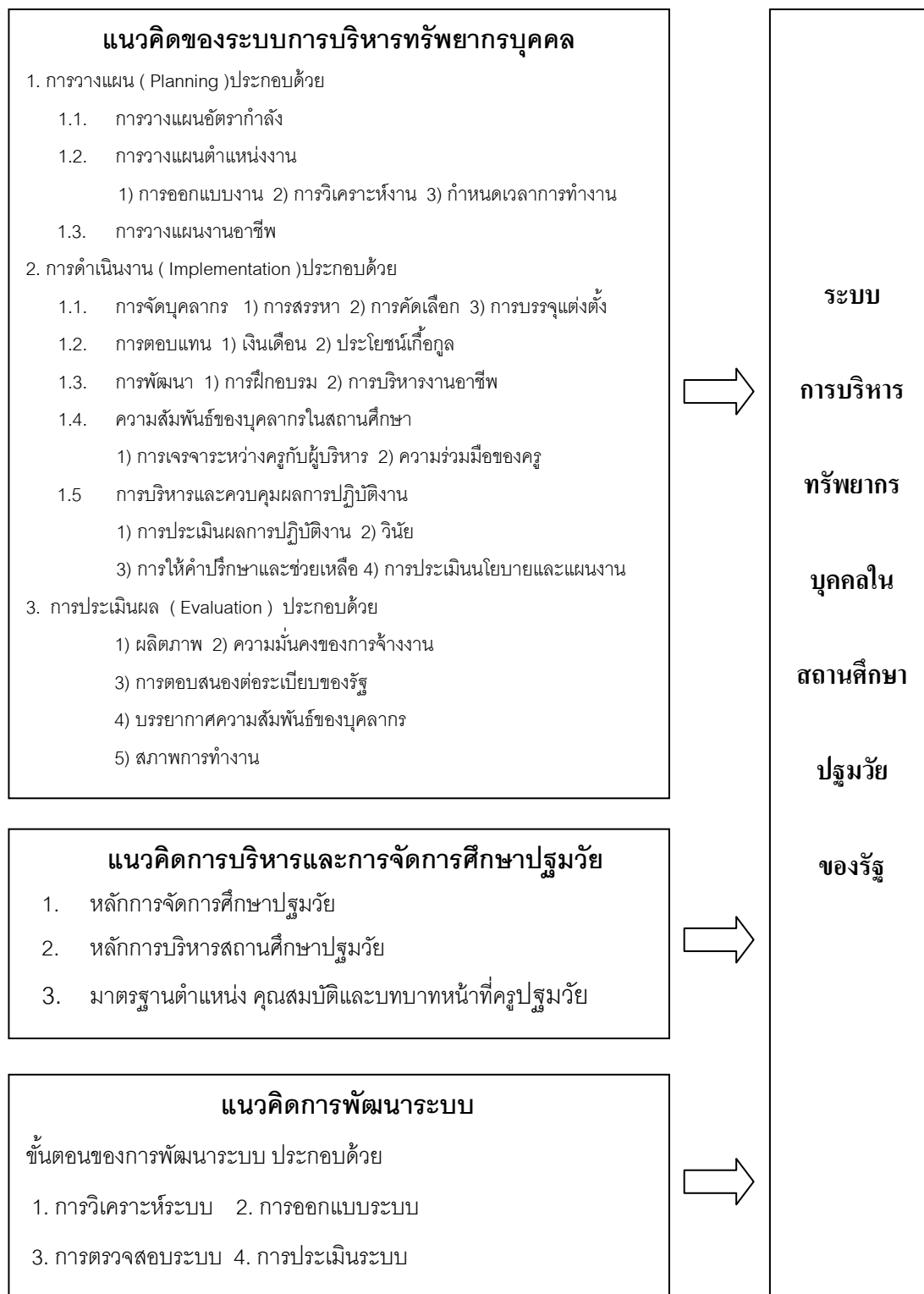
3.2 การออกแบบระบบ

3.3 การตรวจสอบระบบ

3.4 การประเมินระบบ

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันตามโครงสร้างหรือหน้าที่ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล ในด้านการวางแผน ได้แก่ วางแผนอัตรากำลังคน วางแผนตำแหน่งงานและการวางแผนงานอาชีพ มีการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดบุคลากรด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การจ่ายค่าตอบแทนด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล การพัฒนาด้านการฝึกอบรมและบริหารงานอาชีพ การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาด้านการเจรจาระหว่างครูและผู้บริหาร ความร่วมมือของครู การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงานด้านงานประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย การให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่บุคลากร และการประเมินนโยบายและแผนงาน ตลอดจนการประเมินผลระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาระบบ หมายถึง กระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขององค์ประกอบภายในระบบเดิม ให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ และการประเมินความเหมาะสมของระบบ

การวางแผน หมายถึง การวางแผนงานที่เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การวางแผนตำแหน่งงาน การวางแผนงานอาชีพ

การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่กับความต้องการกำลังคนในอนาคต การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา เพื่อนำมาวางแผนกำหนดจำนวนอัตรากำลังของครูได้อย่างเหมาะสม

การวางแผนตำแหน่งงาน หมายถึง การวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาในเรื่องการออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน และการกำหนดเวลาทำงาน

การออกแบบงาน หมายถึง การออกแบบเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย คำบรรยายลักษณะงาน ที่ระบุขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะและมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และบุคลิกภาพต่างๆ รวมทั้งการประเมินค่างานและความสำคัญของงานเมื่อเทียบกับตำแหน่งงานอื่นๆของสถานศึกษา

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานของครูตามที่ได้ออกแบบงานไว้

กำหนดเวลาการทำงาน หมายถึง การกำหนดเวลาการปฏิบัติตามประเภทของงาน เช่น การสอน การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม การช่วยงานด้านบริหาร และงานอื่นๆ (ถ้ามี)

การวางแผนงานอาชีพ หมายถึง การวางแผนการจัดลำดับขั้นของตำแหน่งงานให้เห็นความเจริญ ก้าวหน้าในตำแหน่งของอาชีพครู โดยกำหนดแบบแผนการเลื่อนตำแหน่งจากการคัดเลือกงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหมวดหมู่งานเดียวกัน นำมาจัดวางเป็นลำดับขั้น

การจัดบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดบุคลากรในองค์กร โดยพิจารณาในเรื่องการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง

การสรรหา หมายถึง กระบวนการจัดหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถสูงเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก อาจมีการจัดหาโดยการประกาศภายในสถานศึกษา หรือ การประกาศรับสมัครอย่างกว้างขวาง

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงเข้าสู่ตำแหน่ง อาจมีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือก เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานตามที่องค์กรต้องการ

การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรใหม่ที่ได้ผ่านการคัดเลือก โดยมีการปฐมนิเทศ และดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน โดยจ่ายให้เป็นในรูปแบบของผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน เงินได้แก่ เงินเดือน และไม่ใช่อะไรตัวเงิน อันได้แก่ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

เงินเดือน หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงานของตน

ประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงานของตน

การพัฒนา หมายถึง กระบวนการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและ การบริหารงานอาชีพ

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะแก่องค์กร

การบริหารงานอาชีพ หมายถึง การบริหารแบบแผนการเลื่อนตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานอาชีพของบุคลากรที่ตรงกับความสนใจ ความรู้ความสามารถของแต่ละคน

ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งผู้บริหารและครู เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และความ ร่วมมืออันดีในการปฏิบัติงานและจัดข้อขัดแย้งต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน

การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร หมายถึง การเจรจาตกลงระหว่างครูกับ ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน ชั่วโมงการทำงาน และเงื่อนไขต่างๆ

ความร่วมมือของครู หมายถึง ความร่วมมือของครูในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน มีบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน ตลอดจนมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงและถูกต้อง เพื่อมิให้เกิดความคลาดเคลื่อนอันจะ นำไปสู่ความขัดแย้งได้

การบริหารและควบคุมการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการบริหารงานด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงาน งานด้านวินัย การให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่บุคลากร และการ ประเมินประสิทธิภาพของนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ที่ตั้งไว้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการทำงานของบุคลากร ภายในระยะเวลาที่กำหนดและนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ มีการแจ้งผลให้ผู้ ถูกประเมินรับทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไข และนำผลของการประเมินผลปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางใน การพัฒนาบุคลากร

วินัย หมายถึง กฎระเบียบหรือข้อปฏิบัติที่กำหนดขึ้นสำหรับบุคลากรให้ยึดถือ เป็นแนวทาง การปฏิบัติตน

การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ หมายถึง การจัดบริการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือครูที่ประสบกับปัญหาชีวิตทั้งในด้านการงานและส่วนตัว

การประเมินนโยบายและแผนงาน หมายถึง การประเมิน กฎระเบียบและ นโยบายในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการ ประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา นโยบายและแผนงานนั้น

การประเมินผล หมายถึง การวัดและประเมินผลผลลัพธ์ของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่ทำให้ได้ผลผลิตภาพที่ดี ครูมีความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและ

ปฏิบัติตนให้ความร่วมมือในการตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาและสภาพการทำงานที่ดี

ผลิตภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถานศึกษา

ความมั่นคงของการจ้างงาน หมายถึง ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานของอาชีพการเป็นครูทั้งด้านฐานะทางเศรษฐกิจและฐานะทางสังคม

การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ หมายถึง การปฏิบัติตนของครูที่แสดงต่อกฎ ระเบียบต่างๆของทางราชการ

บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูในสถานศึกษาที่มีลักษณะการทำงานแบบการมีส่วนร่วม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีบรรยากาศของความไว้วางใจกัน

สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานของครูในสถานศึกษาที่มีเงื่อนไขการว่าง เวลาชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทนที่ได้รับตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสมดุลกันทั้งชีวิตงานและส่วนตัว

ครูปฐมวัย หมายถึง ครูผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานสายการสอนในระดับชั้นอนุบาลของสถานศึกษาปฐมวัย

ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งปฏิบัติงานด้านบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ หรือ ครูที่ได้รับมอบหมายงานบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัย

สถานศึกษาปฐมวัย หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยมีขนาดโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป และมีจำนวนนักเรียนอนุบาลตั้งแต่ 50 คน ขึ้นไป สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวง ศึกษาธิการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

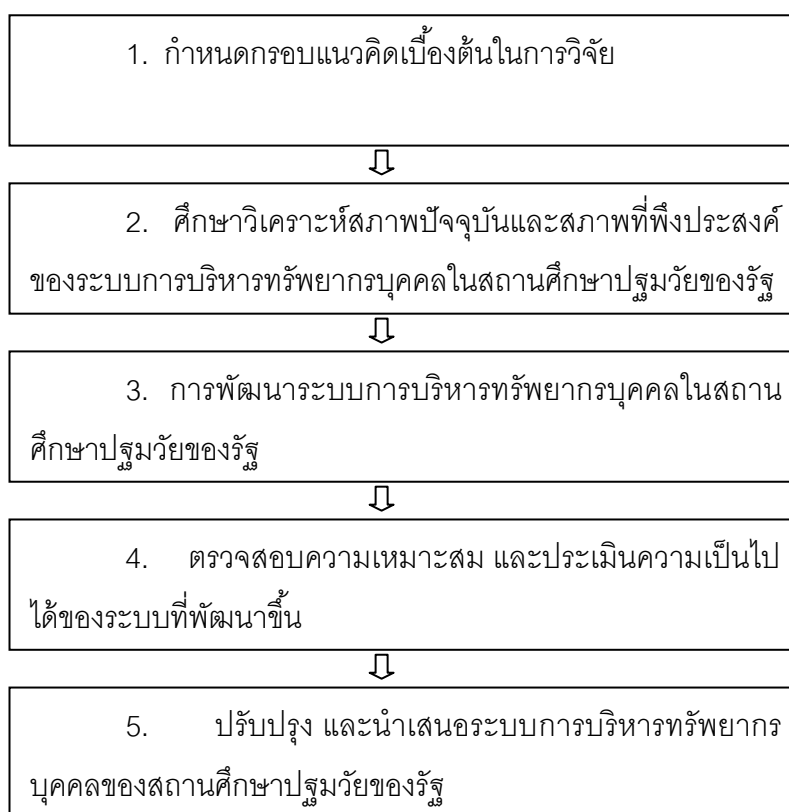
1. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ
2. ได้องค์ความรู้และนวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่ผ่านการตรวจสอบตามกระบวนการวิจัย

3. ผู้บริหารนำผลการวิจัยไปพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาของตนเองเพื่อกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

แผนภาพที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย



ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าหาแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดการบริหารจัดการในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ โดยศึกษาจากหนังสือตำราทั้งในและต่างประเทศ ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ขั้นที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบแนวคิดที่ได้จากขั้นตอนแรก นำมาสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามผู้บริหารและครูในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม นำมาศึกษาวิเคราะห์และสร้างแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารดีเด่น ได้แก่ สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา หรือ สถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นส่วนประกอบในการสร้างระบบ

ขั้นที่ 3 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาปฐมวัยที่พึงประสงค์ในอนาคต

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้นำแนวคิดจากกรอบแนวคิดและผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 มาศึกษาและวิเคราะห์ โดยการรวบรวมข้อมูลสภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัย สรุปเนื้อหาเพื่อนำมาพัฒนาและออกแบบระบบ ทั้งในด้านองค์ประกอบของระบบ และแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1)

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสม และ ประเมินความเป็นไปได้ของระบบ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ และแนวทางดำเนินการ ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1) ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ ด้วยแบบตรวจสอบความเหมาะสม และนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง เพื่อจัดทำเป็นร่างฉบับที่ 2 นำมาตรวจสอบและประเมินความเป็นไปได้ของระบบโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 5 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอระบบ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้นำผลจากการศึกษาความเหมาะสม และ ประเมินความเป็นไปได้ของระบบมาปรับปรุง และประมวลความคิดเห็นนำมาอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยจัดทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัยประกอบด้วย 5 บท มีลำดับขั้นตอนดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารของสถานศึกษาปฐมวัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนและรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งจากเอกสารงานวิจัย แบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์ การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่ผ่านขั้นตอนการวิจัยในขั้นสุดท้ายแล้ว

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย การนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยทั้งหมด รวมทั้งมีการอภิปรายผลและการให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในสถานศึกษาปทุมวันของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประมวลสรุปและนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ สาระสำคัญ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. การวางแผน
 - 2.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 - 2.2 การวางแผนตำแหน่งงาน
 - 2.3 การวางแผนงานอาชีพ
3. การดำเนินงาน
 - 3.1 การจัดบุคลากร
 - 3.2 การตอบแทน
 - 3.3 การพัฒนา
 - 3.4 ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา
 - 3.5 การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน
4. การประเมินผล
 - 4.1 ผลิตภาพ
 - 4.2 ความมั่นคงของการจ้างงาน

4.3 การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ

4.4 บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร

4.5 สภาพการทำงาน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาปฐมวัย

1. หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

2. หลักการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย

3. มาตรฐาน คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ต่างๆของครูปฐมวัย

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ

1. ความหมายของระบบ

2. การพัฒนาระบบ

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (The Human Resource Management system)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร ไม่ว่าจะการบริหารงานในทางราชการหรือธุรกิจเอกชนก็ตาม เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้คนในองค์กรนั้นทำงานด้วยดีมีประสิทธิภาพ ปกติคนในองค์กรมักจะมีความรู้สึกรักใคร่ หรือขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี หรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น แนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงพยายามสร้างความรู้สึกรักผูกพันให้กับบุคคลที่มีต่อองค์กรและบำรุงรักษาบุคคลไว้ให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ กล่าวคือ ต้องพยายามรักษาคนดีไว้เพื่อให้อยู่ในองค์กรปรับปรุงและพัฒนาคนที่ไม่ดีให้ดีขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้ คนที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น และส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป ผู้บริหารต้องหาเทคนิค และวิธีการที่จะบำรุงดูแลรักษาให้คนดีสามารถรักษาความดี ความสามารถไว้ได้ตลอดไป (สมเกียรติ พวงรอด, 2544)

Castetter (1992 : 4) ได้กล่าวถึง ระบบงานต่างๆของการบริหารโรงเรียนที่ปกติจะมีระบบใหญ่ และระบบย่อยอยู่ภายในโรงเรียน โดยแต่ละระบบของโรงเรียนจะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ไม่ว่าจะเป็งานเกี่ยวกับโปรแกรมการศึกษาโดยตรง (Education Program) ซึ่งได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร ครูผู้สอน นักเรียน บุคลากรอื่นๆ หรืองานสนับสนุนอื่นๆ (Logistical Support) เช่น งานการเงิน งานบริการและดูแลความปลอดภัย เป็นต้น งานด้านการวางแผน (Planning) เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ โครงการต่างๆ นอกจากนี้ โรงเรียนมีงานที่ต้องติดต่อกับองค์กรอื่นๆที่อยู่ภายนอก (Exeternal Relations) เช่น องค์กรทางด้านการศึกษาระดับเขตการปกครองของรัฐ เครือข่ายโรงเรียนอื่นๆ และงานโรงเรียนด้านบริการชุมชน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ของภาพมโนทัศน์ของระบบ (System Concepts) กับ งานบริหารบุคคล พบว่า ระบบโรงเรียน (School System) จะเป็นองค์กรหนึ่งที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันโดยแต่ละระบบจะมีความสัมพันธ์ต่อกัน และงานบริหารบุคคลนับเป็นระบบย่อยที่สำคัญของโรงเรียนระบบหนึ่ง ซึ่งภายในจะมีระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลปฏิบัติงาน การพัฒนา

ค่าตอบแทน การลงโทษ และ เกษียณอายุ และหากมีการเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยใดระบบหนึ่ง ก็จะมีผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆได้เช่นกัน (Castetter,1992)

French (2007 : 37) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีระบบ (System Theory) ว่า องค์การที่เป็นระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การขึ้น ก็จะทำให้เกิดผลกระทบไปได้ทั่วทั้งองค์การ ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของส่วนงานในแต่ละส่วนที่อยู่ในระบบ ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์การบริหารมีการว่าจ้างบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่สูงกว่าที่เคยจ้างมาในอดีต หมายความว่า องค์การจึงจำเป็นต้องยกระดับโครงการการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้ความสำคัญและสนใจในความก้าวหน้าของบุคลากรมากขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรและองค์การ

French (2007 : 7-8) ยังได้กล่าวถึงภาพมุมมองของระบบที่เป็นกระบวนการ (Process - Systems view) โดยให้ความเห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ระบบของการวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การ ซึ่งระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลต้องถูกออกแบบมาเพื่อต่อยอดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยกระบวนการเหล่านั้น ได้แก่

- การวางแผนกำลังคน
- งานและการออกแบบงาน
- การจัดการบุคลากร
- การอบรมและพัฒนา
- การประเมินผลการปฏิบัติและทบทวนงาน
- การดูแลรักษาบุคลากรและเป็นตัวแทน
- การพัฒนาองค์การ
- การตัดสินใจด้านคุณธรรม จริยธรรม

นอกจากนี้ นักวิชาการที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เมื่อปี 1993 ได้แก่ William B. Werther ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยไมอามี (University of Miami's School of Business Administration) และ Keith Davis ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยอริโซนา (Arizona State University) ได้กล่าวถึงว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดได้ว่า เป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆที่มีความสัมพันธ์ และต้องพึ่งพาระหว่างกัน โดยแต่ละกิจกรรมไม่สามารถแยก

ออกจากกันเป็นอิสระได้ ตลอดจนมีผลกระทบต่อกันและกัน เช่น ในการคัดเลือก (Selection) เป็นระบบงานย่อยของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้ามาในองค์กรแต่ละครั้ง ย่อมมีอิทธิพลต่องานด้านการพัฒนาและประเมินบุคลากร ตลอดจนส่งผลไปยังวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรได้เช่นกัน

Scarpello, Ledvinka, and Bergmann (1995: 7-11) ได้กล่าวถึง การบริหาร ทรัพยากรบุคคล สามารถแบ่งงานออกเป็นส่วนของ การวางแผน การดำเนินงาน และการ ประเมินผล ด้านการวางแผน ประกอบด้วย การวางแผนนโยบาย เพื่อการคาดคะเนงานทรัพยากร บุคคลในอนาคต ด้านการดำเนินงานประกอบด้วย การจัดบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การจัดค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของบุคลากร การบริหารและควบคุมการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล

นอกจากนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้

Flippo (1961) ให้คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง การ วางแผนการจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อ วัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การ

Noe, Mondy and Premeaux (1999) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Dessler (2003) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า เป็นกระบวนการ ให้ได้มา การฝึกอบรม การประเมินและการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่อง แรงงานสัมพันธ์สุขภาพและความปลอดภัย และด้านความยุติธรรม

Noe and others (2006) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การ ดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการดำเนินขององค์การให้ทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้นน้อยที่สุด การ

บริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาปฏิบัติงานให้เหมาะสมและต้องใช้เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า และได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน

สุนันทา เลาหนันท์ (2542) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพ และความปลอดภัย บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

दनัย เทียนพุดม (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรบุคคลขององค์การ เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองของความต้องการเฉพาะของบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่างๆ

จากความหมายของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยจึงมีความเห็นสรุปได้ว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ระบบที่มีองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล ในด้านการวางแผน ได้แก่ วางแผนอัตรากำลังคน วางแผนตำแหน่งงานและการวางแผนงานอาชีพ มีการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดบุคลากรด้านการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การจ่ายค่าตอบแทนด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล การพัฒนาด้านการฝึกอบรมและบริหารงานอาชีพ การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาด้านการเจรจาต่อรองระหว่างครูและผู้บริหาร ความร่วมมือของครู การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงานด้านงานประเมินผล การปฏิบัติงาน วินัย การให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่บุคลากร และการประเมินนโยบายและแผนงาน ตลอดจนการประเมินผลระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบบสามารถจัดให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงานอย่างเป็นประโยชน์สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

Castetter (1976) กล่าวถึง บทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลของครูต้อง เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยภารกิจ ต่างๆในการปฏิบัติ คือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การประเมินผลปฏิบัติงาน (Appraisal)
6. สิ่งตอบแทน (Compensation)
7. การพัฒนา (Development)
8. การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง (Collective Negotiations)
9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)
10. การให้บริการต่อเนื่อง (Continuity of Service)
11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

Flippo (1984) ได้เน้นงานสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 2 ประการ คือ งานในหน้าที่บริหาร (Management Function) และงานในหน้าที่ปฏิบัติการ (Operative Function) ดังนี้

1. งานในหน้าที่บริหาร (Management Function)
 - 1.1 การวางแผน (Planning)
 - 1.2 การจัดองค์การ (Organizing)
 - 1.3 การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing)
 - 1.4 การควบคุม (Controlling)
2. งานในหน้าที่ปฏิบัติการ (Operative Function)

- 2.1 การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน (Procurement)
- 2.2 การพัฒนา (Development)
- 2.3 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
- 2.4 การรวมพลังบุคลากร (Integration)
- 2.5 การบำรุงรักษา (Maintenance)
- 2.6 การให้พ้นจากงาน (Separation)

Werther and Davis (1989: 9) กล่าวถึงงานบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามีหน้าที่โดยตรงในการสร้างงานและบริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ให้แก่องค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และในขณะเดียวกัน หน้าที่ทางอ้อม คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

Jackson and others (2009 :16-17) กล่าวถึง นโยบายและภารกิจด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1. การวางแผนเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง
2. การวิเคราะห์งาน และกำหนดรูปแบบสมรรถนะ
3. การสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ
4. การคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร
5. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเพื่อการแข่งขัน
6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
7. การพัฒนาระบบการตอบแทนโดยภาพรวม
8. การจ่ายค่าตอบแทนจากโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
9. การจัดเตรียมผลประโยชน์และการบริการ
10. การส่งเสริมความปลอดภัยและสุขภาพของแรงงาน
11. การจัดตั้งให้เป็นสหภาพแรงงานและการเจรจาต่อรองที่มีส่วนร่วมโดยทุกคน

ซูซีย์ สมิทท์ไกร (2547) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) เป็นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์การ การสรรหาบุคลากรคือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์การ กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครเข้าทำงานกับองค์การ ดังนั้น ผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากรคือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้

2. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น พุ่มพเพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ

4. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือ การดำเนินการต่างๆ เพื่อทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน (Termination) คือ การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากรเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไป วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานให้ใหม่

สรุปได้ว่า บทบาทหรือภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ ตั้งแต่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูล การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากร จนกระทั่งการพ้นจากงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2537) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญ
ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผูปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตและมั่นคงให้แก่องค์การ เพราะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์การ

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังคงส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรที่มีคุณภาพมีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์การและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติ ได้อีกทางหนึ่ง

2. การวางแผน (Planning)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลทำให้องค์การสามารถที่จะจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดได้ มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่างๆ

การวางแผนจะสามารถพยากรณ์ เงื่อนไขต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เป็นผลทำให้องค์การและบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ของตนโดยได้รับประโยชน์สูงสุดในระยะยาว (Sherman, 1998)

ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลนั้น การคาดคะเนความต้องการกำลังคน เป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินงานตามแผนที่ดี ทำให้สามารถดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ

French (2007:139) กล่าวถึงการพยากรณ์ความต้องการ (Needs Forecasting) ว่า เป็นขั้นตอนของการพิจารณาความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรในอนาคต การพยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการนี้มีที่มาจาก ข้อมูลของคณะกรรมการบริหาร ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกอย่างรอบครอบซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่น ระดับทักษะความสามารถในปัจจุบันและทักษะที่ควรจะเป็นไปได้ การวางแผนงานด้านต่างๆขององค์กร เช่น การออกแบบงาน ปรัชญาแนวทางการบริหารจัดการ การจัดงบประมาณ ความต้องการบุคลากรชั่วคราวหรือประจำ การประเมินการลดจำนวนพนักงาน และการปรับเปลี่ยนโยกย้ายภายในองค์กร

2.1 การวางแผนอัตรากำลัง (Human resource planning)

ความหมายของการการวางแผนทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับงานการวางแผนทรัพยากรบุคคล และการวางแผนกำลังคนไว้หลายประการ ดังนี้

พินัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่คาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การนั้นๆ สักเพียงไร โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายและขอบข่ายงานขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงในจุดหมายหรือนโยบายขององค์การ และระยะเวลา

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์(2545) กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่า องค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน

(Quality of Work Life; QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม

วรพงษ์ วรรณรัฐ (2546) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กิจกรรมหรืองาน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการ ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ อันเกี่ยวข้องกับลักษณะต่างๆ ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับอนาคต การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และเป็นเรื่องเกี่ยวกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลของการกระทำ โดยมีการ ดำเนินการที่ต่อเนื่องหรือติดต่อกัน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการ วางแผนกำลังคน นั้น เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละ ช่วงเวลาว่า องค์การต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่ง บุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย การได้มาซึ่งกำลังคนนี้ รวมทั้งการสรรหา คัดเลือก จาก ภายนอกหรือภายในองค์การ ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ให้มีคุณสมบัติ ครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการเก็บรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

Castetter (1976) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกิจกรรมขั้นแรกของ กระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่งและบุคคล องค์ประกอบทั้งสองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆในตัวแต่ละ บุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของโรงเรียนหรือหน่วยงาน ดังนั้น จึง ต้องมีการวางแผนกำลังคน ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนระยะสั้น มีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 เป็นการวางแผนเพื่อทำให้ในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานให้

ได้ผลสูงสุด

1.2 เป็นการวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ลงตำแหน่งที่ว่าง ผู้บริหารจะต้องบรรจุบุคคลเข้าแทนโดยเร็วที่สุด

2. การวางแผนกำลังคนระยะยาว มีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นการวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต

2.2 เป็นการวางแผนกำลังคน ที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาวเรื่องอื่นๆ เช่น โปรแกรมการสอนในโรงเรียน

2.3 เป็นการประเมินบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่างๆ

2.4 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคคลที่คาดว่าจะบรรจุเข้าใหม่

French (2007 : 9) กล่าวถึง การวางแผนกำลังคน ว่าเป็นกระบวนการในการวางแผน จูงใจคนเก่ง ให้เข้ามาสู่การว่าจ้าง มีการวิเคราะห์ทักษะของบุคคลที่ควรมี รวมทั้งการวางแผน การตัดสินใจที่จะขยายหรือลดกำลังคนในองค์กร ตัวอย่างเช่น กระบวนการวางแผนกำลังคน โดยใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ที่ใช้จัดทำงานระเบียบ ออกแบบให้มีการบันทึกข้อมูลของบุคลากรในด้านทักษะและคุณสมบัติ การคาดการณ์จำนวนของบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณในปีถัดไปและเตรียมบุคลากรที่คาดว่าจะมีความเป็นไปได้ในการที่จะเลื่อนขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน เป็นต้น

กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

Castetter (1976) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกำลังคนมี 6 ขั้นตอนสามารถใช้เป็นแนวทางและเพื่อยึดเป็นหลักนำไปปฏิบัติ ดังนี้

- 1) การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน
- 2) การทำโครงสร้างองค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต
- 3) การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่
- 4) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน
- 5) การทำแผนงานสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน

6) การควบคุมแผนกำลังคน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 103 -106) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกำลังคนว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินผลกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน สิ่งสำคัญที่สุดของการวางแผนกำลังคน คือ การที่ต้องมีระบบการจำแนกบุคคลและรายละเอียดตำแหน่งที่ตั้งของบุคคลในองค์การที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผลงานของบุคคลนั้น ๆ โอกาสที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นต่อไป ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่ช่วยให้การบริหารสามารถประเมินถึงทรัพยากรด้านบุคคลของตนได้โดยแท้จริง

2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต การพิจารณาได้จากแง่มุมต่าง ๆ เช่น การพิจารณาจากอัตราการเติบโตของงานในอดีต หรือการพิจารณาให้สัมพันธ์กับปริมาณงานที่ได้คาดการณ์เอาไว้

3. การจัดแผนกำลังคนเพื่อให้ได้กำลังคนที่ต้องการ องค์การส่วนใหญ่ มักจะใช้วิธีสำรวจดูจากคนที่มีอยู่ หรือเสาะหาคนใหม่จากภายนอกหรือใช้วิธีหาทางใช้ประโยชน์จากคนเก่าให้ดีขึ้น เป็นต้น

บรรยงค์ โตจินดา(2543) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลสามารถแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษานโยบายและแผนขององค์การ การวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษา นโยบายและแผนขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และโครงสร้างขององค์การการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดนโยบายของการบริหาร ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

2. การวิเคราะห์กำลังคน เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในองค์การ ทำการวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่ง โดยดูตำแหน่งงาน ขอบเขตการปฏิบัติงาน คุณสมบัติและความรู้ความสามารถ รวมทั้งการคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคตด้วย

3. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน เป็นการมุ่งเน้นกำลังคนในอนาคต การปรับตัวขององค์การในอนาคต อันจะเกิดจากแรงผลักดันภายนอกและภายในองค์การ เป็นการ

กำหนดความต้องการจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้สำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต นอกจากนี้ หากพิจารณาขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พอสรุปได้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ต้องสำรวจองค์การดูว่าองค์การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์อย่างไร และมีความพร้อมเพียงใด โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการใช้คนและมีเป้าหมายในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องพิจารณาว่าการใช้คนในองค์การมีประสิทธิภาพแค่ไหน และมีอยู่จำนวนเท่าใด ซึ่งเป็นการมองในแง่อุปทานแรงงาน (Supply side)

ขั้นตอนที่ 2 ต้องมองไปในอนาคตว่า องค์การขยายตัวไปในทิศทางใด จะต้องใช้คนประเภทใดมากขึ้นเท่าใด ซึ่งเป็นการมองในแง่อุปสงค์แรงงาน (Demand side) และหากว่าอุปทานไม่เท่ากับอุปสงค์แรงงานก็ต้องพิจารณาไปยังขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ต้องมีการวางแผนกำลังคนว่าจะรับคนเพิ่มขึ้นเท่าใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า องค์การมีนโยบายไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่ 4 เมื่ออุปสงค์แรงงานสามารถสนองต่ออุปทานแรงงาน จึงต้องวางแผนการรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไว้ได้ ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การทำงานเป็นทีมไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายขององค์การ

งนุช วงษ์สุวรรณ (2546) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลทั่วไป มีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1.1 พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plan Organization) ซึ่งถือเป็นขั้นแรกที่นักวางแผนทรัพยากรบุคคลควรพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.2 กำหนดขอบเขตปัญหา (Define the Problem) เป็นการพิจารณาปัญหาด้านกำลังคนในองค์การว่ามีปัญหาอะไรบ้าง เช่น ปัญหาด้านทักษะ ปัญหาการลาออกจากงาน เป็นต้น เมื่อทราบปัญหา จะนำมาเป็นแนวทางในการหาวิธีการแก้ปัญหา

1.3 กำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหา (Determine the Solution) เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา โดยการกำหนดทางเลือกหลายๆ ทาง ที่คิดว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงเป้าหมายที่สุด

1.4 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collect and Analyze Facts) ในขั้นนี้จะต้องใช้นักวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่ต้องการ และเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา

1.5 กำหนดแนวปฏิบัติงาน (Implementation Programs) กำหนดแผนปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารบุคคล ให้ปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ปัญหา

1.6 การตรวจสอบและประเมินผล (Audit and Evaluation) ขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน และต้องทำการประเมินผลทุกครั้ง เพื่อจะได้ทราบผลของการแก้ปัญหาว່ว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่

2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลเฉพาะ จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลทั่วไปที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำมาพิจารณาเฉพาะในองค์การ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ จะมีลักษณะดังนี้

2.1 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Forecast) องค์การจะต้องทำแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลของบุคลากรปัจจุบันในด้านความรู้ความสามารถ ว่ามีทักษะเป็นอย่างไร มีบุคคลใดที่สามารถได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้บ้างหรือไม่ ในขณะเดียวกัน จะต้องวางแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งจะพิจารณาในรายละเอียด เช่น จำนวนตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ เป็นต้น

2.2 กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Plans) เมื่อทราบปริมาณและประเภทความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนที่สำคัญคือ การจัดทำแผนเพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.3 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล และได้้นำแผนมาปฏิบัติแล้ว ควรจะได้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติ

ตามแผนทุกชั้นตอน ว่าการคาดการณ์กำลังคนไว้นั้นมีปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้างในการปฏิบัติ เพื่อนำมาปรับปรุงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

Werther and Davis (1989: 9) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ทางด้านสังคม เช่น การออกกฎหมายกำหนดขอบเขตการตัดสินใจของงานบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร
2. วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยงานบริหารทรัพยากรบุคคลต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. วัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่างๆในองค์กร
4. วัตถุประสงค์ของบุคลากร โดยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรดูแลรักษาคนในองค์กร มีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งขององค์กรและของแต่ละบุคคลไปพร้อมๆกัน

ซึ่งถือได้ว่า งานบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างงานและบริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ให้แก่ องค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกัน หน้าที่ทางอ้อม คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ยงยุทธ เกษสาคร (2545) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น และมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ดีขึ้น โดยอาศัยวิธีการประเมินผลจากการใช้การบริหารการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีกำหนดกลยุทธ์การวางแผนเป็นระยะ 5 ปี เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการวางแผนองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานทางด้านกิจกรรมทรัพยากรบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต
3. ช่วยให้ประสบความสำเร็จและควบคุมอัตราจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับจำนวนตำแหน่งงานภายในองค์กร ทำให้มีความประหยัดในการจ้างบุคลากรใหม่

4. ช่วยกระจายข่าวสารการจัดทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยงานกิจกรรมทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานอื่นภายในองค์กร ให้ได้รับทราบข่าวสารความต้องการทรัพยากรบุคคลตามแผนปฏิบัติการในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต และสามารถช่วยให้บุคลากรขององค์กรและบุคคลภายนอกที่สนใจมาสมัครเข้าทำงาน เมื่อมีการประกาศรับสมัครบุคลากร

5. ช่วยประสานงานโปรแกรมการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เช่น การยืนยันแผนปฏิบัติการและความต้องการในการจัดจ้างทรัพยากรบุคคล ให้มีผลปฏิบัติเป็นจริง เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความสำคัญต่อบุคลากร จะช่วยให้บุคลากรได้วางแผนการพัฒนาดตนเองในขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ตั้งแต่การเตรียมตัวเพื่อพัฒนาคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในด้านความรู้ ด้านเทคนิควิธี และด้านทักษะ มีการพัฒนาดตนเองระหว่างการปฏิบัติงาน และวางแผนตนเองเมื่อออกจากงาน

2. ความสำคัญต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถ้าผู้รับผิดชอบได้มีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่กำหนดเป็นนโยบาย เป็นแผนงาน และโครงการตั้งแต่ระดับสูงหรือระดับชาติลงมาจะทำให้ศักยภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ความสำคัญต่อองค์กร ถ้าองค์กรมีการวางแผนที่ดี เมื่อได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาจะช่วยให้ดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรได้ดี ทำให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ต้องเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาพัฒนาบุคลากร ช่วยป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรซึ่งทำให้งานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ทำให้องค์กรทราบทิศทางการวางแผนงานกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม คือ ทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดและพอใจ ขณะเดียวกันแต่ละส่วนงานในองค์กรไม่ประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนกำลังคน

2. ทำให้องค์กรมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าจะเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงมากมายก็ตาม โดยเฉพาะสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวนลักษณะคุณสมบัติ ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

3. ทำให้องค์กรมีแผนการดำเนินงานเฉพาะที่จะคอยดูแลงานด้านบุคลากรโดยตรง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีระบบที่ชัดเจน สามารถทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังคน จึงเป็นวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมตามเป้าหมายขององค์กร มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน ช่วยควบคุมแผนกำลังคน เพื่อการวางแผนกำลังคนในอนาคตตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

2.2 การวางแผนตำแหน่งงาน (Jobs)

การวางแผนตำแหน่งงาน เป็นการวางแผนที่เกี่ยวกับกระบวนการการวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน เพื่อให้ได้รายละเอียดของลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาทำงาน ดังนั้น ในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล ควรมีการพิจารณาถึงการออกแบบงานที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้าง ลักษณะงานตามตำแหน่งงาน และมีการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนและตำแหน่งหน้าที่งาน เพื่อให้มีการนำมาจัดทำการบรรยายลักษณะงาน ตลอดจนควรมีการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

French (2007: 9) กล่าวถึง งานและการออกแบบงาน(Job and work design) ว่าเป็นกระบวนการที่กำหนดภาระงานของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มบุคคล โดยกำหนดเป็นกฎระเบียบ ตารางเวลาการทำงาน ตลอดจนลักษณะเงื่อนไขในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ภาระงานนั้นๆ

การออกแบบงาน (Job design)

วิเชียร วิทยอุดม (2549: 66) กล่าวถึงการออกแบบงาน (Job design) คือ กระบวนการกำหนดงานและออกแบบงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ให้มีลักษณะโครงสร้างของงานให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดหรืออาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การออกแบบงานนั้นเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเฉพาะของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลและมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆในองค์การ

Noe and others (2006) กล่าวว่า การออกแบบงาน (Job design) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการทำงานของงานใหม่ (Job redesign) ได้แก่ กระบวนการในการเปลี่ยนภาระงาน หรือวิธีการทำงานของงานที่มีอยู่เดิม

French (2007: 9) ได้ให้ความหมายของการออกแบบตำแหน่งงานและการทำงาน คือ กระบวนการที่กำหนดภาระหน้าที่ที่จะต้องกระทำโดยแต่ละบุคคล และแต่ละกลุ่ม มีการสร้างกฎเกณฑ์ตารางการทำงาน และสภาพเงื่อนไขตามภาระหน้าที่ของผู้ที่ต้องทำงานเหล่านั้น นอกจากนี้ การออกแบบงานสามารถสร้างรายละเอียดให้เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละงาน ได้ดังนี้ (Noe and others, 2008)

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) เป็นขอบเขตงานที่ต้องการทักษะที่มีความหลากหลาย เพื่อให้ภาระงานสำเร็จ
2. ลักษณะเฉพาะของภาระงาน (Task identity) เป็นลักษณะของงานในภาพรวมตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์
3. ความสำคัญของงาน (Task significance) เป็นขอบเขตซึ่งงานมีผลกระทบต่อสำคัญกับการดำเนินชีวิตของคนอื่นๆ
4. ความเป็นอิสระ (Autonomy) เป็นงานที่แต่ละบุคคลสามารถทำการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ
5. ผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นขอบเขตซึ่งบุคคลได้รับข้อมูลย้อนกลับของงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานนั้น

กระบวนการออกแบบงานสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนทั่วๆไป คือ

1. ลักษณะเฉพาะอย่างของแต่ละงาน (Specification of individual task) หมายถึง งานที่แตกต่างกันที่บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงาน
2. ลักษณะเฉพาะอย่างของวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงาน (Specification of the Method of Performing task) หมายถึง งานแต่ละงานมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร
3. การรวมแต่ละงานเป็นงานเฉพาะของแต่ละคน (Combination of individual tasks into specific jobs to be assigned to individuals) หมายถึง วิธีการที่งานในหน้าที่แตกต่างกันได้รับการรวบรวมขึ้นเพื่อสร้างรูปแบบของงาน

ในส่วนที่ 1 และ 3 เป็นการกำหนดเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ส่วนที่ 2 จะชี้ให้เห็นชัดถึงวิธีการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้อย่างไร ซึ่งเป้าหมายทั้งหมดของการออกแบบงานก็คือ เพื่อพัฒนาการมอบหมายงานให้เป็นที่ไปตามความต้องการขององค์กรและเทคโนโลยี และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลและเป็นที่ไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (วิเชียร วิทยอุดม, 2549 : 67)

การออกแบบงาน ควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) เน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลตามลักษณะงานและมีการจัดแบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะด้านต่างๆ เพื่อให้งานง่ายต่อการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น ซึ่งจะทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่สูง
2. การจัดแบ่งงานในองค์กร (Departmentation) คือ การจัดแบ่งส่วนงานจะต้องมีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการของงาน บุคคลและสถานที่โดยจัดแบ่งส่วนงานของกลุ่มงานประเภทเดียวกันรวมเข้าไว้ด้วยกัน และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องประสานงานระหว่างกัน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ
3. ช่องกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง ขนาดของจำนวนผู้บังคับบัญชาในชั้นใดชั้นหนึ่งว่ามีปริมาณหรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหน ถ้าผู้บังคับบัญชามีลูกน้องมาก เรียกว่า ช่วงของการบังคับบัญชาที่กว้าง แต่ถ้ามีลูกน้องน้อย เรียกว่า ช่วงของการบังคับบัญชาแคบ ซึ่งโดยปกติ ช่วงของการบังคับบัญชาที่กว้างนั้นเหมาะกับลักษณะงานที่เป็นวิชาชีพ และ ช่วงของการบังคับบัญชาที่แคบนั้นเหมาะกับลักษณะที่เป็นงานประจำ

4. อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับระดับของความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานนั้น มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และเป็นอำนาจที่ได้รับมาจากองค์การ โดยบุคคลใดที่มีตำแหน่งเหล่านั้นย่อมมีอำนาจใช้อย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม (วิเชียร วิทยอุดม, 2549:67-68)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกิจกรรมทางความคิดวิเคราะห์อย่างเหมาะสม เกี่ยวกับลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนและตำแหน่งหน้าที่ จัดเป็นขั้นตอนสำหรับการรวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่ คุณสมบัติ ตำแหน่งลักษณะงาน วิธีการปฏิบัติงาน และผลของงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 68) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่กระทำขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในส่วนของรายละเอียดเนื้อหาของงาน และชนิดของบุคคลที่เกี่ยวกับความชำนาญ และประสบการณ์ที่จำเป็นเพื่อการทำงานนั้น ๆ

บรรยงค์ ไตจินดา (2543) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาหน้าที่ของงานๆหนึ่ง พร้อมกับศึกษาคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการให้มาทำได้ด้วย ผลการวิเคราะห์งานนำไปใช้ในการเตรียมงานเพื่อกำหนดรายละเอียดหัวข้องาน (Job Description) และการระบุลักษณะของงาน (Job Specification) ให้ทันสมัยและทันเหตุการณ์ยิ่งขึ้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวถึง การวิเคราะห์งาน ว่าหมายถึง กระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้น เพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำกิจกรรมอื่นในอนาคต โดยที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกจัดทำอยู่ในหลายลักษณะเพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม

วิเชียร วิทยอุดม (2549: 56) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการซึ่งมีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรืออีกนัยหนึ่งกล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดหน้าที่การงานผ่านการสังเกต การศึกษา และมีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กับธรรมชาติของงานเฉพาะอย่าง

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ได้แก่ กระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ทำ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่างๆ โดยมีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีอยู่อย่างครบถ้วน คือทั้งในแง่ของทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Abilities) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานให้สำเร็จผล

French (2007: 9) กล่าวถึง การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ว่าเป็นผลมาจากการออกแบบงาน ซึ่งถือเป็นระบวย่อยของการกำหนดภาระงาน โดยพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน ในการวิเคราะห์งาน จะมีวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การสังเกตงานโดยผู้มีประสบการณ์ การใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวงาน หรือ การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้รายละเอียดของภาระงานแต่ละงาน

Noe and others (2008) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน ว่าเป็นกระบวนการของการได้รับข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการขององค์กรและทัศนคติของแต่ละคนในองค์กร

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่รวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้ได้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านทักษะและความรู้ความสามารถ ตลอดจนภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน

ในการวิเคราะห์งาน ธงชัย สันติวงศ์ (2540) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานมีขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการตามลำดับ 5 ขั้นตอน คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง สิ่งแรกที่ต้องทำในการวิเคราะห์งานคือ ต้องทบทวนความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่ เช่น ผังองค์การ คุณลักษณะของชั้น ตำแหน่ง และรายละเอียด คำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่ทั้งหมด ผังขององค์การจะชี้ให้เห็นว่าแต่ละตำแหน่งที่จะมาวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่นอย่างไร และอยู่ในตำแหน่งที่ใดขององค์การ ทำนองเดียวกันคุณลักษณะของชั้นตำแหน่งก็บอกให้ทราบถึงลักษณะที่จำเป็นของแต่ละชั้น ตำแหน่งว่าเป็นอย่างไร

2. การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ โดยปกติองค์การทุกแห่งย่อมมีตำแหน่งเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เป็นการยากลำบากที่ผู้วิเคราะห์งานดำเนินการวิเคราะห์ให้ครบถ้วนทุกงาน ดังนั้น ควรเลือกวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็นตัวแทนแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งจะนำมาใช้การได้รวดเร็วยิ่งขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ทุกตำแหน่ง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เป็นการดำเนินการวิเคราะห์งานอย่างแท้จริง โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานต่าง ๆ อย่างละเอียด ตลอดจนความจำเป็นของพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานนั้น และคุณสมบัติที่จำเป็นของบุคลากรด้วย ซึ่งในขั้นตอนนั้นการใช้เทคนิคในการวิเคราะห์งานเป็นวิธีหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธี เช่นโดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

4. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ภายหลังจากที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาแล้วผู้ทำวิเคราะห์งานต้องนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งรูปแบบส่วนใหญ่มักจะชี้ให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของงาน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำ เพื่อจะให้งานนั้น ๆ สำเร็จผลด้วยดี

5. คุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ (Job Specification) รายละเอียดคุณสมบัติที่ต้องการซึ่งส่วนประกอบสำคัญจะบอกถึงคุณสมบัติของบุคคล ลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

บรรอยด์ ไตจินดา (2543) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน (Job analysis process) ว่าเป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนเกี่ยวกับงาน ใช้วิธีการศึกษางานอย่างเป็นระบบเพื่อมาจัดทำการบรรยายลักษณะงาน (Job description) และกำหนดคุณสมบัติของงานและของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) แล้วนำไปใช้ ในการประเมินค่า (Job evaluation) และกิจกรรมอื่นๆ ในหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล ข้อมูลที่ใช้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ได้แก่ จุดมุ่งหมายของงานในหน้าที่หลัก เงื่อนไขการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ที่คุณสมบัติจำเป็นในการทำงานทั้งในด้านความรู้และประสบการณ์ ดังนั้น ผลของการวิเคราะห์งาน (Job Analysis : JA) จะได้ข้อมูลสำคัญ คือ

1. การแสดงรายละเอียดของงาน (Job Description : JD) หรือการพรรณนางานนี้จะเขียนอธิบายหน้าที่ สภาพการทำงานและลักษณะอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของงานนั้น

2. การระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification : JS) ประกอบกับการระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ

3. การประเมินค่างาน (Job Evaluation : JE) เป็นวิธีที่หาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนการประเมินค่างานจึงเป็นระบบที่นำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดค่าของแต่ละงาน ได้ ข้อมูลที่นำไปใช้ในการเปรียบเทียบงานต่างๆ

4. การแยกประเภทงาน (Job Classification : JC) เป็นการสำรวจตำแหน่งเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะงานหรือความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

5. การออกแบบงาน (Job Design) มีหลายลักษณะ ดังนี้คือ

1) เกิดการหมุนเวียนของงาน (Job Rotation)

2) การเพิ่มงาน (Job Enrichment) การปรับปรุงงาน ให้มีลักษณะท้าทายความสามารถ เพิ่มความรับผิดชอบ เพิ่มขีดชั้นอำนาจหน้าที่

3) การขยายงาน (Job Enlargement) โดยเพิ่มปริมาณงาน เมื่อมีการ peak – load

4) การทำงานให้ง่ายขึ้น (Job Simplification) เป็นกระบวนการทำงานให้ผู้ที่ทำงาน ทำงานได้ง่ายขึ้น โดยการขอยงานให้เป็นงานชิ้นเล็กที่สุด ใช้การตัดสินใจน้อยที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวถึง สารสนเทศของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานที่สำคัญ ได้กล่าวถึง คือ

1. เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ถูกเขียนขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทั่วไปแล้ว เอกสารพรรณนาลักษณะงานจะประกอบ ด้วย ข้อความที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) ตำแหน่งงาน (Job Title)

2) หน้าที่ (Functions)

3) ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

4) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics)

5) เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions)

2. เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) จะระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) การศึกษา (Education)

2) ประสบการณ์ (Experience)

3) ความรู้ (Knowledge)

4) ความสามารถ (Ability)

5) ความชำนาญ (Skill)

6) คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical)

7) ความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness)

3. มาตรฐานการทำงาน (Job Standard) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นที่ไปตามที่ได้กำหนดไว้

4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละงาน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า กระบวนการในการวิเคราะห์งาน จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (Job Identification) นักวิเคราะห์งานจะต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ตนต้องการจะทำการศึกษา (Job Study) โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่เคยมีการศึกษาและวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมาก่อน นักวิเคราะห์งานอาจจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น แผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับระดับขั้นและเงินเดือน ทะเบียนการจ่ายเงินเดือน แม้กระทั่งการสนทนาเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาใช้ประกอบในการกำหนดขอบเขตของงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล นักวิเคราะห์งานจะต้องทำการตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ ปกติวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจะมีหลายวิธี เช่น

- 1) การสังเกต (Observation Method)
- 2) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method)
- 3) การสัมภาษณ์ (Interview Method)
- 4) การประชุม (Conference Method)
- 5) การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน (Diary Method)
- 6) การทดลองปฏิบัติงาน (Job Experiment Method)

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน (Job Analysis Information)

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อจัดรูปแบบของสารสนเทศของงานให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริง ปกติสารสนเทศของงานจะถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสารบรรยายลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน ส่วนในการนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้นั้น จะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์มาจัดทำเป็นรูปแบบเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติจริงในองค์การดังแผนภาพต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน Methods of Collecting Job Information ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์งาน เรียกว่าเป็น วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Method) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักวิเคราะห์งานที่จะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานว่ามีคุณลักษณะเฉพาะและข้อจำกัดอย่างไร เพื่อให้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม วิธีการมีดังต่อไปนี้

1. การสังเกต (Observation Method) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากวิธีสังเกตจะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้ข้อมูลจากสถานที่และ

ผู้ปฏิบัติงานจริง โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการสังเกตบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในขณะที่เขาปฏิบัติงานตามปกติ

การสังเกตถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีต้นทุนสูงและใช้เวลามาก เนื่องจากนักวิเคราะห์จะต้องคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้นักวิเคราะห์ไม่สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานอย่างอื่นได้ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานอาจจะมีความประหม่าหรือปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรมชาติเมื่อมีบุคลากรอื่นคอยเฝ้าดู

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้รับค่านิยมอย่างมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน เนื่องจากวิธีการส่งแบบสอบถามจะง่ายในการปฏิบัติประหยัดเวลาและงบประมาณในการจัดหาข้อมูล แต่การใช้แบบสอบถามก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการคือ การสร้างแบบสอบถามที่ดี มีประสิทธิภาพ และสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาแบบสอบถาม ตลอดจนการสร้างแบบสอบถามสมควรที่จะกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบ และเมื่อสร้างเสร็จแล้วสมควรที่จะต้องมีการทำการทดสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนการนำไปใช้จริง

3. การสัมภาษณ์ (Interview Method) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เนื่องจากนักวิเคราะห์สามารถที่จะสอบถามข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานจริง และผู้เกี่ยวข้องในมิติต่างๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้น เป็นต้น แต่เป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากแล้ว ยังต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่มีความรู้ มีทักษะและมีประสบการณ์สูงพอที่จะตั้งคำถาม จับใจความ และสามารถวิเคราะห์ใจความสำคัญจากผู้ตอบได้

4. การประชุม (Conference Method) วิธีการนี้จะ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการเชิญผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ปฏิบัติงานหรือผู้มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการศึกษา เช่น หัวหน้างาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในหน้าที่งานที่สนใจมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมและปัญหาที่อาจจะพบในการทำงานนั้นๆ แต่วิธีการประชุมจะมีข้อจำกัดที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมประชุมมักจะขาดประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานใน

สถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจจะไม่แน่นอนหรือคลาดเคลื่อนจากความจริง อยู่บ้าง

5. การบันทึกงาน (Diary Method) นักวิเคราะห์งานจะให้ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ตนกระทำในช่วงเวลาปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์งาน วิธีการนี้จะเป็นประโยชน์มากถ้าผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือและจดบันทึกการทำงานตามความเป็นจริงอย่างละเอียด

6. การทดลองปฏิบัติ (Job Experiment Method) นักวิเคราะห์งานอาจจะทดลองปฏิบัติงานเองในสถานการณ์จริง เพื่อให้ได้รับทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน แต่วิธีการนี้จะมีขีดจำกัดตรงที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากนักวิเคราะห์จะต้องศึกษาและลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ เอง ประกอบกับงานบางประเภทที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติที่ยาวนาน

เอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job description)

การบรรยายลักษณะงาน หรือเรียกได้ว่าเป็น ใบพรรณนางาน (Job description) เป็นเอกสารที่มีความสำคัญซึ่งเป็นผลได้มาจากการวิเคราะห์งาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ เอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2549:64) กล่าวว่า การบรรยายลักษณะของงานเป็นการเขียนคำบรรยายถึงรายละเอียดของงาน บรรยายถึงธรรมชาติของงานทั่วไปและขอบเขตของงานซึ่งอธิบายไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยมีรายละเอียดเป็น 3 ส่วน คือ ประเภทของงาน แบ่งเป็นลักษณะของงานเฉพาะ และลักษณะของงานทั่วไป หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยระบุชื่อตำแหน่ง คำสรุปเกี่ยวกับงาน หน้าที่หลัก หน้าที่รอง และความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ส่วนสุดท้าย คือ ภาระหน้าที่ซึ่งการแสดงรายการหน้าที่ซึ่งจำเป็นของงานที่ปฏิบัติ

Noe and others (2008) ให้ความหมายของการบรรยายลักษณะงาน (Job description) ว่าเป็นรายการของภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน

ส่วนประกอบที่สำคัญของการบรรยายลักษณะงาน มีดังนี้

1. การระบุงาน หมายถึง ชื่องาน ตำแหน่งงาน รหัส ระดับของงาน อัตราค่าจ้างสถานที่ตั้งของงาน และการประสานงานกับงานอื่นๆ
 2. การสรุปงาน สาระสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมของงาน และผลผลิตหรือบริการที่คาดว่าจะได้จากการทำงาน
 3. เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
 4. วัสดุดิบ วัสดุดิบที่ใช้งานระหว่างทำ วัสดุสิ้นเปลือง และข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการใช้วัสดุดิบ
 5. เทคนิคและวิธีในการทำงาน รายละเอียดที่แสดงถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงจากวัสดุดิบไปเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ
 6. แนวทางปฏิบัติงานและการควบคุม รูปแบบของการควบคุมและคำอธิบายเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของผลผลิต พฤติกรรม และลำดับของการทำงาน
 7. งานและกระบวนการ คำอธิบายที่แสดงการทำงานรวมถึงความสัมพันธ์กับงาน ข้อมูล คน สิ่งของต่างๆ และการเกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น
 8. สภาพงาน หมายถึง สภาพที่ก่อให้เกิดต่อร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ของการปฏิบัติงาน สภาพการจ้างงาน และผลกระทบต่องานอื่นด้วย
 9. ข้อมูลเพิ่มเติมอื่นๆ ได้แก่ รายละเอียดอย่างอื่นนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว แต่เป็นสาระสำคัญและจำเป็นในการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- เอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job description) ที่ดี ควรจะประกอบด้วย สาระสำคัญ 8 ประการ ดังนี้ (สมชาย หิรัญกิติ, 2542 และ สุนันทา เลาหนันท์, 2546)
1. ระบุคุณลักษณะทั่วไปของงาน (Job identification) เป็นการให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงานในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่
 - 1.1 ชื่อตำแหน่งงาน (Job title)
 - 1.2 สถานภาพของงาน (Job status)

1.3 รหัสงาน (Job code) เป็นการใช้ตัวเลขหรือตัวอักษรแสดงความหมายเกี่ยวกับตำแหน่งงานลักษณะคุณสมบัติของคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานและความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ในองค์กร

1.4 วันเดือนปีที่เขียนคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่างานนั้นเริ่มมีมาตั้งแต่เมื่อไร

1.5 ชื่อผู้เขียนคำบรรยายลักษณะงาน ได้แก่ ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

1.6 ชื่อผู้รับรองคำบรรยายลักษณะงาน เป็นการลงลายมือชื่อรับรองของผู้มีอำนาจว่าคำบรรยายลักษณะงานที่เขียนขึ้นถูกต้อง สมบูรณ์และนำไปใช้ได้

1.7 ชื่อหน่วยงานที่สังกัด เป็นการระบุชื่อแผนก ฝ่าย หรือกองของงานที่ทำการวิเคราะห์ โดยมีการระบุสังกัดให้ชัดเจน

1.8 ตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น เป็นการให้รายละเอียดว่าใครเป็นหัวหน้างาน และเป็นงานของฝ่ายใด กองใด

1.9 ระดับของตำแหน่งที่ถูกทำการวิเคราะห์ว่า มีความสำคัญระดับใด

1.10 ช่วงอัตราเงินเดือน ซึ่งระบุอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินเดือนของตำแหน่ง

2. ลักษณะงานโดยย่อ (Job summary) เป็นการใช้อธิบายความสั้นๆบรรยายลักษณะต่างๆ ไปของงาน เป้าหมายของงาน ภารกิจหลักของงาน และเหตุผลในการปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นการสรุปงานอย่างสั้นๆ ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจในงาน ช่วยทำให้ผู้อ่านได้มองเห็นและเข้าใจรายละเอียดของงานได้ภายในระยะเวลาอันสั้น การเขียนลักษณะงานโดยย่อควรเลือกใช้ข้อความว่า งานนั้นทำอะไรบ้าง ระบุให้ชัดเจนว่างานนั้นต้องอาศัยอะไรบ้างมาช่วยในการทำงาน และแสดงให้เห็นวัตถุประสงค์ของงานนั้นโดยระบุว่างานนั้นทำอย่างไร และทำไมจึงทำอย่างนั้น

3. ความสัมพันธ์กับงานอื่น (Relationship) เป็นข้อความที่แสดงความสัมพันธ์ของผู้เป็นเจ้าของตำแหน่งงานกับตำแหน่งหรือบุคคลอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยระบุว่าตำแหน่งนั้นต้องรายงานต่อใครบ้าง มีหน้าที่ควบคุมดูแลผู้ใด ทำงานร่วมกับใครในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ภายนอกองค์กร

4. ความรับผิดชอบและหน้าที่ (Responsibilities and duties) เป็นการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบและหน้าที่ที่เป็นจริง และจะต้องชี้ชัดให้เห็นงานที่ต้องทำ วิธีการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เห็นว่าจะต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

5. อำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน (Authority) เป็นการบรรยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน และการบังคับบัญชา เช่น การตัดสินใจด้านงบประมาณ การดูแลการหยุดงาน การดูแลวินัยบุคลากรในฝ่าย การเสนอขึ้นเงินเดือน การสัมภาษณ์ และการจ้างบุคลากรใหม่ เป็นต้น

6. มาตรฐานของผลงานการปฏิบัติงาน (Standards of performance) เป็นข้อความบรรยายลักษณะผลงานการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของคำบรรยายลักษณะงาน

7. สภาพการแวดล้อมทำงานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Working conditions and physical environment) คำบรรยายลักษณะงานจะมีการระบุให้เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การทำงานในที่ร้อนหรือที่แจ้ง ระดับความดังของเสียง สภาพความร้อนในสถานที่ทำงาน และสภาพที่เสี่ยงภัยอันตราย

เอกสารระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job specification)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของเอกสารระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job specification) ไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2540) กล่าวว่า เอกสารระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job specification) เป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นลักษณะของผู้ปฏิบัติงานนั้นที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการปฏิบัติงานนั้น จนสำเร็จผลสมบูรณ์

Noe and others (2008) ให้ความหมายของเอกสารระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ว่า เป็นรายการของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ซึ่งเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงหรือกระบวนการซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติภารกิจอย่างประสบความสำเร็จ
2. ทักษะ (skill) หมายถึง ระดับศักยภาพของแต่ละบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ
3. ความสามารถ (ability) หมายถึง ขีดความสามารถของบุคคลที่อยู่ในตัว
4. ลักษณะเฉพาะอื่นๆ (other characteristics) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ตัวอย่าง เช่น การมีแรงจูงใจในการแสวงหาความสำเร็จ

เอกสารระบุลักษณะเฉพาะของงาน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ ความถนัดและความสามารถบุคลิกภาพและลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์และวิธีการ มีรายละเอียด คือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2540)

1. ความถนัดและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะดำเนินการหรือที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ขีดความสามารถดังกล่าวรวมทั้งความสามารถทางร่างกายหรือจิตใจ
2. บุคลิกภาพและลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน คุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของคนก็คือ บุคลิกภาพของคน บุคลิกภาพ (personality) คือคุณสมบัติที่คงที่ และเป็นระบบในการตอบสนองอย่างสัมพันธ์กัน โดยวิธีการที่แตกต่างกันต่อคน สิ่งของและสถานการณ์ บุคลิกภาพสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ ลักษณะอย่างอื่นที่สำคัญของคนมีอีกหลายอย่าง แต่ที่สำคัญได้แก่ ความสนใจ ค่านิยม ทศนคติ การจูงใจ และความเชื่อ
3. วัตถุประสงค์ของการระบุลักษณะเฉพาะของงาน การใช้การระบุลักษณะงานสำหรับเป็นเครื่องมือของการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการใช้เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้
 - 3.1 การวางแผนบุคลากร การระบุลักษณะเฉพาะของงาน จะแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติที่สำคัญของคน 3 อย่างคือ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงาน
 - 3.2 การสรรหาและการคัดเลือก จากข้อมูลในการวางแผนบุคลากรก็ทำให้ทราบว่าจะระบุรายละเอียดในใบสมัครงาน และหัวข้อของการทดสอบเพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงานอะไรบ้าง

3.3 การสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ข้อมูลที่นำมาจากแบบการระบุลักษณะเฉพาะของงานเพื่อสร้างความเท่าเทียมกันในการคัดเลือกบุคคลนั้น ได้แก่ คุณสมบัติของบุคคลที่คัดเลือกเข้าทำงาน

3.4 การกำหนดค่าตอบแทน ข้อมูลที่ได้จากแบบระบุลักษณะงานที่นำมาใช้กำหนดค่าตอบแทนคือ ปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับการทำงาน

3.5 การประเมินการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการให้คำแนะนำพนักงานในการประเมินการปฏิบัติงานก็คือ ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถที่ใช้ในงาน

3.6 การอบรมและการพัฒนา การจะระบุว่าพนักงานคนใดจำเป็นต้องมีการอบรมพัฒนานั้นก็ต้องพบว่าคุณสมบัติที่บุคคลนั้นมีอยู่ยังไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานจริง

4. วิธีการระบุลักษณะเฉพาะของงาน ในปัจจุบันยังไม่มีวิธีใดเป็นมาตรฐานพอที่จะยอมรับกันโดยทั่วไปใช้หาข้อมูลทางด้านลักษณะงานมีอยู่ 2 วิธีคือ วิธีมุ่งทำงานกับวิธีมุ่งที่คนปฏิบัติงาน

สุนันทา เลานันทน์ (2546) ได้กล่าวถึง ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job specification) คือ ข้อความที่บรรยายถึงคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การศึกษาประสบการณ์ ความสามารถ สภาพร่างกายและจิตใจที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ รวมถึงการบรรยายสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ และลักษณะของงานองค์ประกอบพื้นฐานที่พบกันทั่วไปมี 4 ด้าน ดังนี้

1. ระบุคุณลักษณะทั่วไปของงาน (Job identification) หากเอกสารข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานเป็นเอกสารแยกจากคำบรรยายลักษณะงานแล้ว ส่วนนี้ก็ต้องมีเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงคุณลักษณะทั่วไปของงานที่ได้จากการวิเคราะห์ แต่หากว่าเป็นเอกสารส่วนเดียวกับคำบรรยายลักษณะงานแล้วก็ไม่จำเป็นต้องกล่าวซ้ำ

2. ปัจจัยด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Skill factors) ทักษะที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับงานจะได้รับการศึกษาประสบการณ์ การฝึกอบรม และความสามารถพิเศษ

3. ปัจจัยด้านความพยายาม (Effort factors) ปัจจัยด้านความพยายามที่จำเป็นต้องใช้ใจการทำงาน ได้แก่ ความสามารถทางด้านร่างกาย เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก อายุ เพศ สุขภาพ สายตา การได้ยิน การได้กลิ่น เป็นต้น ซึ่งข้อกำหนดทางร่างกายจำเป็นสำหรับงานระดับปฏิบัติการมากกว่างานระดับบริหาร ความสามารถด้านความคิด คือ การใช้สติปัญญาเพื่อคิด วิเคราะห์ ประยุกต์ แก้ปัญหาต่างๆ เช่น ความคิดริเริ่มความสามารถในการใช้ภาษา ความสามารถในการใช้ตัวเลข ความสามารถในการใช้เหตุผล และความมั่นคงทางอารมณ์

4. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working conditions) สภาพแวดล้อมการทำงาน คือ การให้ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นบรรยากาศของการทำงาน รวมถึงเรื่อง อากาศ ความร้อน แสงสว่าง กลิ่นเสียง ความสั่นสะเทือน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทราบล่วงหน้าและขณะเดียวกันสามารถหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงาน

วิเชียร วิทญูตม (2549:64) กล่าวถึง Job Specification ว่า เป็นการกำหนดคุณสมบัติของงานที่ผู้สมัครจะต้องมีซึ่งนำไปใช้ในการพิจารณาในงาน คุณสมบัติเหล่านี้มักจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และ ความสามารถ (Ability)

ดังนั้น ในงานวางแผนด้านบุคลากรนั้น การวิเคราะห์งานเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง กล่าวสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการที่มีการวิเคราะห์และจัดการข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สำคัญต่างๆ โดยมีการนำมาใช้จัดทำเอกสารพรรณนาลักษณะงานที่เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเอกสารดังกล่าวจะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน อีกทั้ง ได้ข้อกำหนดของงานที่ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ทำให้ได้มาตรฐานการทำงานที่สามารถประเมินผลของการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การวางแผนงานอาชีพ (Career planning)

การวางแผนงานอาชีพ (Career planning) เป็นกระบวนการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ โดยมุ่งหวังให้ลักษณะอาชีพนั้นมีความสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ บุคลิกภาพ และความรู้ความสามารถของตนเอง และในการพัฒนาอาชีพ (Career

Development) ซึ่งประกอบด้วย ชุดของกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อให้พัฒนางานอาชีพของแต่ละบุคคลให้ได้บรรลุเป้าหมายของอาชีพนั้นๆ

อาชีพ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลากรที่ปฏิบัติสืบเนื่องมาจากพฤติกรรมและทัศนคติคุณค่าและความทะเยอทะยาน ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ในช่วงชีวิตการปฏิบัติงานของแต่ละคน (दनัย เทียนพุดม, 2540)

อาชีพ หมายถึง ลำดับที่ต่อเนื่องของประสบการณ์จากงานหลายๆ อย่างที่บุคคลหนึ่งได้เคยเข้าไปเกี่ยวข้อง และเคยปฏิบัติมาในช่วงเวลาของชีวิตการปฏิบัติงานของเขา (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) จัดเป็นการฝึกอบรมอีกประเภทที่องค์การจัดให้กับพนักงานเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2552)

การวางแผนงานอาชีพมีเพื่อกำหนดทิศทางและกรอบการปฏิบัติงาน และใช้เป็นแนวทางแก่องค์การและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง การวางแผนงานอาชีพจะช่วยให้บุคลากรได้มองเห็นอนาคตของตนในองค์การ และสามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้ตามความต้องการขององค์การ ขณะที่องค์การก็จะสามารถเตรียมบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งงานและการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรองรับการแข่งขันในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติองค์การสามารถวางแผนและกำหนดนโยบายการพัฒนาอาชีพได้ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์การและสมาชิก เนื่องจากต่างได้รับประโยชน์จากโครงการนี้ โดยทั้งสองฝ่ายต้องร่วมมือกัน เพื่อให้โครงการพัฒนาอาชีพดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิใช่ปล่อยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียว

2. องค์การพยายามเสริมสร้างและสนับสนุนให้เกิดโอกาสที่จะอำนวยความสะดวกในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร โดยปฏิบัติตามความต้องการของสถานการณ์ปัจจุบันและความต้องการในอนาคตขององค์การ รวมทั้งการจัดแบบจำลองอาชีพ (Career Model) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและการวางแผนอาชีพของบุคคลแต่ละคน

3. หัวหน้างานทุกคนมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองและการพัฒนาอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนการดำเนินการตามขั้นตอนของแผนพัฒนาอาชีพ

4. สมาชิกทุกคนในแต่ละสายอาชีพมีสิทธิเข้าร่วมโครงการพัฒนาอาชีพตามหลักความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน แต่บุคลากรที่สมัครเข้าร่วมโครงการอาจต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาบางประการ เช่น มีผลการปฏิบัติงานดีมากติดต่อกัน แสดงความเป็นผู้นำในกลุ่มบุคลากรที่อยู่ในสายอาชีพเดียวกัน หรือมีศักยภาพในการพัฒนา เป็นต้น โดยผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในอนาคต

5. องค์กรจะสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาอาชีพที่ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างก็ได้รับประโยชน์ร่วมกัน โดยความเป็นไปได้และความสำเร็จของแผนพัฒนาอาชีพจะขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความต้องการ และความถนัดส่วนบุคคล แต่ต้องสอดคล้องกับความจำเป็น วัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career path)

การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career path) หมายถึง กระบวนการจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลสามารถจะก้าวเดินไปได้ในช่วงชีวิตการทำงานของเขา (Mathis and Jackson, 2000 อ้างถึงใน ชูชัย สมิติโกร, 2547:155) โดยทั่วไปแล้ว การจัดทำเส้นทางอาชีพสามารถกระทำได้ 2 แนวทางคือ การวิเคราะห์แบบแผนการเลื่อนตำแหน่งในอดีต และการวิเคราะห์หมวดหมู่งาน

1. การวิเคราะห์แบบแผนการเลื่อนตำแหน่งในอดีต (Historical patterns of movement) คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อนำมาจัดทำเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรใหม่ แต่เส้นทางอาชีพจะบอกให้ทราบว่าบุคคลสามารถจะเริ่มต้นการทำงาน ณ จุดใด และจุดสูงสุดที่สามารถจะก้าวไปถึงคือตำแหน่งอะไร

2. การวิเคราะห์หมวดหมู่งาน การจัดทำเส้นทางอาชีพด้วยวิธีการนี้ เป็นการจัดทำโดยการคัดเลือกงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหมวดหมู่งาน (Job family) เดียวกัน และจัดวางเป็น

ลำดับชั้น โดยที่งานในลำดับชั้นแรก ๆ จะเป็นงานที่ง่ายกว่างานในลำดับชั้นสูง และเป็นงานที่ช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ ก่อนที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และจะเปิดโอกาสให้บุคคลได้สะสมความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ก่อนที่เขาจะก้าวขึ้นไปสวมตำแหน่งที่ท้าทายและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

ประโยชน์ของการวางแผนพัฒนาอาชีพ

ซูซีย์ สมิททิโก(2547) กล่าวว่า การวางแผนงานอาชีพของบุคลากร มีความสำคัญและก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่องค์กรหลายประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไป บุคลากรที่มีความสามารถ และประสบการณ์ ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรทุกแห่งและบุคคลเหล่านี้สามารถที่จะหางานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย หากพวกเขาารู้สึกว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญแก่พวกเขา และไม่ได้มีนโยบายหรือมาตรการใดๆ ที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขาแล้ว โอกาสที่พวกเขาจะลาออกจางานก็มีสูงอย่างยิ่ง ดังนั้น โครงการด้านการพัฒนาอาชีพจะเป็นสิ่งหนึ่งที่มีให้บุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้ออกจากองค์กรไป
2. ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น บุคคลที่มีความสามารถสูงมักจะพิจารณาเลือกทำงานกับองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญต่ออนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ดังนั้น หากองค์กรใดที่มีโครงการด้านการพัฒนาอาชีพ ก็ย่อมจะมีความได้เปรียบในการดึงดูดบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานกับตน
3. ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร องค์กรที่ให้ความสำคัญและความสนใจแก่อนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ย่อมจะทำให้ทั้งบุคลากรภายในองค์กรและบุคคลภายนอกมององค์กรนั้นด้วยความรู้สึกที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้องค์กรเป็นอย่างดี
4. ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและลดความล้าสมัย การทำงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เป็นเวลานาน ย่อมทำให้เกิดความซ้ำซากจำเจ และไม่ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ อันอาจจะทำให้บุคลากรล้าหลังต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น การพัฒนาอาชีพจะช่วยให้

บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพราะบุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นก่อนที่จะสามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานอื่นๆ

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2552) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาอาชีพมีประโยชน์หลายประการ ได้แก่

1. เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพในลักษณะที่ส่งเสริม และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
2. พนักงานที่มีความสามารถสูงมักต้องการทำงานในองค์การที่นายจ้างมีความสนใจที่จะพัฒนาลูกน้อง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและต้องการที่จะอยู่ร่วมทำงานด้วย
3. การวางแผนอาชีพทำให้ผู้บริหารได้เห็นปัญหาและไม่มองข้ามความต้องการของพนักงานบางกลุ่มที่อาจเป็นคนกลุ่มน้อย และบ่อยครั้งมักถูกมองข้ามความสำคัญ หรือกลายเป็นผู้เสียโอกาสในการพัฒนา
4. การปรับโครงสร้างขององค์การ หรือการลดขนาดขององค์การ (Restructuring and downsizing) มักทำลายโอกาสของบางคน การวางแผนอาชีพอาจช่วยลดความคับข้องใจในกลุ่มผู้เสียประโยชน์ เนื่องจากอาจมีทางเลือกให้บ้าง
5. การวางแผนพัฒนาอาชีพเป็นการสะท้อนอารมณ์อันดีขององค์การว่าเห็นความสำคัญของความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นกระแสนิยมให้เกิดความภักดีต่อองค์การ การพัฒนาอาชีพเป็นความรับผิดชอบร่วมกันขององค์การและตัวพนักงานเอง โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมและสร้างเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ด้วยการพัฒนาทักษะการทำงานใหม่

การจัดสายความก้าวหน้าในการพัฒนางานอาชีพให้บุคลากรจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมองเห็นอนาคตของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจะทุ่มเทแรงใจอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มเติมในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2547)

1. ทำให้บุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ เห็นว่าตนเองจะสามารถโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลื่อนระดับไปปฏิบัติงานอื่นของตำแหน่งงานกลุ่มสายอาชีพเดียวกันได้มากน้อยเพียงใด

2. เป็นแนวทางกำหนดมาตรฐานงานขององค์การที่เป็นระบบ ช่วยให้การสับเปลี่ยนตำแหน่งงานในสายอาชีพ รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เป็นแนวทางในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ รวมทั้งการเตรียมบุคลากรที่มีความสามารถให้ได้รับการพัฒนาตามแผนงานอาชีพที่องค์การต้องการ
4. เป็นเครื่องมือในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่ในองค์การตลอดไป และส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ปฏิบัติงานในหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ เพื่อพัฒนาองค์การและงานอาชีพของตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

นอกจากจะกล่าวถึงประโยชน์ของการจัดสายความก้าวหน้าในการพัฒนางานอาชีพให้แก่บุคลากรแล้ว ยังจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงรูปแบบสายความก้าวหน้าในการพัฒนางานอาชีพด้วย ซึ่งโดยทั่วไปองค์การจะกำหนดรูปแบบสายความก้าวหน้าพัฒนางานอาชีพไว้ 3 แบบ คือ

1. สายความก้าวหน้าในอาชีพแบบเดี่ยว (Single Career Paths) เป็นรูปแบบของการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตามวิชาชีพของแต่ละบุคคล ถือเป็น การปรับระดับความรับผิดชอบให้สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสายงานเดียวที่ตนเองถนัด
2. สายความก้าวหน้าในอาชีพแบบคู่ (Dual Career Paths) เป็นการ จัดสายความก้าวหน้าที่มีเส้นทางอื่นควบคู่ไปด้วย คือ บุคลากรคนหนึ่งอาจจะได้รับการพิจารณาให้ได้รับเลื่อนตำแหน่งได้สองทาง ซึ่งการจัดสายความก้าวหน้าในงานอาชีพแบบนี้ องค์การควรจัดกลุ่มงานอาชีพที่คล้ายคลึงกัน สามารถหมุนเวียนหรือทดแทนกันได้ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเลือกเส้นทางอาชีพที่ตนเองถนัดและพอใจที่จะปฏิบัติจริงๆ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพได้เร็วยิ่งขึ้น
3. สายความก้าวหน้าในอาชีพแบบหลากหลาย (Multiple Career Paths) เป็นการ จัดสายอาชีพแบบให้บุคลากรมีโอกาสเลือกเส้นทาง การพัฒนางานอาชีพของตนเองได้หลาย

แบบตามความถนัดและความพึงพอใจของตนเอง ซึ่งถือเป็นวิธีการที่เอื้อประโยชน์ สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพหลายๆ ด้าน

ถึงแม้ว่า การจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพ จะมีรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรให้เติบโตในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นก็ตาม แต่การดำเนินงานขององค์กรจะต้องมีหลักปฏิบัติตามขั้นตอนในการจัดสายความก้าวหน้าในการพัฒนางานอาชีพ ต่อไปนี้

1. จัดกลุ่มอาชีพ โดยจัดแยกกลุ่มอาชีพตามสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) ซึ่งจะช่วยให้สายงานหลักปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. จำแนกตำแหน่งงานตามสายอาชีพ คือ การจัดตำแหน่งงานอาชีพที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสอดคล้องตรงตามตำแหน่งที่มีอยู่ สามารถสับเปลี่ยนหรือเลื่อนระดับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีอยู่ได้ หรือจัดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งสำหรับการเข้าสู่อาชีพนั้น เช่น แพทย์ วิศวกร นักบัญชี เป็นต้น

3. จัดให้มีการระบุน้ำที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน รวมถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และชี้แจงให้บุคลากรทราบ เพื่อเตรียมพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรับการพิจารณาเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

4. ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสเลือกสายอาชีพที่ตนเองมีความสามารถ ซึ่งวิธีการนี้จะมีผู้ให้คำแนะนำปรึกษา ในการเลือกเส้นทางอาชีพ หรือมีศูนย์รวบรวมข้อมูลบุคลากร และมีการประเมินเพื่อให้บุคลากรได้รู้ตนเองว่า มีความรู้ ความสามารถ ในด้านใดมากที่สุด เพื่อจะได้เลือกเส้นทางอาชีพได้อย่างถูกต้อง

การพัฒนาและฝึกอบรม ด้วยเหตุที่ความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานเสื่อมถอยลงได้และอาจไม่ตอบสนองต่อความก้าวหน้าหรือเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การจัดฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้พนักงานได้พัฒนา/เพิ่มพูนทักษะในลักษณะต่างๆ ได้แก่

1. การพัฒนาทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) เช่น การเรียนรู้การทำงานด้วยเครื่องจักรทันสมัย

2.การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Skills) เช่น การฝึกให้รู้จักตระหนักและยอมรับความหลากหลาย (Awareness Training) และการให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานในวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่าง (skill-building Training)

3.การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill) เช่น การฝึกสร้างกระบวนการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการประเมินทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งเป็นทักษะที่หลายองค์การนิยมกระทำ โดยเฉพาะในทีมงานที่มีการจัดการด้วยตัวเอง (Self-managed Team) หรือ กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน (TQM) (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย ,2552: 329)

3. การดำเนินงาน (Implementation)

ในการดำเนินงาน จะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดบุคลากร (Staffing) ได้แก่ การสรรหา เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ ส่วนในการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความสามารถสูงและมีความเหมาะสมมากที่สุด การตอบแทนที่สามารถจูงใจและทัดเทียมกับค่าตอบแทนของตลาดแรงงาน การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ตลอดจนการบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน (Job analysis) และการวางแผนบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ (Personnel/ Human resource planning) ผลการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงลักษณะโดยละเอียดของงานๆหนึ่ง และคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น ส่วนผลของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก็จะทำให้ทราบว่าองค์กรนั้น ๆ มีความต้องการบุคลากรประเภทใด มากน้อยเพียงใดทั้งในปัจจุบันและอนาคต หลังจากนั้น องค์กรจึงสามารถที่จะดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี โดยการเข้ากระบวนการสรรหา และทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และบุคลิกภาพเหมาะสมมากที่สุด เพื่อรับเป็นบุคลากรใหม่ขององค์กร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550)

3.1 การจัดบุคลากร (Staffing)

French (2007 : 10) กล่าวถึงการจัดบุคลากรว่า เป็นกระบวนการที่ดำเนินเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในองค์กรซึ่งเป็นงานต่อเนื่อง จากการออกแบบและวิเคราะห์งาน สำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง โดยมีกิจกรรมเกี่ยวกับการดึงดูดคนให้เข้ามาสมัคร มีกระบวนการคัดเลือกคนเก่งที่มีความสามารถ การบรรจุบุคคลที่ได้รับคัดเลือกและจัดอบรมปฐมนิเทศแก่บุคลากรใหม่ ตลอดจนการดำเนินงานด้าน การโอนย้าย การเลื่อนขั้นหรือการลดขั้น รวมทั้งงานเกษียณอายุของบุคลากร โดยเครื่องมือและวิธีการที่นำมาใช้กับกระบวนการจัดบุคลากรเพื่อเข้าตำแหน่งงาน ได้แก่ การออกไปรับสมัครถึงโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย การโฆษณาตำแหน่งงานที่เปิดรับในอินเทอร์เน็ต การโฆษณาในหนังสือพิมพ์และวารสารเกี่ยวกับวิชาชีพ การทดสอบทักษะ การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม และนโยบายเกี่ยวกับการโยกย้ายตำแหน่ง, การเลื่อนขั้น, และการเลิกจ้าง

Scarpello, Ledvinka and Bergmann (1995: 5) ได้กล่าวว่า องค์กรควรมีการจัดการด้านบุคคล โดยพยายามคนเก่งที่มีคุณภาพสูงจากมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระดับแนวหน้า เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี

3.1.1 การสรรหา (Recruiting)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่ต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบและเหมาะสม เนื่องจากทั้งสองหน้าที่นี้จะมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ถ้าองค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่งานที่ต้องการได้ ก็จะสามารถให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง

ความหมายของการสรรหาบุคคล

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ (2545 : 88) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่ต้องการ

Werther and Davis (1993)กล่าวว่าการสรรหาบุคลากร Personnel recruitment คือ กระบวนการค้นหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542 : 90 - 91) กล่าวว่า การจัดหาบุคลากรต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน จะต้องยึดหลักการว่า องค์กรจะตัดสินใจให้บุคคลเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใดก็ตาม บุคคลนั้นจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์กรอย่างคุ้มค่าและเหมาะสมกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
2. แหล่งที่มาของบุคลากร ซึ่งองค์กรต้องพิจารณาว่า จะพิจารณามูลค่าจากแหล่งภายใน หรือภายนอก จึงจะมีความเหมาะสม
3. ความยุติธรรม การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลหากเป็นไปได้ไปอย่างเปิดเผย บริสุทธิ์และยุติธรรม ก็จะมีส่วนในการกระตุ้นให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเกิดความสนใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรหรือหน่วยงาน
4. การเมืองในองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. มาตรฐานในการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้ามา ควรมีการกำหนดเกณฑ์ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับชนิดของงานในแต่ละตำแหน่งเป็นมาตรฐานที่เชื่อถือได้

กระบวนการสรรหา

พนัส หันนาคินท์ (2542) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคคลว่าจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการสรรหา นโยบายจะต้องแถลงออกเป็นลายลักษณ์อักษรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เช่น คุณสมบัติขั้นต่ำ วิธีการคัดเลือก เป็นต้น
2. กำหนดลักษณะงานให้ผู้สนใจได้รับทราบ เพื่อป้องกันการเข้าใจผิดและผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงาน
3. การหาแหล่งกำลังคน
4. บุคลากรของสถาบันต่างๆ และทราบว่าจะหาแหล่งกำลังคนได้จากที่ไหน

5. ช่องทางสำหรับการสรรหา คือ การกระจายข่าวสู่ช่องทางต่างๆ ที่จะให้คนได้รับทราบ

6. แบบฟอร์มสำหรับผู้สมัครกรอกข้อมูล ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบผลตรงต่อความต้องการขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 127 - 137) ได้กล่าวถึงแหล่งของการสรรหาบุคคลจะมี 2 แหล่ง ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การ (Internal Organization) คือ การที่จะให้ปรับหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การก่อนเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะรับบุคคลภายนอก ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาความก้าวหน้า ชวัญ และ กำลังใจ

2. การสรรหาจากภายนอกองค์การ (External Organization) เป็นวิธีดำเนินการสรรหาบุคคลจากกลุ่มภายนอก ที่มีใช้บุคคลในองค์การ

การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์การ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ การสรรหาแบบนี้จึงมีประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากรหลายประการดังต่อไปนี้คือ (Schneider and Schmitt, 1986 อ้างถึงใน ชูชัย สมิติไกร, 2550)

1. ลดช่วงเวลาการปรับตัว
2. องค์การมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงาน
3. เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง
4. ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของพนักงาน

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ คือ การค้นหาและจูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การได้พิจารณาแล้วว่า ไม่มีบุคลากรภายในองค์การที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การมีดังต่อไปนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถแสดงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบของตนตามงานที่ถนัด

2. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นแหล่งที่มาของบุคลากรที่องค์กรแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เนื่องจากแต่ละองค์กรจะมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนสมาชิกแต่ละคนล้วนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร จึงไม่ต้องเสียเวลาที่จะค้นหาและจูงใจให้บุคลากรอยู่ร่วมงานกับหน่วยงาน

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ปกติเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมหนึ่งจะมีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเขา เพื่อให้เขาสามารถดำรงอยู่ในระบบได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรย่อมจะได้รับการขัดเกลาให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเขาได้ยอมรับบรรทัดฐานและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความเคยชิน จนบางครั้งอาจมองข้ามหรือมิได้สำนึกถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เนื่องจากการจำกัดของจำนวนสมาชิกภายในองค์กร ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมได้

2. ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร เมื่อองค์กรมีความต้องการในการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากองค์กรมีข้อจำกัดทั้งทางด้านจำนวนและคุณสมบัติของสมาชิก ดังนั้นเมื่อองค์กรขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการยากที่จะสรรหาบุคลากรจากภายในมาปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องการได้ทั้งหมด นอกจากนี้ถ้าองค์กรมอบภาระงานในปริมาณหรือคุณภาพที่เกินกว่าความพร้อมของแต่ละบุคคล อาจก่อให้เกิดความเครียดหรือความเมื่อยล้า ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรลดลง

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากองค์กรรับบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ จากภายนอกซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร

2. สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน เนื่องจากองค์การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานได้จากภายนอกองค์การ

3. แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์การทั้งในด้านของจำนวน และคุณสมบัติ โดยองค์การสามารถทำการสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อเข้าร่วมงานกับองค์การได้ในปริมาณที่มากกว่าการสรรหาจากภายในองค์การ

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การมีดังต่อไปนี้

1. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์การ เนื่องจากผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษา วางแผน และพยายามเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การโฆษณา การประกาศรับสมัคร ซึ่งต้องเสียทั้งค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงาน

2. มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งบริหาร เนื่องจากบุคคลทุกคนต่างก็ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ดังนั้น ถ้าองค์การสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหาร โดยไม่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือพิจารณาความดีความชอบตามความเหมาะสม ก็อาจจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้

3. ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์การ เนื่องจากบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมขององค์การอาจมีความขัดแย้งทางความคิด บุคลิกภาพ ทัศนคติ หรือมีปัญหาในการประสานงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2552) กล่าวว่า การสรรหาที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับจำนวนตัวเลือกที่ควรมีมากเพียงพอ ซึ่งขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาของการสรรหาด้วย โดยในแต่ละวิธีจะมีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันไป สรุปได้ดังนี้

1. การสรรหาภายใน (Internal Search)

มีข้อดี ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจให้ “คนใน” ได้เลื่อนตำแหน่ง
2. เกิดความกระตือรือร้น ใฝ่พัฒนา เพื่อจะได้ตำแหน่ง
3. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือก

4. ผู้รับตำแหน่งเข้าใจระบบขององค์การดีอยู่แล้ว

มีข้อจำกัด ดังนี้

1. ขาดแคลนตัวเลือกกรณีคนในไม่เก่ง ก็ไม่ควรให้เลื่อนตำแหน่ง
2. ขาดความรู้/แนวคิดใหม่ๆ จากคนนอก
3. ขาดทายาทที่มีความสามารถ เพราะเป็นการสรรหาจากกลุ่มเดิมๆ

วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การเป็นวิธีการที่หลายองค์การนำมาใช้ในการสรรหา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลาย และมุมมองที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอให้แก่องค์การได้ แต่เนื่องจากแหล่งที่มาของบุคลากรจากภายนอกองค์การมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก ตลอดจนงานแต่ละชนิดจะมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต่างกันไป ซึ่งจะส่งผลถึงวิธีการในการสรรหาบุคลากร

ดังนั้น การดำเนินการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การสรรหาสามารถดึงดูดกลุ่มบุคคลที่องค์การต้องการให้มีความสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานได้อย่างตรงกลุ่ม เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรินทร์, 2542)

1. คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน การสรรหาบุคลากรโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เมื่อองค์การมีความต้องการบุคลากรใหม่ในปริมาณที่ไม่มาก และไม่มีผลกระทบที่จะประกาศรับสมัครโดยตรงต่อสาธารณะ แต่วิธีการนี้มีข้อเสียอยู่ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาการใช้เส้นสาย และการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นภายในองค์การ

2. บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์การ วิธีการนี้้องค์การสามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่เคยร่วมงานกับองค์การในอดีต แต่ออกจากงานไปด้วยเหตุผลบางประการที่มีสาเหตุจากความผิดหรือความขัดแย้ง เช่น บุคลากรอาจลาออกจากรางานเพื่อทำการศึกษาต่อ เลี้ยงดูบุตร หรือย้ายที่อยู่อาศัยชั่วคราว เป็นต้น ให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การอีกครั้ง วิธีการนี้้องค์การจะมีข้อมูลของบุคคลดังกล่าวอยู่พอสมควร

โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานคุณสมบัติส่วนตัว และการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นภายใต้วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าบุคคลมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานใหม่หรือไม่

3. บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร หรือเรียกว่า "Walkin" วิธีการนี้ องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านไป ซึ่งทำให้องค์กรสามารถติดต่อและเชิญชวนมารับการคัดเลือกได้ไม่ยากนัก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้จักและสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรในระดับหนึ่ง

4. ประกาศรับสมัคร วิธีการนี้ องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรโดยประกาศผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ให้สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกจากและเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการตลอดจนมีข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและผลลัพธ์ที่จะให้ เพื่อให้การดำเนินงานคุ้มกับค่าของเงินที่ลงทุนได้

5. สถาบันการศึกษา องค์กรสามารถทำการสรรหาบุคลากรใหม่จากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ ซึ่งจะได้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้และทักษะในงานตามที่องค์กรต้องการ องค์กรอาจทำการติดต่อโดยตรงกับแต่ละสถานศึกษาโดยตั้งโต๊ะรับสมัครในช่วงเวลาใกล้สำเร็จการศึกษา เพื่อทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม หรือใช้วิธีการอื่นในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่กำลังศึกษามีความสนใจในองค์กรและต้องการที่จะเข้าร่วมงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เช่น การให้ทุนการศึกษา การส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษา การจัดสัมมนา หรือการรณรงค์เพื่อสังคม เป็นต้น

6. สมาคมวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพเป็นที่รวมตัวกันของบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพเดียวกัน เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี ครู นักบิน เป็นต้น สมาคมวิชาชีพจะมีข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งในด้านการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษในกรณีที่องค์กรมีความต้องการในแต่ละวิชาชีพโดยไม่ต้องเสียเวลามากนัก

7. องค์กรด้านแรงงาน องค์กรด้านแรงงานเป็นหน่วยงานที่รวบรวมบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันในการจ้างงานและการปฏิบัติงาน เช่น สหภาพแรงงาน สมาพันธ์แรงงาน สมาคมแรงงาน เป็นต้น องค์กรทางด้านแรงงานอาจเป็นองค์กรเฉพาะของแรงงานในสาขาใด

สาขาหนึ่ง หรือองค์การแรงงานที่มีได้จำกัดคุณสมบัติของสมาชิกมากนัก องค์การทางด้านแรงงานจะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก เช่น ประวัติส่วนตัว ประสบการณ์ ความถนัด และสถานะการจ้างงาน ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความต้องการแรงงานอาจจะขอความร่วมมือจากองค์การทางด้านแรงงานในการสรรหาคูหากรที่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง

8. สำนักงานจัดหางาน ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดหางานที่ทำหน้าที่ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อทำหน้าที่ให้บริการจัดหางานให้แก่บุคคลและจัดหาแรงงานให้แก่องค์การต่าง ๆ โดยที่หน่วยงานเหล่านี้จะมีวิธีการปฏิบัติและการคิดค่าบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้มีหน้าที่สรรหาคูหากรจะต้องศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงานที่องค์การมีความต้องการและข้อมูลของสำนักงานจัดหางานแต่ละแห่งเป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

9. การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น ปัจจุบันการขาดแคลนแรงงานในบางสาขาอาชีพ หรือตำแหน่ง เช่น วิศวกร นักบริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัย จะส่งผลให้หลายหน่วยงานใช้วิธีสรรหาคูหากรโดยการดึงตัวบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มาจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้ามาร่วมงานหรือที่เรียกว่า "การซื้อตัว" เนื่องจากวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ได้ผลรวดเร็วในทางปฏิบัติแต่วิธีการนี้ส่งผลเสียแก่ตลาดแรงงาน และองค์การในหลายด้าน เช่น ก่อให้เกิดการแย่งชิงแรงงานอย่างรุนแรงส่งผลให้ค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นเกินความจำเป็น นอกจากนี้อาจทำให้บุคลากรขาดความสามารถในการปฏิบัติงานที่แท้จริง เนื่องจากการเปลี่ยนงานที่บ่อยครั้งจนเกินไป หรือที่เรียกว่า "การกระโดดงาน" (Job Hopper) ส่งผลให้บุคลากรมิได้เรียนรู้งานอย่างเต็มที่

10. การจ้างงานชั่วคราว งานบางประเภทหรือบางตำแหน่ง องค์การอาจทำการสรรหาคูหากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวจนกระทั่งงานสำเร็จ หรือทำการต่อสัญญาตามข้อกำหนดของระยะเวลาที่ตกลงกัน เนื่องจากวิธีการนี้จะทำให้องค์การไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ค่าจ้างแรงงาน และค่าสวัสดิการในอัตราที่ใช้ไปสำหรับการจ้างงานปกติ

11. วิธีการอื่นๆ นอกจากวิธีการสรรหาที่กล่าวมาแล้ว ปัจจุบันองค์การอาจทำการสรรหาคูหากรได้จากแหล่งต่าง ๆ นอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติในอดีต เช่น การจ้างบริษัทรับเหมา การรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถนำแรงงานในบางระดับมาใช้งานได้ตามที่ต้องการ ตลอดจนไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายในการธำรงรักษาพัฒนาและสวัสดิการของ

บุคลากรในระยะยาว ดังนั้นผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องทำการศึกษาและติดตามข้อมูลพิจารณาสถานการณ์ด้านแรงงาน ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ข้อกำหนดขององค์กร ค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนข้อดีและข้อเสียของการจ้างงานแต่ละประเภท เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรตามที่องค์กรต้องการได้อย่างเหมาะสม

3.1.2 การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือกบุคลากรจะมีหลายขั้นตอน ตั้งแต่การเริ่มต้นการรับสมัคร การสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติ การตรวจสุขภาพ จนกระทั่งถึงการตัดสินใจรับบุคลากรเข้าร่วมงาน แต่ปกติในการคัดเลือกบุคลากรเราไม่จำเป็นต้องดำเนินการครบทุกขั้นตอน เนื่องจากองค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องตัดสินใจเลือกขั้นตอนต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและเวลาที่ต้องเสียไป

ความหมายของการคัดเลือกบุคคล

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 138) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการรับบุคคล

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน

จากความหมายการคัดเลือก (Selection) ของนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ จึงสรุปได้ว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการนำวิธีการต่างๆมาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดในองค์กร

กระบวนการคัดเลือกบุคคล

กระบวนการคัดเลือกบุคคล ซึ่ง ญัตติฉบับที่ 2540 : 103 -107) ได้เสนอกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเริ่มจากการแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการสมัครและการคัดเลือก นอกจากนี้ อาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัคร เพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวข้องกับองค์การและกระบวนการคัดเลือกบุคคล ซึ่งจะทำให้ผู้สมัครสามารถเตรียมตัวสำหรับการคัดเลือกได้ถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาดขึ้นระหว่างการคัดเลือก

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดเลือกบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งออกไปก่อน เพื่อมิให้ผู้สมัครต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียความรู้สึก

3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์การต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมต่อไป

4. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่องค์การให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบที่ได้รับการวางแผนอย่างดี มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ กับบุคคลที่ไม่เหมาะสม

5. การสอบสัมภาษณ์ มีเป้าหมายเพื่อการคัดเลือกที่ต้องการความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัครที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใด มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด

6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์การต้องการ และมีแนวโน้มที่จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์การในอนาคต

7. การตรวจสอบสุขภาพ เพื่อใช้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ด้วยเหตุผล ดังนี้

7.1. คัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออกไป เนื่องจากลักษณะงานบางประเภทต้องการบุคคลที่มีสภาพแข็งแรงเป็นปกติ หรือมีคุณสมบัติพิเศษทางกายภาพ

7.2. ป้องกันไม่ให้มีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่อองค์การ เนื่องจากบุคคลอาจมีโรคประจำตัว หรือสุขภาพที่ไม่แข็งแรงก่อนเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์การ หรือถ้าบุคคลที่มีสภาพร่างกายที่ไม่เหมาะสมกับงานบางประเภทอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุและความสูญเสียแก่องค์การได้

7.3. ป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์การ

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย เพื่อจะตัดสินใจว่าจะเลือกบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าปฏิบัติงานกับองค์การหรือไม่

9. การรับเข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อองค์การตัดสินใจว่าจะรับบุคคลใดเข้าปฏิบัติงาน จะต้องจัดให้บุคคลนั้นเข้าสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานที่เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบเพื่อเป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงาน ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและองค์การได้เพียงใดอาจ

หลักการคัดเลือกคนงาน Alect Rodger แห่งสถาบันจิตวิทยาอุตสาหกรรมแห่งชาติของประเทศอังกฤษ ได้ใช้หลัก 7 ประการ (Seven-Point-Plan) ในการคัดเลือกคนงาน ดังนี้

1. Physical Appearance ได้แก่ สุขภาพอนามัย รูปร่างหน้าตา น้ำหนัก ความสูง ท่าทาง น้ำเสียง รวมถึงการแต่งกายและบุคลิกลักษณะ

2. Knowledge or Attainments ได้แก่ ความรู้สามัญที่ได้ศึกษามาจากโรงเรียนการฝึกอบรมทางวิชาชีพ การฝึกอบรมพิเศษ การดูงานหรือการฝึกงานเพิ่มเติมในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมถึงประสบการณ์จากการทำงานในสาขาต่าง ๆ ด้วย

3. Intelligence ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความมีไหวพริบสติปัญญา ความสามารถที่จะเข้าใจและตัดสินใจปัญหาจำกัดได้ รวมทั้งมีไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และมีสามัญสำนึกด้วย

4. Aptitudes ความถนัด อาจหมายถึงพรสวรรค์ของบุคคล ความถนัดนี้เป็นสิ่งที่อาจฝึกฝนเพิ่มเติมได้เหมือนการเป็นช่าง Skill แต่อาจพัฒนาขึ้นมาได้บ้างตามสมควร การทราบความถนัดจึงเป็นประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกและบรรจุเข้าทำงานมาก

5. Interests คนเราแต่ละคนย่อมมีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ และปัญหาประจำวันแตกต่างกัน ความสนใจในงานอย่างหนึ่งอย่างใดย่อมเป็นเสมือนเครื่องประกอบของชีวิต และเป็นสิ่งแสดงนิสัยใจคอของบุคคลนั้น ๆ ไปด้วย

6. Habit or Disposition นิสัยเป็นเสมือนอารมณ์ระดับคน คนเราจะเป็นที่รักใคร่ของเพื่อนฝูง เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาจะเป็นที่เคารพของลูกน้องหรือไม่อยู่ที่นิสัยใจคอ

7. Environments of Circumstance หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคคล เช่น สภาพของครอบครัว, บิดามารดา ญาติพี่น้อง โรงเรียน สังคมที่เขาอยู่อาศัย โรคภัยไข้เจ็บ ประเพณีนิยมของครอบครัว สิ่งเหล่านี้อาจมีอยู่บางตอนที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อชีวิตของบุคคลคนนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรทราบไว้ เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกคนเขาเข้าทำงาน

หลัก 7 ประการของ Rodger นี้เป็นที่นิยมแพร่หลายทั่วโลก นอกจากหลัก 7 ประการนี้แล้วยังมีหลักการคัดเลือกของ Dale Yoder Director, Industrial Relations Center, University of Minnesota ซึ่งประกอบด้วย

1. ความชำนาญ (Skill) รวมถึงความสามารถทางด้านจิตใจและร่างกายควบคู่กันไปในการปฏิบัติงาน

2. ประสบการณ์ (Experience) มักพิจารณาความสำคัญของประสบการณ์ในด้านการชำนาญรอบรู้เป็นหลักในการคัดเลือกบุคคลากรใหม่ แต่ยังมีสิ่งที่นายจ้างไม่ควรมองข้ามไปเสีย คือ ความถนัดและความสามารถ บุคคลที่มีความถนัดสูงแม้ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเลยอาจจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความชำนาญค่อนข้างต่ำหรือมีความถนัดและความสามารถแต่ภายในเท่านั้น

3. อายุ (Age) ในการพิจารณานี้อาจใช้กฎหมายที่ได้กำหนดอายุอันจำกัดของชายหญิง ที่จะเข้าทำงานได้มาประกอบการพิจารณา

4. เพศ (Sex) ยังเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพิจารณาสำหรับงานในตำแหน่งต่าง ๆ ถึงแม้ว่าปัจจุบันฐานะทางเศรษฐกิจทำให้ผู้หญิงต้องออกนอกบ้านมาประกอบอาชีพเพิ่มมากขึ้นก็ตาม

5. การศึกษาและฝึกอบรม (Education and Training) คุณสมบัตินี้จะพิจารณาควบคู่ไปกับระดับความสามารถของบุคคล รวมถึงเรื่องคุณวุฒิด้วย

6. ลักษณะพิเศษทางกายภาพ (Physical Characteristics) การประเมินลักษณะงานโดยทั่ว ๆ ไปจะเจาะจงรายละเอียดของความต้องการทางกายภาพสำหรับงานแต่ละชนิดไว้ด้วย หลักฐานทางคุณสมบัติพิเศษทางกายภาพนี้เป็นสิ่งสำคัญเป็นพิเศษ ในการบรรจุตำแหน่งของคนงาน

7. บุคลิกลักษณะและท่าทาง (Appearance) อาจพิจารณาถึงการแต่งกายสมัยนิยมและความเรียบร้อยสะอาดตาด้วย คุณลักษณะพิเศษเหล่านี้มักไม่เจาะจงลงไป เพราะรูปร่างท่าทางของคนไม่อาจบอกให้ทราบถึงอุปนิสัยและความสามารถได้เสมอไป

8. ความคิดริเริ่ม ความเฉลียวฉลาด และการเตรียมพร้อม (Initiative, Ingenuity) คุณสมบัติเหล่านี้มักกำหนดเอาไว้ในรายละเอียด และสภาพของงาน

9. ความถนัด (Aptitudes)

10. ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบ (Honesty and Responsibility) ผู้สมัครจะต้องเป็นผู้ที่สามารถรับมอบหมายงานได้ มีความรับผิดชอบต่อบ้านและครอบครัว ความรับผิดชอบต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นแนวทางที่จะสื่อให้เห็นว่าผู้สมัครเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้นับถือเชื่อใจได้

11. ทศนคติที่มีต่อการว่าจ้าง (Attitude Toward Employment) ประการสำคัญที่สุด คือองค์การจะต้องทราบว่า ทำไมผู้สมัครจึงเลือกมาเข้าทำงานในที่ทำงานนี้ เขามีความทะเยอทะยาน และความปรารถนาในความก้าวหน้าเพียงใด เขามีความคิดเห็นอย่างไรกับนายจ้างและผู้ร่วมงาน และเขาหวังที่จะอยู่ทำงานกับนายจ้างนานสักเท่าไร

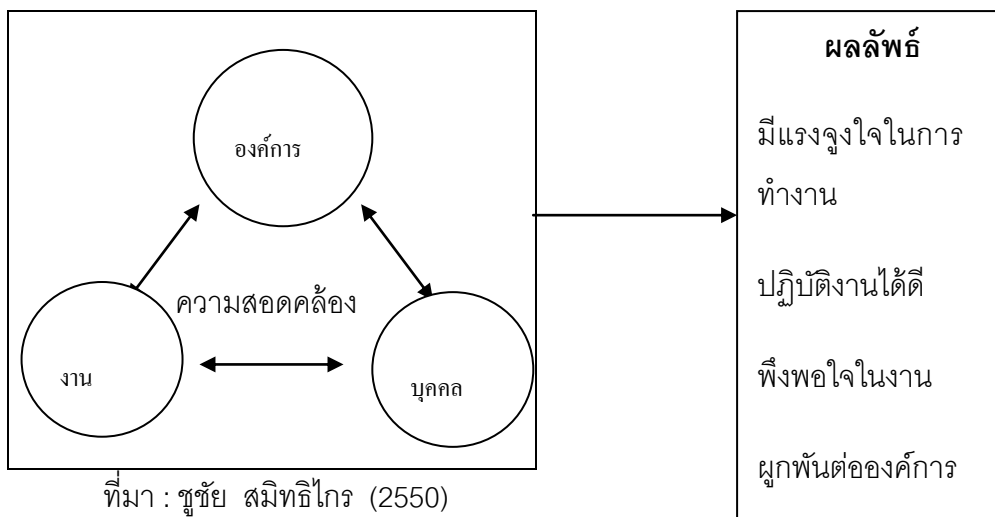
12. บุคลิกลักษณะส่วนตัว (Personality) ข้อมูลและหลักฐานที่อ้างถึงลักษณะส่วนตัวของผู้สมัครซึ่งนำมาช่วยในการตัดสินใจ

วิธีดำเนินการในการคัดเลือกผู้สมัครที่นิยมใช้ปฏิบัติกันโดยทั่ว ๆ ไป ได้แก่ วิธีของ Paul Pigors and Charles A. Myers ได้แก่

- ขั้นที่ 1 การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary Interview)
- ขั้นที่ 2 การกรอกใบสมัคร (The Application Blank)
- ขั้นที่ 3 การสอบประวัติเดิม (Investigation of Previous Employment History)
- ขั้นที่ 4 การตรวจสุขภาพอนามัย (The Physical Examination)
- ขั้นที่ 5 ทดสอบการทำงาน (Employment Tests)
- ขั้นที่ 6 สัมภาษณ์ (The Employment Interview)
- ขั้นที่ 7 การบรรจุตำแหน่ง (Placement)

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2550) กล่าวถึง กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถจะช่วยให้องค์การได้บุคลากรตามที่ต้องการคือ กรอบแนวคิดที่เรียกว่า “ความสอดคล้องกันระหว่างองค์การ งาน และบุคคล (organization-job-person match)” ดังตัวอย่างในแผนภาพ ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 ความสอดคล้องกันระหว่างองค์การ งาน และบุคคล



ที่มา : ซูซีย์ สมิทธิไกร (2550)

กรอบแนวคิดความสอดคล้องกันระหว่างองค์การ งาน และบุคคล มีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายหลายประเด็นคือ

ประการแรก องค์การแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์การ หรือระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะ

กำหนดว่าองค์การจะต้องมีตำแหน่งงานอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร รวมทั้งเป็นสิ่งกำหนดด้วยว่าบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การควรมีค่านิยม ความเชื่อ หรือทัศนคติเช่นไร

ประการที่สอง ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งย่อมมีลักษณะงานและข้อกำหนดที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องกำหนดว่าบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีคุณสมบัติเช่นไร

ประการที่สาม บุคคลแต่ละคนย่อมมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งทำให้มีความเหมาะสมกับองค์การและงานไม่เท่ากัน

ประการที่สี่ ความสอดคล้องกันระหว่างองค์การ งาน และบุคคล จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด กล่าวคือ บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

ดังนั้น กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างองค์การ งาน และบุคคล จึงไม่ได้เสนอว่า องค์การควรสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มี ความสามารถสูงสุดในบรรดาผู้สมัครงานแต่อย่างใด แต่เสนอว่าบุคคลที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์การ ควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสม กับงานและองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ค่านิยม ทัศนคติ หรือความเชื่อ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบทั้งสามมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากรเป็นหน้าที่สำคัญของ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การสามารถคัดเลือกบุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์การมีความต้องการมากที่สุด เพื่อที่บุคคลากรจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงการสร้างศักยภาพในการดำเนินงานและพัฒนาการขององค์การในอนาคต

การทดสอบโดยใช้ศูนย์ทดสอบ (Assessment Center)

Assessment Center หรือ ศูนย์ทดสอบเป็นอีกวิธีที่ใช้ประเมินผลการทำงานของผู้สมัครว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ (ส่วนมากเป็นตำแหน่งบริหาร) โดยการวัดผลอาจใช้เวลา 3 - 4 วัน คล้ายกับเป็นการสัมมนาร่วมระหว่างผู้สมัครและ หัวหน้างานตลอดจน

ผู้เชี่ยวชาญด้านการทดสอบ โดยผู้สมัครจะต้องผ่านการสัมภาษณ์ การแก้ปัญหาจำลองจากสถานการณ์จริง (In-basket Problem Solving) กระบวนการกลุ่ม และเกมการแก้ปัญหาธุรกิจ เพื่อประเมินคุณลักษณะและความสามารถเชิงจัดการของผู้สมัคร ซึ่งอาจสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากแต่ให้ผลคุ้มค่าในการคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2552)

การทดสอบบุคลิกภาพ

Jackson and others (2009: 247) กล่าวว่า การทดสอบบุคลิกภาพจะเป็นวิธีการประเมินแบบผสมผสานเพื่อให้ได้เป็นเอกลักษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยกำหนดรูปแบบของการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลนั้นมีต่อสิ่งแวดล้อม มีเครื่องมือในการประเมินทางจิตวิทยามากมายหลายอย่างที่สามารถนำมาใช้ในวัดบุคลิกภาพ โดยพบว่า แบบทดสอบด้วยการเขียนจะมีความนิยมมาก

คนส่วนใหญ่เชื่อว่าบุคลิกภาพมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน การทราบถึงลักษณะของบุคลิกภาพซึ่งส่วนใหญ่สามารถวัดบุคลิกภาพได้จากลักษณะพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การเป็นคนเปิดเผย (เข้าสังคม, ช่างคุย, อยากรู้อยากเห็น)
2. การโอนอ่อนผ่อนตาม (อภัยค้ำดี, ให้ความร่วมมือ, นำใจกว้างใจ)
3. ความซื่อตรง (รับผิดชอบ, พึ่งพาได้, เด็ดขาด, ยึดถือความสำเร็จ)
4. ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ (ไม่ตึงเครียด, ไม่มั่นคง, และวิตกกังวลเกินไป)
5. การเปิดใจยอมรับประสบการณ์ใหม่ๆ (มีจินตนาการ, ศิลปะที่ละเอียดอ่อน, มีความรู้)

3.1.3 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

การบรรจุและแต่งตั้งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการสรรหาบุคลากรที่จะต้องดำเนินการหลังจากที่ได้เลือกสรรบุคลากรตรงตามความต้องการของตำแหน่งต่างๆ แล้ว รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนฐานะของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นราชการโดยองค์การก็จะออกคำสั่งเพื่อบรรจุบุคคลดังกล่าวเป็นข้าราชการ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าในฐานะข้าราชการขององค์การนั้นๆ และให้ทดลองปฏิบัติราชการ ซึ่งปกติแล้วการบรรจุบุคคลเข้า

รับราชการมักจะทำต่อเนื่องหรือควบคู่กันไปกับการแต่งตั้ง จึงมักรวมเรียกว่า การบรรจุแต่งตั้ง (ศุภชัย ยาวะภาษ, 2548)

ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อองค์กรได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการตามอัตราที่กำหนดไว้ ขั้นตอนต่อไปของการจัดการด้านบุคคลเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรใหม่ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานในองค์กร ให้เข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รู้จักเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจถึง วัฒนธรรมโดยภาพรวมขององค์กร จึงได้แก่ การจัดงานปฐมนิเทศแก่บุคลากร

ความหมายของการปฐมนิเทศ (Orientation) คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับบุคลากรใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จักคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การของตน (Mathis and Jackson, 1985; Cenzo and Robbins, 1994 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2547:278) การปฐมนิเทศจึงเป็นความพยายามที่จะช่วยให้บุคลากรหรือบุคลากรใหม่ รู้สึกสบายใจและสามารถเรียนรู้การทำงานได้โดยเร็ว

ธัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้ให้ความหมายของ การปฐมนิเทศ ว่าหมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อแนะนำให้พนักงานให้รู้จักองค์กรเพื่อช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยแนะนำเงื่อนไขการจ้างงาน สิทธิและผลประโยชน์ต่างๆ นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัยและทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงการอธิบายภาพรวมขององค์กร งานในหน้าที่ ความรับผิดชอบสถานที่ทำงาน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระเบียบข้อบังคับ และเพื่อนร่วมงาน

ชูชัย สมितिไกร (2547 : 277-278) ได้กล่าวถึง การปฐมนิเทศว่า องค์กรควรจะจัดการปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ ได้อย่างเหมาะสมและอย่างรวดเร็วที่สุด มิฉะนั้นแล้ว บุคลากรใหม่เหล่านั้นอาจจะรู้สึกเคืองคว้างวิตกกังวล และเครียดซึ่งอาจนำไปสู่การลาออกจากงานหรือมีผลการทำงานต่ำก็ได้ การปฐมนิเทศจะมีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งในการหล่อหลอมให้บุคลากรใหม่มีทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมในแบบที่องค์กรต้องการ และถือได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของฝ่ายฝึกอบรมหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบนิเทศมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (Mathis and Jackson, 1985 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2547:278)

1. เพื่อสร้างความประทับใจหรือความรู้สึกที่ดีตั้งแต่เริ่มแรก การปฏิรูประบบนิเทศที่ดีควรจะช่วยให้นักวิชาการใหม่มีความรู้สึกประทับใจในงานและองค์การของพวกเขา เนื่องจากการที่บุคคลมีความประทับใจหรือความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง หรือองค์การของตน จะช่วยทำให้เขาสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นได้ การปฏิรูประบบนิเทศที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ เพราะจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ลดต่ำลงในช่วงสองถึงสามสัปดาห์แรกของการทำงาน และอาจจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและการลาออกจากงานตามมาได้ (Gomersall and Myers, 1966; Wanous, 1980 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2547:278)

2. เพื่อสร้างความยอมรับระหว่างบุคลากรเก่าและใหม่ วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการปฏิรูประบบนิเทศคือ การช่วยปูทางให้นักวิชาการใหม่ให้สามารถเข้ากับบุคลากรเก่าได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น การปฏิรูประบบนิเทศจึงมีบทบาทอย่างสำคัญในการช่วยให้นักวิชาการใหม่ ได้พบปะและสร้างความคุ้นเคยก่อนที่จะได้เริ่มต้นทำงานอย่างจริงจัง อันจะช่วยลดความรู้สึกอึดอัดและวิตกกังวลของบุคลากรใหม่ได้

3. เพื่อช่วยเหลือการปรับตัวของบุคลากรใหม่ โครงการปฏิรูประบบนิเทศที่ดีจะช่วยลดปัญหาการปรับตัวของบุคลากรใหม่ได้ ด้วยการสร้างความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความเชื่อมั่น และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มให้แก่บุคลากรใหม่ (Mendenhall and Millard, 1980 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2547:279)

ระบบการปฏิรูประบบนิเทศที่มีประสิทธิภาพ

การจัดการปฏิรูประบบนิเทศอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรใหม่ ซึ่งในที่นี้จะจำแนกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ดังต่อไปนี้คือ (Jones, 1984.; Hollman, 1976.; Mathis and Jackson., 1985 อ้างถึงในชูชัย สมितिไกร, 2547)

1. การตระเตรียมงาน บุคลากรใหม่ควรจะเกิดความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความสำคัญต่อหน่วยงานเมื่อก้าวเข้ามาทำงานในวันแรก ดังนั้น ทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานอื่นๆ ควรจะได้มีการตระเตรียมสิ่งต่างๆ เพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่เหล่านั้น นอกจากนั้น บรรดาบุคลากรเก่าในหน่วยงานควรจะได้รับแจ้งให้ทราบว่า จะมีบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานในวันนั้นด้วย การแจ้งให้ทุกคนทราบล่วงหน้านับว่ามี ความสำคัญไม่น้อย หากบุคลากรใหม่คนนี้จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ สถานภาพของบุคลากรอื่นๆ ในหน่วยงาน สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ก็ควรจะ ได้มีการจัดเตรียมการในด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน เช่น เอกสาร ห้องประชุม การนัดหมาย บุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2. ให้ข้อมูลที่บุคลากรจำเป็นจะต้องทราบ การปฐมนิเทศ คือ การตอบ คำถามที่ว่า บุคลากรใหม่จำเป็นจะต้องทราบอะไรบ้างในขณะนี้ การปฐมนิเทศที่ล้มเหลวมัก เกิดขึ้น เพราะมุ่งให้ข้อมูลที่มากเกินไปและความจำเป็นและยังไม่จำเป็นต้องทราบในขณะนั้นก็ได้ จึง ควรที่จะได้มีการปรึกษาร่วมกันว่าจะนำเสนอข้อมูลอะไรแก่บุคลากรใหม่

3. พิจารณาและกำหนดวิธีการเสนอข้อมูล ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการ ฝ่ายอื่นๆ ควรจะเข้าร่วมกันพิจารณา และกำหนดวิธีการเสนอข้อมูลอย่างเหมาะสมในการ ปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรใหม่เรียนรู้และเกิดความเข้าใจโดยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น แทนที่จะใช้การบรรยายแต่เพียงวิธีการเดียว ก็อาจจะใช้วิธีการอื่นๆ เข้ามา ผสมผสานด้วย เป็นต้น ปัญหาประการหนึ่งที่มักจะพบในการปฐมนิเทศคือ ปัญหาการให้ ข้อมูลมากเกินไป (information overload) ซึ่งหมายถึง การให้ข้อเท็จจริงและข้อมูลต่างๆ แก่ บุคลากรใหม่มากเกินไป จนกระทั่งทำให้บุคลากรใหม่ไม่อาจจะจดจำและระลึกได้ในภายหลัง วิธีการแก้ไขปัญหานี้ประการหนึ่งคือ การแจกคู่มือพนักงาน (employee handbook) แก่ บุคลากรใหม่ เพื่อเป็นหนังสืออ้างอิงซึ่งสามารถใช้ค้นคว้าได้ในภายหลังเมื่อต้องการ

4. ควรจะมีการประเมินและติดตามผลของการปฐมนิเทศ และมีการประเมินและ ติดตามผลทุกครั้งที่เกิดขึ้น

ระบบพี่เลี้ยง

เป็นมาตรการเสริมชนิดหนึ่ง ที่จะช่วยให้การปฐมนิเทศและการปรับตัวของบุคลากรใหม่ประสบความสำเร็จในเวลาอันสั้น คือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Buddy system) ซึ่งหมายถึง การกำหนดให้บุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์การทำงาน เป็นพี่เลี้ยงให้แก่บุคลากรใหม่ในลักษณะหนึ่งต่อหนึ่ง พี่เลี้ยงจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการนำชมสถานที่ แนะนำบุคลากรใหม่แก่หน่วยงานและตอบคำถามต่างๆ ของบุคลากรใหม่ นอกจากนี้ พี่เลี้ยงยังอาจเป็นผู้ปูทางให้บุคลากรใหม่สามารถเข้าสู่วงสังคมภายในองค์กรได้อย่างไม่เคอะเขินและประหม่า ไม่ว่าจะเป็นการร่วมรับประทานอาหารกลางวัน การเล่นกีฬาหลังเลิกงาน หรืองานเลี้ยงขององค์กร การที่บุคลากรใหม่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นในองค์กร ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่เคร่งเครียด เช่นนี้ สามารถจะช่วยให้บุคลากรใหม่ รู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากกลุ่มได้อย่างรวดเร็วขึ้น (Oldfield and Ayers, 1986 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2547:292)

3.2 การตอบแทน (Compensation)

3.2.1 เงินเดือน (Cash Pay)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของค่าตอบแทน เงินเดือน และค่าจ้างไว้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542 : 238) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ ในทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

ัญญา ผลอนันต์ (2546:36) ให้ความหมายของค่าตอบแทน ว่า หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 226-227) กล่าวว่า ค่าตอบแทนในภาครัฐไทยสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทย่อย ได้แก่

1. ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติ

ค่าตอบแทนประเภทนี้ ได้แก่ เงินที่ภาครัฐตอบแทนจ่ายให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้มอบหมาย หรือตามสัญญาจ้างที่ได้ทำการตกลงไว้ ได้แก่ เงินเดือน (basic salary) หรือค่าจ้าง (wage)

2. ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภาระหน้าที่ปกติ

ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นค่าตอบแทนที่ภาครัฐจ่ายให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากที่ได้มอบหมาย หรือนอกเหนือจากสัญญาจ้างที่ได้ทำการตกลงไว้ ทั้งในด้านระยะเวลา และด้านภารกิจ เช่น เบี้ยประชุมกรรมการ เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เงินค่าสมนาคุณวิทยากร เงินค่าสอนพิเศษ เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ทำงานในอากาศ เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติการได้นำ

3. ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นค่าตอบแทนที่ภาครัฐมอบให้แก่บุคลากรเนื่องจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณ และ/หรือคุณภาพ เช่น เงินรางวัลประจำปี โบนัส (พนักงานรัฐวิสาหกิจ)

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) กล่าวว่า ค่าตอบแทนหมายถึง ผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทั้งในรูปตัวเงิน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง และที่ไม่ได้ตัวเงินรวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ โดย เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่บุคลากรได้รับเป็นการตอบแทนการทำงาน ถือเป็นเกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำสำหรับ คำว่า ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่บุคลากรได้รับเป็นค่าตอบแทน โดยถือเป็นเกณฑ์การจ่ายคำนวณเป็นชั่วโมง วัน หรือสัปดาห์ในการทำงาน บุคลากรเหล่านี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ คนงานเป็นรายชั่วโมง (blue collar) สำหรับผลประโยชน์อื่นๆ มีความหมายถึง สวัสดิการผลประโยชน์และบริการที่บุคลากรได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน

Dessler (2003 : 302) กล่าวว่า ค่าตอบแทนบุคลากร หมายถึง รูปแบบต่างๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลที่ไปสู่บุคลากร ซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ประการแรก การจ่ายในรูปตัวเงินโดยตรง ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส และประการที่สอง การจ่ายทางอ้อม ในรูปของผลประโยชน์ด้านการเงิน คล้ายกับการจ่ายค่าเบี่ยประกันชีวิตให้บุคลากร หรือการให้พักร้อน

French (2007 : 10) กล่าวถึง ผลตอบแทนและการให้รางวัล (Compensation and Reward) ว่าเป็นกระบวนการในการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน และ สิทธิประโยชน์อื่นๆ รวมทั้งค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน อันได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น รวมทั้งการให้รางวัล การแสดงความชื่นชมและการให้สิทธิพิเศษต่างๆเหล่านี้ จะมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยเครื่องมือและวิธีการที่นำมาใช้กับ กระบวนการนี้ได้แก่ การประเมินผลงาน แผนการพัฒนาประสิทธิภาพผลในการทำงาน แผน ข้อเสนอแนะ และการทำแผนการสำรวจค่าจ้างและผลตอบแทน

กล่าวสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน ค่าจ้าง และเงินเดือน หมายถึง การให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เงินเดือน ซึ่งเป็นเป็นผลตอบแทนที่เป็นเงิน และการให้ประโยชน์เกื้อกูลที่ถือว่า เป็นผลตอบแทนที่มีใช้เงิน

องค์ประกอบของค่าตอบแทน

องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ที่องค์การหรือนายจ้างจ่ายให้กับลูกจ้างสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (กิงพร ทองใบ, 2541)

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งแบ่งย่อยได้เป็น 2 ชนิด ชนิดแรกคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct financial compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่ลูกจ้างทำได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น ชนิดที่สอง คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect financial compensation) เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์การนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์ หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้างเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจที่ได้รับการทำงานในองค์การหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ งานและสภาพแวดล้อมของงาน

ปรัชญาพื้นฐานของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน ได้แก่

1. ประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะ องค์การธุรกิจในระบบเศรษฐกิจแบบเสรี ย่อมอยู่ภายใต้ระบบการแข่งขันอย่างมีเหตุผลด้วยกันทั้งสิ้นนี้เพื่อความอยู่รอดของตน
2. ค่าตอบแทนต้องเหมาะสมกับลูกจ้าง งาน และนายจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับลูกจ้างต้องมีมูลค่าเหมาะสมกับลูกจ้างและงานที่ลูกจ้างทำ รวมทั้งต้องเหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายของนายจ้างด้วย การกำหนดมูลค่าของค่าตอบแทนต้องเป็นไปอย่างมีระบบ สอดคล้องโดยอาศัยหลักของเหตุผลและคุณสมบัติของลูกจ้างในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณา
3. ค่าตอบแทนต้องจูงใจให้ลูกจ้างเกิดความพอใจในการทำงาน การจูงใจเป็นสิ่งที่ต้องนำมาใช้เพื่อเป็นสื่อในการมอบหมายงาน การที่ลูกจ้างจะเต็มใจปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งจูงใจ ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสำคัญยิ่งในการแลกเปลี่ยนแรงงานของลูกจ้าง
4. ค่าตอบแทนต้องเพียงพอแก่มาตรฐานการครองชีพของลูกจ้างโดยทั่วไป
ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานจะเป็นอำนาจซื้อแก่ลูกจ้างและครอบครัวในการนำไปใช้จ่ายใช้สอยเพื่อการดำรงชีพ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความเพียงพอต่อมาตรฐานการครองชีพของลูกจ้างด้วย
5. ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบค่าตอบแทนทางตรง
ค่าตอบแทนทางอ้อม ได้แก่ สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ การช่วยเหลือต่างๆ ที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายบริหารจัดให้แก่ลูกจ้าง ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อลูกจ้างในฐานะเป็นรายได้ส่วนเพิ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างด้วย
6. ความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งทีลูกจ้างส่วนใหญ่ต้องการ ลูกจ้างส่วนใหญ่มีความพอใจที่จะเป็นลูกจ้างในงานประจำที่มีความมั่นคงในการทำงานสูงแม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนต่ำมากกว่างานที่ได้รับค่าตอบแทนสูงแต่เป็นงานชั่วคราวที่ไม่มีความมั่นคง
7. สภาพการทำงานมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้าง

ลูกจ้างส่วนใหญ่เข้าใจถึงความยุติธรรมและประพฤติตัวอย่างมีเหตุผล เมื่อลูกจ้างเห็นว่าลูกจ้างหรือฝ่ายบริหารได้กำหนดค่าตอบแทนอย่างมีเหตุผลและยุติธรรม ก็จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

8. การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับการยอมรับต้องมีรากฐานมาจากการวัดและการประเมินที่ถูกต้อง ลูกจ้างจะไม่ยอมรับในอัตราค่าตอบแทนที่มีได้กำหนดขึ้นจากการประเมินค่างาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อัตราค่าตอบแทนที่ลูกจ้างยอมรับต้องเป็นอัตราที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยการประเมินค่างานและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างเข้าใจหรือมีส่วนร่วม

9. ค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นต้องสามารถแก้ไขและป้องกันปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่อาจเกิดขึ้น รากฐานสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนที่สามารถแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอาศัยการกำหนดค่าตอบแทนบนฐานการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์และหลักการใช้เหตุใช้ผลที่มีความยุติธรรม (กิงพร ทองใบ, 2541)

นโยบายของการจ่ายค่าตอบแทน

นโยบายของการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 287 - 288) ได้กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ว่าประกอบขึ้นด้วยหลักเกณฑ์สำคัญที่มีประสิทธิภาพ 7 ประการ คือ

1. การจ่ายอย่างเพียงพอ หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงและเพียงพอตามระดับมาตรฐาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องปฏิบัติให้ครบถ้วนตามที่มิชชั่นกำหนดไว้
2. การจ่ายอย่างเป็นธรรม หมายถึง การที่ต้องยึดหลักว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องได้รับการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมทั้งนี้โดยเปรียบเทียบกับกำลังความพยายาม ความสามารถ ตลอดจนความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและอื่น ๆ
3. การจ่ายอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนผลประโยชน์และรางวัลตอบแทนที่ให้ในรูปแบบอื่น ๆ อย่างสมเหตุสมผลกับการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี
4. การจ่ายต้องเป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ การจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะต้องไม่มากเกินไป ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงระดับความสามารถของหน่วยงานที่จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนด้วย

5. ต้องมีความมั่นคง หมายถึง การพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยของผู้ปฏิบัติ และความต้องการอื่น ๆ ที่จะสามารถตอบสนองของความพอใจให้ได้

6. การจ่ายต้องสามารถใช้จูงใจได้ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่จะต้องมีกลไกและมีสิ่งจูงใจปนอยู่ด้วย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีผลงานจากการปฏิบัติงานได้ดี

7. เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของตนเองด้วย

หลักการในการกำหนดค่าตอบแทน

กึ่งพร ทองใบ (2541) ได้สรุปหลักการในการกำหนดค่าตอบแทน ได้หลักการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนเป็น 6 ประการ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค (Equity)

การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องอยู่บนพื้นฐานบนความยุติธรรมจึงจะเป็นที่ยอมรับของฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมต้องมีความเสมอภาค กล่าวคือ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์เหมือนกัน และทำงานในระดับเดียวกันมีความยากง่ายของงานในระดับเดียวกัน ควรได้รับการกำหนดค่าตอบแทนเท่ากัน

หลักความเสมอภาคสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการ คือ

1.1 ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) ภายในองค์การเดียวกัน งานที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน ตามหลักการ “งานเท่ากันจ่าย (เงิน) เท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work)

1.2 ความเสมอภาคภายนอก (External Equity) นอกจากความเสมอภาคภายในแล้ว ความเสมอภาคกับองค์การภายนอกก็เป็นสิ่งจำเป็น กล่าวคือ การกำหนดค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับการจ้างในตลาดแรงงานด้วย อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานมีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แรงงานในสาขาที่มีอุปสงค์หรือความต้องการอย่างมากในตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าแรงงานในสาขาที่มีความต้องการน้อย หรือมีจำนวนแรงงานล้นเหลือ ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แล้วกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

1.3 ความเสมอภาครายบุคคล (Individual Equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ความเป็นธรรมรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าย่อมต้องได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า หรือกล่าวได้ว่าการพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานด้วย (Pay for Performance)

2. หลักความเพียงพอ (Adequacy)

หลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่ลูกจ้างหรือคนงานในการเลี้ยงชีพตนเองตามควรแก่อัตภาพ

3. หลักความสมดุล (Balance)

การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล พิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่นๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม และความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เป็นต้น

4. หลักความมั่นคง (Security)

การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึง สุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย การกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น การประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

5. หลักการจูงใจ (Incentive)

การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความรู้ความสามารถและเต็มใจ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นรางวัลหรือตัวเงิน เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ เป็นสิ่งที่นายจ้างควรพิจารณาจัดให้มีตามความเหมาะสม

6. หลักการควบคุม (Control)

การกำหนดค่าตอบแทนต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้แผนการใช้จ่ายหรืองบประมาณ ค่าตอบแทนที่กำหนดไว้ โดยจะต้องควบคุมให้อยู่ในระดับความสามารถจ่าย (Ability

to Pay) ของกิจการ เพื่อให้ต้นทุนแรงงานอันเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิตของกิจการอยู่ในขอบเขตที่กิจการยังสามารถขยายกิจการเพื่อการขยายตัวและความเจริญก้าวหน้าของกิจการได้อีก

3.2.2 สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล (Benefits)

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมที่หน่วยงานจัดให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งผลประโยชน์ที่ได้รับนี้ มิใช่เกิดเนื่องจากการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นการจัดให้เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิตเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดประสิทธิผล ซึ่งสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดังกล่าวหน่วยงานจัดให้ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ เมื่อพ้นจากการปฏิบัติงานรวมจนกระทั่งถึงแก่ชีวิต

สวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการจูงใจให้คนทำงานให้กับองค์กร สวัสดิการนี้อาจใช้ในรูปค่าอื่น เช่น สิ่งตอบแทนทางอ้อม นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง หรือประโยชน์และ

บริการ ประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งล้วนแต่เป็นความหมายที่หมายถึง การที่องค์กรจัดหาแสวงหาเพื่อบริการหรือให้ประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงานหรือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ความหมายของสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2531) ได้ให้ความหมายของประโยชน์เกื้อกูล ว่าหมายถึง ค่าตอบแทนอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ เป็นค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก การลา ค่าพาหนะ เบี้ยประชุม และอื่น ๆ เป็นต้น

กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวว่า สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนและการบริการที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติ ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้ข้าราชการด้วยความซื่อสัตย์ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สุนันทา กิมอะหา (2539) กล่าวว่า สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติ ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ 1) บำนาญที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหารทำงานนอกเวลา เงินช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ 2) บำนาญที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลากรณีต่าง ๆ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวว่า ประโยชน์และบริการอื่นๆหมายถึง การตอบแทนที่ไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม อาจเป็นรูปของเงินหรือไม่ใช่เงินก็ได้ ซึ่งสามารถรับโดยบุคลากรไม่ต้องปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่เคยปฏิบัติอยู่

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2546 : 237) กล่าวว่า สวัสดิการ (Welfare) ได้แก่ สิ่งที่ยังขาดหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากรหรือลูกจ้าง เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งที่ไม่ได้จ่ายโดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยังขาดสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ส่วนผลประโยชน์ (Benefit) หมายถึง รางวัลที่ให้แก่บุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรหรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การได้รับในรูปของตัวเงิน 2) ผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ประกอบด้วยสวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำนาญ แผนการศึกษาและการได้ส่วนลดในการซื้อสินค้า เป็นต้น ผลประโยชน์ดังกล่าวมักนิยมจัดให้แก่บุคลากรทุกคนขององค์กร

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่า สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล คือ สิ่งที่ยังขาดหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เป็นค่าตอบแทนอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีประสิทธิภาพต่อไป

ประเภทของสวัสดิการ

การจำแนกประเภทของสวัสดิการที่องค์กรจัดให้บุคลากร สามารถแบ่งได้หลายประเภท โดยแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆได้ดังนี้

1. สวัสดิการทางเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเป็นหลักประกันทางการเงิน เงินประเภทนี้ได้แก่ เงินสะสม เงินบำเหน็จบำนาญ เงินกู้ยืมดอกเบี่ยต่ำ เป็นต้น

2. สวัสดิการด้านสังคม เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจ การบำรุงขวัญความนึกคิด การเพิ่มพูนความรู้ ความสะดวกสบาย ความสนุกสนานรื่นเริง อาจจำแนกเป็นด้านต่างๆได้ดังนี้

2.1 ด้านนันทนาการ เป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับความสนุกสนานรื่นเริง โดยมีกิจกรรมร่วมกันทางสังคมในองค์กร เช่น การจัดแข่งขันกีฬา การทัศนศึกษา

2.2 ด้านสุขภาพอนามัย เป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ เช่น มีการบริการด้านสุขภาพ บริการทางการแพทย์

2.3 ด้านการศึกษา เป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาซึ่งรวมถึงการศึกษาเพิ่มเติม หรือการศึกษาต่อในระดับสูง เช่น การเสริมความรู้เรื่องกฎหมายแก่บุคลากร การจัดให้มีห้องสมุด

2.4 ด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การจัดทำที่พักอาศัยในสถานที่ทำงานเพื่อไม่ต้องเดินทางไกล การจัดนิทรรศการความปลอดภัย

นอกจากนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2549: 190) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์เฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ว่า มีดังนี้ คือ

1. ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
2. ส่งเสริมให้บุคลากร มีสุขภาพอนามัยที่ดีและมีความปลอดภัยในการทำงาน

3. ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
4. ลดอัตราการเข้า ออก ของ บุคลากร
5. สนับสนุนให้มีการทำงานที่แข่งขันกัน

หลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

การจัดสวัสดิการโดยทั่วไปจะมีหลักการพิจารณาหลายประการ ดังนี้ (สำนักงาน ก.ค., 2541 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2543)

1. ตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร โดยผลประโยชน์นี้มีพื้นฐานการยอมรับทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการทางด้านร่างกาย หมายถึง สภาพการทำงานที่ปลอดภัยถูกหลักสวัสดิการอนามัย ความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง รายได้ตามสภาพของงาน ความต้องการด้านจิตวิทยา หมายถึง ปลอดภัยจากปัญหาความยุ่งยากใจ มีกำลังใจดีที่จะทำงาน ความต้องการด้านสังคม หมายถึง ความภูมิใจ และการได้รับการยอมรับในงาน
2. หลักความเสมอภาคในการจัดสวัสดิการแก่คนในองค์กร โดยควรให้มีการจัดให้คนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์เท่าเทียมกัน
3. สวัสดิการที่จัดควรเป็นมูลเหตุจูงใจในการเสริมสร้างขวัญและประสิทธิภาพของงาน
4. การจัดสวัสดิการควรให้บริการอย่างสม่ำเสมอทั้งนี้โดยคำนึงถึงต้นทุนขององค์กร
5. การจัดสวัสดิการไม่ควรสร้างความยุ่งยากหรือเป็นภาระแก่บุคลากรที่จะได้รับสวัสดิการ

หลักในการจัดประโยชน์เกื้อกูลให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานนั้น เน้นที่ประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะได้รับการจัดประโยชน์เกื้อกูล จึงจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปจะอาศัยหลักในการพิจารณาดังต่อไปนี้ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531)

1. จัดให้สนองต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่ กล่าวคือ จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มิใช่เพื่อคนกลุ่มน้อยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพราะย่อมจะไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ และไม่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดบริการนั้น ๆ ด้วย

2. จัดให้โดยสม่ำเสมอ กล่าวคือ ประโยชน์ที่ก่อเกิดที่จัดขึ้นนั้นต้องเป็นโครงการที่ต่อเนื่องไม่ใช่จัดขึ้นตามความพอใจและเฉพาะโอกาสที่ผู้บริหารปรารถนาเป็นการครั้งคราว ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ย่อมไม่ก่อให้เกิดความผูกพันและเสริมสร้างความภักดีจากบุคคลให้องค์การได้

3. จัดให้ตรงกับผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง หลักการข้อนี้มีความสำคัญมาก เพราะประโยชน์ที่ก่อเกิดที่จัดขึ้นโดยไม่สำรวจหาความต้องการอันแท้จริงเสียก่อน ย่อมไม่คุ้มค่าและสิ้นเปลืองหรืออาจสูญเปล่าได้

4. การจัดต้องยึดหลักแห่งการประหยัด และมีลักษณะเสริมสร้างให้บุคคลช่วยตนเองได้

5. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดประโยชน์ที่ก่อเกิดในด้านใด ถ้าไม่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคลในองค์กรก็เป็นสิ่งไร้ประโยชน์

6. หลักความยุติธรรม โดยการจัดต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่บุคลากรที่มีฐานะภาพและสิทธิเท่ากันต้องได้รับประโยชน์เท่าเทียมกัน

7. หลักแห่งความสะดวก เมื่อมีประโยชน์ที่ก่อเกิดด้านใดก็ตาม สิ่งที่จะต้องกระทำตามมาก็คือการสร้างระบบระเบียบ ในการเบิกจ่ายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องตระหนักถึงความสะดวก คล่องตัว เชื่ออำนาจประโยชน์แก่บุคลากรในการรับประโยชน์ที่ก่อเกิดด้วย

8. หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดประโยชน์ที่ก่อเกิดที่ดีต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นมามากที่สุด สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

9. หลักแห่งงบประมาณ โดยที่ประโยชน์ที่ก่อเกิดเป็นภาระแก่องค์กรในด้านการเงินโดยตรง โครงการต่าง ๆ มักจะเป็นระยะเวลายาวนานและถาวรจึงต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับฐานะและอำนาจในการจ่ายดำเนินการหมุนเวียนได้อย่างเพียงพอหรือไม่

หลักการตามแนวคิดของ Flippo (1984) เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ได้แก่

1. หลักความพอใจและความต้องการที่แท้จริง ซึ่งก็คือ เมื่อจัดแล้วลูกจ้างควรมีความพอใจและตรงกับความต้องการที่แท้จริง

2. หลักการครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล สวัสดิการที่จัดให้ควรให้ในขอบเขตที่ครอบคลุมกลุ่มมากกว่าบุคคล เช่น การประกันชีวิตแบบกลุ่ม เป็นต้น
3. หลักการยืดหยุ่น หลักการข้อนี้เน้นเรื่องสวัสดิการที่ควรจัดให้โดยมีการยืดหยุ่นแก่กลุ่มบุคลากรที่จะได้รับ โดยคำนึงถึงเพศ อายุ สถานภาพการสมรส
4. หลักแห่งประโยชน์ หน่วยงานควรได้รับประโยชน์จากการจัดสวัสดิการนี้ด้วย เพราะถ้าสวัสดิการที่จัดขึ้นมีการวางแผนและการสื่อสารที่ดีแล้ว เชื่อว่าน่าจะเกิดประโยชน์สูงสุด
5. หลักความสมเหตุสมผล หรือ หลักแห่งงบประมาณ สวัสดิการที่จัดให้จะต้องสามารถนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่าย และคุ้มค่าแก่การลงทุน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 227) ได้กล่าวถึง สวัสดิการ และประโยชน์ เกื้อกูล ในระบบราชการไทย ถือว่าเป็น “สิ่งจูงใจ” และเครื่องดึงดูดให้บุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ และคงอยู่ในระบบราชการได้มากกว่าสิ่งจูงใจประเภทค่าตอบแทน ประกอบไปด้วย

1. สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ระบบราชการไทยได้ให้ความสำคัญกับสวัสดิการประเภทนี้มากที่สุด โดยได้จัดให้มีความครอบคลุมไปถึงครอบครัวของบุคลากร (บิดามารดา คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ) ทั้งในด้านสุขภาพ การศึกษา และที่อยู่อาศัย ทั้งในขณะที่ดำรงสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐ และยังมีบำเหน็จบำนาญให้เมื่อพ้นสภาพการเป็นบุคลากรโดยไม่มีคามผิด ซึ่งเป็นการประกันความมั่นคงในวัยชราอีกด้วย

2. สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน สวัสดิการประเภทนี้ อาทิเช่น 1) การลา ซึ่งในบุคลากรภาครัฐมีสิทธิลาด้วยเหตุผลต่างๆ 2) บ้านพักของทางราชการ 3) เงินกู้เพื่อการเคหะสงเคราะห์ 4) การจัดสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การจัดฌาปนกิจสงเคราะห์ ฯลฯ

3. ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานนอกสถานที่ หรือภูมิลำเนา (cost of living) สิ่งจูงใจประเภทนี้คือการให้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมักจะประกอบไปด้วย ค่ายานพาหนะ ค่าที่พัก และเบี้ยเลี้ยง ในกรณีที่สถานที่นั้นมีความครองชีพสูงกว่าสถานที่ปฏิบัติงานหรือภูมิลำเนาตามปกติ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการทั้งใน และต่างประเทศ

4. เครื่องบงบอกฐานะทางสังคม ภาครัฐไทยยังคงมี “ยศ” ให้กับข้าราชการบางประเภท และแม้บุคลากรภาครัฐประเภทอื่นไม่มียศ แต่ชื่อตำแหน่งของภาครัฐซึ่งต่อท้ายด้วยชื่อขององค์การภาครัฐอันเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปก็สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร การมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณ เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของภาครัฐ การจัดรถประจำตำแหน่ง และเงินประจำตำแหน่งให้เหมาะสมแก่หน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่จำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากสังคม และที่สำคัญที่สุดคือ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนไม่สามารถให้แก่บุคลากรได้

5. การประกาศเกียรติคุณสูงสุด ภาครัฐไทยยังกำหนดสิ่งจูงใจเพิ่มเติมในรูปของรางวัลต่างๆ อาทิ รางวัล ข้าราชการพลเรือนดีเด่นสาขาต่างๆ ที่มีการมอบให้แก่ข้าราชการในสาขาวิชาชีพต่างๆ เป็นประจำทุกปีในวันข้าราชการพลเรือน รางวัล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีที่มอบให้แก่องค์การของรัฐและจังหวัดที่มีความเป็นเลิศในบริการสาขาต่างๆ เช่น สาขาสาธารณสุข สาขาการปกครองท้องถิ่น สาขาปราบปรามยาเสพติด และสาขาความปลอดภัยและทรัพย์สิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีสถาบันบางแห่งที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมก็มีการให้สิ่งจูงใจแก่หน่วยราชการต่างๆ เช่น สถาบันพระปกเกล้าที่มีการจัดมอบรางวัลพระปกเกล้าให้แก่องค์การของรัฐที่มีความเป็นเลิศด้านธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วม เป็นต้น

6. ความมั่นคงในอาชีพ และการดำรงชีวิต บุคลากรภาครัฐจะได้รับหลักประกันในเรื่องความมั่นคงมากกว่าบุคลากรภาคเอกชนทั้งในเรื่องของความแน่นอนของรายได้ และการถูกลดโทษทางวินัย หรือการให้พ้นสภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐที่สำคัญ คำว่า “บุคลากรภาครัฐ” ยังมีคุณค่าในตัวเองจนสามารถใช้เป็นหลักค้ำประกันให้แก่ตนเอง และบุคคลอื่นยามที่เกิดอุบัติเหตุในชีวิตได้

7. ความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนาตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเลื่อนชั้นยศ เป็นสิ่งจูงใจที่ภาครัฐใช้จูงใจให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้บุคลากรภาครัฐยังมีโอกาสได้รับทุนให้ไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนาดูงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาวทั้งภายในและต่างประเทศ

3.3 การพัฒนา (Development)

ความหมายของการพัฒนาบุคคล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้หลายท่านดังนี้

ดนัย เทียนพุฒ (2539 : 150) การพัฒนาบุคคล หมายถึง การบูรณาการเพื่อการใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาการ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การสำหรับปรับปรุงบุคคล ทีมงาน และประสิทธิผลขององค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2540) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์การ การบรรลุผลของการพัฒนาบุคคล ก็คือการจัดกิจกรรมต่างๆ อาทิ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ดังนั้น ถ้าจะให้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ มีความสมดุลกับงานที่องค์การต้องการซึ่งจะต้องเพิ่มพูนกิจกรรมด้านการพัฒนาเข้าไป จึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

บรรยงค์ โตจินดา (2543) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ หรือเป็นกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้กิจกรรมต่างๆ เช่น การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

Noe and others (2008) ให้ความหมายของการพัฒนา(Development) ว่าเป็นการศึกษาในเรื่อง เกี่ยวกับประสบการณ์จากตัวงาน ความสัมพันธ์ และการประเมินบุคลิกภาพและความสามารถซึ่งช่วยให้ผู้ทำงานในองค์กร มีการเตรียมการสำหรับอนาคต

Castetter (1992) กล่าวถึง การพัฒนาบุคคลว่า คือ กระบวนการการจูงใจ อันนำไปสู่การรักษาและการปรับปรุง ทั้งคุณภาพและประมาณของกลุ่มบุคลากรที่มีปัญหาและต้องปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย กระบวนการพัฒนาบุคคลยังส่งผลถึงการวางแผนบุคคล เพราะจะต้องระลึกถึงความสมบูรณ์แบบของงานทรัพยากรบุคคลว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องคือ การปรับปรุง การพัฒนา และการสนับสนุนส่งเสริม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติแก่บุคลากรทางการศึกษา ให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ ที่นักวิชาการ กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครูนั้นเป็น กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพของครูและการปรับปรุง การเรียนการสอน ซึ่ง หมายความว่า การพัฒนาครูจะช่วยให้ครูได้พัฒนาความสามารถในการเป็นครู ซึ่งจะส่งผลต่อ การปรับปรุงการเรียนการสอน (Mullaly and Duffy, 1978) อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เรืองศรี, 2544)

สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาบุคคล

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยการพัฒนาบุคคลอยู่ตลอดเวลา พันธ์ หันนาคินทร์ (2542 : 77 - 78) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อประโยชน์ขององค์กรที่จะให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้ผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรับกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแล้ว ยังเป็นการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
3. การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ถึงแม้จะได้กระทำอย่างพิถีพิถันเพียงใดก็ตาม เมื่อบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานก็ต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงด้านการรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงใหม่เท่านั้น ความรู้สึกรู้คิด ความคาดหวัง เจตคติที่มีต่อหน่วยงานเหล่านี้ก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยปรับปรุงสภาพความรู้สึกรู้คิดในทางที่ดีต่อองค์กร

กล่าวสรุปได้ว่า เหตุที่ต้องมีการพัฒนาบุคคล เพราะว่าเกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือทันสมัยขึ้น วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป ทัศนคติบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ถ้าไม่มีการพัฒนาบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร

Castetter (1992) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการการพัฒนาคณาจารย์ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาคณาจารย์
2. การวางแผนการพัฒนาคณาจารย์
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์
4. การประเมินผลการพัฒนาคณาจารย์

วิธีการพัฒนาคณาจารย์

Castetter (1992) กล่าวว่า การพัฒนาคณาจารย์ทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาคณาจารย์จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของครูผู้สอนที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญทางด้านวิชาชีพซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากความรู้ได้ขยายไปอย่างรวดเร็ว

3.3.1 การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม (Training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคณาจารย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน ในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ภิญโญ สารธร เสนอแนวความคิดไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งเน้นที่จะพัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะแก่องค์การหรือหน่วยงานต่างๆ (ภิญโญ สารธร อ้างถึงใน วรรณารถ แสงมณี, 2543)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้ทักษะหรือความชำนาญให้กับผู้ฝึกอบรมในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง (Flippo, 1984 อ้างถึงใน วรรณารถ แสงมณี, 2543)

French (2007) กล่าวถึง การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ว่าเป็นกระบวนการที่ผสมผสานอย่างซับซ้อนของกิจกรรมทั้งหมดที่จะช่วยในการพัฒนาปรับปรุง

การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และแต่ละกลุ่มบุคคลในองค์กร ในบางองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่พิเศษเฉพาะเจาะจงและซับซ้อนด้วยการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอันรวดเร็ว มักจะให้ความสำคัญมากในการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้บุคลากร และอาจมองได้ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้างานอาชีพของบุคลากรในทุกๆระดับ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดบุคลากรทุกคนไม่ว่าในองค์กรใดก็ตาม ควรจะได้รับการอบรมเบื้องต้นหรือการปฐมนิเทศเมื่อเข้าเริ่มงานใหม่ โดยเครื่องมือและวิธีการที่นำมาใช้กับกระบวนการนี้ ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาทักษะในการทำงาน คอร์สการบริหารจัดการทั่วไป การสอนโดยหัวหน้างานหรือที่ปรึกษา และการเข้ารับการอบรมสัมมนา

ดังนั้น จึงสามารถสรุปความหมายของการฝึกอบรมได้ว่าเป็น กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ตลอดจนให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Noe and others (2008: 301) ให้ความหมายของการเรียนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) หรือการเรียนออนไลน์ (online learning) ว่าเป็นการสอนและการส่งเนื้อหาของการฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ผ่านอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตบริษัท การเรียนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) ประกอบด้วย การฝึกอบรมการยึดเว็บไซต์เป็นหลัก ตัวอย่าง ได้แก่ การเรียนทางไกล ห้องเรียนเสมือนจริง และการใช้แผ่นซีดีรอม

การเรียนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก การเรียนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เกี่ยวข้องเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งข้อมูลที่ทำให้เป็นไปได้และเป็นการสอนที่มีความทันสมัย มีผู้ส่งเนื้อหาการฝึกอบรมเพื่อให้บริการ และมีผู้รับบริการ ประการที่สอง การเรียนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) ใช้ช่องทางโดยคอมพิวเตอร์ด้วยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ประการที่สาม มุ่งเน้นการแก้ปัญหาการเรียนซึ่งเหนือกว่าการฝึกอบรมทั่วไปที่ประกอบด้วยข้อมูลและเครื่องมือซึ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2542) กล่าวถึงวัตถุประสงค์การฝึกอบรมบุคคล ไว้ดังนี้

1. เพื่อที่จะเพิ่มปริมาณผลผลิต บุคลากรที่ผ่านการอบรมจะมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตลอดจนมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น จึงทำให้มีผลิตภาพสูงขึ้นกว่าอดีต

2. เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของผลผลิต เมื่อบุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเข้าใจขั้นตอนในการดำเนินงาน ย่อมสามารถปฏิบัติงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้

3. เพื่อลดต้นทุนของงาน อันเนื่องมาจากค่าเสียหายและค่าซ่อมแซมที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในงานของตนอย่างถูกต้อง จึงสามารถปฏิบัติตามได้อย่างราบรื่นและลดข้อบกพร่องให้น้อยลง

4. เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุอันจะส่งผลต่อการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง อุบัติเหตุก่อให้เกิดต้นทุนทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร

การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ (Wexley and Latham, 1991 อ้างถึงในชูชัย สมิติโกร, 2547 : 5) ได้แก่

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (self – awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (motivation) ของแต่ละบุคคลอันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

วรรณารถ แสงมณี (2543) ได้กล่าวถึงรูปแบบทั่วไปของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร อาจจะถูกจัดได้ในรูปต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดการอบรมเพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากรรูปแบบที่จัดได้ค่อนข้างง่ายและไม่ค่อยสิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงานมากนัก ในการจัดการอบรมนั้นอาจจะทำการอบรมเฉพาะเรื่อง เช่น การอบรมเกี่ยวกับการวัดผล การอบรมจัดทำสื่อการสอน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะจำเป็นในการดำเนินการเรียนการสอนซึ่งอาจจะจัดทำในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนก็ได้

การจัดการอบรมมีข้อดีในด้านการไม่สิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนั้น ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดการอบรมในเฉพาะเรื่องที่ต้องการได้ ส่วนจุดอ่อนอาจจะมีได้ในแง่ของประสิทธิภาพของผู้ที่เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรในการดำเนินการ ถ้าหากเป็นการจัดในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนจะต้องใช้วิทยากรท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ อาจจะทำให้ประสิทธิภาพของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อวิทยากรไม่มากเหมือนกับวิทยากรที่มาจากที่อื่น

2. การศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีนี้เป็นโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงานการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องว่าดี

3. การสัมมนา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ซึ่งได้แก่ออกสรุปมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้เช่นกัน ดังนั้น การสัมมนาจึงเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อนแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรให้ความรู้พื้นฐานที่วิทยากรได้ศึกษาค้นคว้ามาอย่างดี

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจะมีการเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์เป็นผู้ให้การอบรม และดำเนินการ ในระหว่างประชุมเชิงปฏิบัติการก็จะมีกรลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือมีการปฏิบัติจริง ๆ ด้วย ดังนั้นจึงถือว่าการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาบุคคลอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้บุคคลได้ความรู้และประสบการณ์ ทั้งจากฟังการบรรยายจากวิทยากร และการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือได้ปฏิบัติจริง

5. การศึกษาต่อ การศึกษาต่อจัดได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่ผู้ที่ได้ศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาด้วย ถ้าหากมีโอกาสและไม่เป็นการขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรรหาทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสด้วย ซึ่งรูปแบบของการศึกษาต่อในปัจจุบันนี้อาจจะทำได้หลายทาง เช่น การเรียนการสอนโดยระบบทางไกล การเข้าโครงการอบรมบุคลากรประจำการ เป็นต้น

6. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราวในการดำเนินการวิธีนี้ ผู้บริหารเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็น ในการจัดอาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ เช่น การบรรยายหรืออภิปรายในเวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง หรืออาจจะจัดเป็นช่วงเวลาหนึ่ง แล้วเชิญวิทยากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลมาให้ความรู้ในรูปของการอภิปราย บรรยาย หรือจัดนิทรรศการ

ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ 8 ลำดับขั้น (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2542) ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Analysis)
2. การตรวจสอบความต้องการ (Examine each Needs) ในการตรวจสอบความต้องการ ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการ หรือลำดับความจำเป็นในแต่ละกิจกรรมที่ต้องการจัดการฝึกอบรม
3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Design Training Program) โดยผู้มีหน้าที่วางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการฝึกอบรมที่จะจัด หัวข้อของการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ ผู้บรรยายหรือวิทยากร อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ งบประมาณ เป็นต้น
4. การนำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร (Propose Program to Upper Management) ในการนำเสนอโครงการ เมื่อผู้จัดโครงการฝึกอบรมได้ทำการสำรวจความจำเป็นและวางแผนการฝึกอบรมแล้ว เขามีหน้าที่ต้องเสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนโครงการ เพื่อที่จะตอบข้อซักถามต่างๆ จากผู้บริหาร

5. การจัดวางระเบียบในการดำเนินงาน (Issue Regulations on Training) ในการจัดวางระเบียบการดำเนินงาน เมื่อฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบต่อโครงการ ผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องจัดวางระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการให้เหมาะสมถูกต้อง เช่น การฝึกอบรมสมควรจะมีลักษณะอย่างไร มีระเบียบข้อบังคับในการนำความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือปรับคุณวุฒิที่สุดคล้องกับกฎระเบียบขององค์การอย่างไร

6. การฝึกอบรม (Training) ผู้จัดโครงการจะเริ่มทำการเปิดโครงการฝึกอบรม โดยจะเปิดรับสมัครผู้ที่สนใจหรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ติดต่อวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับระดับของการฝึกอบรม จัดการสถานที่และรายละเอียดการดำเนินงานให้เรียบร้อย และเริ่มดำเนินการฝึกอบรม

7. การประเมินผล (Evaluation) ในการประเมินผลขั้นตอนนี้ ผู้จัดการฝึกอบรม จะทำการเก็บข้อมูลและประเมินผล เพื่อตรวจสอบดูว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีอุปสรรคหรือปัญหาใดเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

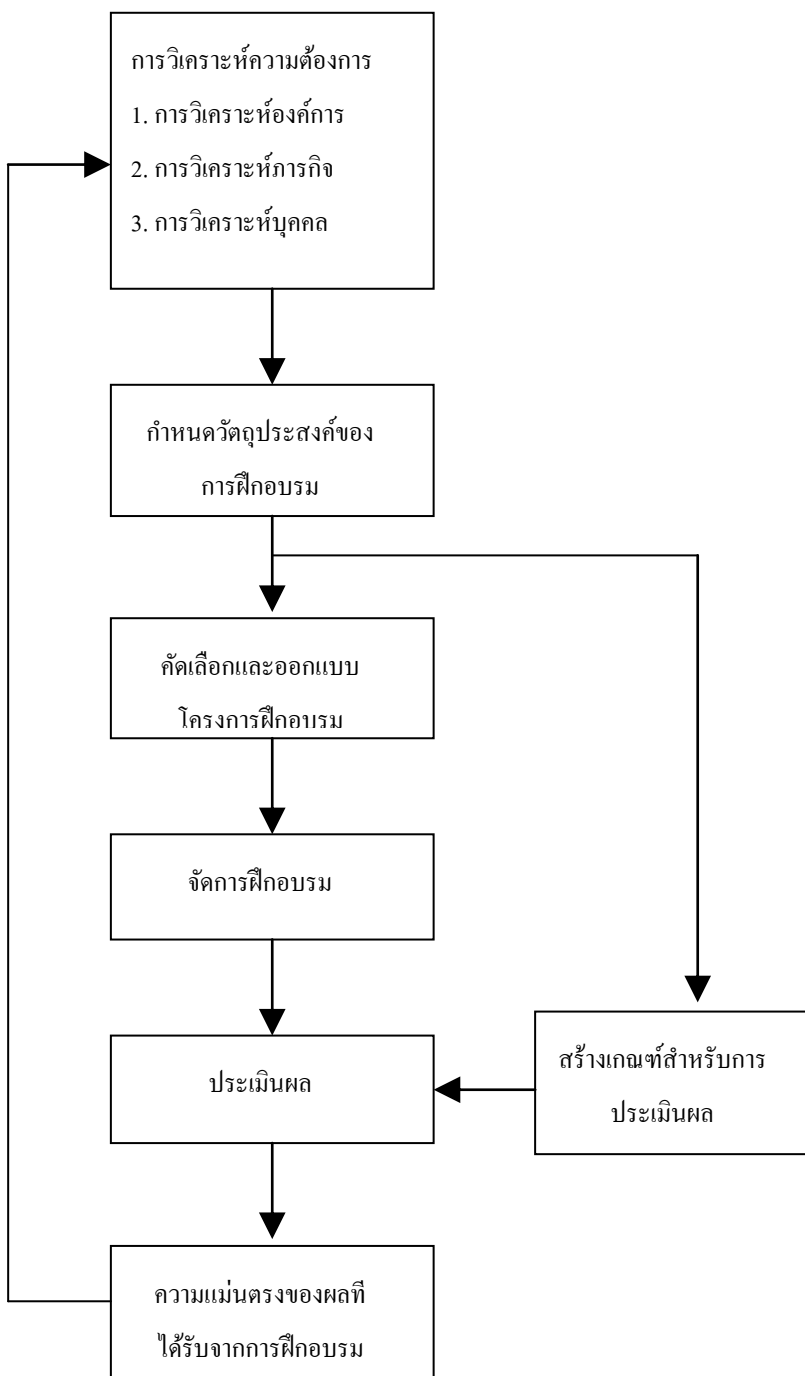
8. การติดตามผล (Follow up) ผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องติดตามผลของการฝึกอบรมว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาจากอดีตอย่างไรบ้าง โดยอาจจะใช้วิธีการต่างๆ ในการประเมิน

กระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ชูชัย สมितिไกร
(2547: 29-34) กล่าวไว้ว่า มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (needs assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังแผนภาพด้านล่างนี้

แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ



ที่มา : ชูชัย สมितिไกร (2547: 29-34)

จากภาพการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ประการ คือ การวิเคราะห์ห้องศัการ การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และการวิเคราะห์บุคคล

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ รวมทั้งแนวโน้มต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การจะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและการวางแผนการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์การยังเป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ (Organizational climate)

2. การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and knowledge, Skill, and Ability analysis) ขั้นตอนที่สองของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม คือการวิเคราะห์ภารกิจซึ่งผู้รับการอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม การวิเคราะห์นี้จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร อย่างไร และเพราะเหตุใด นอกจากนั้น ยังบ่งบอกอีกด้วยว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้นักจัดการฝึกอบรมทราบว่า หลักสูตรและเนื้อหาของ การฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงาน อยู่ในระดับใด การวิเคราะห์บุคคลจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่การวิเคราะห์บุคคลจะมุ่งเน้นไปที่ระดับความดีเลวของการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อพิจารณาว่าบุคลากรคนนั้นๆ จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้น ควรจะเป็นแบบที่เรียกว่า วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (behavioral objectives) ซึ่งจะได้กล่าวถึงอย่างละเอียดในบทต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

เมื่อทราบแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคืออะไร ขั้นตอนที่สามนี้ก็จะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้นับได้ว่ามีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้พวกเขาได้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ตามที่ได้มุ่งหวังไว้ ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องรู้ว่า ภารกิจ ความรู้ ทักษะและความสามารถสำหรับภารกิจนั้นคืออะไร และการฝึกอบรมแบบใดที่จะช่วยให้ผู้รับการอบรมมีการเรียนรู้และการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบและวิธีการอบรม สื่อการสอนวิทยากรและเวลาสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

การสร้างเกณฑ์ (criteria) สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้น เกณฑ์จึงควรจะระบุว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ หรือทักษะ หรือความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหน และพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สภาวะการณ์อย่างไร สำหรับประเภทของเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการประเมินผลจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรม

หลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหาร หรือที่พัก สำหรับผู้รับการอบรม นอกจากนั้น

ยังต้องคอยดูแลและประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย ในระหว่างการฝึกอบรม นักจัดการการฝึกอบรมอาจจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้น จึงควรที่จะได้มีการตระเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ชนิดด้วยกันคือ การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล (ขั้นตอนที่ 4) และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลอง(experimental) หรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง (non-experimental) เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ ภายหลังจากการฝึกอบรม การประเมินจะบ่งชี้ว่า ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้นมีความตรง (validity) มากน้อยเพียงไร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลที่ได้รับนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมที่จัดว่าประสบความสำเร็จนั้น จะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้รับไม่ตรงและต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการประเมินผล ไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และการวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลของการประเมินจึงเป็นเสมือนข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งจะไปปรับเปลี่ยนการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม (inputs) ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมครูปฐมวัย

Click (2000: 278) กล่าวถึงสาเหตุหนึ่งที่โรงเรียนต้องสนใจในการพัฒนาบุคลากรครูปฐมวัย เนื่องจาก พ่อแม่ผู้ปกครองในปัจจุบันมีความต้องการให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการดูแลและเอาใจใส่เด็ก มีคุณภาพที่ดีกว่าเมื่ออดีตที่ผ่านมาเพราะพ่อแม่ผู้ปกครองเริ่มมีความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าของพัฒนาการเด็กตามวัยในแต่ละช่วงอายุมากขึ้น ซึ่งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม (Purpose of training)บุคลากรด้านปฐมวัย ได้แก่

1. เพื่อยกระดับความสามารถให้สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น
2. เพื่อสามารถโอนย้ายครูไปทำงานในสายงานอื่นๆ เช่น งานบริหาร
3. เพื่อสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพในสาขานั้นๆมากขึ้น

หลักการในการฝึกอบรมครูปฐมวัย

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) ครูจะเข้าใจหลักการ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติในห้องเรียนให้ได้ตามนั้น จึงควรมีการปฐมนิเทศให้เข้าใจ
2. การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นโปรแกรมช่วยครูใหม่หรือ โปรแกรมที่ช่วยในช่วงของการพัฒนาทักษะใหม่ๆ พี่เลี้ยงต้องมีความชำนาญในการศึกษาปฐมวัยเป็นอย่างมาก
3. การสอนแบบทีม (Team teaching)
4. การเรียนต่อในมหาวิทยาลัยในระดับที่สูงขึ้น
5. การให้ครูทำกิจกรรมการระดมความคิดเห็นในหัวข้อต่างๆ เช่น การพบปัญหาของเด็ก, การซื้อของเล่น เครื่องเล่นสนามใหม่ ฯลฯ
6. การให้ครูเขียนพอร์ตโฟลิโอ (portfolio) ซึ่งจะเป็นประโยชน์มาก เพราะเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้ครูประเมินความสามารถของตนเองโดยควรเขียนในเรื่องที่เกี่ยวกับ
 - สิ่งที่คุณควรทำ (What teacher do)
 - สาเหตุที่คุณควรทำ (Why they do it)
 - สิ่งที่ทำนั้นจะมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะของคุณได้อย่างไร (How it relates to competency as a professional)
 หลักการเขียนพอร์ตโฟลิโอและการบันทึกกิจกรรมการจัดประสบการณ์ในห้องเรียน อาจบันทึกโดยใช้ เทป วีดีโอ, การถ่ายภาพพริมนามเด็กเล่น จะช่วยให้ครูสามารถมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองได้เป็นอย่างดี
7. การอบรมให้ทำกิจกรรมในลักษณะเชิงปฏิบัติการ
8. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีบุคลากรอื่นๆ เข้าร่วมกิจกรรมด้วย และมีการกำหนดหัวข้อ เช่น เรื่องวินัยเด็ก ครูจะได้วิธีเทคนิคใหม่ๆ จากเพื่อนครูด้วยกัน
9. การอบรมโดยสวมบทบาทสมมุติ (Role playing)
10. การฝึกสังเกตและเรียนรู้ระหว่างกัน เช่น ให้ครู 2 คน สอนในห้องเดียวกัน เมื่อหมดชั่วโมง จะมีการสรุปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

11. การใช้เครื่องมือในการฝึกอบรม เช่น วีดิทัศน์เรื่องการพัฒนาเด็ก ภาพนิ่ง
12. การไปทัศนศึกษาและศึกษาดูงานโรงเรียนอื่นๆ
13. การจัดวิทยากรรับเชิญ
14. การฝึกอบรม โดยสถาบันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหาญเรื่องปฐมวัย
15. การให้ครูศึกษาอ่านเพิ่มเติมเองเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน

3.3.2 การบริหารงานอาชีพ (Career Management)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับหลายองค์การโดยเฉพาะในปัจจุบันที่แต่ละองค์การต้องพยายามดำเนินการเพื่อการดำรงอยู่ การเจริญเติบโตและการแข่งขัน โดยที่แต่ละองค์การต้องพยายามพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

Noe and other (2008) ได้ให้ความหมายของระบบการบริหารงานอาชีพ (Career Management System) หรือระบบวางแผนพัฒนา (development planning systems) ว่า เป็นระบบที่รักษาและสร้างให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ทำงานในองค์กร โดยมีการประชุมหาความต้องการในการพัฒนาของพวกเขา

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2540) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพและกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้ด้วยความเต็มใจ

การพัฒนาอาชีพจะมีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การต้องการ พร้อมกับส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพและพัฒนารได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพของตน ซึ่งเราสามารถแบ่งการพิจารณาความหมายของการพัฒนาอาชีพออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้ (ซูซีย์ สมิทธิไกร, 2540)

1. กระบวนการ การพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่แต่ละขั้นตอนต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะเชื่อมโยงกันอย่างสอดคล้องและมีเหตุผล

2. การพัฒนา การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติ หรือความเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ให้แก่บุคลากร ขององค์การ ซึ่งการพัฒนาอาชีพจะสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่าง องค์การและบุคลากร ดังนั้นโครงการพัฒนาอาชีพที่จะประสบความสำเร็จจึงต้องมีการศึกษา วางแผน และดำเนินงานให้สอดคล้องกับพัฒนาการขององค์การโดยรวม โดยทั้งบุคคลและ องค์การจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอาชีพทั้งโดยตรงและทางอ้อม แต่องค์การจะไม่ รับภาระในการพัฒนาบุคลากรเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน เท่านั้น

3. ความเจริญก้าวหน้า เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ต่างต้องการความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานหรือสาขาอาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่ การพัฒนาอาชีพจึงเป็นกระบวนการที่ช่วย ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความมุ่งมั่น มีความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนา มีโอกาส เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยบุคลากรและองค์การจะร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ ซึ่ง เป็นกรอบอ้างอิงในการปฏิบัติตัวสำหรับบุคลากรแต่ละคนว่าเขาสมควรจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ตลอดจนองค์การสมควรต้องสนับสนุนบุคลากรแต่ละ คนอย่างไร เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเองได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่องค์การจัดขึ้น เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง ซึ่งอาจได้แก่การประเมินศักยภาพของ บุคคล การกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การวางแผนและการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรมีการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน โดยทั้งสองฝ่ายต้องร่วมกันวางแผนและดำเนิน กิจกรรมต่างๆ อย่างสอดคล้องกับระยะเวลาและสถานการณ์ ตลอดจนความต้องการขององค์การ และของบุคลากรเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ ที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากประสบการณ์ ประสบการณ์ของบุคลากรจะ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะและความเข้าใจในธรรมชาติของงานและสภาพแวดล้อม โดยประสบ การณ์ในอดีตจะทำให้ทั้งบุคลากรและองค์การสามารถรองรับต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นได้ตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

2. สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพ และความตั้งใจ ระบบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการตอบแทนความดีความชอบควรมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ ศักยภาพ และความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การ ย่อมจะสามารถจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพและต้องการความสำเร็จในชีวิตเกิดความสนใจงานในองค์การ

3. จัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน ทุกหน่วยงานย่อมต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน ตามคำกล่าวที่ว่า จัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put The Right Man On The Right Job) โดยระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถบ่งชี้ตัวบุคลากรที่มีความสามารถขององค์การ เพื่อทำการพัฒนาให้บุคคลกลุ่มนี้มีศักยภาพสูงขึ้น

4. สร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาอาชีพถูกนำมาใช้กำหนดแนวทางและเป้าหมายในอนาคตที่เป็นรูปธรรมให้กับบุคลากรขององค์การ ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ

5. เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็ว องค์การจะต้องมีการวางแผนให้สามารถปรับตัวตอบสนองต่อโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและทันเวลา การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางแก่ทั้งองค์การและบุคลากรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนของพัฒนาการด้านอาชีพว่า ปกติบุคคลส่วนมากจะมีพัฒนาการด้านอาชีพในแต่ละช่วงของชีวิต โดยสามารถแบ่งขั้นตอนที่สำคัญออกได้เป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นค้นหา (Exploration Stage) ในขั้นค้นหาบุคลากรแต่ละคนในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมจะเริ่มค้นเรียนรู้และผ่านการขัดเกลาทางสังคม ตลอดจนพยายามค้นหาและทำความรู้จักตนเองว่าเขามีความสามารถ ความถนัด ความต้องการ หรือความเหมาะสมกับงานหรืออาชีพใด เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานหรืออาชีพที่เหมาะสมในอนาคต

2. **ขั้นวางรากฐาน (Establishment Stage)** ขั้นวางรากฐานจะเริ่มหลังจากบุคคลกรได้ผ่านจากสภาพการเรียนรู้เข้าสู่การทำงานจริงในช่วงอายุประมาณ 20-25 ปี โดยบุคคลเริ่มเข้าสู่กระแสแรงงานและเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กร เขาต้องเรียนรู้การทำงานและต้องพยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและความต้องการขององค์กรต้นสังกัด เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่มสังคมใหม่ที่เขาเข้าเป็นสมาชิก

3. **ขั้นกลางของอาชีพ (Mid-career Stage)** ขั้นกลางของอาชีพจะเริ่มต้นหลังจากบุคคลผ่านการยอมรับและสามารถปรับตัวเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว เขาจะเริ่มใช้ชีวิตในฐานะสมาชิกโดยสมบูรณ์ โดยมีพัฒนาการตามความสามารถและโอกาสของตน

4. **ขั้นท้ายของอาชีพ (Late Career Stage)** ขั้นท้ายของอาชีพจะเริ่มต้นหลังจากที่บุคคลได้ผ่านขั้นกลางของอาชีพและมีพัฒนาการขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงจะมีความภาคภูมิใจในความสามารถและความสำเร็จของตน พร้อมทั้งจะเป็นผู้แนะนำและให้คำปรึกษาแก่คนรุ่นต่อมา เพื่อให้คนรุ่นใหม่สามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและเป็นกำลังสำคัญขององค์กรต่อไป

5. **ขั้นถดถอย (Decline Stage)** ในขั้นถดถอย จะเป็นขั้นที่บุคคลเริ่มยอมรับในสัจธรรมของชีวิตว่าบุคคลแต่ละคนล้วนเป็นส่วนประกอบเล็กๆ ของระบบสังคมที่ต้องทำหน้าที่ของตน แต่ถึงแม้เขาจะพยายามปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง เขาก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือต้านกระแสของสังคมได้ บุคคลจะเริ่มเตรียมการสำหรับการเกษียณอายุและการใช้ชีวิตในช่วงสุดท้ายอย่างสงบ

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2552) กล่าวถึง ลำดับขั้นแสดงความต้องการการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับลำดับขั้นอาชีพ

ขั้นExploration

1. ความต้องการด้านงาน

- การได้ทำงานหลายๆ อย่าง/หลากหลาย
- การสำรวจความต้องการของตนเอง

2. ความต้องการด้านอารมณ์

- ตัดสินใจเลือกงาน
- ตั้งใจลงหลักปักฐานในงาน

ชั้น Establishment

1. ความต้องการด้านงาน
 - งานที่ทำหาย
 - การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน
 - การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
 - การได้เปลี่ยนไปทำงานอื่นหลังจากทำงานเดิมมา 3-5 ปี
2. ความต้องการด้านอารมณ์
 - การจัดการกับคู่แข่ง การเผชิญ/จัดการกับความล้มเหลว
 - การจัดการปัญหาความขัดแย้งในครอบครัว/ในงาน
 - แรงสนับสนุน
 - ความเป็นอิสระ

ชั้น Mid-career

1. ความต้องการด้านงาน
 - การปรับปรุงทักษะเชิงเทคนิค
 - การพัฒนาทักษะในการสอนงาน/ดูแล/ถ่ายทอดงาน
 - การเปลี่ยนไปทำงานหน้าที่อื่นที่ต้องใช้ทักษะใหม่
 - การขยายทักษะ/มุมมองต่ออาชีพและบทบาทในองค์กร
2. ความต้องการด้านอารมณ์
 - ดำรง/ทบทวนความคิดเกี่ยวกับบทบาทของตนที่เกี่ยวข้องกับงาน
ครอบครัว ชุมชน
 - สังคม
 - ลดความพยายามในการแข่งขันและทำตามใจตนเอง

ชั้น Late Career

1. ความต้องการด้านงาน
 - วางแผนเกี่ยวกับการเกษียณอายุ
 - เปลี่ยนบทบาทจากผู้แสวงหาอำนาจ
 - เป็นผู้ให้คำแนะนำ/ปรึกษา

- มองหาผู้ที่จะมาทำงานแทน
- เริ่มมี/เข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ นอกองค์การ

2. ความต้องการด้านอารมณ์

- ให้การสนับสนุนและคำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อื่น
- พัฒนาบทบาทในกิจกรรมนอกเหนือองค์การ

การพัฒนาอาชีพจึงเป็นกิจกรรมทางทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อการสร้างความพร้อมและพัฒนาการขององค์การ ปกติเราสามารถแบ่งการพัฒนาอาชีพออกเป็น 2 ระดับดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาอาชีพโดยองค์การ เป็นกิจกรรมการพัฒนาอาชีพตามที่กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา หรือเป็นไปตามความหมายที่ ซูซีย์ สมิทธิไกร ได้กล่าวไว้ คือ การพัฒนาอาชีพเป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรชนิดหนึ่ง ที่องค์การสามารถนำมาใช้ เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้ โดยการพัฒนาอาชีพในระดับองค์การจะมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การให้ข้อมูลจริงของงาน (Realistic Job Preview; RJP) เป็นกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับงานและองค์การแก่บุคคลทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่สนใจเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งมักจะดำเนินการในช่วงของการสรรหาบุคลากรโดยผ่านการสนทนา เอกสารคำบรรยาย ภาพยนตร์ และการเยี่ยมชมสถานที่ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่แท้จริงในงานและต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เขาเกิดความสนใจในงาน ลดความเข้าใจผิด และลดอคติที่มีต่อองค์การ

2) การจัดทำแบบจำลองและแนวทางอาชีพ (Career Model & Career Path) เป็นการศึกษาและกำหนดลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ภายใน และความสัมพันธ์ระหว่างสายอาชีพผ่านแนวทางการเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพ (Historical Patterns of Movement) และ/หรือการวิเคราะห์กลุ่มงาน (Job Family) เพื่อจะให้บุคลากรในแต่ละสายงานขององค์การโดยเฉพาะบุคลากรใหม่หรือบุคคลที่อยู่ในขั้นวางรากฐานได้เกิดความเข้าใจในธรรมชาติของงานและพัฒนาการในสายอาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรตัดสินใจและวางแผนเกี่ยวกับอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม

3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging Assignment) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ซับซ้อนและมีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ซึ่งบุคลากรต้องใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนถึงต้องพยายามศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเอง เพื่อปฏิบัติงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการนี้จะกระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพและความตื่นตัวพยายามปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากเขาจะรู้สึกว่าได้รับความสำคัญจากองค์กร

4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรจะถูกมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้เขามีความรู้และความเข้าใจในงานที่หลากหลาย รู้จักบุคลากรอื่นภายในแต่ละหน่วยงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมองเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์ของแต่ละงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานยังช่วยให้บุคลากรได้ทำความรู้จักตนเองว่าเขามีความชอบในงานด้านใด จากการทดลองปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างในพื้นที่ฐานความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติของการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยลดความเบื่อหน่ายและการลาออกจากงานสำหรับกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เดิมมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง

5) การให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) ปกติบุคลากรย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผลงานของเขา ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร จึงเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในการทำความรู้จักตนเอง เพื่อจะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไป

6) การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career Counseling) หลายองค์กรได้จัดตั้งหน่วยงานสำหรับให้คำปรึกษาที่เกี่ยวกับความถนัดในอาชีพ จากการรวบรวมผู้มีความรู้และประสบการณ์ในสายอาชีพมาให้คำปรึกษา โดยจัดโครงสร้างหน่วยงานอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อช่วยทำให้บุคลากรเข้าใจแนวทาง เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้ ซึ่งจะเกิดการสร้างความเข้าใจและลดความสับสนในการพัฒนาตนเอง

7) การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development Workshop) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรได้แสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับอาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในพัฒนาการด้านอาชีพ ตลอดจนสามารถวางแผนอาชีพของตนได้อย่างเหมาะสม

8) การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานจึงไม่สามารถติดตามและพัฒนาตนเองได้ทันหลายองค์การจึงเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาช่วงระยะเวลาหนึ่งสามารถลางานเพื่อศึกษาต่อและเพิ่มพูนความรู้โดยได้รับเงินเดือนและการสนับสนุนอย่างเต็มที่ โดยมีระยะเวลาที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ 1 ถึง 2 สัปดาห์ จนกระทั่งถึง 1 ปีตามลักษณะของงาน เช่น มหาวิทยาลัยหลายแห่งจะเปิดโอกาสให้อาจารย์ที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง สามารถลางานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ได้เป็นระยะเวลาประมาณ 6 เดือนถึงหนึ่งปี เป็นต้น

ปัจจุบันวิธีการพัฒนาอาชีพโดยองค์การได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานสามารถพัฒนาตนเองตามทิศทางที่องค์การกำหนดได้ ตลอดจนสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์การ ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

2. การพัฒนาอาชีพโดยบุคลากร นอกจากการกำหนดแนวทางและการวางแผนพัฒนาอาชีพที่จัดทำโดยองค์การแล้ว บุคลากรในฐานะของปัจเจกชนที่มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ย่อมสามารถที่จะกำหนดแนวทางชีวิตตามความชอบและความถนัดของตนได้ โดยบุคลากรจะสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเองตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) รวบรวมข้อมูล บุคลากรจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง งานที่น่าสนใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ ผ่านการพูดคุยและเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ตลอดจนจากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

2) ประเมินความก้าวหน้าและโอกาส บุคลากรจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาศึกษา วิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตน ตลอดจนพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดของพัฒนาการด้านอาชีพในอนาคต

3) กำหนดเป้าหมายและวิธีการ บุคลากรจะนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาประกอบการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้แผนอาชีพมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4) ดำเนินการ ความต้องการจะไม่สามารถเป็นจริงได้ถ้าบุคลากรไม่สามารถนำมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมขึ้นได้ ดังนั้นเขาจึงต้องเริ่มลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

5) ตรวจสอบและประเมินผล บุคลากรสมควรตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา เช่น 1 ปี, 3 ปี และ 5 ปี เป็นต้น ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีข้อบกพร่องอะไรบ้างเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่เขาต้องการและสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development)

วิสัยทัศน์ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพครู มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครู ดังนี้ (น้อมศรี เคท และคนอื่นๆ, 2549: 45)

1) การร่วมกันทำงาน ได้แก่ การรับผิดชอบงานร่วมกัน เช่น การสอนเป็นทีม การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการประเมินผล หรืองานลักษณะอื่นที่ส่งเสริมให้ครูร่วมกันทำงาน การทำงานร่วมกันส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงาน เพราะครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้สะท้อนความคิดในการปฏิบัติงานของตน

2) เครือข่ายครู เป็นการสร้างเครือข่ายครูช่วยให้ครูได้รับการสนับสนุนจากองค์กรวิชาชีพอื่นนอกเหนือจากโรงเรียน ครูมักได้รับความช่วยเหลือด้านความรู้ความเข้าใจสาระตามหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง ผนวกกับยุทธศาสตร์การสอนใหม่ๆ สมาชิกของเครือข่ายส่วนหนึ่งสามารถเรียนรู้ได้จากเครือข่ายคอมพิวเตอร์

3) การร่วมมือรวมพลังระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษา ความร่วมมือระหว่างอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษากับโรงเรียน ช่วยให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ สามารถติดตามความก้าวหน้าทางการศึกษาได้ทัน ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาได้เรียนรู้สภาพการณ์ที่เป็นจริงในโรงเรียน เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ในการนำไปใช้สอนนิสิตนักศึกษา

4) โรงเรียนร่วมพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development School -PDS)

โรงเรียนร่วมพัฒนาวิชาชีพ เป็นความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ โรงเรียนเหล่านี้เทียบเคียงคล้ายกับโรงพยาบาลซึ่งเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาแพทย์ อย่างไรก็ตามถึงแม้จุดเน้นของโรงเรียนเหล่านี้จะอยู่ที่การร่วมกันพัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันผลิตครู แต่ก็มิบทบาทสำคัญอย่างต่อเนื่องไปจนถึงการพัฒนาครูประจำการเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครูใหม่ ครูประจำการ ที่มีประสบการณ์ในโรงเรียนอยู่แล้ว และ คณาจารย์สถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในโรงเรียน

5) การทำวิจัยของครู ในปัจจุบันมีครูที่สนใจทำวิจัยเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ โดยอาจทำวิจัยร่วมกับเพื่อนครู หรือร่วมกับคณาจารย์สถาบันอุดมศึกษา หรือทำด้วยตนเอง งานวิจัยของครูมักมีลักษณะเป็นงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

6) ครูพี่เลี้ยง การให้ความสำคัญกับครูที่มีประสบการณ์ในฐานะเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ครูอื่นๆ เป็นการสร้างสภาวะผู้นำให้แก่ครูเหล่านั้น เช่น การให้เป็นพี่เลี้ยงครูใหม่ เป็นการเปิดโอกาสให้ครูใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญของครูพี่เลี้ยง

7) การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน อาจเป็นไปได้ในลักษณะของการสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนของเพื่อนและการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการสังเกต เป็นการเสริมสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.4 ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา (Labor Relations)

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นสิ่งที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดูแลให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเต็มความสามารถ โดยที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับบุคลากร ตลอดจนการเข้าดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเกี่ยวข้องกับงานด้านพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) และแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ขององค์กร ดังนั้น

การศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาเรื่องแรงงานสัมพันธ์ควบคู่ไปด้วย (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545)

พยอม วงศ์สารศรี (2542) กล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายนี้ ได้มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร กระบวนการดำเนินธุรกิจของนายจ้างซึ่งจะมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้างรวมทั้งมีผลต่อสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคงของประเทศชาติด้วย จึงกล่าวได้ว่า แรงงานสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ด้านการจ้างงานระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และรัฐบาล

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวถึงแรงงานสัมพันธ์ ว่าหมายถึง บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะลูกจ้าง ทั้งในระดับจุลภาค และระดับมหภาค ดังต่อไปนี้

1. ระดับจุลภาค ความสัมพันธ์ระดับจุลภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างภายในขอบเขตขององค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารและการจัดการ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2. ระดับมหภาค ความสัมพันธ์ระดับมหภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีผลไม่เพียงแต่ภายในองค์การ แต่จะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของประเทศ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ได้ให้ความหมายของ แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างองค์การซึ่งมีฐานะเป็นนายจ้างกับบุคลากรซึ่งมีฐานะเป็นลูกจ้าง เพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไปโดยเหมาะสมเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจไม่ตรงกันจึงต้องมีการเจรจาต่อรองกันระหว่างทั้งสองฝ่ายในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานและการจ้างแรงงาน

3.4.1 การเจรจาระหว่างครุกับผู้บริหาร

French(2005: 11-12) กล่าวถึง The collective bargaining process ว่า หมายถึง กระบวนการก่อตั้งหน่วยงานในองค์การ เช่น สหภาพแรงงาน คู่มือเงื่อนไขต่างๆในการ

ทำงานของบุคลากร กับฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีการเจรจา ในเรื่องของการตกลงค่าจ้างเงินเดือน การให้ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการชั่วโมงการทำงาน และเงื่อนไขสัญญาต่างๆ

นอกจากนี้ได้กล่าวถึง การเจรจาต่อรองระหว่างครูกับผู้บริหารควรมียึดหลักของการประนีประนอม(Accommodation) ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่ใช้ในการเจรจาเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากร, ความคับข้องใจในการทำงาน, การได้รับความยุติธรรม, การมีสิทธิเสรีภาพ, การได้ยอมรับนับถือ และมีความเท่าเทียมของศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยสร้างความพอใจในการทำงาน โดยจะต้องกำหนดให้มีการจัดการอบรมให้แก่ผู้บริหาร ให้สามารถรับฟังปัญหา ความรู้สึกต่างๆ จากบุคลากรในองค์กร ให้ความสนใจในคำแนะนำหรือข้อคิดเห็นที่สะท้อนกลับมา

French(2007: 11) กล่าวถึง กระบวนการประนีประนอมในการเจรจาต่อรองว่า เป็นการอ้างถึงขอบเขตในการยอมรับฟัง การตอบสนอง หรือ การประนีประนอมที่มีต่อความจำเป็น ความต้องการ คำร้องเรียน หรือ ข้อข้องใจ จากบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร โดยเครื่องมือและวิธีการที่นำมาใช้ในกระบวนการนี้ ได้แก่ การอบรมหัวหน้างานเกี่ยวกับการยอมรับฟัง การทำแบบสอบถาม กล้องรับความคิดเห็น หลักการเปิดประตูคุย และการกำหนดขั้นตอนการร้องเรียนอย่างเป็นทางการ

3.4.2 ความร่วมมือของครู

การส่งเสริมความร่วมมือกันในองค์กร เพื่อสร้างแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กรระหว่างบุคคล องค์กรลูกจ้าง และลูกจ้าง โดยควรมียึดแนวปฏิบัติดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542)

1. ให้ความสำคัญกับทุกคน เป็นที่มงานเดียวกัน
2. สร้างทัศนคติที่ดีในการมองคน
3. ให้ความสนใจในสภาพการทำงาน
4. หลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งที่ไม่มีเหตุผล
5. สร้างระบบความยุติธรรม
6. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม

7. มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

8. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้สรุปแนวทางการส่งเสริมความสัมพันธ์ทางแรงงานและสร้างความร่วมมือในองค์กร เพื่อให้ลูกจ้างและนายจ้างปฏิบัติดังนี้

1. วางแนวปฏิบัติ (Establishing policies and practices) ฝ่ายจัดการควรมีนโยบาย และแนวทางปฏิบัติงานและติดต่อกันระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน และเรื่องการบริหารงานบุคคล คือการจ้างงาน การดูแลปฏิบัติงาน ไว้ให้มีความชัดเจน และเหมาะสม อันจะทำให้ทุกคนในฝ่ายปฏิบัติงานขององค์กรได้ทราบทิศทาง การดำเนินการในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดีและตรงกัน

2. ละเว้นละเมิดสิทธิ (Refrain from infringement) สิทธิและประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่งควรให้ความเคารพและการยอมรับโดยไม่พยายามกระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือลดทอน หรือกระทบกระเทือนสิทธิประโยชน์เหล่านั้นให้สูญเสียไป

3. ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อตกลง (To comply with law and agreement) เคารพกฎหมาย ข้อตกลง ข้อปฏิบัติและคำตัดสินทั้งหลายเกี่ยวกับการจ้างและการทำงานและปฏิบัติตามพันธะเหล่านั้นให้เป็นที่ถูกต้องครบถ้วน ไม่มีความพยายามใด ๆ ที่จะละเลยหรือหลบหลีกไม่ปฏิบัติตามเพื่อให้เป็นประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว

4. แลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น (Fact and views exchanging) ควรให้มีการพบปะเยี่ยมเยียนหรือประชุม เพื่อแจ้งข้อเท็จจริง ข่าวสาร และสิ่งอื่นเกี่ยวกับการจ้างการทำงาน และควรให้มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างและการทำงานอยู่เสมอ

5. ใช้วิธีปรึกษาหารือกัน (To promote joint consultation) ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเรื่องเกี่ยวกับการจ้างและการทำงาน โดยทั่วไปควรกระทำด้วยวิธีปรึกษาหารือรับฟัง และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันเป็นเบื้องต้น เพื่อให้เข้าใจเหตุผลและความจำเป็น ตลอดจนประโยชน์อันจะเกิดขึ้นแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นเบื้องต้นเสียก่อน

6. ขออย่างเหมาะสมและเจรจากันได้ (Be justifiable and negotiable) ข้อเรียกร้องที่จะมีต่อกันควรมีเหตุและความจำเป็น ที่อยู่ในขอบเขตขนาดที่ควรจะขอจากอีกฝ่ายหนึ่งได้ โดยใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นการภายในเพื่อให้ตกลงกันโดยราบรื่นและสันติ ไม่นำบุคคลภายนอก

เข้ามาช่วยชี้แนะหรือชักนำ ซึ่งจะทำให้บรรยากาศแห่งความเห็นใจกันเสียไปโดยไม่จำเป็น ต่อเมื่อ ยุติไม่ได้จริง ๆ จึงค่อยขอให้มีการไกล่เกลี่ยและการชี้ขาดในโอกาสสุดท้าย

7. ให้ความเป็นธรรมแก่กัน (Fair – minded and fair treatment) ทั้งสองฝ่ายควร คำนึงถึงการให้แก่กันและการรับจากกัน โดยพยายามปรับปรุงการให้ของฝ่ายตนแก่อีกฝ่ายหนึ่งให้ สมดุลกับการได้รับจากอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้อย่างน้อยก็ให้เห็นในสิ่งที่จะให้ได้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมี สภาพที่อยู่ได้

8. ใช้องค์การให้ถูกต้อง (Right in use of organization) องค์การของแต่ละฝ่ายที่ จัดตั้งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสหภาพแรงงานก็ดี ซึ่งเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ในทางแรงงานสัมพันธ์ ไม่ควร ใช้องค์การเหล่านั้นไปในทางเรียกร้องหรือสร้างความกดดันเพื่อให้ได้ประโยชน์ในทางอื่น อันไม่ เกี่ยวกับเรื่องกรจ้างงานและการทำงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

9. ยึดหลักมนุษยธรรมและมนุษยสัมพันธ์ (Be human and human relation) กฎแฉสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างสัมพันธ์ทางแรงงานที่ดี คือ การที่มีความรู้สึกที่ดีต่อกันและการ ปฏิบัติต่อกันในลักษณะที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ถ้อยที่ถ้อยปฏิบัติต่อกันเข้าใจกัน ไว้วางใจกัน เกรงใจกันและกันตลอดจนการทำงานร่วมกันให้เป็นไปได้ด้วยความพอใจและได้ประโยชน์สุข ด้วยกันทั้งสองฝ่าย (พยอม วงศ์สารศรี, 2542)

ในเรื่อง แรงงานสัมพันธ์ นอกจากจะพิจารณาในแง่ความหมายเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์กรแล้ว แรงงานสัมพันธ์ยังหมายความรวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เช่น สมาคม สหพันธ์ สภาองค์กร เป็นต้น ซึ่งความสัมพันธ์ใน ลักษณะนี้จะมีบทบาทตามกฎหมายที่รวมไปถึง บทบาทของรัฐบาลในการจัดระเบียบความ สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เช่นกัน

3.5 การบริหารและควบคุมการปฏิบัติงาน(Performance Management and control)

ในระบบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) Noe and others (2006) ได้กล่าวว่า ระบบจะประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรก การกำหนด มาตรฐานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนที่สอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่วน สุดท้าย การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร ระบบของการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีการระบุ

ลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์การ โดยผ่านวิธีการวิเคราะห์งาน ส่วนการวัดประเมินการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นวิธีการเดียวที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และส่วนสุดท้าย คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร (performance feedback) เพื่อที่จะให้บุคลากรสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ผลของข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงไว้กับระบบการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ผ่านระบบการบริหารค่าตอบแทน

Scarpello, Ledvinka and Bergmann (1995: 582-583) กล่าวถึง ระบบการวัดประเมินผล (Performance Evaluation System) ว่าเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการแจ้งวัตถุประสงค์และความคาดหวังของฝ่ายบริหารที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน มีการควบคุมดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร การเตรียมแผนพัฒนาบุคคล และการวัดประเมินผลการบริหารจัดการในองค์การให้มีความยุติธรรม ตลอดจนการควบคุมดูแลการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร

Dessler (2003: 266) ได้ให้ความหมายของ การบริหารผลปฏิบัติงานว่า หมายถึง การจัดการองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการภายในองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานอาจรวมถึงการตั้งเป้าหมาย การคัดเลือกและบรรจุบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนการฝึกอบรมและการพัฒนา และการบริหารอาชีพ (managing all elements)

Ivancevich (2004: 255) ได้ให้ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติการไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ได้ร่วมกันทำ เพื่อจัดระเบียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

Noe and others (2006: 330) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ว่า วิธีการใดๆ ที่ฝ่ายบริหารมั่นใจว่า กิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร และผลผลิตที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

Noe and others (2008) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เชื่อมั่นว่า กิจกรรมของพนักงานและ

ผลผลิตมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเป็นส่วนสำคัญของการได้เปรียบในการแข่งขัน

3.5.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในงานการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 251) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน พยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าผู้ปฏิบัติงานของตน สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

วรนารถ แสงมณี (2543) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากพนักงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบ ว่า ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้พนักงานรู้ถึงวิธีการที่พวกเขาจะต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2545) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เอาไว้ว่า หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต สดบันทึกและการประเมินโดยหัวหน้างาน บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้นๆ (Mathis and Jackson, 2000 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2547: 366)

Werther and Davis (1989: 10) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายบุคคล หรือ รายกลุ่มบุคคล โดยการวัดประเมินมีจุดประสงค์ในการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน และใช้ผลในการจัดโครงการฝึกอบรม กำหนดความจำเป็นในการอบรม และใช้ประกอบการพิจารณา เพิ่มค่าตอบแทน หรือ พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ตลอดจนใช้ผลในการพิจารณางานด้านวิจัย เพื่อปรับปรุงแก้ไข

Russel (1998) ให้ □ คำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ □ ว □ การประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนการบันทึกรวบรวมผลลัพธ์ □ ของการทำงาน ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือกิจกรรม

Mondy และ Noe (1999) ได้ □ ให้ □ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบการตรวจสอบและ การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

French(2007 : 10) กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนและแต่ละกลุ่มที่ทำงานให้กับองค์กร และมีการสื่อสารผลของการประเมินเหล่านั้นไปให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับรู้ ซึ่งกระบวนการประเมินนั้นได้ถูกนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย เช่น ใช้เพื่อให้ความคิดเห็นในเรื่องของผลงานและการปฏิบัติงาน ใช้เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกหัวข้อฝึกอบรมที่จำเป็น ใช้เพื่อการตัดสินใจการให้อัตราค่าจ้างที่จะได้เพิ่มขึ้น ใช้เพื่อการเลือกบุคลากรที่เหมาะสมให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และนำมาใช้ตัดสินใจเพื่อสร้างข้อกำหนดด้านระเบียบวินัย ซึ่งการประเมินผลงานและพิจารณาผลงานต้องคำนึงถึงกระบวนการสื่อสารข้อมูลจากการประเมินผลงานนั้น เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร

กล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการประเมินผลสิ่งทีบุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร เป็นการประเมินคุณค่า และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ ในระยะเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาใช้ประโยชน์เป็นทางการคือใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา (Developmental uses) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพงาน และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร (Administrative uses) ซึ่งรวมถึง การใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานด้วย นอกจากนี้ ข้อมูลเหล่านี้ยังสามารถเก็บไว้เป็นเอกสารหลักฐานที่สำคัญของแผนกบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย เพื่อสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในกรณีที่ต้องการได้ การประยุกต์ใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถที่จะแยกออกเป็นหัวข้อได้ดังนี้(วรรณรด แสงมณี , 2543)

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา

การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้หลายวิธีในการที่จะสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร เพื่อใช้ในการกระตุ้น เสริมสร้าง ปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานและในการกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จอาชีพ รวมถึง ระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร

2. เพื่อการเสริมแรง และการธำรงรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การประยุกต์ผลที่ได้จากการประเมินผลเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาหัวหน้างานทำให้เกิดแรงจูงใจและรักษาไว้ซึ่งการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการพูดคุย และชี้แจง เกี่ยวกับผลของการประเมินการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา ทำให้หัวหน้าสามารถที่จะส่งเสริม ให้มีการพัฒนาไปในทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง ด้วยการชมเชย และให้ผลตอบแทนในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. เพื่อการปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

หัวหน้าสามารถที่จะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานทำการแนะนำวิธีที่ควรจะต้องปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นในอนาคต หัวหน้าสามารถที่จะระบุได้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และยังช่วยให้พวกเขาได้กลิ่นกรองแยกแยะวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำหน้าที่ที่สำคัญได้สำเร็จ

4. เพื่อใช้ในการกำหนดความก้าวหน้าของเป้าหมายอาชีพ

ในการประชุมการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ให้โอกาสหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายระยะยาวของความสำเร็จในอาชีพ หัวหน้าสามารถแนะนำที่ละขั้นในการที่จะไปถึงเป้าหมาย แรงกระตุ้นจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน สามารถเป็นแรงผลักดันที่จำเป็นในการก้าวขึ้นไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จของการประกอบอาชีพในอนาคต

5. เพื่อใช้ในการกำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็น

ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถที่จะนำมาใช้กำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับแต่ละคนได้ ถ้าบุคลากรคนใดปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามที่องค์การคาดหวังไว้ โปรแกรมการฝึกอบรมก็อาจสามารถช่วยทำการแก้ไขทักษะหรือพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดีขึ้นได้ สำหรับ บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดีอยู่แล้ว โปรแกรมการฝึกอบรมก็จะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

นอกจากนี้ ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง (2545) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (Mohrman and Lawler, 1983 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิโกร, 2547:367)

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง

2. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงข้อดีข้อบกพร่อง และศักยภาพของบุคลากร อันจะทำให้ทราบว่าควรจะจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน

3. เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบอันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนบุคลากรขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันมีความรู้ ทักษะ และความสามารถระดับใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลที่เป็น สำคัญใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร กล่าวคือ หากบุคลากรที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว

สามารถทำงานได้ดีก็แสดงว่าวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีความถูกต้องแม่นยำ นอกจากนั้น ยังอาจให้ข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น แหล่งที่ควรให้ความสนใจในการสรรหาบุคลากร เป็นต้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542) กล่าวถึง หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์การหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ , 2545)

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ (Dipboye, Smith and Howell, 1994; Schmitt and Klimoski, 1991 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2547:369)

1. มีความเที่ยง (reliability) หมายถึง การประเมินต้องมีความคงเส้นคงวา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาควรจะได้ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินบุคลากรที่อยู่ในแผนกหรือตำแหน่งเดียวกัน หากมีผู้ประเมินหลายคน ก็ควรมีผลการประเมินที่สอดคล้องกัน

2. มีความตรง (validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (relevance) หมายถึง หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน

3. มีความสามารถในการจำแนก (discriminative) หมายถึง การแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างถูกต้อง

4. มีความยุติธรรม (fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินประเมิน การปฏิบัติต่อบุคคล และผลลัพธ์ของการประเมินจะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

5. สามารถทำได้จริง (practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไป และไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป

Click (2000: 274) กล่าวว่า การประเมินผลปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ควรมีการประเมินผลโดยมีการใช้เครื่องมือในการทดสอบ (test material) ที่ออกแบบโดยมหาวิทยาลัย หรือใช้บริการจากศูนย์ทดสอบทางการศึกษา Educational testing services ที่มีในมหาวิทยาลัย ซึ่งเน้นในการประเมินเรื่องดังต่อไปนี้

- การสอบความรู้ด้านพัฒนาการของเด็กวัยต่างๆ
- โครงสร้างของหลักสูตรการเรียนการสอนปฐมวัย
- โภชนาการเด็กและการปฐมพยาบาลเด็กเบื้องต้น ฯลฯ

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป จะมีขั้นตอนที่สำคัญ

5 ขั้นตอน ดังนี้ (สมเกียรติ พวงรอด, 2544)

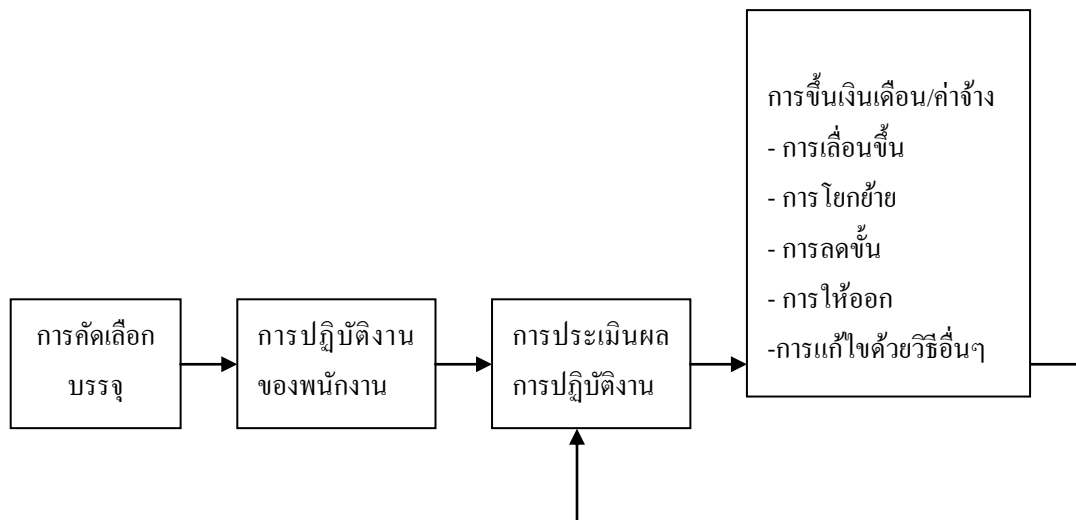
1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบลักษณะที่ใช้ในการประเมินผล
3. การกำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การวิเคราะห์ผลการนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้

นอกจากนี้ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545) กล่าวถึง กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. กำหนดปัจจัยใช้ประเมินที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ฝ่ายธุรการหรือฝ่ายช่าง
2. กำหนดความหมายของแต่ละปัจจัย เช่น ประเภทของเกณฑ์วัด ลักษณะงาน และช่วงระยะเวลา
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน และจัดอบรมสัมมนาให้เป็นที่ยอมรับการประเมิน
4. กำหนดวิธีการกระจายอัตราส่วนการประเมิน และระยะเวลาแล้วเสร็จ
5. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจตรงกันว่าหัวหน้างานจะประเมินอะไร
6. วิเคราะห์เห็นผล และนำผลนั้นไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง
7. กำหนดวิธีการแจ้งผลการประเมิน

ธงชัย สินติวงษ์ (2540) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ที่มา: ธงชัย สິนติวงษ์ (2540)

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหลายประการด้วยกัน โดยสรุปได้ดังนี้ (Gilliland and Langdon, 1998 อ้างถึงใน ชูชัย สมิติไกร, 2547:368)

1. ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล กล่าวคือ บุคลากรจะรู้สึกยอมรับและพึงพอใจต่อการประเมินผล
2. เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล ก็จะทำให้มีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นกว่าเดิม
3. ทำให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่ตนเองควรจะมีการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ กล่าวคือ มีความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา มีความผูกพันและภักดีต่อองค์การ มีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ

5. ทำให้องค์กรมีความชอบธรรมตามกฎหมาย กล่าวคือ สามารถป้องกันตนเองทางกฎหมาย และลดความน่าจะเป็นในการถูกฟ้องร้องจากบุคลากร

3.5.2 วินัย (Discipline)

ในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล สิ่งที่ใช้ควบคุมความประพฤติ โดยทั่วไปได้แก่ กฎหมาย พระราชบัญญัติ ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งใช้บังคับหรือ ควบคุมประชาชนทุกคนที่อยู่ในประเทศ หากผู้ใดฝ่าฝืน หรือละเมิดจะถูกลงโทษตามความผิด แต่สำหรับข้าราชการนั้น นอกจากจะถูกควบคุม โดยกฎหมายของบ้านเมืองแล้ว ยังถูกควบคุมความประพฤติโดยวินัยขององค์กรอีกส่วนหนึ่งด้วย

ความหมายของวินัย

คำว่า วินัย ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “ Discipline ” ซึ่ง Webster ‘s New World Dictionary of American Language. 1994 อธิบายว่า Discipline ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมซึ่งจะพัฒนาการควบคุมตนเอง อุปลักษณ์ หรือความเป็นระเบียบและประสิทธิภาพ
2. ผลการฝึกอบรมคือ การควบคุมตนเอง ความประพฤติที่เป็นระเบียบ
3. การยอมรับหรือการปฏิบัติตามการบังคับบัญชาและการควบคุม
4. การปฏิบัติการณ์เพื่อแก้ไขความประพฤติการลงโทษ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ให้ความหมายว่า วินัย หมายถึง การอยู่ในระเบียบแบบแผนและข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ (อ้างถึงใน สมเกียรติ พ่วงรอด. 2544)

อุทัย หิรัญโต (2523 : 169) ได้ให้ความหมายว่า วินัย หมายถึง ระเบียบแบบแผน หรือข้อปฏิบัติกำหนดขึ้นสำหรับบุคคลในองค์กร ปฏิบัติ หรือร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ยัง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในการควบคุมตนเองอีกด้วย

เสนาะ ตีเขาวี (2532) ได้กล่าวว่า วินัย คือ เครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) วินัย หมายถึง ระบบการชี้แนะและควบคุมพฤติกรรมของคนหมู่มากให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือการให้คำปรึกษา

นอกจากนี้ สำนัก ก.ค. ได้ให้ความหมายของคำว่า วินัย ไว้ดังนี้ (สำนัก ก.ค., 2542 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2543)

1. ความหมายทั่วไป คนทั่วไปมักมอง วินัย เป็น 2 ลักษณะ คือ มองว่า

1.1 วินัย คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อปฏิบัติที่กำหนดสำหรับคนในวงการทำงานหรืออาชีพหนึ่งๆ จะมีความแตกต่างกันในเชิงเนื้อหาสาระ ความเข้มข้นของการปฏิบัติ เช่น วินัยของข้าราชการครูจะเคร่งครัดกว่าวินัยของข้าราชการประเภทอื่นๆ โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับแผนความประพฤติในด้านต่างๆในเรื่องชู้สาว การพนัน การเสพสุรามินเมา เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะครูต้องประพฤติในทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์และประชาชน

1.2 วินัย คือ การลงโทษ การปราบปรามผู้ไม่ประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้

2. ความหมายในทางสังคม ได้กล่าวถึง วินัย คือ ความคาดหวังของสังคมที่จะให้บุคคลประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกที่ควร อันจะส่งผลให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองแก่ตนเองและสังคม ได้แก่ การประกอบสัมมาอาชีพด้วยความขยันหมั่นเพียร การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผน ธรรมเนียมของสังคม เป็นต้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวถึง การดำเนินการทางวินัยว่าสามารถกระทำเป็นลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. การตักเตือน (Warning)
 - 1) การตักเตือนด้วยวาจา (Verbal Warning)
 - 2) การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมบันทึกข้อมูล (Written Verbal Warning)
 - 3) การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Warning)
2. การพักงาน (Suspension)
3. การลดขั้น (Demotion)
4. การตัดเงินเดือน (Pay Cut)

5. การไล่ออก (Dismissal)

เสนาะ ตีเขาวี (2534 : 327- 330) ได้เสนอวิธีและขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นความผิดทางวินัยอย่างไรเพื่อดูว่าสมควรที่จะเอาวินัยมาใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นได้เพียงใด ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ 5 ประการคือ

1.1 พิจารณาในลักษณะของการฝ่าฝืนวินัย ในขั้นนี้ถือว่าเป็นความผิดที่เกิดขึ้นนั้นต้องเอาโทษทางวินัยมาใช้หรือไม่ ควรต้องพิจารณา เพราะการฝ่าฝืนบางอย่างของผู้ปฏิบัติต้องได้รับโทษทางวินัย และบางอย่างไม่ต้องรับโทษทางวินัย

1.2 รายละเอียดของการฝ่าฝืน หากการฝ่าฝืนเป็นความผิดทางวินัยก็ต้องดูว่าผิดวินัยอย่างไร และผิดข้อไหน โดยระบุถึงเกณฑ์ ระเบียบ นโยบาย หรือคำสั่งผู้กระทำละเมิด และดูว่าการละเมิดนั้นมีมากน้อยเพียงใด

1.3 พิจารณาสิ่งแวดล้อม เป็นการดูว่ากระทำผิดวินัยนั้น เป็นข้อยกเว้นซึ่งเกิดจากสิ่งแวดล้อมอันไม่ใช่ความผิดของผู้นั้น

1.4 บุคคลที่เกี่ยวข้อง จะต้องพิจารณาถึงสิ่งทีบุคคลเกี่ยวข้องในการกระทำผิดด้วย เช่น ถ้าบุคคลทำผิด เขาจะถูกลงโทษ และถ้าบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวข้องด้วย บุคคลนั้นก็จะถูกพิจารณาโทษเช่นเดียวกัน

1.5 จำนวนครั้งที่เกิดการฝ่าฝืนระเบียบวินัย จะต้องทราบว่าการฝ่าฝืนเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด และมักเกิดขึ้นระยะใด

2. การรวบรวมข้อเท็จจริง มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นหลักฐานในการพิจารณาโทษของการฝ่าฝืนวินัย อย่างน้อยก็ให้รู้ความผิดนั้นว่าเกิดขึ้นจริง ไม่ใช่เป็นการกล่าวหาลอย ๆ โดยไม่มีการรวบรวมหลักฐานของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วหาหลักฐานเพื่อแสดงความผิดนั้น

3. การกำหนดการลงโทษ เมื่อมีความผิดเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาพอจะรู้ในใจว่าควรลงโทษอย่างไร จึงเหมาะสม ลักษณะการลงโทษที่สำคัญ

3.1 ต่ำหรือว่ากล่าว วิธีนี้ช่วยให้คนเปลี่ยนความประพฤติที่ไม่ดี หรือทัศนคติบางอย่างที่จะทำให้เกิดการฝ่าฝืนวินัยขึ้น เพื่อให้คนสำนึกถึงความผิดของตนและจะไม่ปฏิบัติอีกในวันข้างหน้า มักใช้สำหรับความผิดที่ไม่ร้ายแรง

3.2 การลงโทษสถานเบา ได้แก่การลงโทษทางการเงิน เช่น หากขาดงานจะลดค่าจ้าง ส่วนการลงโทษที่ไม่เกี่ยวกับการเงินก็คือ ไม่ให้เลื่อนตำแหน่งชั่วคราว

3.3 การลงโทษสถานหนัก ได้แก่การลดขั้นเงินเดือน การปลดออกและการไล่ออกจากงาน การลงโทษแบบนี้ ต้องอาศัยอำนาจผู้บริหารตามกฎหมาย และเป็นวิธีที่จำเป็นเพื่อการปกครองอย่างเด็ดขาดของสายการบังคับบัญชา

4. การเลือกลงโทษ หลังจากที่ได้ทำการสอบสวนการฝ่าฝืนวินัยโดยละเอียดแล้วผู้บังคับบัญชาจะกำหนดการลงโทษที่เหมาะสมกับความผิด การลงโทษมักจะอาศัยประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นกรณีเช่นเดียวกัน และการเปรียบเทียบกรณีที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว การลงโทษจะดำเนินการรวมกับฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะช่วยพิจารณาอย่างรอบคอบ หากการลงโทษไม่เป็นไปในทางเดียวกันกรณีที่เคยเกิดขึ้นแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเทียบและเห็นว่าฝ่ายบุคคลไม่ยุติธรรม

5. วิธีการลงโทษ การลงโทษเกี่ยวกับความผิดทางวินัยนี้ หากเป็นโทษเพียงต่ำหรือว่ากล่าวตักเตือน ผู้บังคับบัญชาจะรีบดำเนินการทันที และกระทำอย่างเงียบ ๆ เพราะโทษดังกล่าว ไม่ก่อให้เกิดผลร้ายต่อองค์กรมากนัก แต่ถ้าเป็นโทษที่ร้ายแรงผู้บังคับบัญชาต้องแน่ใจว่าการสั่งลงโทษนั้นยุติธรรมและสมควรแก่เหตุแล้ว การดำเนินการลงโทษจะรีบดำเนินการภายในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกับความผิดที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้กระทำผิดรู้สึก และยังคงจำเหตุการณ์ความผิดได้ดี หากปล่อยไว้ ให้การลงโทษเกิดขึ้นภายหลังการกระทำผิดนาน ๆ อาจทำให้ลืมเหตุการณ์นั้นได้และไม่รู้สึกตัวว่าตนกระทำความผิด

6. การติดตามผล เพื่อต้องการดูว่าการลงโทษนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานประพฤติตัวดีและไม่กระทำผิดอีก การลงโทษไม่ใช่เป็นการแก้สิ่งที่เสียไปแล้วให้กลับดีดังเดิม แต่ป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้นอีก นอกจากนี้อาจติดตามผลจากความประพฤติและท่าทีของผู้ปฏิบัติงานด้วยการติดตามผลสำหรับการลงโทษที่ร้ายแรงควรใช้การติดตามผลอย่างเป็นทางการมีหลักฐานและมีระบบชัดเจน

กระบวนการในการดำเนินการทางวินัย

กระบวนการดำเนินการทางวินัยที่เหมาะสมนั้น จะเป็นการตักเตือนล่วงหน้าถึงผลของการผิดระเบียบ ในกรณีที่มีการฝ่าฝืนระเบียบต้องลงโทษทันที โดยให้สอดคล้องกับความผิดและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ผู้บังคับบัญชาจะมีการกำหนดเป้าหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้ และดำเนินการสื่อความให้บุคลากรนั้นได้เข้าใจ (พยอม วงศ์สารศรี, 2540)

กระบวนการดำเนินการทางวินัย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1. ระบุและอธิบายปัญหาอย่างถูกต้อง ผู้บริหารต้องพิจารณาว่ามีการฝ่าฝืนระเบียบเกิดขึ้นจริง ๆ หรือไม่ การกระทำโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์อาจทำให้การลงโทษลดน้อยลง หรือยกเว้นในบางกรณี ถ้าบุคคลใดฝ่าฝืนระเบียบ ระเบียบใดที่มีการละเมิดเพราะการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้บุคคลอื่นเสียหาย หรืออาจถือเป็นตัวอย่างฝ่าฝืนระเบียบได้ ผู้บริหารควรเริ่มการสอบสวนอย่างรอบคอบและเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยให้โอกาสผู้กระทำผิดได้ชี้แจงการกระทำด้วย

2. การเก็บรวบรวมข้อเท็จจริง ข้อเท็จจริงพื้นฐานบางประการ ต้องมีการรวบรวมเป็นลำดับแรก แต่หากมีปัญหาเกี่ยวกับการหาพยานหลักฐานจะต้องมีการสอบสวนในขั้นต่อไป รวมทั้งการตรวจสอบประวัติการฝ่าฝืนระเบียบในอดีตของผู้กระทำผิด เมื่อผู้บริหารสอบถามพยาน ควรระมัดระวังในการแยกความเห็นและข้อเท็จจริงในการสอบสวนทุกอย่าง และไม่ควรถามนำ ควรหลีกเลี่ยงในการใช้สายสืบ การประมวลข้อเท็จจริงของผู้บริหารต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและสมบูรณ์และต้องพร้อมที่จะสนับสนุนถ้ามีข้อสงสัย

3. ตัดสินลงโทษอย่างเหมาะสม ในองค์การส่วนมาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะเป็นกลไกสำคัญในการที่จะประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานที่อาจจะบกพร่อง พฤติกรรมในการปฏิบัติผิดกฎต่าง ๆ มักเป็นได้ไม่ยากนัก ถ้าหากฝ่ายจัดการได้มีการสังเกตติดตามหรือเมื่อได้มีข้อปัญหายุ่งยากเกิดขึ้น และหากดำเนินการสอบสวนให้เห็นชัดก็จะทราบได้ไม่ยาก เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นต้นเหตุ การลงโทษจะรุนแรงขึ้นเมื่อมีการฝ่าฝืนกฎระเบียบเดียวกันเป็นประจำ ในการตัดสินใจที่จะลงโทษผู้บริหารต้องเปรียบเทียบข้อเท็จจริงทั้งหมดและต้องระมัดระวังที่จะไม่ลงโทษน้อยเกินไปหรือมากเกินไป เพราะการกระทำผิดนั้นอาจเป็นแบบอย่างที่ดีผู้อื่นจะต้องทำตามได้

4. ระบบการลงโทษ หรือการดำเนินการเพื่อพยายามกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรจะทราบได้ว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีอุปนิสัยอย่างไร เพื่อการลงโทษที่จะไม่ก่อความรู้สึกที่ไม่ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่การแก้ตัวหรือการแสดงอารมณ์ใด ๆ ควรมีการตำหนิหรือตักเตือนอย่างสงบและรวดเร็ว ในกรณีตรงข้าม ถ้าผู้บริหารจำเป็นต้องให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงความร้ายแรงของการฝ่าฝืนระเบียบ อาจตัดสินใจที่จะลงโทษอย่างเป็นทางการมากขึ้น

5. การติดตามผล เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการดำเนินการทางวินัย คือ การปรับปรุงพฤติกรรมในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการติดตามผลการดำเนินการทางวินัยเพื่อดูว่าการปรับปรุงพฤติกรรมหรือไม่

การแก้ไขด้วยวิธีดำเนินการทางวินัย

1. ควรดำเนินการโดยยึดถือแนวทางการป้องกันไว้ก่อน (Preventive approach) วิธีนี้จะทำให้มีการวิเคราะห์ให้แน่ใจถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างงานและบุคลากร

2. การใช้เทคนิครักษา (Therapeutic technique) การให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขให้กับบุคลากร ผู้บังคับบัญชามักใช้เป็นวิธีการแรกที่ใช้ได้ง่าย ๆ ที่จะให้แก่บุคลากรได้ทันทีเพื่อให้บุคลากรได้รู้จุดบกพร่องและให้คำแนะนำที่ถูกต้องว่า เขาควรจะปฏิบัติอย่างไรเพื่อจะปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่มักจะยอมรับและปฏิบัติตามด้วยดีเป็นส่วนมาก

3. การจัดแผนการให้ปรับปรุงตัวเอง (Self-improvement program) เป็นการจูงใจส่งเสริมให้แต่ละคนได้กำหนดวิธีการหรือแผนงานที่จะปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ซึ่งในที่นี้ก็เท่ากับเป็นการเน้นให้บุคลากรได้เข้าใจถึงความสำคัญของเขาที่มีความผูกพันอยู่กับองค์กร ซึ่งการปรับปรุงตัวเองนี้ ส่วนมากแล้วผู้บังคับบัญชามักจะต้องคอยช่วยเหลือ โดยให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือในประการอื่น ๆ เพื่อที่จะให้เขามีโอกาสปรับปรุงผลงานได้อย่างแท้จริง

4. การใช้วิธีการลงโทษ (Punitive approach) ถ้าหากวิธีการแก้ไขทั้ง 3 ประการข้างต้นไม่อาจใช้ได้ผลแล้ว การแก้ไขโดยการตักเตือนวินัยมาบังคับก็จะเป็นหนทางสุดท้ายที่จะต้อง ใช้ ซึ่งการดำเนินการลงโทษนี้ก็แตกต่างกันไป ตั้งแต่การให้ออกหรือการไล่ออก (พยอม วงศ์สาร ศรี, 2540)

วิธีดำเนินการทางวินัย (Disciplinary Method)

1. การใช้เทคนิคโดยการให้คำปรึกษา การกล่าวตักเตือนด้วยวาจาวิธีนี้เป็นที่นิยมมากที่สุดในการดำเนินการทางวินัย นั่นคือ ผู้บังคับบัญชาจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าใจว่า การปฏิบัติหรือฝ่าฝืนนั้นมีความสำคัญอย่างไร หรือมีผลกระทบต่องานอย่างไร จากนั้นก็จะให้ข้อเสนอแนะและว่ากล่าวตักเตือนที่ไม่ควรจะมีสิ่งนี้เกิดขึ้นอีก ในกรณีของการให้คำปรึกษาแนะนำนี้จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด หากผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอย่างจริงจัง
2. การกล่าวตักเตือนด้วยวาจา แต่มีลายลักษณ์อักษรโดยผู้กระทำผิดทำทัณฑ์บนไว้เป็นหลักฐาน
3. การย้ายไปจุดอื่น ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะบุคลากรได้ถูกมอบหมายให้อยู่ในหน้าที่ที่ไม่ตรงกับความสามารถ ส่วนการที่จะลดตำแหน่งชั้นด้วยการเลื่อนไปอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า มักจะเป็นสิ่งที่พยายามหลีกเลี่ยงไม่ใช้
4. การตัดเงินเดือน คือการลดเงินเดือนในเดือนนั้น หรือลดเงินเดือนก็เดือนถัดไป ซึ่งต่างกับการให้พักงานโดยไม่ให้เงินเดือน สำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจมีการปลดออกเพียงชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง
5. การดำเนินการทางวินัย ให้มีการปลดออกสำหรับกรณีซึ่งได้มีผลเสียหายอันเนื่องมาจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจเท่านั้น
6. ให้ออก ซึ่งนับว่าเป็นผลดีที่จะเป็นตัวอย่างที่ดีต่อพนักงานอื่น ๆ และหัวหน้างาน
7. การไล่ออก ซึ่งนับว่าเป็นมาตรการที่รุนแรงที่สุดที่จะให้เป็นเครื่องมือขั้นสุดท้าย หลังจากที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติให้เกิดผลได้แล้ว (พยอม วงศ์สารศรี, 2540)

การลงโทษทางวินัย

การลงโทษทางวินัยจะได้ผลสมความมุ่งหมายควรยึดถือหลักดังนี้ คือ

1. ความยุติธรรม กล่าวคือ การลงโทษทางวินัยจะต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาโดยมีโอกาสได้ต่อสู้ในข้อเท็จจริงการสอบสวนจึงต้องตั้งคนที่ไว้ใจว่ามีความยุติธรรมเป็นที่

เชื่อถือได้ การสอบสวนต้องเที่ยงตรงมีประจักษ์พยาน มีเหตุผลชัดแจ้งจึงลงโทษควรมีสิทธิอุทธรณ์ได้

2. ความเป็นธรรม กล่าวคือ การลงโทษต้องเป็นไปโดยเสมอหน้ามีลำดับขั้นของการลงโทษเท่าเทียมกัน เพราะจะทำให้เป็นเหตุแห่งการเสียขวัญได้

3. ความทั่วถ้วน กล่าวคือ การลงโทษจะต้องพยายามนำตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษโดยถ้วนทั่วเสมอหน้ากัน

4. ความฉับพลัน การลงโทษจะต้องกระทำโดยมิชักช้า เพื่อให้ผู้กระทำความผิดมีความสำนึกผิด ผู้รู้เห็นได้ตระหนักถึงผลการกระทำความผิด เห็นความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมาย หรือผู้กระทำความผิดจะได้กลับตัวประพฤติในทางที่ดีขึ้นต่อไป

การพ้นจากงาน

สุขุทัยธรรมมาราช (2534) การพ้นสภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานพ้นจากตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่ตนปฏิบัติอยู่โดยไม่ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากองค์การนั้นต่อไป

เสนาะ ดิยาว (2545) กล่าวถึงการพ้นจากงานของบุคคลเอาไว้ว่าเกิดจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

1. การลาออก
2. เสียชีวิต
3. เกษียณอายุ
4. การเลิกจ้าง

การพ้นจากงานทั้งในส่วนของรัฐและเอกชน จะมีความหมายในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในองค์การ ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้นๆ (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546: 300)

การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

French(2007 : 350) กล่าวถึงว่า องค์กรหลายแห่งได้จัดการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากพัฒนาให้กรฝึกอบรมและเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนา ซึ่งโดยมากจะอยู่ในรูปแบบของโปรแกรมการช่วยเหลือแก่บุคลากร หรือที่เรียกว่า โปรแกรม ERP

(Employee assistance programs) โดยโปรแกรมนี้จะช่วยลดความกังวลใจและความเครียดที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว เรื่องของกฎหมาย ปัญหาทางการเงินการเงิน, และปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงาน ที่ทำให้บุคคลไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถของเขาได้ ผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าคือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้น การที่มีการกำหนดหน่วยงานเอาไว้ บางครั้งมีเพื่อใช้ให้บุคลากรมั่นใจว่ามีโครงการของการให้คำปรึกษาช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการ และในทางปฏิบัติจริงองค์กรมักจะให้ผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานที่มีลูกน้องได้เข้าร่วมการฝึกอบรมทักษะด้านการรับฟัง และทักษะในการให้คำแนะนำปรึกษา

4. การประเมินผล (Evaluation)

ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง คือ การบริหารงานให้ระบบการทำงานสามารถทำงานร่วมกับระบบบริหารงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยการเพิ่มความรู้ ความชำนาญแก่บุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร การสร้างความร่วมมือในการทำงานต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถสะท้อนให้เห็นในภาพของบรรยากาศที่ดีในองค์กร เช่น การมีบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด การรู้สึกอบอุ่น การมีกิจกรรมร่วมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ การไม่มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกัน ตลอดจนความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

ดังนั้น การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่ การวางแผนที่คาดคะเนอนาคตได้ดี การมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในการทำงานมากขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมตามคุณค่าของงาน การพัฒนาบุคคลในองค์กร เหล่านี้ย่อมทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมา บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมของทุกๆ ฝ่าย

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งผู้บริหารและครู จัดทำขึ้นเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีในการปฏิบัติงานและขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยยึดหลักให้มีการเปิดช่องทางในการเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร ซึ่งการเจรจาโดยส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องข้อตกลงระหว่างครูกับผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน ชั่วโมงการทำงาน และเงื่อนไขต่างๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ควรคำนึงถึงความ

ร่วมมือของครูในการทำงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน มีบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงและถูกต้อง เพื่อมิให้เกิดความคลาดเคลื่อนอันจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้เป็นข้อมูลย้อนกลับที่สามารถนำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

Werther and Davis (1993: 557) กล่าวว่า การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถดำเนินการโดยฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลได้ ซึ่งการตรวจสอบดังกล่าวอาจตรวจสอบแค่บางกลุ่มหรือทั้งองค์กร การตรวจสอบนี้จะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปคือ การประเมินตรวจสอบเป็นการควบคุมคุณภาพโดยรวมของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบว่ากิจกรรมต่างๆที่พวกเขาทำนั้นได้สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

Werther and Davis (1993: 558) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมินหรือตรวจสอบการบริหารทรัพยากรบุคคล สรุปได้คือ

1. สามารถระบุบทบาทและความสำคัญของฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลในองค์กร
2. สามารถช่วยเพิ่มภาพลักษณ์การทำงานอย่างมืออาชีพให้แก่งานบริหารทรัพยากรบุคคล
3. ส่งเสริมพนักงานทุกคนในฝ่ายให้มีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น
4. ช่วยให้เห็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
5. ช่วยกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับนโยบายและข้อกำหนดด้านบุคคล
6. ช่วยให้เห็นถึงปัญหาที่สำคัญของด้านงานบุคคล
7. ช่วยให้เห็นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามเวลาที่กฎหมายกำหนด

8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านงานบุคคลโดยใช้ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
9. ช่วยสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
10. ช่วยให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของฝ่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียดและครบถ้วน

นอกจากนี้ การกำหนดทีมผู้ประเมินหรือตรวจสอบจะต้องปฏิบัติตามรายการดังต่อไปนี้

1. กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม
3. ทบทวนนโยบายและขั้นตอนที่ใช้ในการตรวจสอบเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
4. ทำการเก็บบันทึกระบบสารสนเทศของทรัพยากรบุคคลเพื่อตรวจสอบว่านโยบายและวิธีการต่างๆที่ปฏิบัตินั้นถูกต้องและเหมาะสม
5. จัดทำรายงานการตรวจสอบไปด้วยวัตถุประสงค์การตรวจสอบ นโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง
6. จัดทำแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดในวัตถุประสงค์ นโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติ
7. ติดตามผลของแผนปฏิบัติเพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบระหว่างการตรวจสอบ

นอกจากนี้ Scarpello, Ledvinka and Bergmann (1995:11) กล่าวถึง การประเมินผลลัพธ์ (Outcome/ Evaluation) ว่า ในการประเมินผลของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการวัดและประเมินผลลัพธ์ในด้านนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ด้วย เพื่อช่วยทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถนำผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงการวางแผนและการดำเนินงานในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

Werther and Davis (1993: 560) ยังกล่าวถึง การประเมินด้านทรัพยากรบุคคลอย่างครอบคลุมทุกด้านนั้นจะต้องใช้ระยะเวลาานพอสมควร ดังนั้นองค์กรขนาดเล็กจึงมัก

ตรวจสอบและประเมินผลเฉพาะบางกิจกรรมที่สำคัญเท่านั้น สำหรับองค์กรขนาดใหญ่จะสามารถจัดตั้งทีมตรวจสอบสำหรับงานบริหารด้านทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ ซึ่งตรวจสอบเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษามาตรฐานและประสิทธิภาพการทำงานได้ดี

วิธีดำเนินการวิจัยด้านการตรวจสอบและประเมิน (Research approaches to audits)

การตรวจสอบงานทรัพยากรบุคคลนั้นสามารถมีการประเมินผลผ่านการทำวิจัย ซึ่งมีการใช้ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งจุดประสงค์หลักของการวิจัยมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของฝ่าย โดยความพยายามที่จะนำเอาการวิจัยมาปรับใช้กับการทำงานจริง ซึ่งเรียกว่าการวิจัยที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยแนวทางการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่นิยมใช้ได้แก่ (Werther and Davis , 1993: 562)

1. การดำเนินการวิจัยโดยการเปรียบเทียบ ได้แก่ คณะผู้ตรวจสอบทำการเปรียบเทียบกับฝ่ายงานอื่นหรือองค์กรอื่นเพื่อให้ทราบถึงข้อบกพร่องหรือการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยวิธีการนี้มักจะใช้เปรียบเทียบแต่ละกิจกรรมที่มีลักษณะการทำงานที่คล้ายกัน และช่วยให้สามารถตรวจพบข้อบกพร่องเพื่อทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. วิธีการจากการตรวจสอบภายนอก โดยคณะผู้ตรวจสอบจะอาศัยความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษาหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์มาใช้กำหนดมาตรฐานของการประเมินการดำเนินงานของแต่ละส่วน โดยให้เป็นผู้ตรวจสอบที่เชี่ยวชาญและเป็นผลการวิจัยที่เชื่อถือได้จะช่วยวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้
3. การประเมินโดยใช้ผลทางสถิติ โดยคณะผู้ตรวจสอบใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลที่มีอยู่แล้วเพื่อทำการกำหนดมาตรฐานในการประเมินการดำเนินงานของแต่ละส่วน ซึ่งการวิเคราะห์จากข้อมูลที่เชื่อถือได้ทำให้ผู้ตรวจสอบสามารถค้นพบปัญหาได้ล่วงหน้าและแก้ไขได้ทันที
4. ใช้แนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ โดยผู้ตรวจสอบจะใช้ข้อมูลตัวอย่างจากระบบข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล นำมาพิจารณาประกอบกับข้อบังคับต่างๆที่กฎหมายกำหนดและนโยบายขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่า ผลการประเมินที่ได้นั้นสอดคล้องและถูกต้องตามกฎระเบียบและนโยบายของบริษัท

5. แนวทางการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คณะผู้ตรวจสอบจะทำการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการและประเมินผลการตรวจสอบโดยใช้การวัดจากประสิทธิภาพของการทำงานโดยการเปรียบเทียบผลการทำงานจริงกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยคณะผู้ตรวจสอบ จะทำการรายงานผลการดำเนินงานที่ไม่ได้มาตรฐานเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้มีการใช้เทคนิคอย่างหลากหลาย ซึ่งเครื่องมือแต่ละชนิดจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบมีความเข้าใจในกิจกรรมทางด้านทรัพยากรบุคคล และหากเครื่องมือเหล่านี้มีประสิทธิภาพมาก ก็จะช่วยช่วยให้ผู้ตรวจสอบเข้าใจระบบการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเครื่องมือต่างๆที่กล่าวถึงได้แก่ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอก การทดลอง ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์จากฐานข้อมูล

ความมั่นคงในอาชีพ

การสร้างความมั่นคงในอาชีพ (Career Anchors) เป็นการสร้างระบบการรับรู้ในความสามารถ แรงจูงใจ ความต้องการและทัศนคติ/ค่านิยมของบุคคล ที่เป็นตัวชี้แนะและช่วยทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง หลังจากได้ผ่านประสบการณ์การทำงานมานานพอสมควร โดยเมื่อคนเรามีอายุย่างเข้าสู่ 30 ปี ก็เริ่มตัดสินใจว่าจะเลือกเส้นทางอาชีพใดที่สามารถตอบสนองทั้งความต้องการส่วนตัวและหน้าที่การงานได้ ซึ่งการสร้างความมั่นคงในอาชีพ จะช่วยทำให้ตัดสินใจได้ที่จะทำอาชีพที่ตนพอใจ ในขณะที่เดียวกันเมื่อเริ่มรู้สึกว่าการงานนั้นไม่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความต้องการความมั่นคงในอาชีพ ก็จะเป็นตัวจุดดึงให้ถอนตัวจากงานนั้นและหางานใหม่ที่เหมาะสมกว่าต่อไป

การสร้างความมั่นคงในอาชีพ เปรียบเสมือนแรงยึดเหนี่ยวให้คนอยู่กับงาน และมีลักษณะคล้ายแรงจูงใจนั่นเอง และยังช่วยอธิบายว่าเหตุใดจึงเป็นการยากที่คนเราจะเปลี่ยนอาชีพ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้พลังในการตัดสินใจและไม่เกิดขึ้นบ่อยครั้งนัก นอกจากนี้ยังช่วยทำให้เข้าใจว่าทำไมคนแต่ละคนจึงมีมุมมองต่องานต่างกัน อีกทั้งความเข้าใจในการออกแบบงานยังต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของงานและความมั่นคงในอาชีพ ด้วย

โดยทั่วไป รูปแบบการเกิดความมั่นคงในอาชีพ มี 5 ลักษณะ ได้แก่

1. ความสอดคล้องระหว่างวิชาที่เรียนมากับงานที่ทำ
2. การได้บริหารจัดการ ได้เป็นผู้นำ
3. ความมั่นคง ไม่ต้องการย้ายงานแม้ข้อเสนองานใหม่ มีเงินเดือนมากกว่า แต่ไม่มั่นคง
4. ความเป็นอิสระ ต้องการอิสระในการทำงานแม้องค์กรจะมีขนาดเล็ก
5. ความคิดสร้างสรรค์ ต้องการแสดงออก คิดค้นสิ่งแปลกใหม่

นักวิชาการ Edgar Schein ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ Career Anchors ว่าเป็นอะไรที่มากกว่าการไขว่คว้าหรือเดินหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและสูงกว่า แต่สิ่งที่คนทำงานต้องการนั้นคือการได้ลงหลักปักฐาน หรือตกลงปลงใจว่าจะอยู่ในอาชีพที่ทำอยู่ต่อไป โดยลักษณะงานที่ถือเป็นงานที่ลงตัวนั้น สรุปความได้เป็น 8 ประเด็น คือ(Schein,1990 อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2552)

1. ความเป็นอิสระในงาน ได้พึ่งพาตนเอง
2. ความมั่นคง ได้อยู่กับนายจ้างที่ตนพอใจ
3. ความสามารถในงาน ได้ทำงานตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา
4. การบริหารจัดการ ได้เรียนรู้หลักการบริหาร เพิ่มความรอบรู้
5. ความคิดสร้างสรรค์ ได้ลองทำสิ่งที่น่าสนใจ คิดใหม่ ทำใหม่ได้
6. การช่วยเหลือสังคม ได้ทำประโยชน์
7. งานที่ทำทลายความสามารถ ได้แก้ไขปัญหายาก มีความภูมิใจ
8. วิถีชีวิต ได้พัฒนามุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ

คุณภาพชีวิต

ความหมายของคุณภาพชีวิตประกอบไปด้วย การมีปัจจัยพื้นฐานที่เพียงพอและสามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขตามอัตภาพของแต่ละบุคคล ความพึงพอใจของบุคคลที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องการ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากพื้นฐานความคิด ค่านิยมและสิ่งแวดล้อมที่ตนดำรงอยู่ คุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนต้องพิจารณาหลายๆแง่มุม และมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เป็นการยกระดับความสำคัญของบุคคลทั้งความสามารถทางร่างกาย จิตใจ สังคม เศรษฐกิจและการศึกษา อันนำ

ไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีที่มนุษย์ทุกคนแสวงหา (กิ่งแก้ว ปาจริย์ 2540, อ้างถึงใน กนกวรรณ ครุฑปักซี่ 2552)

กนกวรรณ ครุฑปักซี่ (2552)กล่าวถึง คุณภาพชีวิต ว่า คือการดำรงชีวิตอยู่ที่ดีของมนุษย์อันประกอบด้วย ปัจจัยสี่ เป็นพื้นฐาน บนพื้นฐานความพึงพอใจของความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจในตนเอง มีความสามารถในการดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข พึ่งพาตนเองได้และไม่เป็นภาระของผู้อื่น และสามารถทำประโยชน์ให้กับสังคมและผู้อื่นได้

องค์ประกอบของตัวกำหนดคุณภาพชีวิตของการทำงาน ประกอบด้วยคุณสมบัติ 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation)

ค่าจ้างและเงินเดือนจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพอใจในงานอย่างมาก เพราะว่าผลตอบแทนเป็นสิ่งที่สามารถให้ตอบสนองความต้องการของคนได้หลายวิธี เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย การพักผ่อน เป็นต้น

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment)

สิ่งแวดล้อมการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน เป็นแหล่งที่มาของความพอใจงานอย่างหนึ่งด้วย เช่น อุณหภูมิ ความร้อน ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง เสียง ตารางการทำงาน เครื่องมือที่เพียงพอ จะมีผลต่อความพอใจในงาน

3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities)

ควรจัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ประโยชน์ และพัฒนาทักษะความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วม ความรู้สึกในคุณค่าของตนเองและความรู้สึกทำทนายซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานของตน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) ควรจะให้ความสำคัญต่อ

1) งานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานจะมีผลต่อการดำรงไว้และการขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง 2) ความรู้และทักษะใหม่ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้ 3) ควรจะให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะและความสามารถในแขนงของตน

5. บูรณาการทางสังคม (Social Integration)

การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนประสบผลสำเร็จและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าจะมีผลทำให้บุคคลนั้นมีความเป็นอิสระในความรู้สึกว่า ชุมชนหรือสังคมมีความสำคัญต่อตน กล่าวเปิดเผยตนเองกับผู้อื่นๆ มีความรู้สึกที่ไม่มีการแข่งขันในองค์กรและมีความรู้สึกว่าการมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม (Huse and Thomas, 1985 อ้างถึงในกนกวรรณ ครุฑปักชี, 2552)

การพัฒนาคุณภาพชีวิต

จากบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารราชการ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้มแข็ง และมีภูมิคุ้มกันที่ดีเพียงพอที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นอันจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยกำหนดหลักการ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 – 2556 ดังนี้

หลักการ

1. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการต้องทำให้เกิดความสุขในการทำงาน และสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การเพิ่มผลิตภาพ และขีดสมรรถนะของส่วนราชการ
2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อสร้างเสริมให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติราชการ และให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและประโยชน์สุขของประชาชน
3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการมีความสอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน มีขวัญกำลังใจที่ดี มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. เพื่อให้ส่วนราชการมีกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบกลไก และวิธีดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน

4. เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและมีภาพลักษณ์ที่ดี ส่งผลให้สังคมและประเทศไทยเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านการดำเนินงานเพื่อให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการสร้างสรรค์และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ประชาชน และเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ มีบรรยากาศที่ดีมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2) จัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน และอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสม เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สถานที่ทำงานปลอดภัยและถูกสุขลักษณะตามเกณฑ์ของส่วนราชการที่รับผิดชอบ 2) ความพึงพอใจของข้าราชการที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในแต่ละส่วนราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป้าประสงค์ ได้แก่ จัดระบบและวิธีการทำงานที่เหมาะสมและชัดเจนเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ตัวชี้วัด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดสำคัญเพิ่มสูงขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ตามหลักคุณธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

เป้าประสงค์ ได้แก่ มีหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม

ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของข้าราชการที่มีต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ 2) ความผูกพันของข้าราชการที่มีต่อองค์กร ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมทุ่มเททำงานเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านส่วนตัว

เพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้ข้าราชการมีสุขภาพที่ดี

เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) ข้าราชการมีความรู้ สามารถดูแล ป้องกัน และรักษาสุขภาพของตนเองและครอบครัวได้ 2) ข้าราชการมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารจัดการความเครียดของตนเองและครอบครัว 3) ข้าราชการและครอบครัวมีสุขภาพที่ดี สามารถลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล

ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนข้าราชการที่มีความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมในการดูแลสุขภาพ สามารถจัดการความเครียดของตนเองและครอบครัว 2) จำนวนข้าราชการที่มีน้ำหนักเกิน และมีโรคประจำตัวลดลง

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างให้ข้าราชการมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่นและเข้มแข็งมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) ข้าราชการมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัวและสังคม 2) ข้าราชการมีความสุขเพิ่มขึ้น ครอบครัวมีความอบอุ่น

ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนกิจกรรมที่จัดให้ครอบครัวเข้าร่วมกิจกรรมของส่วนราชการ จำนวนข้าราชการที่มีความสุขเพิ่มขึ้น และมีอัตราการหย่าร้างลดลง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านสังคม เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับมีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความสามัคคี มีความรักและความภาคภูมิใจในองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะงานในแต่ละส่วนราชการ ให้ข้าราชการมีความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

เป้าประสงค์ ได้แก่ ส่วนราชการมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม และเสริมสร้างให้ข้าราชการเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ส่วนราชการมีนโยบายและดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

2) จำนวนข้าราชการที่มีส่วนร่วมในการสร้างและร่วมปฏิบัติให้เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กร

3) จำนวนข้าราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์และวัฒนธรรมขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมข้าราชการให้มีจิตสาธารณะ มีความรัก และความสามัคคีภายในองค์กร

เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) ข้าราชการมีความรัก ความสามัคคี และร่วมมือกันทำงานมากขึ้น 2) ข้าราชการมีจิตสำนึกที่ดีและมุ่งกระทำประโยชน์ต่อส่วนรวมเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 2) จำนวนกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ 3) จำนวนข้าราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี และกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการด้านเศรษฐกิจ เพื่อให้ข้าราชการมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการออม และการบริหารจัดการด้านการเงินให้แก่ข้าราชการ

เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) ข้าราชการมีความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการเงินและการออม 2) ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3) ข้าราชการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใช้จ่ายเงิน

ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ข้าราชการมีอัตราการออมเงินเฉลี่ยสูงขึ้น 2) จำนวนข้าราชการที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการเงินและการออม 3) จำนวนข้าราชการที่มีปัญหาเรื่องหนี้สินลดลง

กลยุทธ์ที่ 2 จัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน และสร้างความสุขให้แก่ข้าราชการ

เป้าประสงค์ ได้แก่ ส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนกิจกรรมสวัสดิการที่ส่วนราชการจัดเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้ 2) จำนวนข้าราชการในแต่ละส่วนราชการที่ได้รับสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ข้าราชการมีความสุข มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ
2. ข้าราชการมีความภาคภูมิใจในการรับราชการและบริการประชาชน
3. ระบบราชการมีประสิทธิภาพ และมีภาพลักษณ์ที่ดี
4. ประชาชนได้รับบริการที่ดีจากข้าราชการที่มีความพร้อมในการให้บริการ

ความพึงพอใจ (Job Satisfaction)

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2552) กล่าวถึง ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความพึงพอใจ (Job Satisfaction) สามารถสรุปได้เป็น 4 ประการ คือ

1. งานที่ท้าทายความรู้ความสามารถเปิดโอกาสให้ใช้ทักษะ ความสามารถ ได้ทำงานที่มีทักษะการทำงานหลากหลาย มีอิสระและทราบผลงานที่ทำไปว่าดีไม่น้อยเพียงใด หากปราศจากสิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้งานนั้นน่าเบื่อ ในทางตรงข้ามงานที่ยากเกินไปก็ทำให้พนักงานรู้สึกท้อถอย กลัวความล้มเหลว ดังนั้น จึงควรจัดระดับการท้าทายไว้ปานกลางจึงจะเอื้อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. ได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม สอดคล้อง/เหมาะสมกับความสามารถ ทั้งนี้ ความพึงพอใจไม่ได้ขึ้นกับปริมาณหรือจำนวนเงินที่ได้รับเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของความรู้สึกหรือการรับรู้ว่าเป็นธรรมหรือไม่มากกว่า ซึ่งรวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน การได้รับการพัฒนาให้เติบโตในงาน

3. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติและเชื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของความปลอดภัย อุณหภูมิ เสียง แสง อุปกรณ์การทำงาน

4. เพื่อนร่วมงานที่เกื้อกูล โดยที่ส่วนหนึ่งของการทำงาานนั้น ตอบสนองความต้องการในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยเอื้อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ผลกระทบของความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประเด็นที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ โดยมักพิจารณาควบคู่ไปกับเรื่องของผลงานที่ได้ การขาดงาน และการย้ายหรือลาออก ดังนั้นการสำรวจทัศนคติต่องาน ก็จะมีประโยชน์ในการสะท้อนประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยความพึงพอใจในงานนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การ และเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน

การให้การสนับสนุนและความพึงพอใจของบุคลากร

ธัญญา ผลอนันต์ (2546) กล่าวว่า ความพึงพอใจของบุคลากร คือ สภาพทางใจหรือความรู้สึกที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของบุคลากร เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความเป็นเจ้าของงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน เกิดความสำเร็จในงาน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งยังก่อให้เกิดการรักษาวินัยในองค์กรอีกด้วย

ในการสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจ องค์การต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. ลดความเคร่งครัดในหลักการ ระเบียบปฏิบัติที่มากเกินไปลง เปิดโอกาสให้บุคลากรชี้แจงและเสนอข้อเท็จจริงตามสถานการณ์
2. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากร ระหว่างฝ่ายงาน
3. จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ
4. สร้างแรงจูงใจ

5. มีกระบวนการและวิธีจัดความขัดแย้งที่ดี
6. มีกระบวนการและวิธีจัดซื้อจัดจ้างที่ดี
7. จัดแบ่งงานและหน้าที่อย่างเหมาะสม
8. เอาใจใส่เรื่องกลุ่มภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการ เช่น กลุ่มงานเดียวกัน

คณะทำงาน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือญาติ กลุ่มตามถิ่นกำเนิด ทีมกีฬา

ส่วนกิจกรรมที่สนับสนุนความพึงพอใจพื้นฐานของบุคลากร ได้แก่

1. บรรยายภาคการทำงานที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
2. บริการรักษาสุขภาพ
3. จัดให้มีวันลา วันหยุดพักผ่อนประจำปี
4. กิจกรรมบันเทิง สันทนาการตามความเหมาะสม
5. ให้คำปรึกษาปัญหาต่างๆ
6. พัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรอาจมา

จาก 3 แหล่งได้แก่

1. บุคลากร เป็นผู้อยู่ระหว่างผู้นำองค์กรกับสภาพแวดล้อม ปฏิบัติงานที่มีต่อปัจจัยทั้ง 2 จึงมีผลสำคัญต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้รวมไปถึงผู้ร่วมงานก็ส่งผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรได้เช่นกัน

2. ผู้นำขององค์กร เป็นผู้ที่ชี้ทิศทางขององค์กร ดังนั้น การวางตัว ความโปร่งใสการเข้าถึงได้ และที่ท่าทีของผู้นำจึงมีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดเล็กที่ผู้บริหารไม่ถือตัว ลงมาคลุกคลีกับบุคลากรย่อมแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ที่บุคลากรแทบไม่ได้พบเห็นผู้นำระดับสูงเลย

3. สภาพแวดล้อม เนื่องจากบุคลากรต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

หากสภาพแวดล้อมไม่เป็นไปตามความคาดหวังของบุคลากร ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรก็ย่อมจะลดลงเป็นธรรมดา

ความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ปัจจัยนี้ดูได้จาก แบบจำลองความพอใจในงาน และ
ยังแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการปฏิบัติหน้าที่
เช่น บุคลากรที่สั่งสมความชำนาญในการทำงาน ย่อมเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนทำอย่าง
ชำนาญแล้ว หรือบุคลากรที่นับถือศาสนาอิสลาม ย่อมพอใจที่จะทำงานที่ไม่ขัดกับความเชื่อกา
ศาสนาของตนเอง โดยจะพิจารณาได้จาก

- เพศ
- อายุ
- ศาสนา
- การศึกษา
- ถิ่นกำเนิด
- บุคลิกภาพ
- เชาวนปัญญา
- ประสบการณ์
- ความสนใจในงาน
- มุมมองต่อฝ่ายบริหาร

2. ด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของเนื้องาน เช่น งานนั้นน่าสนใจหรือไม่ มีความ
ท้าทายแปลกใหม่มากน้อยเพียงใด เปิดโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาเล็กน้อยเพียงใด
ฐานะทางวิชาชีพและขนาดขององค์กร ตลอดจนความยากง่ายของงานก็มีผลต่อความพึงพอใจ
ของบุคลากรเช่นกัน โดยจะพิจารณาได้จาก

- ทักษะในการทำงาน
- ฐานะทางวิชาชีพ
- ขนาดขององค์กรหรือหน่วยงาน
- โครงสร้างของงาน
- สภาพทางภูมิศาสตร์
- ระยะทางระหว่างบ้านกับที่ทำงาน

- ลักษณะงาน
- ความปลอดภัย
- การฝึกอบรมและ การพัฒนา
- ความก้าวหน้าในอาชีพ
- สภาพแวดล้อมการทำงาน
- ปริมาณงานที่รับผิดชอบ
- ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม

3. ด้านการจัดการ คือ ความมั่นคงในงานเป็นอย่างไร ทำงานแล้วมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจมากนักน้อยเพียงใด ค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการพอเพียงหรือไม่และยังอาจจะรวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วย โดยจะพิจารณาได้จาก

- ความมั่นคงในงาน
- การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากร
- การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- การปรับโครงสร้างของงาน
- การให้อำนาจในการตัดสินใจ
- การให้ข้อมูลของฝ่ายบริหาร
- การยกย่องชมเชย
- การบริการ และสวัสดิการ
- การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน
- การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
- ความศรัทธาในตัวผู้นำระดับสูง
- ความเข้าใจระหว่างบุคลากรกับผู้นำระดับสูง
- ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- ความรับรู้ตลอดจนการให้การยอมรับในคุณค่าและค่านิยมขององค์กร
- การให้ค่าตอบแทน
- สวัสดิการ

- โอกาสก้าวหน้า
- อำนาจ / ความรับผิดชอบ
- เพื่อนร่วมงาน
- การนิเทศงาน

การกำหนดตัวชี้วัด (ดัชนี) ความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งการวัดความพึงพอใจของบุคลากรอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่

1. สังเกต วิธีที่ง่ายและทำได้ตลอดเวลา คือ การสังเกต ผู้นำจึงควรสังเกตทั้งด้วยตาคือดูพฤติกรรมการแสดงออก การกระทำ/หู คือ ฟังเสียงสนทนา เสียงบ่นของบุคลากร
2. สัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ต้องวางแผนล่วงหน้า และดำเนินการอย่างมีระบบจึงจะได้ผลการวิเคราะห์ที่ใกล้เคียงกันกับความเป็นจริง
3. สัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามที่ออกแบบเพื่อวัดความพึงพอใจของบุคลากร โดยเฉพาะ วิธีนี้จำเป็นต้องออกแบบคำถามและวิเคราะห์คำตอบอย่างมีหลักการจึงจะได้ผลที่น่าเชื่อถือ บางครั้งจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษามาช่วยออกแบบและวิเคราะห์ผลให้
4. ข้อมูล ศึกษาจากข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น สถิติการมาทำงาน รวมทั้งขาด ลาป่วย เรื่องราวร้องทุกข์ การฝ่าฝืนระเบียบวินัย รวมไปถึงข้อมูลด้านผลผลิต คุณภาพต้นทุนของเสีย ฯลฯ

ดัชนีชี้วัดของสภาพความผาสุก ความพึงพอใจ และการมีแรงจูงใจ เช่น

- ข้อมูลด้านความปลอดภัย
- การหยุดงาน
- อัตราการเข้า-ออกงานของบุคลากรทั้งหมด
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณกุศลของบุคลากร
- การร้องทุกข์ การนัดหยุดงาน
- การประท้วงในขณะปฏิบัติงาน
- ค่าใช้จ่ายในการประกัน
- การเรียกจ่ายเงินชดเชย

- ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร
- ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน ทิศทางขององค์การ
การให้อำนาจในการตัดสินใจและการรับรู้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาปฐมวัย

1. หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (2549) ได้ระบุถึงหลักการของการจัดการศึกษาปฐมวัย คือ

1. หลักการพัฒนาเด็กโดยองค์รวม โดยเริ่มจากพัฒนาการด้านร่างกายให้แข็งแรงสมบูรณ์ กระตุ้นสมองให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ พัฒนาด้านจิตใจและอารมณ์ให้เป็นผู้มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง ระวังแจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ พัฒนาด้านสังคมโดยให้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคล และสิ่งแวดล้อมรอบตัว มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รวมทั้งพัฒนาสติปัญญา ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ บนวิถีชีวิตของเด็กตามสภาพครอบครัว บริบทของชุมชน และวัฒนธรรมไทย รักสันติ ใฝ่รู้ และสนใจสิ่งแวดล้อม

2. หลักการจัดประสบการณ์ที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ โดยการจัดการอบรมเลี้ยงดูด้วยความรัก ความเอาใจใส่ และจัดการเรียนรู้ผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นเรียนให้สนุก เล่นให้มีความรู้ และเกิดพัฒนาการสมวัยอย่างสมดุล ให้โอกาสเด็กมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ จากการตั้งคำถามและการค้นพบด้วยตนเอง

3. หลักการสร้างเสริมความเป็นไทย โดยการปลูกฝังจิตสำนึกความเป็นไทย ความเป็นชาติไทยที่มีวัฒนธรรมอันดีงาม เคารพนับถือและกตัญญูต่อบิดามารดา มีชาติศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นศูนย์รวมจิตใจ ทำให้เกิดความรักและความภาคภูมิใจในตนเอง ครอบครัว ท้องถิ่น ประเทศไทย ยอมรับและอยู่ร่วมกับความหลากหลายของวิถีชีวิตอื่นๆ

4. หลักความร่วมมือ โดยครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษา รวมทั้งสถาบันต่างๆ ในสังคมร่วมมือกันในการอบรม เลี้ยงดู และพัฒนาเด็กให้มีพัฒนาการเหมาะสมกับวัย สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพ และมีความสุข ตลอดจนพร้อมที่จะเรียนรู้ในการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

5. หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์และมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยต้องสอดคล้องกับสาระบัญญัติในรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2544 นโยบายการศึกษาของรัฐที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งอนุสัญญาสิทธิเด็ก

ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็ก ตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี บนพื้นฐาน การอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ที่สนองต่อธรรมชาติ และพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม-วัฒนธรรม ที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจของทุกคน เพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

หลักการ

เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการ ตลอดจนการ เรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดูหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาศึกษาเด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดหลักการ ดังนี้

1. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท
2. ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษานที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย
3. พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย
4. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพ และมีความสุข
5. ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

หลักการของการจัดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546

หลักการของการจัดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 เป็นหลักสำคัญในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งผู้สอนจำเป็นต้องศึกษาหลักการของหลักสูตรให้เข้าใจ เพราะในการจัดประสบการณ์ให้เด็กอายุ 3-5 ปี จะต้องยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูควบคู่กับการให้การศึกษา โดยต้องคำนึงถึงความสนใจและความต้องการของเด็กทุกคนทั้งเด็กปกติ เด็กที่มีความสามารถพิเศษ และเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา รวมทั้งการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือเด็กที่มีร่างกายพิการ หรือ ทูพพลภาพ หรือ บุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส เพื่อให้เด็กพัฒนาทุกด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาอย่างสมดุล โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย บูรณาการผ่านการเล่น และกิจกรรมที่เป็นประสบการณ์ตรงผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้า เหมาะสมกับวัย และความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดูหรือบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดู และให้การศึกษาเด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการสูงสุดตามศักยภาพ และนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข เป็นคนดี และคนเก่งของสังคม และสอดคล้องกับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม ความเชื่อทางศาสนา สภาพเศรษฐกิจ สังคมโดยความร่วมมือจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท
2. ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย
3. พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย
4. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข
5. ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

จุดมุ่งหมายของการจัดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย สำหรับเด็กอายุ 3 - 5 ปีมุ่งให้เด็กมีพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา เมื่อเด็กจบการศึกษาระดับปฐมวัย เด็กจะบรรลุตามมาตรฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้ในจุดหมาย 12 ข้อ และในแต่ละช่วงอายุผู้สอนจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะตามวัยของเด็กด้วย มาตรฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 จะครอบคลุมพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ดังนี้

1. ร่างกายเจริญเติบโตตามวัย และมีสุขนิสัยที่ดี
2. กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็กแข็งแรงใช้ได้อย่างคล่องแคล่วและประสานสัมพันธ์กัน
3. มีสุขภาพจิตดี และมีความสุข
4. มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตใจที่ดีงาน
5. ชื่นชมและแสดงออกทางศิลปะ ดนตรี การเคลื่อนไหวและรักการออกกำลังกาย
6. ช่วยเหลือตนเองได้เหมาะสมกับวัย
7. รักธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความเป็นไทย
8. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
9. ใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย
10. มีความสามารถในการคิดลากรแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย
11. มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์
12. มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และมีทักษะในการแสวงหาความรู้

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการเด็ก พัฒนาการของมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวมนุษย์ เริ่มตั้งแต่ปฏิสนธิต่อเนื่องไปจนตลอดชีวิต ซึ่งครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา จะมีความสัมพันธ์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับขั้นตอนไปพร้อมกันทุกด้าน เด็กแต่ละคนจะเติบโต และมีลักษณะพัฒนาการแตกต่างกันไปตามวัย โดยที่พัฒนา

การเด็กปฐมวัยบ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวเด็กอย่างต่อเนื่องในแต่ละน้อย เริ่มตั้งแต่ปฏิสนธิจนถึงอายุ 5 ปีพัฒนาการแต่ละด้านมีทฤษฎีเฉพาะอธิบายไว้และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาเด็ก อาทิ ทฤษฎีพัฒนาการทางร่างกายที่อธิบายการเจริญเติบโต และพัฒนาการของเด็กว่ามีลักษณะต่อเนื่องเป็นลำดับขั้น เด็กจะพัฒนาถึงขั้นใดจะต้องเกิดวุฒิภาวะของความสามารถขั้นนั้นก่อน หรือทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาที่อธิบายว่าเด็กเกิดมาพร้อมวุฒิภาวะ ซึ่งจะพัฒนาขึ้นตามอายุ ประสบการณ์ค่านิยมทางสังคม และสิ่งแวดล้อม หรือทฤษฎีพัฒนาการทางบุคลิกภาพ ที่อธิบายว่าเด็กจะพัฒนาได้ดีถ้าในแต่ละช่วงอายุเด็กได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนพอใจ ได้รับความรัก ความอบอุ่นอย่างเพียงพอจากผู้ใกล้ชิด มีโอกาสช่วยตนเอง ทำงานที่เหมาะสมกับวัยและมีอิสระที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนอยากรู้อย่างรอบรู้ ตนเอง

ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการเด็ก จึงเป็นเสมือนหนึ่งแนวทางให้ผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจเด็ก สามารถอบรมเลี้ยงดู และจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมกับวัย และความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในอันที่จะส่งเสริมให้เด็กพัฒนาจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการได้ชัดเจนขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ การเรียนรู้ของมนุษย์เรามีผลสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ต่างๆที่ได้รับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นจากกระบวนการที่ผู้เรียนมีปฏิบัตินสัมพันธ์กับบุคคลและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยผู้เรียนจะต้องเป็นผู้กระทำให้เกิดขึ้นด้วยตนเองและการเรียนรู้จะเป็นไปได้ดี ถ้าผู้เรียนได้ใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าได้เคลื่อนไหว มีโอกาสคิดริเริ่มตามความต้องการและความสนใจของตนเอง รวมทั้งอยู่ในบรรยากาศที่เป็นอิสระอบอุ่นและปลอดภัย

ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก และเนื่องจากการเรียนรู้นั้นเป็นพื้นฐานของพัฒนาการในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งคนเราเรียนรู้มาตั้งแต่เกิดตามธรรมชาติก่อนที่จะมาเข้าสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรจึงยึดแนวคิดที่จะให้คิดได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงด้วยตัวเด็กเองในสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระเอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละคน

แนวคิดเกี่ยวกับการเล่นของเด็ก การเล่นถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญในชีวิตเด็กทุกคน เด็กจะรู้สึกสนุกสนาน เพลิดเพลิน ได้สังเกตมีโอกาสทำการทดลอง สร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและค้นพบด้วยตนเอง การเล่นจะมีอิทธิพลและมีผลดีต่อการเจริญเติบโต ช่วยพัฒนาร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา จากการเล่นเด็กมีโอกาสเคลื่อนไหวส่วนต่างๆ ของร่างกาย ได้ใช้ประสาทสัมผัสและการรับรู้ผ่อนคลายอารมณ์ และแสดงออกถึงตนเอง เรียนรู้ความรู้สึกของผู้อื่น การเล่นจึงเป็นทางที่เด็กจะสร้างประสบการณ์เรียนรู้สิ่งแวดล้อมเรียนรู้ความเป็นอยู่ของผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์อยู่ร่วมกับผู้อื่น กับธรรมชาติรอบตัว ดังนั้นหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยฉบับนี้จึงถือ “การเล่น” อย่างมีจุดมุ่งหมาย เป็นหัวใจสำคัญของการจัดประสบการณ์ให้กับเด็กปฐมวัยทุกคน

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสังคม บริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่หรือแวดล้อมเด็ก ทำให้เด็กแต่ละคนแตกต่างกันไป หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยฉบับนี้ถือว่าผู้สอนจำเป็นต้องเข้าใจและยอมรับว่าวัฒนธรรมและสังคมที่แวดล้อมตัวเด็กมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ และพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ผู้สอนควรต้องเรียนรู้บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของเด็กที่ตนรับผิดชอบ เพื่อช่วยให้เด็กได้พัฒนา เกิดการเรียนรู้ และอยู่ในกลุ่มคนที่มาจากพื้นฐานเหมือนหรือต่างจากตนได้อย่างราบรื่นมีความสุข

นอกจากนี้ หลักการจัดการศึกษาปฐมวัยยังต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

การสร้างหลักสูตรที่เหมาะสม การพัฒนาหลักสูตรพิจารณาจากวัยและประสบการณ์ของเด็ก โดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์เดิมที่เด็กมีอยู่ และประสบการณ์ใหม่ที่เด็กจะได้รับต้องมีความหมายกับตัวเด็ก เป็นหลักสูตรที่ให้โอกาสทั้งเด็กปกติ

เด็กด้วยโอกาส และเด็กพิเศษได้พัฒนา รวมทั้งยอมรับในวัฒนธรรมและภาษาของเด็ก พัฒนาเด็กให้รู้สึกเป็นสุขในปัจจุบัน มิใช่เพียงเพื่อเตรียมเด็กสำหรับอนาคตข้างหน้าเท่านั้น

การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จะต้องอยู่ในสภาพที่สนองความต้องการ ความสนใจของเด็กทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน การจัดสภาพแวดล้อมให้เด็กต้องได้อยู่ในที่ที่สะอาด ปลอดภัย อากาศสดชื่น ผ่อนคลาย ไม่เครียด มีโอกาสออกกำลังกาย และพักผ่อน มีสื่อวัสดุอุปกรณ์ มีของเล่นที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัย ให้เด็กมีโอกาสได้เลือกเล่น เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง และโลกที่เด็กอยู่ รวมทั้งพัฒนาการอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ดังนั้น สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกห้องเรียนจึงเป็นเสมือนหนึ่งสังคมที่มีคุณค่าสำหรับเด็กแต่ละคนจะเรียนรู้ และสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลในสังคมในสังคมเห็นความสำคัญของการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา กับเด็กปฐมวัย

การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ผู้สอนมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กอย่างมากผู้สอนต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้บอกความรู้หรือสั่งให้เด็กทำมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ในการจัดสภาพแวดล้อมประสบการณ์และกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กที่ผู้สอนและเด็กมีส่วนร่วมที่จะริเริ่มทั้ง 2 ฝ่าย โดยผู้สอนจะเป็นผู้สนับสนุน ชี้แนะและเรียนรู้ร่วมกับเด็ก ส่วนเด็กเป็นผู้ลงมือกระทำ เรียนรู้และค้นพบด้วยตนเอง ดังนั้นผู้สอนจะต้องยอมรับ เห็นคุณค่า รู้จักและเข้าใจเด็กแต่ละคนที่ตนดูแลรับผิดชอบ ก่อน เพื่อจะได้วางแผน สร้างสภาพแวดล้อม และจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้สอนต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ปรับปรุงใช้เทคนิคการจัดกิจกรรมต่างๆให้เหมาะกับเด็ก

การบูรณาการการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยยึดหลักการบูรณาการที่ว่า หนึ่งแนวคิดสามารถเรียนรู้ได้หลายกิจกรรม หนึ่งกิจกรรมเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายทักษะและหลายประสบการณ์สำคัญ ดังนั้น เป็นหน้าที่ของผู้สอนจะต้องวางแผนการจัดประสบการณ์ในแต่ละวันให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่นที่หลากหลายกิจกรรม หลากหลายทักษะ หลากหลายประสบการณ์สำคัญอย่างเหมาะสมกับวัยและพัฒนาการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางที่กำหนดไว้

การประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก การประเมินเด็กระดับปฐมวัย ยึดวิธีการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ ผู้สอนจะต้องสังเกตและประเมินทั้งการสอนของตนและพัฒนาการ การเรียนรู้ของเด็กว่าได้บรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ผลที่ได้จากการสังเกต พัฒนาการ จากข้อมูลเชิงบรรยาย จากการรวบรวมผลงาน การแสดงออกในสภาพที่เป็นจริง ข้อมูลจากครอบครัวของเด็ก ตลอดจนการที่เด็กประเมินตนเองหรือผลงาน สามารถบอกได้ว่าเด็ก เกิดการเรียนรู้และมีความก้าวหน้าเพียงใด ข้อมูลจากการประเมินพัฒนาการจะช่วยผู้สอนในการ วางแผนการจัดกิจกรรมชี้ให้เห็นความต้องการพิเศษของเด็กแต่ละคน ใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสาร กับพ่อแม่ ผู้ปกครองเด็ก และขณะเดียวกันยังใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ให้กับเด็กในวัยนี้ได้อีกด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับครอบครัวของเด็ก เด็กแต่ละคนมีความแตกต่าง กัน ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เด็กเจริญเติบโตขึ้นมา ผู้สอน พ่อแม่ และผู้ปกครองของ เด็กจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำความเข้าใจพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กต้องยอมรับ และร่วมมือกันรับผิดชอบ หรือถือเป็นหุ้นส่วนที่จะต้องช่วยกันพัฒนาเด็กให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการร่วมกัน ดังนั้น ผู้สอนจึงมีใช่จะแลกเปลี่ยนความรู้กับพ่อแม่ ผู้ปกครองเกี่ยวกับการ พัฒนาเด็กเท่านั้น แต่จะต้องให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย ทั้งนี้มีได้ หมายความว่าให้พ่อแม่ ผู้ปกครองเป็นผู้กำหนดเนื้อหาหลักสูตรตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึง หลักการจัดที่เหมาะสมกับวัยเด็ก

หลักการจัดการศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรวิชาชีพด้านปฐมวัยในประเทศสหรัฐอเมริกา

นักการศึกษาปฐมวัยจะมีองค์กรวิชาชีพที่ช่วยแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือพวกเขา ให้มีความเป็นมืออาชีพ ให้เขาเรียนรู้ข่าวสารทันทั่วที่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ องค์กรเก่าแก่และเป็นที่ยอมรับ มากที่สุด 2 องค์กรในสหรัฐอเมริกาได้แก่ สมาคมการศึกษาปฐมวัยนานาชาติ (ACEI) และ สมาคม การศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (NAEYC) ทั้ง 2 องค์กรมีประวัติความเป็นมา ยาวนานและมีบทบาทของการให้ความช่วยเหลือแก่เด็ก ครอบครัวเด็ก และช่วยเหลือด้านการจัด การศึกษา

ACEI ก่อตั้งขึ้นในปลายยุค 1800 เป็นโรงเรียนอนุบาลและเปลี่ยนชื่อ มีการขยายขอบเขตไปเป็นโรงเรียนเตรียมอนุบาล และโรงเรียนประถม ในช่วงปีค.ศ.1930 ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรนี้ครอบคลุมถึงการตีพิมพ์บทความและหนังสือเกี่ยวกับเด็กตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยรุ่นตอนต้น และจัดการประชุมเกี่ยวกับการศึกษานานาชาติ

NAEYC เดิมเป็นสมาคมการศึกษาเด็กก่อนวัยเรียนแห่งชาติ และได้เปลี่ยนมาใช้ชื่อปัจจุบันในปี ค.ศ. 1966 NAEYC เป็นองค์กรการศึกษาปฐมวัยที่ใหญ่และเป็นที่รู้จักมากที่สุด และได้สร้างมาตรฐานให้แก่วงการ องค์กรได้สร้างรับรองกระบวนการ ที่บริหารจัดการโดยใช้หลักสูตรการศึกษาแห่งชาติสำหรับเด็กปฐมวัย องค์กรนี้ยังได้ดำเนินงานเพื่อยกระดับค่าจ้างและมาตรฐานการทำงานของครูให้มีความเป็นมืออาชีพ NAEYC ได้สร้างหลักจริยธรรมเพื่อเป็นแนวทางให้กับนักการศึกษาปฐมวัยในการทำงานและการตัดสินใจ

NAEYC ให้การสนับสนุนแก่เด็กเล็กและครอบครัวของเขาผ่านบทความต่างๆที่มีอิทธิพลต่อนโยบายของรัฐบาลและหลักปฏิบัติของการศึกษาระดับปฐมวัย (E.C.E) บทความเหล่านี้ช่วยให้ผู้ร่างนโยบายเข้าใจความสำคัญของกองทุนการดูแลเด็ก เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้ให้บริการ, สร้างมาตรฐาน, และกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายที่ครอบคลุมต้นทุนที่ใช้ในการดูแล และสร้างความมั่นใจในทางเลือกให้แก่ครอบครัว

สมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (NAEYC cited in Gordon and Browne, 1995: 33-34) ได้กำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพสรุปได้ดังนี้

1. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กและผู้ใหญ่ในชั้นเรียน การจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพควรส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กและผู้ใหญ่ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้เด็กได้พัฒนาความเข้าใจในตนเอง และบุคคลรอบข้าง
2. หลักสูตร การเรียนการสอนควรส่งเสริมให้เด็กเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริงในชั้นเรียนโดยผ่านการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสนใจ และประสบการณ์เดิมของเด็ก

3. การติดต่อสื่อสารกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในชีวิตของเด็ก โรงเรียนจึงควรส่งเสริม และกระตุ้นให้พ่อแม่ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน
4. บุคลากรในสถานศึกษาปฐมวัยควรผ่านการอบรมเกี่ยวกับพัฒนาการเด็ก และการศึกษาปฐมวัย รวมถึงตลอดจนเป็นผู้ตระหนักในความต้องการของเด็ก ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพและความสามารถของบุคลากรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการตัดสินคุณภาพของสถานศึกษาปฐมวัย
5. การให้ความสำคัญกับโครงสร้างของระบบการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาปฐมวัย ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่า ความต้องการและความสนใจของเด็ก รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับผู้ใหญ่จะได้รับการตอบสนอง
6. การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพการบริหารงาน การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการติดต่อสื่อสารที่ดี การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการเงิน รวมถึงตลอดถึงการให้ความเอาใจใส่ต่อความต้องการ และการทำงานของบุคลากรในการปกครอง
7. การจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพทั้งภายในภายนอกชั้นเรียน การจัดสิ่งแวดล้อมควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของเด็กในกิจกรรมประจำวันและปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับผู้ใหญ่
8. การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัยของเด็กและผู้ใหญ่ การจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพจำเป็นต้องคำนึงถึงการป้องกันโรคภัยไข้เจ็บและอุบัติเหตุอันเกิดขึ้นตลอดจนถึงให้ความรู้แก่เด็กเกี่ยวกับความปลอดภัยและการดูแลสุขภาพของตนเอง
9. โภชนาการที่ดี การจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพควรคำนึงถึงหลักโภชนาการที่ดี กล่าวคือ เด็กจำเป็นต้องได้รับสารอาหารที่พอเพียงและมีคุณค่า ตลอดจนมีสุขนิสัยในการรับประทานอาหารที่ดี
10. การประเมินผลที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง การประเมินผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาปฐมวัย การ

ประเมินผลความมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาปฐมวัยในการตอบสนองความต้องการของเด็กและผู้ปกครอง

Essa (1999) ได้ศึกษางานวิจัยที่ระบุถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพและนำมาประมวลสรุปเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยเพื่อนำไปสู่ความมีคุณภาพ สรุปได้ดังนี้

1. อัตราส่วนระหว่างเด็กและผู้ดูแลเด็ก (child-adult ratio) สัดส่วนของผู้ดูแลเด็กกับเด็กต้องมีความเหมาะสมเพื่อการดูแลอย่างทั่วถึง
2. ขนาดของกลุ่มเด็ก (group size) กลุ่มเด็กที่มีจำนวนไม่มากเกินไปทำให้การดูแลมีประสิทธิภาพ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับครูจะทำได้ดี เด็กจะเรียนรู้และมีพัฒนาการทางสังคมได้ดีกว่ากลุ่มเด็กที่มีจำนวนมากเกินไป
3. การคละอายุเด็ก (mixed-age grouping) การจัดให้มีเด็กคละอายุกันในกลุ่ม จะเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของเด็ก คือ ส่งผลให้เด็กมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. การจัดโปรแกรมที่เหมาะสมกับพัฒนาการ (developmental appropriateness of the program) โดยมีวางแผนจัดสิ่งแวดล้อม และจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาการของเด็ก
5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่กับเด็ก (child-adult interaction) ครูหรือผู้ใหญ่ที่ดูแลเด็กต้องมีปฏิสัมพันธ์และตอบสนองต่อเด็ก ไม่ใช่การควบคุมหรือดูแลอย่างเดียว
6. คุณสมบัติของบุคลากร (staff qualifications) บุคลากรต้องมีความรู้และได้รับการฝึกปฏิบัติอย่างเชี่ยวชาญเกี่ยวกับพัฒนาการ และการจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัย
7. อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร (staff consistency) การเปลี่ยนบุคลากรบ่อยครั้งจะมีผลต่อเด็กโดยตรง เพราะในช่วงปฐมวัยเด็กกำลังพัฒนาและสร้างพื้นฐานความมั่นคงของ สัมพันธภาพความผูกพันกับผู้เลี้ยงดู

8. การยอมรับและให้การสนับสนุนบุคลากรในทุกด้าน (respect and concern for staff) บุคลากรที่ได้รับการดูแลอย่างดีในทุกด้าน จะมีกำลังใจทำงานและนำไปสู่การจัดโปรแกรมที่มีคุณภาพ

9. การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) การจัดโปรแกรมที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับเด็ก มีอุปกรณ์ที่เพียงพอ จะส่งผลต่อการพัฒนาและการเรียนรู้ของเด็ก

10. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (family involvement) การแลกเปลี่ยนข้อมูล สื่อสารร่วมมือกัน ระหว่างครูและผู้ปกครอง จะนำไปสู่ความเข้าใจและร่วมมือกันในการพัฒนาเด็กได้ดี

การจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านหลายมิติ การคำนึงถึงด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่อาจทำให้เกิดการจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพได้ Morrison (2004: 186-190) ได้ระบุองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งบอกถึงคุณภาพของสถานดูแลเด็กปฐมวัยว่า ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ตอบสนองต่อความต้องการทางพัฒนาการของเด็ก
2. จัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมปลอดภัย
3. อัตราส่วนที่เหมาะสมระหว่างผู้ดูแลเด็กกับเด็ก
4. จัดกิจกรรมที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับวัย
5. การให้ความรู้แก่ครอบครัว
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การประกันคุณภาพของโปรแกรม

นโยบายที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับพัฒนาการในโปรแกรมการศึกษาปฐมวัย โดย NAEYC (1996) ได้แก่

1. การจัดเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

1.1. การมีอยู่ของระบบสำหรับผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาปฐมวัยที่จะได้รับความรู้และฝึกหัดทักษะที่จำเป็นในระดับวิทยาลัยเพื่อการเตรียมตัวในสาขาการศึกษาปฐมวัยและพัฒนาการเด็ก

1.2. ครูผู้สอนในโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้ได้รับและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้และมีส่วนร่วม ในการฝึกฝนจากการปฏิบัติจริง มีการประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการและการเรียนรู้ในปัจจุบันไปสู่การปฏิบัติ

1.3. การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสำหรับการศึกษาพิเศษ เพื่อให้คำปรึกษาการช่วยเหลือและสนองต่อตามความต้องการของเด็กเป็นรายบุคคล

1.4. ผู้บริหารโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยต้องมีคุณสมบัติอย่างเหมาะสม นอกเหนือจากทักษะการบริหารจัดการ ที่รวมถึงการได้รับการฝึกอบรมทางการศึกษาและพัฒนาการเด็กอย่างเฉพาะเจาะจง และจัดเวลาให้กับครู ได้มีโอกาสทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานรวมทั้งพ่อแม่และผู้ปกครอง

2. การจัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอและมีการให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมที่จะสนับสนุนให้มีความต่อเนื่องในความสัมพันธ์ของผู้ใหญ่และเด็ก

2.1 การจัดให้มีเงินทุนอย่างเพียงพอ เพื่อจำกัดขนาดของกลุ่มและความเพียงพอของจำนวนผู้ใหญ่ที่จะให้การดูแลและการศึกษาเป็นเฉพาะรายบุคคลอย่างเหมาะสม ซึ่งแม้ว่าครูผู้สอนจะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมแต่ถ้ากลุ่มเด็กใหญ่เกินไป ก็ไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง เด็กที่อายุน้อยๆ ต้องจัดให้อยู่ในกลุ่มที่เล็ก ขนาดของกลุ่มและอัตราส่วนของเด็กต่อผู้ใหญ่จะเพิ่มขึ้นทีละน้อยจนถึงระดับประถม อย่างไรก็ตามหากมีการรวมเด็กที่มีความต้องการพิเศษเข้าด้วย จำเป็นต้องให้มีจำนวนผู้ใหญ่เพิ่มขึ้น หรือทำให้ขนาดของกลุ่มเล็กลงเพื่อให้แน่ใจว่าความต้องการของเด็กทั้งหลายได้ถูกตอบรับ

2.2 โปรแกรมได้ให้ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ทั้งหลายอย่างคุ้มค่ากับทักษะและคุณสมบัติเฉพาะ เพื่อนำไปสู่การจัดบริการที่มีคุณภาพและจัดหาบุคลากรที่เหมาะสม

2.3 การพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับโปรแกรมในการหาบุคลากรและการจัดกลุ่มเด็ก เพื่อเพิ่มโอกาสให้เด็กในการได้รับประสบการณ์ด้านความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับครู

และเด็กคนอื่น ด้วยวิธีการต่างๆ ที่รวมถึงการจัดกลุ่มเด็กแต่ละอายุ และความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับเด็กที่คล้ายกัน

3. การมีทรัพยากรและความรู้ความชำนาญอย่างเพียงพอในการจัดเตรียมให้มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย กระตุ้นการเรียนรู้ และมีวัสดุอุปกรณ์ที่หลากหลายเพียงพอ เหมาะสมกับกลุ่มอายุเด็ก

4. การวางระบบเพื่อควบคุมดูแลคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาปฐมวัย

5. การจัดให้มีแหล่งทรัพยากรชุมชนเพื่อใช้และสนับสนุนความต้องการอย่างกว้างขวางตามความต้องการของเด็กและครอบครัว

6. เมื่อเด็กเป็นรายบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้หรือไม่มี ความก้าวหน้า จะไม่มีการให้คะแนนหรือการเลื่อนขั้นใดๆ แต่จะเป็นการให้ดูแลที่มากขึ้น เช่น การสอนพิเศษ สอนเป็นรายบุคคล หรือวิธีอื่นใดที่จะช่วยเร่งการเรียนรู้ของเด็ก

7. โปรแกรมสำหรับเด็กปฐมวัยใช้ตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่หลากหลายใน พัฒนาการด้านต่างๆ เพื่อประเมินผลกระทบของโปรแกรมต่อพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กมีการรายงานความก้าวหน้าของเด็กต่อผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ การวัดผลสัมฤทธิ์ แบบที่เป็นกลุ่ม แบบที่เป็นมาตรฐาน และแบบเลือกคำตอบ จะไม่ถูกนำมาใช้สำหรับเด็กที่เรียนก่อนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 หรือถ้าเป็นไปได้ก่อนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และเมื่อใดก็ตามที่มีการทดสอบจะต้องให้มีการตรวจสอบได้โดยสาธารณชน

Dever and Falconer (2008: 17) กล่าวถึงนักวิชาการด้านปฐมวัยว่าจะต้องมีความตระหนักในการให้ความรู้แก่พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษา ให้คำนึงถึงความต้องการและสิทธิของเด็กปฐมวัย

นอกจากนี้ นักการศึกษาปฐมวัยยังเป็นผู้ที่ต้องเข้าใจในธรรมชาติของเด็ก พัฒนาการเด็ก สังคมที่อยู่รอบตัว การทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนักการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพสูงอย่างมืออาชีพ ควรมีความรู้ในการพัฒนาเด็กบนพื้นฐานทางด้านวิจัยเป็นอย่างดี (Dever and Falconer, 2008: 69)

2. หลักการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย

การบริหารศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

จากการดำเนินงานด้านเด็กปฐมวัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในปีงบประมาณ 2550 – 2551 ได้มีการส่งเสริมขยายเครือข่ายโรงเรียนในสังกัด สพฐ. โดยจัดให้โรงเรียนอนุบาลของรัฐส่วนใหญ่ เข้าร่วมโครงการเป็นศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ ซึ่งเป็นเรื่องของการยกระดับคุณภาพโรงเรียนปฐมวัยที่ประสบปัญหาด้านคุณภาพ และส่งเสริมความเข้มแข็งให้โรงเรียนต้นแบบ/เครือข่ายและโรงเรียนทั่วไป รวมทั้งให้ครูปฐมวัยในโรงเรียนศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ เป็นวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย (0 – 5 ปี) เพื่อให้เป็นผู้นำทางวิชาการแก่โรงเรียนอื่นๆ โดยขยายในลักษณะ 1 : 1 ในโรงเรียนเครือข่าย 953 โรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

ความหมาย

ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาปฐมวัยได้อย่างมีคุณภาพ มุ่งสนับสนุนเด็กทุกประเภท และเน้นการพัฒนาเด็กโดยองค์รวม รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้และศูนย์ประสานงานให้บริการทางวิชาการ เป็นแหล่งศึกษา วิจัย ทดลอง และพัฒนาการศึกษาปฐมวัย ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นต้นแบบการจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพ

เป้าหมาย

1. เด็กปฐมวัยทุกประเภทได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
2. ครูผู้สอนมีความชำนาญในการจัดประสบการณ์พัฒนาเด็ก เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรักและเข้าใจเด็กทุกประเภท
3. ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบเป็นแหล่งรวมความรู้และเป็นศูนย์ประสานงานด้านการศึกษาปฐมวัย จัดสิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้และสื่อที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาการของเด็ก
4. ผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย

การบริหารจัดการศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ หมายถึง กระบวนการทำงานโดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารจัดการของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ



ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, (2550)

คณะกรรมการบริการและจัดการศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ การบริหารจัดการศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบควรจัดในรูปคณะกรรมการ อาจเป็นคณะกรรมการชุดเดียวกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา หรือตั้งคณะกรรมการขึ้นใหม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของสถานศึกษาและดุลยพินิจของผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารและจัดการศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ ประกอบด้วย

1. คณะที่ปรึกษาศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ ควรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านปฐมวัยในท้องถิ่นหรือบุคลากรจากภาคเอกชนที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย
2. หัวหน้าหรือประธานศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ อาจเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย
3. คณะกรรมการ อาจประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป ครูผู้สอนระดับปฐมวัย กรรมการเครือข่ายผู้ปกครองระดับปฐมวัย กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมเป็นกรรมการได้ตามความเหมาะสม
4. คณะเลขานุการ อาจแต่งตั้งหัวหน้าสายชั้นปฐมวัยหรือครูผู้สอนระดับปฐมวัย เป็นฝ่ายเลขานุการ

ตัวอย่างคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

- | | |
|--|------------------|
| 1. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา | กรรมการที่ปรึกษา |
| 2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย | กรรมการที่ปรึกษา |
| 3. ศึกษาพิเศษที่รับผิดชอบงานการศึกษาปฐมวัย | กรรมการที่ปรึกษา |
| 4. ผู้อำนวยการสถานศึกษา | ประธานคณะกรรมการ |
| 5. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา | กรรมการ |
| 6. หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ | กรรมการ |
| 7. หัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ | กรรมการ |
| 8. หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล | กรรมการ |
| 9. หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป | กรรมการ |

10. กรรมการเครือข่ายผู้ปกครองระดับปฐมวัย กรรมการ
11. กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการ
12. หัวหน้าสายชั้นปฐมวัยหรือครูผู้สอนระดับปฐมวัย กรรมการและเลขานุการ
13. ครูผู้สอนระดับปฐมวัย กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ขอข่ายการบริหารจัดการศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

ขอข่ายการบริหารจัดการศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตามโครงสร้างใหม่ แนวทางการดำเนินงานศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบจึงจัดขอข่ายการบริหารตามแนวทางส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยเฉพาะงานด้านการบริหารบุคคล ได้มีการบริหารงานดังนี้

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ ต้องพิจารณาถึงขอข่ายภาระงาน การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของเด็กเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดคุณภาพ
2. เพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานดีและมีประสิทธิภาพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเด็กเป็นสำคัญ

ขอข่าย / ภารกิจ

1. การจัดอัตราส่วนระหว่างบุคลากรกับเด็ก

2. คุณสมบัติครูผู้สอนระดับปฐมวัย
3. การพัฒนาครูผู้สอนระดับปฐมวัยในศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ
4. การจัดสวัสดิการ และขวัญกำลังใจ
5. การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลงานการดำเนินงานการบริหารงานบุคคล

ขอบข่ายการดำเนินงานของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

1. การจัดอัตราส่วนระหว่างบุคลากรกับเด็ก

การจัดการศึกษาปฐมวัยให้บรรลุเป้าหมาย สถานศึกษาที่เป็นศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ ควรจัดอัตราส่วนครูผู้สอนต่อเด็กให้เหมาะสมตามจำนวนเด็ก เพื่อให้การดูแลเด็กทำได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ในกรณีที่มีเด็กจำนวนมาก ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบสามารถนำระบบอาสาสมัคร เช่น พ่อแม่ หรือพี่เลี้ยงมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือเสริมกำลังอัตราส่วนครูผู้สอนต่อเด็ก เพื่อให้อัตราส่วนระหว่างครูผู้สอนกับเด็กเป็นไปตามอัตราส่วนที่เอื้อประโยชน์ต่อเด็กมากที่สุด ในกรณีที่มีเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ควรจัดให้มีบุคลากรผู้มีความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรับผิดชอบดูแล

2. คุณสมบัติของครูผู้สอนระดับปฐมวัย

คุณสมบัติของครูผู้สอนระดับปฐมวัยเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อคุณภาพของเด็กปฐมวัย คุณสมบัติของครูผู้สอนระดับปฐมวัยควรคำนึงถึงได้แก่

- 2.1 คุณลักษณะด้านวุฒิ
- 2.2 คุณลักษณะด้านความสามารถ
- 2.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
- 2.4 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 2.5 คุณลักษณะด้านอุดมการณ์ในวิชาชีพครู
- 2.6 คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

3. การพัฒนาครูผู้สอนระดับปฐมวัยในศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบมีภารกิจและหน้าที่ในการพัฒนาครูผู้สอนระดับปฐมวัยทุกคน ครูผู้สอนคนใหม่ต้องได้รับการปฐมนิเทศ เช่น เป้าหมายของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ

หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยการจัดประสบการณ์ การเขียนแผนการจัดประสบการณ์ การประเมิน พัฒนาการเด็ก การวางแผน การจัดกิจกรรมประจำวันของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ สุขภาพและ ความปลอดภัย ความต้องการพิเศษของเด็กแต่ละคน การแนะแนว และเทคนิคการจัดชั้นเรียน เป็นต้น

4. การสร้างเครือข่ายการศึกษาปฐมวัย

การดำเนินงานของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบจะเกิดประสิทธิภาพได้ ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบควรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียง นอกจากนั้น สามารถสร้างเครือข่ายในลักษณะอื่นๆ ได้อีก เช่น ชมรมครูผู้สอนปฐมวัย กลุ่มสนใจการศึกษาปฐมวัย เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายสหวิทยาเขต ฯลฯ และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการศึกษาปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง

5. การจัดสวัสดิการและขวัญกำลังใจ

ผู้บริหารศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบควรดูแลการจัดกิจกรรมส่งเสริมสวัสดิการและขวัญกำลังใจครูผู้สอนระดับปฐมวัยอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความพึงพอใจ หน้าที่การงานของตน มีสุขภาพจิตและกายที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อเด็ก มีความตั้งใจที่จะสอน ดูแลเด็ก และทำงานในหน้าที่นั้นได้นานขึ้น การจัดสวัสดิการและขวัญกำลังใจ อาจจัดทำในรูปแบบการให้ค่าปรึกษา การจัดหาทุนในการฝึกอบรมการจัดสวัสดิการอาหารกลางวันให้ครูรับประทานร่วมกับเด็ก ตลอดจนให้มีการยกย่อง ชมเชย เผยแพร่ผลงานเป็นเกียรติประวัติต่อไป

6. การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารงาน

บุคคล

ศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบควรดำเนินการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยอาจให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานบุคลากรในปีต่อไป และรายงานผลต่อหน่วยงานต้นสังกัด

การบริหารสถานศึกษาปฐมวัยในต่างประเทศ

สมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (NAEYC: 2008, online) ได้กำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยด้านที่ 10 คือ ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ (Leadership and Management) สรุปได้ดังนี้

โปรแกรมมาตรฐานด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการนี้ เน้นในเรื่องต่อไปนี้

- การดำเนินการในด้านการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการบริหารจัดการ
- ระบบที่สร้างความมั่นใจในการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรด้านปฐมวัย
- การบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้เรียน ครอบครัวและบุคลากรอื่นๆที่เกี่ยวข้องในงานด้านการศึกษาปฐมวัย

นอกจากนี้ การบริหารจัดการในการศึกษาปฐมวัย ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะในด้านการมีความรู้ในเรื่องของการบริหาร ได้แก่

- ควรมีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี
- ควรได้รับการอบรมในสถาบันระดับอุดมศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ การมีภาวะผู้นำ
- ควรมีความรู้ในการศึกษาปฐมวัย เช่น พัฒนาการของเด็ก การสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน

มาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยด้านที่ 10 ในด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาและการสร้างความร่วมมือของบุคลากรด้านปฐมวัยให้มีความชัดเจน โดยมีการสื่อสารให้ทั้งฝ่ายพ่อแม่ผู้ปกครองและบุคลากรในสถานศึกษาได้เข้าใจตรงกัน โดยผู้บริหารควรมีการกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ในเรื่องต่อไปนี้

- แนวทางดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- ผลลัพธ์และความสำเร็จของผู้เรียน
- งานบริการของสถานศึกษาที่มีต่อเด็กและครอบครัว
- กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีความยั่งยืน

หลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ ได้แก่

- แผนการพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ
- เอกสารที่แสดงถึงการกำหนดเป้าหมายที่มีคุณภาพ
- มีแผนปฏิบัติการเพื่อไปสู่เป้าหมาย
- มีแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการ ผู้บริหารควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้เป็นระเบียบหรือคู่มืออย่างเปิดเผย โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับงานด้านการวางแผนการดำเนินงาน และการประเมินผลจากหลักฐานต่างๆ ได้แก่

- วิธีการพัฒนาบุคลากร แหล่งความรู้ที่ใช้พัฒนา
- รายละเอียดของกฎและระเบียบด้านงานวินัยของบุคลากรในสถานศึกษา
- การวางแผนหลักสูตรการศึกษา
- การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครอง
- วิธีการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งและสร้างความร่วมมือเสมือนเป็นหุ้นส่วนกับชุมชน
- มีการสร้างระบบข้อมูลในการบริหารจัดการด้วยการใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน (Technology – based information management system)
- มีการกำหนดให้มีระบบการให้คำปรึกษา เช่น มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การแนะนำ สร้างความเข้าใจในวิธีการค้นหาความต้องการของเด็กและวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครอง ซึ่งสังเกตได้จากหลักฐาน เช่น การมีคู่มือแนะนำ การมีคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สัญญาจ้างที่ปรึกษา เป็นต้น

นอกจากนี้ มาตรฐานของสมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (NAEYC) ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ต้องกำหนดให้มีเรื่องต่อไปนี้

- บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน

- หลักสูตรการอบรมที่มีความเป็นเฉพาะงานด้านปฐมวัย
- คำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง
- คุณสมบัติของบุคลากรและอาสาสมัคร
- เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก
- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- ค่าตอบแทนที่จูงใจ เช่น ค่าตอบแทนตามผลงาน
- วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การลาออก การเกษียณ

นโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญซึ่งผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญมีเรื่องดังต่อไปนี้

- การเป็นผู้มีประวัติด้านสุขภาพที่ดี
- เป็นผู้ที่มีประวัติด้านความประพฤติที่ดีและไม่กระทำผิดกฎหมาย
- เป็นผู้มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนได้ดี
- มีการกำหนดเวลาให้บุคลากรได้พักจากการดูแลเด็กเป็นเวลา 15 นาทีทุก 4 ชั่วโมง เมื่อรู้สึกเหนื่อยจากการดูแลเด็ก
- กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดูแลเด็กจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจของพ่อแม่ผู้ปกครอง และเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เป็นการประเมินผลตัวเองของบุคลากร

มาตรฐานของสมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (NAEYC : 2008, online) ที่กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเหล่านี้ ระบุให้การบริหารจัดการด้านปฐมวัย มีการเน้นให้มีการสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและบุคลากรด้านปฐมวัยในการแสดงความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการงานปฐมวัยอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อให้งานบริหารสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Decker and Decker (2005:114) กล่าวถึง การจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมและชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

1. ลักษณะของโครงสร้างของโรงเรียน
2. หลักในการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงพื้นฐานค่านิยมและความต้องการของชุมชน
3. การให้ความสำคัญกับครูอาสาสมัครที่อยู่ในชุมชน
4. รักษาบรรยากาศ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่โรงเรียนตั้งอยู่
5. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ของพ่อแม่ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา
6. อธิบายและชี้แจงเกี่ยวกับค่านิยมอื่นๆ การกำหนดกฎระเบียบนโยบายรวมถึงการบริหารความขัดแย้ง
7. สร้างแหล่งทรัพยากรเรียนรู้กับชุมชน
8. การสร้างเครือข่ายในการพัฒนาครูและช่วยเหลือชุมชน

นอกจากนี้ Decker and Decker (2005) กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงในการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย ได้แก่

1. การมีมุมมองความคิดทัศนคติ ที่มีความสัมพันธ์กัน ในเรื่องของการวางแผนและการดำเนินการ (ecological Perspective)
2. ลักษณะสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเฉพาะของการสอนปฐมวัย (Competencies of program director)
3. ความสามารถของผู้บริหารที่จะมีความรู้บนพื้นฐานของ วัฒนธรรม ชุมชนและท้องถิ่น
4. การให้คำปรึกษา ในเรื่องการพัฒนารายบุคคลของครูในโรงเรียน
5. การกำหนดมาตรฐานของการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย
6. ความสามารถในการวิเคราะห์ ปัญหาด้านการประเมินผลอย่างมีความรับผิดชอบ

7. การพิจารณาเรื่องความร่วมมือและเชื่อมความสัมพันธ์กับชุมชน
8. การตอบสนองความต้องการของเด็ก พ่อแม่ผู้ปกครอง
9. การวางแผนเริ่มจากความต้องการ(Needs Assessment) โดยให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการในชุมชนตลอดจนเรื่องค่านิยมของชุมชน
10. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของระเบียบ กฎหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้
11. ภาพรวมของแนวโน้มผู้ที่เป็นครูปฐมวัยในอนาคตและบทบาทหน้าที่เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา
12. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและรู้หลักการสร้างความร่วมมือ
13. การระดมเงินทุน
14. ส่งเสริมและกระตุ้นพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพอย่างยั่งยืน
15. การมีส่วนร่วมกับชุมชน

Decker and Decker (2005: 103) ได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ควรทำ ได้แก่

1. การสร้างพันธกิจของโรงเรียน
 2. การทำงานร่วมกับบุคลากร โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก
 3. มีการสื่อสารในเรื่องนโยบายและกฎระเบียบ
 4. มีการสื่อสารในเรื่องความต้องการและเป้าหมายของการจัดการศึกษา รวมถึงปัญหาต่างๆ โดยกำหนดร่วมกับกลุ่ม คณะกรรมการ (Boards)ครูและบุคลากร(Staff) รวมถึงพ่อแม่ผู้ปกครอง เพื่อจูงใจให้ร่วมรับผิดชอบและขจัดข้อขัดแย้ง
 4. ให้คำรับรองการจัดการศึกษาในบทบาทต่างๆร่วมกับชุมชนท้องถิ่น
 5. การสร้างคุณธรรมในองค์กร
 6. การพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ส่วนงานของผู้บริหารในด้านการจัดการ(Management) Decker and Decker ได้กำหนดให้มีการบริหารในเรื่องต่อไปนี้
1. การออกนโยบาย และระเบียบ
 2. การกำหนดนโยบายตามเป้าหมายพันธกิจ

3. การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- การค้นหาความต้องการของบุคลากรในองค์กร
- การพัฒนาระบบการสื่อสาร เช่น การประชุม
- การสรรหาและคัดเลือก
- การพัฒนาครู
- การปฐมนิเทศและบรรจุแต่งตั้ง
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การกำหนดบทบาทหน้าที่บุคลากร
- การบันทึกและเก็บรักษาประวัติของบุคลากร

4. การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับเด็ก และพ่อแม่ผู้ปกครอง

5. การกำหนดตารางเวลาการสอน แผนบริหารประจำปี และกิจกรรมเวลา

วันหยุด

6. การจัดการสภาพแวดล้อม อาคารบริเวณโดยรอบ สื่อการสอน และเครื่องเล่น

7. การจัดการบริหารการเงิน ประกันภัย สต็อกสินค้า

8. การพัฒนาและจัดทำระบบสื่อสารทั้งในและนอกโรงเรียน

9. การติดตามและประเมินงานในทุกด้าน

3. มาตรฐาน คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ต่างๆของครูปฐมวัย

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของสำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงาน

เลขาธิการคุรุสภา

มาตรฐานวิชาชีพครู คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูที่ได้รับการคัดเลือกเป็นครูดีเด่นตามโครงการต่างๆ ให้ได้รับวิทยฐานะชำนาญการ หรือวิทยฐานะชำนาญการเป็นกรณีพิเศษ

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวงเป็นวิชาชีพควบคุมทางการศึกษา ผู้ที่จะประกอบวิชาชีพควบคุมทางการศึกษาที่รับผิดชอบการศึกษาของสถานศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งรัฐและเอกชนต้องอยู่ภายใต้กฎหมายสภาครูดังกล่าว ซึ่งกำหนดให้คุรุสภามีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 มีผลบังคับใช้ วันที่ 5 กันยายน 2548 มาตรฐานวิชาชีพ เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ มีมาตรฐาน 3 ด้าน คือ

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ เพื่อกำหนดความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของผู้ที่จะขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพทางการศึกษาให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมาย และให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความชำนาญตามระดับคุณภาพและความชำนาญเฉพาะด้าน
3. มาตรฐานการปฏิบัติตน หรือจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพให้สามารถเป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับการศึกษาและคนในสังคม

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

มาตรฐานความรู้

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
2. การพัฒนาหลักสูตร
3. การจัดการเรียนรู้
4. จิตวิทยาสำหรับครู
5. การวัดและประเมินผลการศึกษา
6. การบริหารจัดการในห้องเรียน
7. การวิจัยทางการศึกษา
8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
9. ความเป็นครู

มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

ครูต้องผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังนี้

1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน
2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

มาตรฐานการปฏิบัติตน

จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบควบคุม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จรรยาบรรณต่อสังคม

9. ผู้ประกอบวิชาทางการศึกษา พึ่งประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศิลปะวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

มาตรฐานด้านการจัดการเรียนรู้ของครูตามตัวบ่งชี้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับครูปฐมวัย ได้แก่

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบเข้ากับชุมชนได้ดีและมีครูเพียงพอ

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ผู้ปกครอง และชุมชน
3. มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาเด็ก
4. มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็น ใจกว้าง

และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

5. จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่าขึ้นไป
6. สอนตรงตามวิชาเอก - โท หรือตรงตามความถนัด
7. มีจำนวนพอเพียง (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นเด็กเป็นสำคัญ

1. มีความรู้ ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

2. มีการวิเคราะห์เด็กเป็นรายบุคคล
3. มีความสามารถในการจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ
4. มีความสามารถในการใช้สื่อที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเรียนรู้ของเด็ก
5. มีการประเมินพัฒนาการของเด็กตามสภาพจริง โดยคำนึงถึงพัฒนาการตาม

วัย

6. มีการนำผลการประเมินพัฒนาการมาปรับเปลี่ยนการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาเด็กให้เต็มตามศักยภาพ

7. มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและนำไปใช้พัฒนาเด็ก

มาตรฐานครูผู้สอนของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับระดับปฐมวัย มีเกณฑ์มาตรฐานด้านครูผู้สอน 2 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานครู: การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐาน ที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและ เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ

มาตรฐานครู: เพียงพอ

มาตรฐานที่ 24 ครูมีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

คุณสมบัติของครูผู้สอนของศูนย์ปฐมวัยต้นแบบ

คุณสมบัติของครูผู้สอนระดับปฐมวัยเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อคุณภาพของเด็กปฐมวัย คุณสมบัติของครูผู้สอนระดับปฐมวัยที่ควรจะเป็น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวุฒิ

1.1. จบการศึกษาทางด้านการศึกษาศึกษาปฐมวัยหรือจบการศึกษาสาขาอื่นๆ และผ่านการอบรมความรู้ด้านการจัดการศึกษาศึกษาปฐมวัย

1.2. มีความรู้ด้านจิตวิทยาเด็ก จิตวิทยาพัฒนาการ โดยเข้าใจพัฒนาการในแต่ละด้านอย่างแม่นยำ

1.3. มีความรู้ด้านหลักสูตรการศึกษาศึกษาปฐมวัยสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาศึกษาปฐมวัยได้

1.4. มีความรู้และความสามารถจัดกิจกรรมได้ตามหลักการจัดการศึกษาศึกษาปฐมวัย

1.5. มีความรู้และพัฒนาสื่อสำหรับเด็กปฐมวัยที่เหมาะสมกับกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้กับเด็ก

- 1.6. มีความรู้ด้านการประเมินพัฒนาการเด็กเป็นรายบุคคล
- 1.7. มีความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับปฐมวัย
- 1.8. มีความรู้และทำวิจัยในชั้นเรียนได้ สามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนา

เด็กได้เป็นอย่างดี

2. คุณลักษณะด้านความสามารถ

2.1 มีความสามารถในการวางแผนการจัดประสบการณ์ การดำเนินงาน
ในชั้นเรียนได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

2.2 มีความสามารถในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่อบอุ่น เอื้อต่อ
พัฒนาการทุกด้าน

2.3 มีความสามารถในการจัดกิจกรรมได้หลากหลาย โดยให้เด็กมีโอกาส
เลืือดตัดสินใจในการปฏิบัติตามความสนใจและความต้องการของเด็ก

2.4 มีความสามารถในการจัดกิจกรรม โดยให้เด็กได้ฝึกกระบวนการคิด
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงตามแนวการจัดประสบการณ์ของหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

2.5 มีความสามารถในการเล่นิทาน การพูด การเตรียมเด็กให้พร้อม
โดยใช้วิธีการต่างๆ

2.6 มีความสามารถในการจัดกิจกรรมในรูปแบบบูรณาการให้เด็กเรียนรู้
ผ่านการเล่นอย่างมีความสุข

2.7 มีความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาน
และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับเด็กโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ

2.8 มีความสามารถในการจัดหาและผลิตสื่อ เพื่อส่งเสริมให้เด็กเกิดการ
เรียนรู้

2.9 มีความสามารถในการพัฒนาและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมา
ประยุกต์ใช้กับการจัดประสบการณ์ให้กับเด็กปฐมวัยได้อย่างเหมาะสม

2.10 มีความสามารถในการประเมินพัฒนาการที่หลากหลาย และมีการ
จัดการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อสรุปการประเมินพัฒนาการและนำไปพัฒนาเด็ก

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

- 3.1 มีสุขภาพจิตดี อารมณ์มั่นคง ใจเย็น
 - 3.2 ยิ้มแย้มแจ่มใส ออบอูน เป็นมิตร
 - 3.3 มีกิริยาท่าทางสง่าผ่าเผย ใช้วาจาสุภาพ เรียบร้อย อ่อนโยน
 - 3.4 แต่งกายสะอาด สุภาพ เรียบร้อย
 - 3.5 มีสุขภาพอนามัยดี แข็งแรง
 - 3.6 มีวินัยในตนเอง มีลักษณะเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี
 - 3.7 มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการทำงาน
4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 4.1 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ปรับตัวเข้ากับบุคคลทุกระดับได้อย่างเหมาะสม
 - 4.2 ยอมรับความคิดเห็น และความสามารถของผู้อื่น
 - 4.3 เข้าใจความรู้สึก และความต้องการของผู้ปกครอง
 - 4.4 มีสัมพันธภาพที่ดีกับเด็ก ปฏิบัติต่อเด็กทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นกันเองกับเด็กทุกคน
 - 4.5 มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลหรือหน่วยงานอื่น มองบุคคลอื่น และมองโลกในแง่ดี
 - 4.6 มีศิลปะในการพูด ใช้คำพูดต่อเด็ก เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไปได้เหมาะสมกับสถานการณ์
 5. คุณลักษณะด้านอุดมการณ์ในวิชาชีพครู
 - 5.1 รักและศรัทธาต่ออาชีพครู
 - 5.2 อุทิศเวลา กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาให้กับงานวิชาชีพครู
 - 5.3 มีความสำนึกในหน้าที่ของความเป็นครู ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ
 - 5.4 มีความภูมิใจในความเป็นครูปฐมวัย เป็นผู้วางรากฐานที่ดีให้กับเด็กที่จะเติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ
 - 5.5 มีความมุ่งมั่น ไม่ทอดทิ้ง และเปื้อน่ายต่อการสอน

5.6 มีความเชื่อว่าเด็กแตกต่างกัน การจัดประสบการณ์จึงเน้นเด็กเป็นสำคัญ จะช่วยให้เด็กพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

5.7 มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะบังเกิดผลกับเด็กและเพื่อนครู

6. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

6.1 มีความเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ สุจริต

6.2 มีความโอบอ้อมอารี เชื้อเพื่อน เพื่อนแม่ มีความขยันหมั่นเพียร

6.3 มีความซื่ออย่างมีเหตุผลไม่หลงงมงาย

6.4 มีสติมั่นในการคิด และการกระทำ

6.5 มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของพลเมืองดี

6.6 ความเป็นกัลยาณมิตรกับเด็ก เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไป

6.7 แก้ปัญหาโดยใช้สติปัญญาของตนเอง

6.8 ปฏิบัติตนในจรรยาบรรณในวิชาชีพครู

6.9 รักเด็ก เอาใจใส่ให้ความดูแล ช่วยเหลือ เมื่อเด็กเกิดปัญหา

มาตรฐานครูที่เป็นมืออาชีพ

Decker and Decker (2005: 77-78) ได้กล่าวถึง มาตรฐานครูที่เป็นมืออาชีพ (The early childhood profession) ต้องมีมาตรฐานดังต่อไปนี้

1. ครูต้องจบการศึกษาปริญญาตรีที่มีความรู้ด้านปฐมวัย ได้แก่

- พัฒนาและการเรียนรู้ของเด็ก (Child development and learning)

- ความรู้เรื่องพัฒนาการของเด็ก ต้องสามารถเชื่อมโยงไปสู่ความสามารถใน

การจัดการเรียนการสอนได้

- ความรู้ในการบูรณาการหลักสูตร และการประเมินผลตัวเด็ก

2. ครูต้องเข้าใจหลักการของปรัชญาด้านปฐมวัย การสร้างความสัมพันธ์กับพ่อ

แม่และคนในครอบครัว การดูแลสุขภาพเด็ก รักษาความปลอดภัย ความรู้ด้านโภชนาการเด็กและการบริหารงานต่างๆ

3. สามารถให้คำแนะนำและสร้างความสัมพันธ์ในดูแลนักศึกษาฝึกสอนหรือครูใหม่ได้เป็นอย่างดี

มาตรฐานครูของสมาคมพัฒนาเด็ก CDA (Child Development Association)

มาตรฐานครูที่ได้รับการรับรองจากสมาคมพัฒนาเด็ก CDA จะต้องมีความสมบัติจบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาและได้รับการอบรม 120 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดใน 8 เรื่อง ดังนี้ (Decker and Decker, 2005:79)

1. การวางแผนสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย
2. การศึกษาพัฒนาการด้านร่างกายและสติปัญญา
3. การศึกษาพัฒนาการด้านสังคมและอารมณ์
4. การสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ผู้ปกครอง
5. การจัดโปรแกรมปฐมวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การเป็นครูมืออาชีพ
7. การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมเด็ก
8. ความรู้และความเข้าใจโดยยึดหลักการเรียนรู้และพัฒนาการของเด็ก

มาตรฐานครูตาม Developmentally Appropriate Practice (DAP)

Dever and Falconer (2008: 78) ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาให้ได้ครูที่เหมาะสม ตามมาตรฐาน Developmentally Appropriate Practice (DAP) ประกอบด้วย

1. การมีความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการและวิธีการเรียนรู้ของเด็ก ความสัมพันธ์ของพัฒนาการและอายุของเด็กแต่ละวัย ในเรื่องการดูแลความปลอดภัย การกระตุ้นให้เด็กสนใจในกิจกรรมต่างๆ
2. การมีความรู้เกี่ยวกับ ลักษณะและพัฒนาการของเด็กแต่ละบุคคล เพื่อจัดกิจกรรมสนองความต้องการของเด็กแต่ละคนได้
3. การมีความรู้เกี่ยวกับ สภาพสังคมและวัฒนธรรมของเด็กที่อาศัยอยู่ เพื่อจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงของเด็ก

บทบาทหน้าที่ของครูปฐมวัย

เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบบรรลุตามวัตถุประสงค์ของศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ ครูผู้สอนควรมีบทบาทหน้าที่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) มีดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ที่มีต่อเด็ก ได้แก่

1.1 สร้างปฏิสัมพันธ์กับเด็กให้มาก ด้ายการแสดงการยอมรับ ชื่นชมในตัวเด็ก เช่น ยิ้ม สัมผัส โอบกอด และพูดคุย ขณะมีปฏิสัมพันธ์กับเด็กควรย่อตัวลงมาอยู่ในระดับสายตาของเด็กการปฏิบัติเช่นนี้ควนทำตลอดเวลาที่ครูผู้สอนอยู่กับเด็ก โดยเฉพาะเมื่อเด็กมาถึงโรงเรียนและก่อนกลับบ้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูผู้สอนกับเด็ก จะช่วยพัฒนาพัฒนาการทุกด้านเด็ก

1.2 รับฟังเด็กด้วยความตั้งใจ ยอมรับความคิดเห็นของเด็ก มีการตอบสนองต่อเด็กอย่างเหมาะสมตามวัย เช่น การพยักหน้าให้ความมั่นใจแก่เด็ก กระตุ้นให้เด็กได้สนทนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกเพื่อสื่อความหมาย คำถามบางอย่างที่ไม่อาจตอบได้ทันทีควรหาคำตอบให้เด็กเร็วที่สุด

1.3 พูดคุยกับเด็กอย่างเป็นกันเอง สุภาพอ่อนโยน พูดในสิ่งที่ดีพยายามพูดคุยกับเด็กแต่ละคนบ่อยๆ โดยการใช้คำถามปลายเปิด เพื่อให้เด็กมีโอกาสพูดคุย คิดตอบคำถาม

1.4 ปฏิบัติต่อเด็กอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะมาจากเชื้อชาติ ศาสนา หรือวัฒนธรรมใด และควรเปิดโอกาสให้เด็กทั้งชายและหญิงได้เข้าร่วมกิจกรรมเท่ากัน

1.5 ส่งเสริมให้เด็กพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง และการช่วยเหลือตนเองในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน เช่น การแต่งตัว การล้างมือ การดูแลรักษาของใช้ส่วนตัว การทำความสะอาดโต๊ะ ห้องเรียน การเก็บของเล่นเข้าที่ และการช่วยเหลือตนเองในเรื่องอื่นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับพัฒนาการของเด็กแต่ละคน และช่วยให้เด็กประสบความสำเร็จมากขึ้นทีละน้อยในสิ่งที่ปฏิบัตินั้นๆ

1.6 ใช้เทคนิควิธีการที่ดีในการเบนความสนใจเมื่อเด็กเกิดปัญหาหรือมีความขัดแย้ง ให้แรงเสริมทางบวกและกำลังใจมากกว่าวิธีการแข่งขัน เปรียบเทียบ หรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ใช้วิธีการลงโทษทางกาย เช่น การตี และทางจิตใจ เช่น การทำให้อาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ควรมีการอธิบายให้เข้าใจก่อน

1.7 ช่วยให้เด็กรู้สึกอบอุ่น มีความสุข ผ่อนคลาย ได้เข้าร่วมการเล่นและกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสนใจ การเข้าร่วมกิจกรรมของเด็กจะแตกต่างกันตามวัย

1.8 ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในสังคม เช่น ส่งเสริมให้เด็กทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความคิดแก้ปัญหาาร่วมกัน

2. บทบาทหน้าที่ในการเผยแพร่ความรู้แก่ครูผู้สอน ผู้ปกครอง และผู้อื่นที่สนใจ
ครูผู้สอนในศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบควรมีบทบาทในการเผยแพร่ความรู้การจัดการศึกษาปฐมวัย เช่น การจัดทำ / การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดประสบการณ์ วัตกรรมการจัดการศึกษาปฐมวัย ฯลฯ ตามโอกาสแล้วด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น จัดทำเอกสารเผยแพร่ การเป็นวิทยากรให้ความรู้ การสาธิตวิธีการจัดประสบการณ์ที่ถูกต้องตามหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย การให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล เป็นต้น

3. บทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำทางวิชาการ
ครูผู้สอนในศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยการนำเทคนิค / นวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำการวิจัย ทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา พัฒนา ส่งเสริมด้านการศึกษาปฐมวัย สร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น นอกจากนี้ หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูอนุบาลในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมีแนวทางในการจัดประสบการณ์คือ

1.1 จัดประสบการณ์ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของเด็กเพื่อให้เด็กทุกคนได้พัฒนาตามศักยภาพ

1.2 จัดประสบการณ์ให้สอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้ของเด็ก คือ การเรียนรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การเคลื่อนไหว สัมผัส เล่น สังเกต สืบค้น ทดลอง และคิดแก้ปัญหาด้วยตัวเอง

1.3 จัดประสบการณ์ในรูปแบบบูรณาการ ทั้งทักษะและสาระการเรียนรู้

1.4 จัดประสบการณ์ให้เด็กได้ริเริ่ม วางแผน ตัดสินใจและลงมือกระทำด้วยตนเอง โดยที่ครูอนุบาลเป็นผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวกและเรียนรู้ร่วมกับเด็ก

1.5 จัดประสบการณ์โดยการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความอบอุ่น มีความสุข และจัดให้เด็กได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

1.6 จัดประสบการณ์ให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับแหล่งการเรียนรู้และสื่อที่หลากหลาย

1.7 จัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมคุณลักษณะนิสัยที่ดีและทักษะการใช้ชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่อง

1.8 จัดประสบการณ์โดยมีการวางแผนล่วงหน้าและวางแผนในการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

1.9 จัดประสบการณ์โดยให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ทั้งการวางแผน สนับสนุนสื่อการสอน การเข้าร่วมกิจกรรมและการประเมินพัฒนาการ

1.10 จัดรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กเป็นรายบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาเด็กและการวิจัยในชั้นเรียน

2. ด้านการประเมินพัฒนาการ ซึ่งถือเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมปกติที่จัดให้เด็กในแต่ละวัน โดยที่ครูจะประเมินพัฒนาการของเด็กครบทุกด้าน เป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดปี แล้วนำผลมาพัฒนาเด็ก การประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน ในการเลือกใช้เครื่องมือและฉบับที่กว้างขวางเป็นหลักฐาน ซึ่งวิธีการประเมินที่ครูใช้เพื่อให้เหมาะสมกับเด็กอนุบาล คือ ประเมินโดยการสังเกตบันทึกพฤติกรรม การสนทนา และการสัมภาษณ์

3. ด้านการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้การพัฒนาเด็กอนุบาลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สภาพเศรษฐกิจ และธรรมชาติการเรียนรู้ของเด็ก ครู

อนุบาลจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเหมาะสมกับเด็กในวัยนี้ ซึ่งกระบวนการในการจัดทำเริ่มจากการที่ครูศึกษาทำความเข้าใจในหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อมาจึงจัดทำหลักสูตรให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน โดยมีการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร รวมทั้งจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ และนำหลักสูตรไปใช้หลังจากที่ผ่านการประเมินและทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

บทบาทหน้าที่ของครูปฐมวัยในต่างประเทศ

Gordon and Browne (2008 : 142)กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูในห้องเรียนได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์กับเด็ก Interacting
2. การจัดการชั้นเรียน
 - จัดสภาพห้องให้ปลอดภัย
 - สังเกตและฟังสิ่งที่เด็กพูด
 - ช่วยเหลือฝึกครูอาสาสมัคร
 - ช่วยเหลือฝึกนักศึกษาฝึกงาน
 - ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง
3. ควบคุมระดับเสียงในทุกอารมณ์ เนื่องจากเด็กมีความไวต่อน้ำเสียงที่ครูพูด
4. วางแผนและประเมินหลักสูตร
5. การเก็บรักษาข้อมูลในทุกๆเรื่อง
6. การเข้าพบปะกับคนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

Gordon and Browne (2008 : 151) กล่าวถึง ความสำเร็จของครูในการสอนมี 10 ประการ คือ

1. การได้ร่วมทำงานช่วยเหลือกับผู้ที่เป็มืออาชีพ
2. มีความพอใจในบทบาทหน้าที่ตนเอง
3. มีความยืดหยุ่น ในการดูแลเด็ก ตอบสนองเด็ก
4. การเปิดเผยในการสื่อสารข้อมูล
5. การตระหนักในตนเอง (Self awareness)
6. การรู้จักยอมรับและนับถือ

7. การทำงานเป็นทีม
8. การแบ่งปันความรู้ให้คนอื่น ๆ
9. การรู้จักหน้าที่ตามลักษณะอาชีพของตน

Click (2000: 244-245)กล่าวว่าบุคลิกภาพของครูปฐมวัย(Personal Characteristics)

ที่ควรมี ได้แก่

1. ชอบเด็ก
2. มีความเอาใจใส่ , ยืดหยุ่น , มีความสนใจในหลายๆด้านที่จะแบ่งปันกับเด็กและพ่อแม่
3. มีความอดทน เพื่อการรอคอยกิจกรรมที่เด็กทำในแต่ละครั้ง
4. เป็นต้นแบบที่ดีสำหรับเด็ก
5. มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้รับฟังที่ดี
6. อนุญาตให้เด็กได้เป็นอิสระและสามารถลองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง
7. สามารถยอมรับความแตกต่างของเด็กและผู้ใหญ่
8. สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานและกับพ่อแม่ผู้ปกครอง
9. สุขภาพแข็งแรงและสนุกกับกิจกรรมการออกกำลังกายต่างๆ (Physical activity)
10. มีความสนใจที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนด้านความรู้และความสามารถของครูปฐมวัยที่ควรมี ได้แก่

1. เรื่องขั้นของการพัฒนาการเด็ก ที่เน้น ในด้านร่างกาย สติปัญญา ภาษา สังคม และอารมณ์
2. มีความรู้และเข้าใจลักษณะพัฒนาการที่บ่งบอกถึงความผิดปกติ
3. วิธีการเรียนรู้ของเด็กเป็นอย่างไร
4. การสร้างสื่อหรือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้การสอน ที่ดึงดูดความสนใจของเด็ก ให้อยากเข้าร่วมกิจกรรม
5. มีความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของครอบครัวที่มีต่อเด็ก

6. มีความรู้หลักการสร้างการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ หรือการเป็นหุ้นส่วนในการศึกษาระดับปฐมวัยที่ต้องดูแลเด็ก
7. มีการสื่อสารและรู้เทคนิคในการร่วมประชุม
8. สามารถสร้างและจัดสภาพแวดล้อม ที่กระตุ้นดึงดูดให้เด็กมีความสนใจอยากที่จะเข้าร่วมกิจกรรม
9. สามารถออกแบบกิจกรรมที่ทำให้เด็กได้คิดและแก้ไขปัญหาได้
10. ส่งเสริมการใช้ภาษาของเด็กโดยสอนให้เด็กรู้จักการฟังและสื่อสารโต้ตอบกับครูได้
11. ส่งเสริมกิจกรรมที่พัฒนาร่างกาย
12. ช่วยให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ทำได้
13. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ช่วยให้เด็กได้เรียนรู้กิจกรรมที่ดีได้
14. สามารถวัดและประเมินผลเด็กได้

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ

ความหมายของระบบ

มีนักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายคำว่า “ระบบ” ไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันดังนี้ คือ

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (อ้างถึงใน เฉลิมชัย หาญกล้า, 2545) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วนมารวมกัน โดยมีการประสานสัมพันธ์กัน ทุกระบบจะมีระบบย่อย (Subsystem) ยกเว้นระบบที่เล็กที่สุดแล้วและทุกระบบยกเว้นระบบที่ใหญ่ที่สุดจะมีระบบใหญ่ (Suprasystem) ครอบคลุมอยู่อีกทีหนึ่ง ระบบใหญ่นี้ก็คือ สภาพแวดล้อมของระบบนั่นเอง

Semprevivo (1976:1) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

Kast and Rosenzweig (1985) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงการรวมตัวกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นระบบย่อย ระบบย่อยดังกล่าวนี้มีการประสานสัมพันธ์กันในการทำหน้าที่ และมีผลกระทบต่อกัน

Werther and Davis (1989 : 20-23) กล่าวถึงว่า ระบบ ประกอบด้วย ระบบย่อย ตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป ที่ทำงานร่วมกันในองค์กรหนึ่งๆ งานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระบบเปิดที่มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ เรื่อง สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก การวางแผนและ การคัดเลือก การพัฒนาและการวัดประเมิน การให้ค่าตอบแทนและการดูแลรักษา ความสัมพันธ์ของบุคลากร และการตรวจสอบระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาระบบ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาระบบไว้ดังนี้

Biggs and others (1980: 11) ได้กล่าวว่า การพัฒนาระบบเป็นกระบวนการในการสร้างแนวทางหรือข้อกำหนดอย่างละเอียดของระบบใหม่ให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ

Hoffer and others (1996: 879) ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศว่าหมายถึงกระบวนการที่เป็นขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การออกแบบ การนำไปปฏิบัติ และการรักษาไว้ เพื่อให้ระบบมีความสมบูรณ์ เหมาะสมกับการใช้งาน

วิทยา คูวิรัตน์ (2539: 4) ให้คำนิยามเกี่ยวกับการพัฒนาระบบว่า หมายถึง การพัฒนาขั้นตอนและองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบให้มีคุณภาพและความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบเป็นกระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขององค์ประกอบในระบบที่มีอยู่เดิม ให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนของการพัฒนาระบบ

แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการพัฒนาระบบ ได้แก่

Banghart (1969: 37- 42) กล่าวถึง วงจรของวิธีการเชิงระบบหรือวงจรในการพัฒนาระบบว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบว่าสามารถทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่อย่างไร หากพบว่ามีควมบกพร่องก็จะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 2 ของวงจร

2. **ขั้นการออกแบบระบบ (Systems Design)** เป็นการปรับปรุงข้อด้อยหรือจุดบกพร่องที่ปรากฏในระบบเดิมที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการนำระบบนั้นไปใช้งานในโอกาสต่อไป

3. **ขั้นการประเมินระบบ (Systems Evaluation)** หลังจากที่ได้มีการออกแบบระบบเพื่อนำไปใช้งานแล้ว จะต้องมีการประเมินว่า ระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์จริงได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในขั้นการประเมินนี้จะต้องมีการดำเนินการหลายครั้งจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้ความเห็นได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะได้มีการนำระบบไปใช้ต่อไป

4. **ขั้นการนำระบบใหม่ไปใช้ (Systems Implementation)** เป็นการนำระบบที่ผ่านการประเมินแล้ว ลงสู่การปฏิบัติจริงตามความมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นของระบบ

5. **ขั้นการรักษาระบบ (Systems Maintenance)** หลังจากมีการนำระบบใหม่ไปใช้แล้ว จะต้องจัดให้มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการรับทราบว่าระบบใหม่นั้นสามารถทำหน้าที่ได้อย่างดีที่สุดแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาระบบดังกล่าวให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามหากพบข้อบกพร่องอื่นใดใหม่ ๆ ขึ้น ก็อาจจะต้องกลับเข้าสู่วงจรของการพัฒนาระบบตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้อีกเช่นเดียวกัน

Biggs and others (1980: 45-46) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนของการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นการวางแผนระบบ (Systems Planning)** เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบโดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างเป็นทางการว่า มีการร้องขอเพื่อให้มีระบบใหม่ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน คือ

1.1 การสำรวจเบื้องต้น

1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบ

2. **ขั้นการศึกษาความต้องการของระบบ (Systems Requirements)** เป็นการเตรียมข้อมูลพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

2.1 การวิเคราะห์ระบบและการปฏิบัติการ

2.2 การสำรวจความต้องการของผู้ใช้ระบบ

2.3 การใช้วิธีการสนับสนุนในด้านเทคนิค

2.4 การออกแบบและทบทวนเกี่ยวกับแนวความคิดที่ต้องการให้เป็นทางเลือกต่าง ๆ

2.5 การประเมินทางเลือกและจัดทำแผนพัฒนา

3. ขั้นการพัฒนาาระบบ (Systems Development) เป็นขั้นตอนซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับแนวความคิดซึ่งได้มีการออกแบบและประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา และจะจบลงด้วยการพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะทางเทคนิคของระบบ

3.2 การพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการสนับสนุนระบบ

3.3 การประยุกต์ลักษณะเฉพาะให้เข้ากับโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์

3.4 การทดสอบโปรแกรม

3.5 การพัฒนาคู่มือการดำเนินการและการควบคุมระบบ

3.6 การฝึกฝนผู้ใช้ระบบ

3.7 การปฏิบัติตามแผน

3.8 การทดลองเปลี่ยนแปลงแผน

3.9 การทดสอบทั้งระบบ

4. ขั้นการนำระบบไปปฏิบัติ (Systems Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากที่มีการทดสอบระบบแล้ว ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จะต้องมีการปรับแต่งเพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมกับการใช้งานอีกครั้งหนึ่ง และจะต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการนำเอาระบบไปสู่การดำเนินการจริง ทั้งนี้เพื่อให้ระบบที่มีการพัฒนาขึ้น มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งยังเป็นการรักษาระบบให้คงอยู่ต่อไปอีกด้วย

Edwards (1985: 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนซึ่งเป็นวงจรในการพัฒนาระบบไว้ดังนี้

คือ

1. **ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis)** เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากมีการร้องขอหรือมีความต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ระบบให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ก่อนที่จะมีการออกแบบระบบใหม่

2. **ขั้นการออกแบบระบบ (Systems Design)** เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของโปรแกรม หรือคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานก่อนที่จะได้มีการสร้างเป็นต้นแบบของระบบ

3. **ขั้นการพัฒนาาระบบ (Systems Development)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตตามระบบ ซึ่งในขั้นนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบให้เป็นต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ มีการประเมินผลและตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวไปสู่ผู้ใช้

Kendall and Kendall, 1988 (อ้างถึงในวิทยา คูวิรัตน์, 2539: 50-51) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาระบบว่า ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis)** เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตของระบบนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจน

2. **การออกแบบระบบ (Systems Design)** เป็นขั้นตอนในการออกแบบระบบทั้งในส่วนของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อให้มีคุณภาพและมีความเหมาะสมมากที่สุดต่อองค์การและสภาพแวดล้อมของระบบนั้น

3. **การทดสอบระบบ (Systems Testing)** เป็นการนำเอาระบบที่ออกแบบไปทดสอบโดยการทดลองใช้ระบบดังกล่าวในสถานการณ์จำลอง หรืออาจนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดูว่าระบบนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งควรมีการปรับปรุงส่วนใดเป็นการเพิ่มเติม ก่อนที่จะได้มีการนำไปใช้จริง

สำหรับ วิทยา คูวิรัตน์ (2539: 114-115) ซึ่งได้ใช้การพัฒนาระบบมาเป็นขั้นตอนในการวิจัย เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก ได้สรุปให้เห็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาระบบว่า มีอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ต้องการ พร้อมกับทำการวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบ

2. การสังเคราะห์ระบบ (Systems Synthesis) เป็นการเปรียบเทียบระบบตามแนวคิดหลักการ และทฤษฎี กับระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะรวบรวมเอาส่วนที่เหมือนและส่วนที่ต่างขององค์ประกอบย่อย ๆ มารวมกันและจัดองค์ประกอบของระบบให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นตอนในการร่างรูปแบบระบบ ให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4. การตรวจสอบระบบ (Systems Verification) เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและโครงสร้างของระบบ รวมทั้งการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำระบบไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

5. การประเมินระบบ (Systems Evaluation) เป็นขั้นตอนของการนำเอาระบบ ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในสถานการณ์จริง เพื่อทำการประเมินผลว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีข้อบกพร่องหรือสิ่งที่ควรปรับปรุงประการใด

จากขั้นตอนดังกล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขั้นตอนของการพัฒนาระบบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) การสังเคราะห์ระบบ (Systems Synthesis) การออกแบบระบบ (Systems Design) และการตรวจสอบระบบ (Systems Verification)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

นิชามา ประสพอารยา (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล และศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหาร

โรงเรียนจำนวน 118 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนจำนวน 346 คน แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้สร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารงานบุคคลของ Castetter (1976) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การปฏิบัติงานต่อเนื่อง , ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีสภาพการบริหารงานบุคคล ดังนี้ 1. มีการจัดทำแผนกำลังคน โดยจะทำการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่าง ๆ เป็นแผนปฏิบัติการ 1-2 ปี 2. มีการดำเนินการสรรหา โดยการเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน และจะดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยการสรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 3. มีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ ความสามารถและความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ 4. มีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ 5. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยการให้รับมอบหมายติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ 6. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม 7. มีการจัดผลประโยชน์ที่นอกเหนือจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ 8. มีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง โดยการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร 9. มีดำเนินการที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยการที่ผู้บริหารให้คำปรึกษาต่าง ๆ จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในโรงเรียน 10. มีการดำเนินการในเรื่องการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลในโรงเรียน โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน 11. มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลที่ทันสมัย ส่วนปัญหาพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1. กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ 2. กลุ่มที่

มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่องความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การใกล้เคียงปัญหาด้านบุคคล และการให้บริการข้อมูล ข่าวสาร

นารีนุช สมวาสนาพานิช (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 97 คน และครูจำนวน 338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ และ แบบมาตราส่วนประเมินค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีแจกแจงความถี่คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน มีดังนี้ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการกำหนดความจำเป็นมาจากนโยบายของโรงเรียน ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและใช้ประวัติบุคลากรเป็นข้อมูลในการกำหนดความจำเป็น ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ สาเหตุสำคัญในการกำหนดความจำเป็นคือ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านหลักสูตรและแนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและมุ่งพัฒนาบุคลากรโดยรวมทั้งโรงเรียน ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบ 3) การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร เน้นการพัฒนารายกลุ่ม ดำเนินการโดยใช้วิธีประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง มีผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการดำเนินกิจกรรมในรายบุคคลคือ การส่งบุคลากรเข้ารับฟังบรรยายประชุม อบรม สัมมนา และในรายกลุ่มใช้วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาสาระเป็นเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีการส่งบุคลากรไปร่วมอบรมสัมมนามากกว่า 5 ครั้ง และส่งเสริมให้ครูอาจารย์ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานสอนเข้าร่วมกิจกรรม 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผน โดยมุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพ ใช้วิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ มีผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ใช้วิธีสรุปผลและนำเสนอ

ในที่ประชุมและนำผลไปใช้ปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป สำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน อยู่ในระดับน้อย

สรุปคดี จงจิต (2552) สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และ ครู จำนวน 222 คน จำนวน 22 โรงเรียน เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะปานกลาง 2-3ปี มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา 2) การสรรหาและการคัดเลือก พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลพิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ คำนึงถึงความรู้ความสามารถ การส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน และการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ 3) การฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนา การสรุปรายงานเสนอต่อผู้บริหารหลังจากที่ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ภายนอก 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ การแจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบ สวัสดิการของบุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษาหลังจากที่มีการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ความรวดเร็วการขอรับสวัสดิการ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรด้านการรักษาพยาบาล 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมากคือการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ การกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการดูแล

สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษา การตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมออยู่ การเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรงเมื่อเกิดความคับข้องใจ 7) แรงงานสัมพันธ์ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาโดยใช้กิจกรรมความรักสามัคคีของบุคลากรภายในสถานศึกษา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ความร่วมมือที่สถานศึกษาต้องการจากชุมชน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารระดับก่อนประถมศึกษา

เกรียงศักดิ์ เรืองศรี (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา ใน โรงเรียนอนุบาลอำเภอ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษาในโรงเรียนอนุบาลอำเภอ ที่ใช้รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนแบบเครือข่ายวิทยาเขต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 25 คน รวมทั้งสิ้น 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต

ผลการวิจัยสรุปเกี่ยวกับสภาพการจัดการเรียนการสอน มีดังนี้ 1) โรงเรียนรับนโยบายการจัดการเรียนการสอนมาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานและคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูได้จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงบรรยากาศในการเรียนรู้ ความสะอาด ความปลอดภัย และความพร้อมของอาคารสถานที่ 3) สำหรับการจัดการและพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมบุคลากร โดยผู้บริหารโรงเรียนได้พิจารณาจัดครูที่มีประสบการณ์ในการสอนระดับก่อนประถมศึกษาเข้าสอน นอกจากนี้ ยังได้ส่งครูเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานนอกสถานที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 4) การปรับใช้หลักสูตร และคู่มือหลักสูตรก่อนประถมศึกษา พุทธศักราช 2540 ของกรมวิชาการมีความเหมาะสมกับเด็กและสภาพท้องถิ่น ผู้ปกครองได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการดำเนินการจัดกิจกรรมตาม

หลักสูตร 5) ครูวางแผนและจัดเตรียมกิจกรรมเหมาะสมกับวัยของเด็ก และสอดคล้องกับตารางกิจกรรมประจำวันเพื่อพัฒนาเด็กทุกด้าน ทำให้เด็กได้เรียนรู้อย่างมีความสุข 6) ครูเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน เครื่องเล่น และวัสดุอุปกรณ์ประกอบการจัดกิจกรรมได้เหมาะสมกับวัยของเด็ก ครูใช้สื่อที่เด็กสามารถฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเองและใช้สื่อที่มีอยู่รอบตัวเด็ก 7) ครูจัดประสบการณ์โดยเน้นให้เด็กปฏิบัติจริง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก เมื่อพบว่าเด็กมีปัญหาในการเรียนรู้ ครูได้ให้ความสนใจเด็กมากขึ้นและขอความร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ไขปัญหา 8) การประเมินพัฒนาการของเด็กใช้วิธีการสังเกตและจดบันทึก และ 9) ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการนิเทศภายในและติดตามผล ตลอดจนให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่พบ คือ โรงเรียนขาดงบประมาณในการสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ขาดบุคลากรที่จบวุฒิการศึกษาปฐมวัย ครูไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ครบตามตารางกิจกรรมประจำวัน และการนิเทศการสอนยังทำได้น้อยครั้งและไม่ต่อเนื่อง

นางลักษณ์ โกศรี (2549) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล 2) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามภูมิภาค กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 10 คน และ 2) กลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 448 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for windows สำหรับวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และใช้โปรแกรม LISREL สำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล มีจำนวน 7 ด้านและประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 79 ตัว ได้แก่ 1)

องค์ประกอบด้านคุณภาพเด็ก ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 12 ตัว 2) องค์ประกอบด้านบุคลากร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 16 ตัว 3) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 9 ตัว 4) องค์ประกอบด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 11 ตัว 5) องค์ประกอบด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 9 ตัว 6) องค์ประกอบด้านความปลอดภัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 14 ตัว และ 7) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 8 ตัว

2. โมเดลโครงสร้างคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 914.41 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1401 ระดับความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.00 ค่า GFI เท่ากับ 0.89 ค่า RMR เท่ากับ 0.044 และได้องค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล เรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบจากมากไปน้อย คือ 1) การบริหารจัดการ 2) บุคลากร 3) วิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 4) ความปลอดภัย 5) อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 6) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน และ 7) คุณภาพเด็ก

3. สภาพปัญหาการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามภูมิภาคพบว่า สภาพปัญหาการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ภาคใต้มีสภาพปัญหาการจัดการศึกษามากที่สุด รองลงมา คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคเหนือมีสภาพปัญหาการจัดการศึกษาน้อยที่สุด

จากผลการวิจัยของนางลักษณ โทศรี สรุปได้ว่า

องค์ประกอบด้านบุคลากร สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านบุคลากรรองลงมา อาจเนื่องมาจากการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานด้านการให้การศึกษาและการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กให้มีคุณภาพ ซึ่งบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและผู้ดูแล

เด็ก ความร่วมมือกันของบุคลากรดังกล่าว จะส่งผลให้การจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณภาพอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากร คือ ผู้ดูแลเด็กมีระดับวุฒิภาวะและบุคลิกลักษณะเหมาะสม ทั้งด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม มีความตั้งใจ ปฏิบัติงานด้วยความรัก ความอ่อนโยน เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลเด็กเล็กอย่างเหมาะสม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเล็งเห็นว่า บุคลากรที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คือ ผู้ดูแลเด็ก ดังนั้นผู้ดูแลเด็กจึงต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

อุไรवास ปรีดีติลล (2550) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบูรณาการเชิงผสมผสานรวมความรู้สู่การจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยภายใต้องค์การบริหารส่วนตำบลหลังการกระจายอำนาจทางการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อการนำเสนอรูปแบบการบูรณาการเชิงผสมผสานรวมความรู้สู่การจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยภายใต้องค์การบริหารส่วนตำบลหลังการกระจายอำนาจทางการศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การเตรียมการสร้างรูปแบบ (2) การสร้างรูปแบบ (3) การทดสอบภาคสนาม (4) การปรับปรุงนำเสนอรูปแบบ ผลวิจัยมีดังนี้

รูปแบบการบูรณาการเชิงผสมผสานรวมความรู้สู่การจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยภายใต้องค์การบริหารส่วนตำบลหลังการกระจายอำนาจทางการศึกษา ประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) ความนำ 2) วัตถุประสงค์ 3) แนวคิดพื้นฐาน ประกอบด้วย การให้เด็กเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โดยคำนึงถึงบริบทและระดับชั้นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวเด็ก และการดำเนินงานโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยในลักษณะพึ่งตนเอง 4) หลักการของรูปแบบฯ ประกอบด้วย การให้บริการดูแลและอบรมเลี้ยงดูเด็กที่มีมาตรฐาน การจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัย โดยคำนึงถึงและตอบสนองต่อความต้องการของเด็ก ผู้ปกครองและชุมชน การจัดการศึกษาที่บูรณาการหลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการศึกษาปฐมวัยโดยการเชื่อมแนวคิดทางการศึกษาอื่นๆ ตลอดจนนโยบายในการจัดการศึกษาของรัฐเข้าด้วยกัน การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมและการให้ทุกภาคส่วนได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน ส่วนราชการต่างๆ เข้ามามีบทบาทร่วมในการจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัย 5) กระบวนการของรูปแบบมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ระบบความสัมพันธ์ภายใต้บริบทของการจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยของ

องค์การบริหารส่วนตำบล (2) การกำหนดกลไกในการดำเนินการจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัย (3) การบูรณาการความรู้สู่การปฏิบัติในการจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัย (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบฯ (6) ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของรูปแบบ

รูปแบบการบูรณาการเชิงผลสานรวมความรู้สู่การจัดโปรแกรมการศึกษาปฐมวัยภายใต้ องค์การบริหารส่วนตำบลหลังการกระจายอำนาจทางการศึกษานี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ใน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความหลากหลายของบริบทเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะ ของแต่ละชุมชน

3. งานวิจัยเกี่ยวกับครูปฐมวัย

เบญจวรรณ ศิริพรชัยกุล (2543) ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ตาม เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ผลการวิจัยพบว่าครูส่วนใหญ่ปฏิบัติ ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐานที่ 1 ศึกษาหาความรู้โดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาทาง วิชาการ มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งที่มีโอกาส การจัดทำ ผลงานทางวิชาการใช้วิธีการสร้างสื่อการเรียนการสอนและเผยแพร่โดยการฝึกปฏิบัติจริง

เกณฑ์มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่มุ่งเน้น การพัฒนาความสามารถของผู้เรียน เลือกกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้แก่ผู้เรียนและพัฒนาผู้เรียน อย่างรอบด้าน โดยการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนปฏิบัติอย่างหลากหลาย

เกณฑ์มาตรฐานที่ 3 พัฒนาผู้เรียน โดยการจัดสอนซ่อมเสริมเฉพาะด้านที่ ผู้เรียนมีข้อบกพร่อง ชมเชยและให้กำลังใจผู้เรียน พัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยจัดกิจกรรมให้ ผู้เรียนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา

เกณฑ์มาตรฐานที่ 4 เลือกใช้แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปรับปรุง แผนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง และสร้างแผนการสอนให้สอดคล้องกับ ความสามารถ ศักยภาพและธรรมชาติของผู้เรียน

เกณฑ์มาตรฐานที่ 5 เลือกใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับกิจกรรมการ เรียนรู้ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการใช้ บำรุงรักษา และผลิตสื่อการเรียนการสอนโดยใช้วัสดุที่หาได้ใน ท้องถิ่น

เกณฑ์มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสค้นหาความรู้ด้วยตนเองและสรุปความคิดรวบยอดได้เองตาม จุดประสงค์การเรียนรู้ และให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยรายงานข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียนโดยภาพรวม และรายกลุ่มให้ ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล

เกณฑ์มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแต่งกายสุภาพ เรียบร้อยให้ข้อเสนอแนะที่ผู้เรียนควรปฏิบัติโดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน และให้ รางวัล คำชมเชยแก่ผู้เรียนในการประพฤติดี

เกณฑ์มาตรฐานที่ 9 ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นในสถานศึกษา โดยการรับฟัง ความคิดเห็น ให้ความร่วมมือ ร่วมปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก และให้ คำแนะนำ แก้ปัญหาผู้ร่วมงาน

เกณฑ์มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชน โดยการยอมรับในความรู้ ความสามารถ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ร่วมปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ของชุมชนเป็น หลัก และให้ข้อเสนอแนะ ชี้แนวทางแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน

เกณฑ์มาตรฐานที่ 11 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เป็นปัจจุบันใน ระดับท้องถิ่น ข่าวสารเกี่ยวกับวิชาชีพครู เทคนิควิธีการนวัตกรรมการเรียนการสอน และนำมาใช้ ในการพัฒนางานสอน

สุชนิษฐ์ บัณฑิตกุล (2548) ทำการวิจัยเรื่อง กรณีศึกษาภาระงานครู อนุบาลในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาระงานครูอนุบาลในโรงเรียน เอกชนขนาดใหญ่ที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนในด้านภาระงานหลัก ภาระงานพิเศษ และ ภาระงานอื่น ๆ ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารของแผนกอนุบาล 1 คน ครูอนุบาล 21 คน และครูผู้ช่วย 21 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ แบบเป็นทางการ การศึกษาเอกสาร การถ่ายภาพ และการบันทึกเทป วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการลง รหัสและจัดหมวดหมู่ข้อมูลเพื่อให้ได้แบบแผนของภาระงานครูอนุบาล

ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ภาระงานครูอนุบาลในโรงเรียนที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

1.1 ความหมายของภาระงานครูอนุบาลตามการรับรู้ ได้แก่ (1) ผู้เป็นเสมือนแม่ (2) ผู้เฝ้าระวัง (3) ผู้ส่งเสริม และ (4) ผู้แก้ไข

1.2 ภาระงานครูอนุบาลในโรงเรียนที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ได้แก่ (1) งานพัฒนาทางวิชาการ (2) งานพัฒนาผู้เรียน (3) งานพัฒนาตนเอง และ (4) งานสร้างความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1.3 ความคิดเป็นของครูอนุบาลต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน คือ ภาระงานของครูอนุบาลในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นจากเดิม ครูอนุบาลจะต้องเตรียมตัวในการปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงมีกระบวนการในการทำงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยเกื้อหนุนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จต่อการทำงานของครูอนุบาลในโรงเรียนที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

2.1 ปัจจัยเกื้อหนุนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จต่อการทำงานของครูอนุบาล ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร (2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (3) ปัจจัยด้านครู และ (4) ปัจจัยด้านผู้ปกครองและชุมชน

2.2 การวางแผนในการปฏิบัติภาระงานของครูอนุบาลในโรงเรียนที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน คือ ครูอนุบาลมีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการวางแผนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยคำนึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นหลัก

2.3 การส่งเสริมการปฏิบัติภาระงานครูอนุบาลของโรงเรียนและผู้บริหาร คือ โรงเรียนและผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติภาระงานของครูอนุบาลในด้านการดำเนินงาน ที่มีแนวคิดและนโยบายที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน และด้านจิตใจที่ให้การสนับสนุน เป็นแรงใจ และกำลังใจ ในการจัดสวัสดิการรวมถึงการบริหารงานแบบเป็นกัลยาณมิตรกับบุคลากร

รૂงนภา อินทา (2549) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาระงานครูอนุบาล ในยุคปฏิรูปการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจภาระงานของครูอนุบาลด้านการจัด
ประสบการณ์การเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษและงานพัฒนาตนเอง ตัวอย่างประชากรที่ใช้
ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 6 คน ครูอนุบาล จำนวน 642 คน เครื่องมือที่ใช้ใน
การเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลโดยการ
วิเคราะห์เนื้อหา หาความถี่ ค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย

ผลการวิจัยพบว่า

ภาระงานครูอนุบาลใน 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ พบว่า งานที่ครูอนุบาลปฏิบัติมากที่สุด
คือ งานที่เกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในห้องเรียน การจัดกิจกรรมโดยยึดผู้เรียนเป็น
สำคัญ การดูแลเด็กอนุบาล และการจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ โดยมีระดับการปฏิบัติทุกวัน
รองลงมาคือ การประเมินผลพัฒนาการและการเรียนรู้ โดยมีระดับการปฏิบัติทุกสัปดาห์
2. ด้านงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ พบว่า งานที่ครูอนุบาลปฏิบัติมากที่สุด
คือ งานฝ่ายบริหาร และงานพัฒนานักเรียน โดยมีระดับการปฏิบัติทุกเทอม รองลงมาคือ งาน
พัฒนาโรงเรียน งานนิเทศการศึกษา งานสัมพันธ์ชุมชน และงานประกันคุณภาพการศึกษา โดย
มีระดับการปฏิบัติทุกปี
3. ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า งานที่ครูอนุบาลปฏิบัติมากที่สุด คือ การ
ค้นคว้าและฝึกฝนด้วยตนเอง โดยมีระดับการปฏิบัติทุกเดือน รองลงมาคือ การเข้าร่วมอบรมและ
ศึกษาดูงาน โดยมีระดับการปฏิบัติทุกเทอม

จากการสัมภาษณ์และสังเกตพบว่า ครูอนุบาลได้รับปัจจัยสนับสนุนการ
ปฏิบัติงานด้านขวัญและกำลังใจจากผู้บริหารและเพื่อนครู โดยการให้คำปรึกษาและชมเชยใน
เรื่องต่าง ๆ ส่งผลให้ครูอนุบาลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ครู
อนุบาลยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติภาระงานในยุคปฏิรูปการศึกษาว่า ภาระงานในช่วง
ก่อนและหลังการปฏิรูปการศึกษานั้นไม่มีความแตกต่างกันมากและมีข้อสังเกตว่า การปฏิบัติงาน
มีความเป็นระบบมากขึ้น

ศึรประภา พงศ์ไทย (2549) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการเติบโตทาง วิชาชีพของครูอนุบาลที่มีวุฒิภาวะทางวิชาชีพ การศึกษาโดยวิธีการสร้างทฤษฎีพื้นฐานเชิง อุปมาน

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทฤษฎีสำหรับอธิบายกระบวนการเติบโตทาง
วิชาชีพของครูอนุบาล วิธีการวิจัยที่ใช้คือการสร้างทฤษฎีพื้นฐานเชิงอุปมาน โดยใช้การสัมภาษณ์
เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย
การให้รหัสเชิงทฤษฎี 3 แบบ คือ 1) การให้รหัสแบบเปิดกว้าง 2) การให้รหัสแบบแกนและ 3) การ
ให้รหัสแบบคัดเลือก กลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี ได้แก่ ครูอนุบาลที่มีวุฒิภาวะทางวิชาชีพ จำนวน
9 คน

ผลการวิจัย คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการเติบโตทางวิชาชีพของครูอนุบาลที่มีวุฒิ
ภาวะทางวิชาชีพ จำแนกได้ 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 กระบวนการเข้าสู่วิชาชีพครูอนุบาล คือ ระยะที่ผู้ให้ข้อมูลเริ่มต้นด้วย
ความสนใจในวิชาชีพครูในช่วงการเลือกอาชีพ ซึ่งจำแนกได้ 2 หมวดหมู่คือ 1) สนใจ และ 2) ไม่
สนใจ จากนั้น ดำเนินมาสู่วิธีการเข้ามาเป็นครูอนุบาล ซึ่งจำแนกได้ 3 แบบแผน คือ 1) เลือกเรียน
ครุศาสตร์ 2) เปลี่ยนมาเป็นครูอนุบาลอย่างตั้งใจ และ 3) เลือกโอกาสที่ผ่านเข้ามาอย่างไม่ตั้งใจ
เงื่อนไขของระยะนี้ คือ เงื่อนไขทางจิตวิทยา และเงื่อนไขเชิงโอกาส

ระยะที่ 2 กระบวนการพัฒนาเชิงวิชาชีพ คือ ระยะที่ผู้ให้ข้อมูลเข้าสู่การเป็นครู
อนุบาลและผ่าน

การพัฒนา 2 ด้าน คือ 1) การพัฒนาความแนวในการเป็นครูอนุบาล กล่าวคือ
เมื่อผู้ให้ข้อมูลทำงานเป็นครูอนุบาลจะได้รับประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบ ส่งผลให้เกิด
ภาวะทั้งหวั่นไหวและมั่นใจในการเป็นครูอนุบาลวนซ้ำในลักษณะวงจรก้ำวหน้าจนเกิดเป็นความ
แน่วแนในวิชาชีพ 2) การพัฒนาความสามารถจนถึงขั้นมีความมั่นคง กล่าวคือ เมื่อผู้ให้ข้อมูลเริ่ม
ทำงานเป็นครูอนุบาล จะมีความสามารถขั้นเริ่มต้นการเรียนรู้ คือ จัดการเรียนการสอนไม่
สอดคล้องกับหลักการการศึกษาปฐมวัย หรือสอดคล้องกับหลักการการศึกษาปฐมวัยในลักษณะ
เลียนแบบไปจนถึงลักษณะเริ่มต้นรู้คิดด้วยตนเอง ครูมีทัศนคติแบบแยกส่วน ซึ่งส่งผลต่อการทำงาน
กับเด็กและผู้ครอง เงื่อนไขของการพัฒนาความสามารถในขั้นนี้ คือ การมีกัลยาณมิตรเชิงอาชีพ
การลงมือกระทำควบคู่กับการได้รับความรู้ และการได้เห็นแบบอย่าง จากนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงพัฒนา

ผู้ซึ่งมีความมั่นคง คือ จัดการเรียน การสอนสอดคล้องกับธรรมชาติและพัฒนาการเด็กจากการรู้คิดด้วยตนเอง ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของเด็กและให้ความสำคัญกับการทำงานกับผู้ปกครอง เงื่อนไขของการพัฒนาความสามารถในขั้นนี้ คือ การมีกิจกรรมทางความคิดการคิด เชื่อมโยงการปฏิบัติกับหลักการ และการมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา

ระยะที่ 3 การกลายเป็นครูอนุบาลที่มีวุฒิภาวะทางวิชาชีพ คือ ระยะที่ผู้ให้ข้อมูลพัฒนาตนเอง

จนสามารถจัดการเรียนการสอนตามจุดยืนหรือปรัชญาการศึกษาส่วนบุคคลอย่างมีหลักการที่มั่นคงและจากการรู้คิดด้วยตนเอง ครูมีทัศนคติแบบองค์รวม ซึ่งส่งผลต่อการทำงานกับเด็กและผู้ปกครองอย่างสอดคล้องกับความเป็นจริงของชีวิตและเคารพความเป็นมนุษย์ เงื่อนไขของการพัฒนาในระยะนี้คือ ครูตระหนักว่าการทำงานเป็นครูอนุบาลคือภารกิจทางวิชาชีพที่เป็นวิถีทางให้ครูพัฒนาชีวิตอย่างเป็นองค์รวม และการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ อย่างสมดุลและสมบูรณ์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นองค์รวม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการกำหนดแนวความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

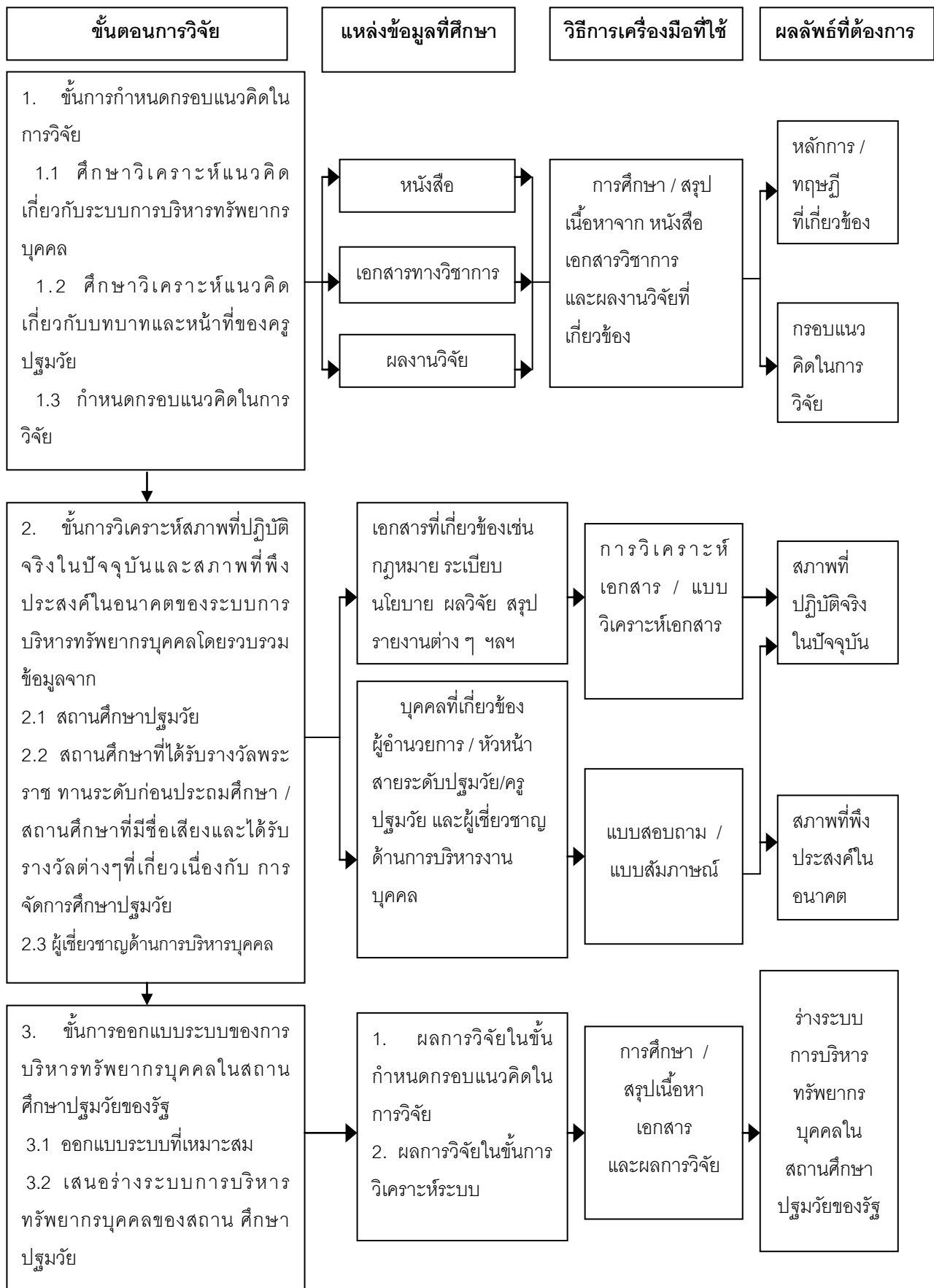
ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

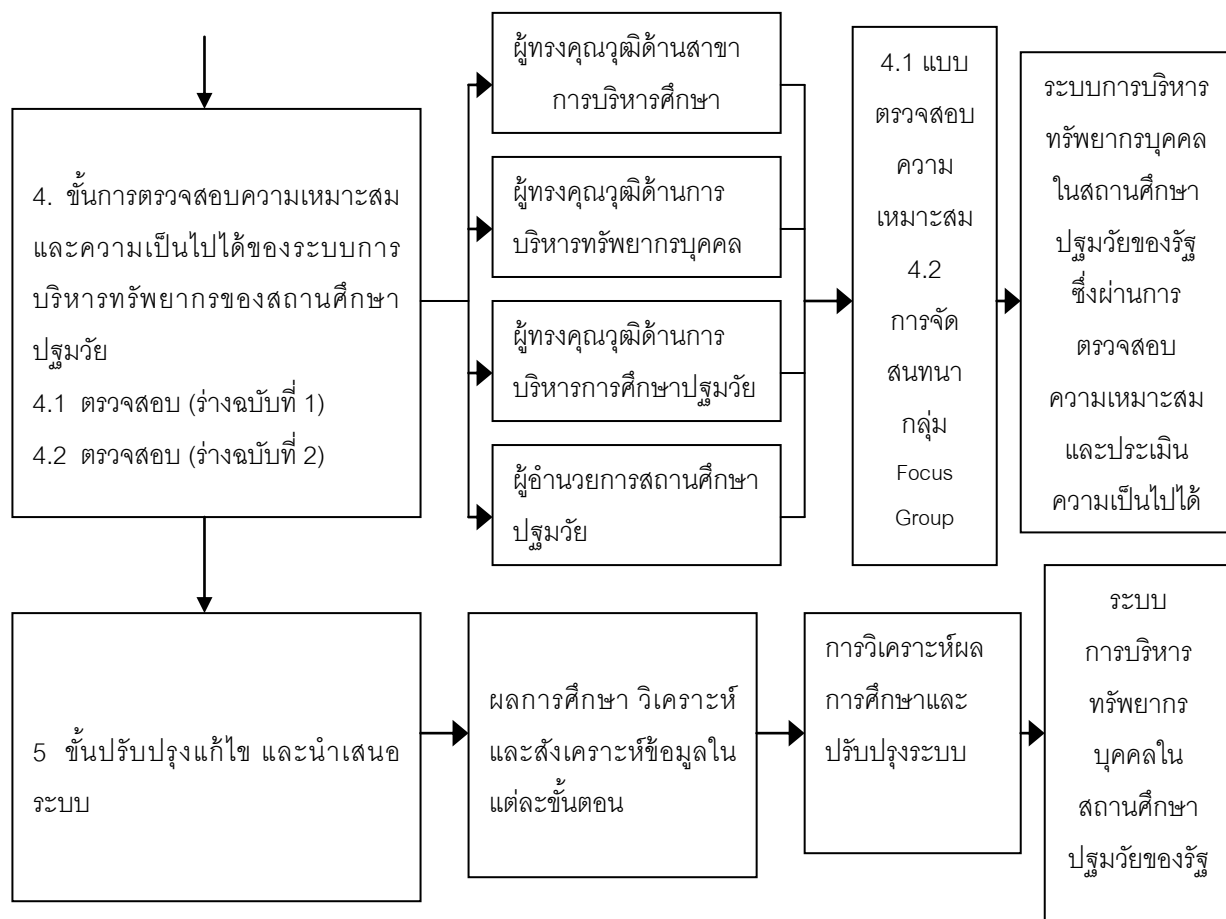
ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการตรวจสอบความเหมาะสม และประเมินความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

ขั้นตอนการวิจัย ปรากฏดังแผนภาพที่ 7 ดังนี้

แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนในการวิจัย





โดยในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยและรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ แหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาเพื่อหาองค์ประกอบหลัก คุณลักษณะสำคัญขององค์ประกอบหลัก ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักการ แนวคิดและทฤษฎี มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์แนวคิด หลักการ วิธีการ แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการศึกษาปฐมวัย โดยการศึกษาจากหนังสือตำราทั้งในและต่างประเทศ ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
2. ศึกษา วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ และการประเมินระบบ
3. นำผลการศึกษาที่ได้มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ที่ครอบคลุม ขอบข่ายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

ในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ มีการวิเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบนโยบาย รายงานต่างๆ โดยการศึกษาถึงองค์ประกอบ กระบวนการ และแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาปฐมวัย และมีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ จากผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ และผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2551 หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการจัดการศึกษาปฐมวัย หัวหน้าสายระดับชั้นปฐมวัย หรือครูปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้การวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่

1. ผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ หรือ ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายงานบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้าสายระดับชั้นปฐมวัยหรือครูปฐมวัย เป็นผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นผู้บริหารของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป และมีจำนวนนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาตั้งแต่ 50 คน ขึ้นไป ได้เป็นกลุ่มประชากรจำนวนทั้งสิ้น 1562 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้ตารางการสุ่มตัวอย่าง ของ Krejcie and Morgan ,1970 อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาปฐมวัยจำนวน 463 แห่ง และมีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ หรือ ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายงานบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน 463 คน และหัวหน้าสายระดับชั้นปฐมวัยหรือครูปฐมวัย เป็นหัวหน้าสายระดับชั้นปฐมวัย หรือครูปฐมวัยจำนวน 463 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 926 คน โดยใช้วิธีการสุ่ม

ตัวอย่างอย่างง่าย เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรของสถานศึกษาปฐมวัยทั่วประเทศ โดยได้
สถานศึกษาตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา

สถานที่ตั้ง (จังหวัด)	จำนวนโรงเรียน
กระบี่	3
กรุงเทพมหานคร	12
กาญจนบุรี	7
กาฬสินธุ์	5
ขอนแก่น	13
จันทบุรี	8
ฉะเชิงเทรา	7
ชลบุรี	16
ชัยภูมิ	5
ชุมพร	6
เชียงใหม่	10
เชียงใหม่	16
ตรัง	4
ตราด	3
ตาก	11
นครนายก	2
นครปฐม	14
นครพนม	6
นครศรีธรรมราช	5
นครราชสีมา	25
นราธิวาส	4
นครสวรรค์	10

ตารางที่ 1 จำนวนและกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา (ต่อ)

สถานที่ตั้ง (จังหวัด)	จำนวนโรงเรียน
นนทบุรี	16
น่าน	4
บุรีรัมย์	14
ปทุมธานี	15
ประจวบคีรีขันธ์	6
ปราจีนบุรี	6
พระนครศรีอยุธยา	4
พะเยา	1
พังงา	2
พัทลุง	1
พิจิตร	2
พิษณุโลก	9
เพชรบุรี	2
เพชรบูรณ์	7
ภูเก็ต	5
มหาสารคาม	3
มุกดาหาร	1
ยโสธร	3
ร้อยเอ็ด	3
ระยอง	14
เลย	2
ลพบุรี	8
ลำปาง	3
ลำพูน	1
ศรีสะเกษ	10
สกลนคร	5
สงขลา	4
สมุทรปราการ	20

ตารางที่ 1 จำนวนและกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา (ต่อ)

สถานที่ตั้ง (จังหวัด)	จำนวนโรงเรียน
สมุทรสาคร	7
สมุทรสงคราม	2
สระแก้ว	6
สระบุรี	11
สิงห์บุรี	3
สุโขทัย	2
สุพรรณบุรี	5
สุรินทร์	16
สุราษฎร์ธานี	9
หนองคาย	6
หนองบัวลำภู	4
อำนาจเจริญ	2
อ่างทอง	2
อุดรธานี	9
อุทัยธานี	4
อุบลราชธานี	12

2. ผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษาช่วงปี การศึกษา 2549-2551 หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ โดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 6 คน และผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3 คน (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก)

วิธีดำเนินการวิจัย ในขั้นตอนนี้ ได้แก่

1) กำหนดประเด็นการศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการสอบถามและสัมภาษณ์

2) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้ได้สภาพ ปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐในอนาคต

4) จัดทำแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย หัวหน้าสายระดับปฐมวัยหรือ ครูปฐมวัย และ แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างสำหรับผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2551 หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัยและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล โดยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างมีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่พึงประสงค์ในอนาคต

ส่วนรายละเอียดของแหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้มีดังต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีแหล่งข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และหัวหน้าสายหรือครูปฐมวัย เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย ต้องดำรงตำแหน่งด้านงานบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และหัวหน้าสายหรือครูปฐมวัย ที่มีประสบการณ์การสอนไม่ต่ำกว่า 3 ปี

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามแบบสัมภาษณ์ เป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาปฐมวัยและผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยไว้ดังนี้

- เป็นสถานศึกษาปฐมวัยที่มีการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและได้รับรางวัลพระราชทานช่วงปีการศึกษา 2549-2551

- เป็นสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ต้องดำรงตำแหน่งด้านงานบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

2.1 แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย มีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐในปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่พึงประสงค์ในอนาคต การสร้างแบบสอบถามดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1.1 กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามประเด็นการศึกษา

2.1.2 จัดทำแบบสอบถามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามที่มีข้อความถามผสมผสานระหว่างคำถามปลายเปิดและคำถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 สภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของภาครัฐที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งครอบคลุมสาระตามกรอบการวิจัยในเรื่อง การวางแผนอัตรากำลังคน การวางแผนงาน การวางแผนงานอาชีพ การจัดบุคลากร การพัฒนา การตอบแทน การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา และการประเมินผล

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบ ซึ่งเป็นแบบคำถามให้แสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิด

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

2.1.3 ทำการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบไปด้วย บุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา การ

บริหารด้านทรัพยากรบุคคล การบริหารงานด้านการศึกษาปฐมวัย จำนวน 5 ท่าน (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก)

2.1.4 ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2551 หรือ ผู้บริหารของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ การสร้างแบบสัมภาษณ์ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.2.1 กำหนดประเด็นหลักในแบบสัมภาษณ์

2.2.2 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามของแต่ละประเด็น โดยปรึกษาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

2.2.3 ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนของการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยศึกษาและรวบรวมข้อมูลของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 463 แห่ง โดยส่งแบบสอบถามแก่ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย และ หัวหน้าสายหรือครูปฐมวัย ส่วนการศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกเฉพาะเจาะจงให้เป็นผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2551 หรือ ผู้บริหารของสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาปฐมวัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ผู้วิจัยติดต่อขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาปฐมวัย

3.1.2 ผู้วิจัยส่งจดหมายของบัณฑิตวิทยาลัย จดหมายแนะนำตัว และแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาปทุมวันทางไปรษณีย์พร้อมทั้งแนบของจดหมายที่ติดไปรษณียากรไปด้วย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ กำหนดขอรับแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์เป็นระยะเวลา 15 วัน เมื่อครบกำหนดเวลา ติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ตอบกลับโดยทวงถามทางโทรศัพท์ และส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาปทุมวันที่ไม่ได้ตอบกลับอีกครั้ง แล้วรอแบบสอบถามกลับคืนเป็นเวลาอีก 15 วัน

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาที่ได้รับ รางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2551 หรือผู้บริหารของสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลที่ต่างๆ เกี่ยวเนื่องกับการจัดการศึกษาปทุมวันและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.2.1 ผู้วิจัยติดต่อขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาปทุมวัน/ ผู้เชี่ยวชาญ

3.2.2 ส่งจดหมายของบัณฑิตวิทยาลัยและจดหมายแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังผู้บริหารสถานศึกษาปทุมวัน/ ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์

3.2.3 นัดหมายวัน เวลา และสถานที่กับผู้บริหารสถานศึกษาปทุมวัน/ ผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

3.2.4 ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวันเวลาและสถานที่ที่นัดหมายไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาตามลักษณะของข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในแต่ละประเภท คือ

4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ซึ่งได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs Index(PNI_{modified}) มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ ร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ ร้อยละ

ตอนที่ 3 สภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัย
ของรัฐที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต วิเคราะห์ข้อมูลโดย
แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ค่า t-test ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS/PC กำหนดการแปลความหมาย
ของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 มีการวิเคราะห์ข้อมูลค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการ
จำเป็นแบบปรับปรุง Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) ตามสูตร ดังนี้

$$PNI_{modified} = (I - D) / D$$

$PNI_{modified}$ = ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

I (Importance) = สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ในอนาคต

D (Degree of Success) = สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ของการเลือกข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาระบบครั้งนี้
โดยได้เลือกข้อมูลเฉพาะข้อที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (

PNI_{modified}) ที่มีค่าระดับมากในแต่ละด้านของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีวิธีการแบ่งระดับค่าของข้อมูล ดังนี้

(1) หาค่าพิสัยความต่างของค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ที่มีค่าสูงสุดและค่าต่ำสุดในแต่ละด้านของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

(2) นำค่าพิสัยความต่าง แบ่งออกเป็นอันตรภาคช่วงชั้น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง และน้อย

(3) เลือกค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) เฉพาะที่มีค่าในระดับมาก เพื่อนำมาพัฒนาระบบต่อไป

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบ ซึ่งเป็นแบบคำถามให้แสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิด ซึ่งใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็น

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ซึ่งใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็น

4.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็นหรือรายการคำตอบ

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนการนำผลการวิจัยที่ได้รวบรวมมาจากขั้นการศึกษากรอบแนวคิดการวิจัย และขั้นวิเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐมาศึกษา สรุปเนื้อหา โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมเพื่อออกแบบระบบที่เหมาะสม ได้ร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1) ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ และแนวทางการดำเนินการของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสม และประเมินความเป็นไปได้

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของของระบบองค์ประกอบ และแนวทางดำเนินการ ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา

ปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1) ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ ด้วยแบบตรวจสอบความเหมาะสม และนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง เพื่อจัดทำเป็นร่างฉบับที่ 2 นำมาตรวจสอบและประเมินความเป็นไปได้ของระบบโดยการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่พึงประสงค์ ซึ่งในขั้นตอนนี้ได้กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่

4.1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิต สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา / การบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 4 คน

4.1.2 กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี ในงานบริหารด้านการศึกษาศึกษาปฐมวัย จำนวน 2 คน

4.1.3 กลุ่มผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการของสถานศึกษาปฐมวัยที่มีประสบการณ์สายงานบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้โดยการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ พร้อมพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบที่ได้พัฒนาขึ้น โดยผู้วิจัยได้เตรียมการตามขั้นตอนของเทคนิคการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

4.2.1 ผู้วิจัยได้ติดต่อและทำจดหมายเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้คัดเลือกตามเกณฑ์ เพื่อนัดหมายการเข้าร่วมประชุมเพื่ออภิปรายแสดงข้อคิดเห็นในการเข้าประชุมกลุ่ม (Focus Group) ในวันและเวลาดังกล่าวเดียวกันทั้งหมด พร้อมทั้งส่งร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่ได้ออกแบบในขั้นตอนที่ 3 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมในแบบตรวจสอบความเหมาะสมที่ออกแบบไว้

4.2.2 ผู้วิจัยได้จัดเตรียมเวลา สถานที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการอำนวยความสะดวกและเสริมสร้าง

บรรยากาศที่ดี ทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ดำเนินการประชุมกลุ่ม (Moderator) ผู้บันทึกการสนทนา (Notetaker) ผู้ช่วย (Assistance) หรือผู้บริการทั่วไป (Provider)

4.2.3 ผู้วิจัยได้จัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆในการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) ตลอดจนของสมนาคุณแก่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนที่เข้าร่วมงาน

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะในการเข้าร่วมอภิปรายการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อประเด็นพิจารณาในแต่ละตัว และเกณฑ์การประเมินของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปประเด็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ นำข้อปรับปรุงไปพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น โดยมีเกณฑ์ของการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง รายการประเมินมีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง รายการประเมินมีความเหมาะสมระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง รายการประเมินมีความเหมาะสมระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง รายการประเมินมีความเหมาะสมระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง รายการประเมินมีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอระบบ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการนำระบบที่ได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้นำมาแก้ไข ปรับปรุง ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อนำมาอภิปรายผล จัดทำข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป และจัดทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และผลการออกแบบร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) โดยการจัดประชุมกลุ่ม(Focus Group)และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 3)

โดยผลการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ หรือ ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายงานบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้าสายระดับชั้นปฐมวัยหรือครูปฐมวัย ซึ่งเป็นสถานศึกษาปฐมวัยที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป และมีจำนวนนักเรียนระดับชั้นอนุบาลตั้งแต่ 50 คน ขึ้นไป สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 463 คน และเป็นหัวหน้าสายระดับชั้นปฐมวัย หรือครูปฐมวัยจำนวน 463 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 926 คน ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

สถานภาพของผู้บริหาร	จำนวน (n = 463)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	316	68.3
หญิง	147	31.7
2. อายุ		
21 – 30 ปี	10	2.2
31 – 40 ปี	58	12.5
41 – 50 ปี	89	19.2
51 – 60 ปี	306	66.1
3. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ	262	56.6
รองผู้อำนวยการ	156	33.7
ครูที่ได้รับมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานบุคคล	25	5.4
อื่นๆ	20	4.3
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	98	21.2
ปริญญาโท	349	75.4
ปริญญาเอก	7	1.5
อื่นๆ	9	1.9
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหาร		
น้อยกว่า 1 ปี	32	6.9
1 – 5 ปี	70	15.1
6 – 10 ปี	34	7.3
11 – 15 ปี	52	11.2
16 – 20 ปี	63	13.6
21 – 25 ปี	68	14.7
มากกว่า 25 ปี	144	31.1

จากตารางที่ 2 พบว่าสถานภาพของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 68.3 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 66.1 รองลงมาคือ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.2 ผู้บริหารศึกษาอยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.6 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.4 รองลงมาคือปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 21.2 และมีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารมากกว่า 25 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.1 รองลงมาคือ 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.1

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละสถานภาพของครู

สถานภาพของครู	จำนวน (n = 463)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	13	2.8
หญิง	450	97.2
2. อายุ		
21 – 30 ปี	39	8.4
31 – 40 ปี	112	24.2
41 – 50 ปี	135	29.2
51 – 60 ปี	177	38.2
3. ตำแหน่ง		
หัวหน้าสายระดับชั้นอนุบาล	235	50.8
ครูอนุบาล	216	46.7
อื่นๆ	12	2.6
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	386	83.4
ปริญญาโท	74	16.0
ปริญญาเอก	0	0.0
อื่นๆ	3	0.6
5. ประสบการณ์ด้านการสอนระดับชั้นอนุบาล		
น้อยกว่า 1 ปี	8	1.7
1 – 5 ปี	78	16.8

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละสถานภาพของครู (ต่อ)

สถานภาพของครูปฐมวัย	จำนวน (n = 463)	ร้อยละ
6 – 10 ปี	75	16.2
11 – 15 ปี	101	21.8
16 – 20 ปี	90	19.4
21 – 25 ปี	37	8.0
มากกว่า 25 ปี	74	16.0
6. จำนวนนักเรียนในชั้นอนุบาลที่สอน		
1 – 10 คน	3	0.6
11 – 20 คน	24	5.2
21 – 30 คน	210	45.4
มากกว่า 30 คน	226	48.8
7. ท่านเคยปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายด้านใด		
ไม่เคย	55	11.9
บริหารงานวิชาการ	149	32.2
บริหารงานบุคคล	48	10.4
บริหารงานงบประมาณ	65	14.0
งานบริหารงานทั่วไป	93	20.1
อื่นๆ	53	11.4

จากตารางที่ 3 พบว่าสถานภาพของครูปฐมวัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน คิดเป็นร้อยละ 97.2 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.2 รองลงมา คือ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 ครูปฐมวัยอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าสายระดับชั้นอนุบาลมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคือ ตำแหน่งครูอนุบาล 46.7 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.4 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 17.0 มีประสบการณ์ด้านการสอนระดับชั้นอนุบาลมากที่สุด คือ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.8 รองลงมาคือ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.4 มีจำนวนนักเรียนในชั้นอนุบาลที่ตนเองสอนมากที่สุด คือ มากกว่า 30 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 รองลงมา คือ 21 – 30 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 และเคยปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายด้านบริหารงานวิชาการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.2 รองลงมาคือ งานบริหารงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 20.1

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา	จำนวน (n = 463)	ร้อยละ
1. จำนวนนักเรียนอนุบาล		
281 คนขึ้นไป	60	13.0
121 – 280	189	40.8
น้อยกว่า 121 คน	214	46.2
2. จำนวนนักเรียนทั้งหมด		
500 – 1,500 คน	403	87
1,501 – 2,499 คน	46	9.9
2,500 คน ขึ้นไป	14	0.3
3. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา		
3.1 ตำแหน่งสายงานบริหาร		
1 – 2 คน	248	53.6
3 – 4 คน	178	38.4
5 – 6 คน	28	6.0
7 – 8 คน	2	0.4
มากกว่า 8 คน	7	1.5
3.2 ตำแหน่งสายงานสอน		
น้อยกว่า 16 คน	8	1.7
16 – 30 คน	186	40.2
31 – 45 คน	144	31.1
46 – 60 คน	63	13.6
มากกว่า 60 คน	62	13.4
3.3 ข้าราชการครู		
น้อยกว่า 16 คน	19	4.1
16 – 30 คน	226	48.8

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n = 463)	ร้อยละ
31 – 45 คน	127	27.4
46 – 60 คน	42	9.1
มากกว่า 60 คน	49	10.6
3.4 ครูอัตราจ้าง		
ไม่มี	71	15.3
1 – 2 คน	117	25.3
3 – 4 คน	80	17.3
5 – 6 คน	61	13.2
มากกว่า 6 คน	134	28.9
3.5 บุคลากรอื่น ๆ		
ไม่มี	49	10.6
1 – 2 คน	175	37.8
3 – 4 คน	110	23.8
5 – 6 คน	47	10.2
มากกว่า 6 คน	82	17.7
4. จำนวนครูเฉพาะระดับชั้นอนุบาล		
จำนวนครูอนุบาล		
1 – 2 คน	42	9.1
3 – 4 คน	199	43.0
5 – 6 คน	107	23.1
7 – 8 คน	49	10.6
มากกว่า 8 คน	66	14.3
4.2 จำนวนครูอนุบาลที่เป็นข้าราชการครู		
1 – 2 คน	154	33.3
3 – 4 คน	184	39.7
5 – 6 คน	63	13.6
7 – 8 คน	23	5.0

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n = 463)	ร้อยละ
มากกว่า 8 คน	39	8.4
4.3 จำนวนครูอนุบาลที่เป็นครูอัตราจ้าง		
ไม่มี	214	46.2
1-2 คน	159	34.3
3-4 คน	63	13.6
5-6 คน	15	3.2
มากกว่า 6 คน	12	2.6
4.4 พี่เลี้ยงเด็ก		
ไม่มี	225	48.6
1-2 คน	141	30.5
3-4 คน	34	7.3
5-6 คน	16	3.5
มากกว่า 6 คน	47	10.2
5. จำนวนครูอนุบาลที่มีวุฒิสถาษาการศึกษาระดับมัธยม		
ไม่มี	77	16.6
1-2 คน	233	50.3
3-4 คน	102	22.0
5-6 คน	29	6.3
มากกว่า 6 คน	22	4.8
6. จำนวนห้องเรียนเฉพาะชั้นอนุบาล		
1-2 ห้อง	33	7.1
3-4 ห้อง	235	50.8
5-6 ห้อง	99	21.4
มากกว่า 6 ห้อง	47	10.2

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n = 463)	ร้อยละ
7. จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้		
น้อยกว่า 16 เครื่อง	169	36.5
16 – 30 เครื่อง	96	20.7
31 – 45 เครื่อง	70	15.1
46 – 60 เครื่อง	57	12.3
มากกว่า 60 เครื่อง	71	15.3

จากตารางที่ 4 สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 463 แห่ง เมื่อจำแนกตามจำนวนนักเรียนอนุบาล พบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนนักเรียนอนุบาล น้อยกว่า 121 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาคือ 121 – 280 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 คน และน้อยที่สุดคือ 281 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 13 เมื่อจำแนกขนาดตามจำนวนนักเรียนทั้งหมด พบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 500 – 1,500 คน คิดเป็นร้อยละ 87 รองลงมาคือ 1,501 – 2,499 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 และน้อยที่สุดคือ 2,500 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.3

จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา ตำแหน่งสายงานบริหาร ส่วนใหญ่มีจำนวน 1-2 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 ตำแหน่งสายงานสอน ส่วนใหญ่มีจำนวน 16 – 30 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 สถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนข้าราชการครูทั้งหมด 16 – 30 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 มีจำนวนครูอัตราจ้างมากที่สุด คือ มากกว่า 6 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9

จำนวนครูเฉพาะระดับชั้นอนุบาล สถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนครูอนุบาล 3 – 4 คน คิดเป็นร้อยละ 43 จำนวนครูอนุบาลที่เป็นข้าราชการมากที่สุด คือ 3 – 4 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7 สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ครูอนุบาลที่เป็นครูอัตราจ้าง คิดเป็นร้อยละ 46.2 และส่วนใหญ่ไม่มีพี่เลี้ยงเด็ก คิดเป็นร้อยละ 48.6

สถานศึกษาส่วนใหญ่มีครูอนุบาลที่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัย จำนวน 1 – 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6 มีจำนวนห้องเรียนเฉพาะชั้นอนุบาล จำนวน 3 – 4 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 50.8 และสถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้น้อยกว่า 16 เครื่อง คิดเป็นร้อยละ 36.5

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต
ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐจากแบบสอบถามและ
แบบสัมภาษณ์

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามระดับความคิดเห็น สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
โดยภาพรวมจำแนกเป็นรายด้าน

ระบบการบริหารทรัพยากร บุคคล	สภาพ ปฏิบัติจริง			สภาพ ที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	1.การวางแผน	3.39	0.94	ปานกลาง	4.61	0.57	
1.1 การวางแผนอัตรากำลัง	3.28	0.86	ปานกลาง	4.62	0.42	มากที่สุด	47.213**
1.2 การวางแผนตำแหน่ง งาน	3.33	0.73	ปานกลาง	4.48	0.45	มาก	47.029**
1.3 การวางแผนงานอาชีพ	3.65	0.86	มาก	4.57	0.47	มากที่สุด	32.680**
2. การดำเนินงาน	3.37	0.70	ปานกลาง	4.61	0.40	มากที่สุด	49.988**
2.1 การจัดบุคลากร	3.27	0.85	ปานกลาง	4.60	0.46	มากที่สุด	44.038**
2.2 การตอบแทน	3.30	0.85	ปานกลาง	4.59	0.49	มากที่สุด	42.246**
2.3 การพัฒนา	3.31	0.76	ปานกลาง	4.64	0.42	มากที่สุด	47.123**
2.4 ความสัมพันธ์ของ บุคลากรในสถานศึกษา	3.76	0.88	มาก	4.69	0.42	มากที่สุด	33.812**
2.5 การบริหารและควบคุม ผลการปฏิบัติงาน	3.20	0.81	ปานกลาง	4.52	0.52	มากที่สุด	46.747**
3. การประเมินผล	3.02	0.85	ปานกลาง	4.53	0.52	มากที่สุด	51.212**
3.1 ผลิตภาพ	3.39	0.94	ปานกลาง	4.61	0.57	มากที่สุด	41.964**
3.2 ความมั่นคงของการ จ้างงาน	2.86	1.04	ปานกลาง	4.42	0.77	มาก	45.074**
3.3 การตอบสนองต่อ ระเบียบของรัฐ	3.00	1.04	ปานกลาง	4.42	0.72	มาก	41.075**

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมจำแนกเป็นรายด้าน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	3.4 บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร	3.09	1.06	ปานกลาง	4.53	0.61	
3.5 สภาพการทำงาน	2.89	1.05	ปานกลาง	4.49	0.64	มาก	45.118**
รวม	3.35	0.67	ปานกลาง	4.58	0.37	มากที่สุด	52.570**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่สถานศึกษามีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการดำเนินงานความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมา คือด้านการวางแผนงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.65$) และด้านการประเมินผลผลิตภาพ ($\bar{X} = 3.39$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินงานความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมาคือ ด้านการดำเนินงานการพัฒนา ($\bar{X} = 4.64$) และด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 4.61$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา	3.43	1.15	ปานกลาง	4.78	0.48	
2. หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา	3.31	1.21	ปานกลาง	4.69	0.53	มากที่สุด	32.942**
3. การวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.57	1.02	มาก	4.70	0.52	มากที่สุด	34.422**
4. มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปี เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย	3.48	1.23	ปานกลาง	4.61	0.62	มากที่สุด	31.957**
5. มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	2.63	1.21	ปานกลาง	4.36	0.73	มาก	42.208**
รวม	3.28	0.86	ปานกลาง	4.62	0.42	มากที่สุด	47.213**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า

สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่สถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมา ได้แก่ มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปีเพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย และผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา ในระดับปานกลางตามลำดับ ($\bar{X} = 3.48$, $\bar{X} = 2.63$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา ต้องการให้มีการวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.70$) และหัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการวางแผนตำแหน่งงาน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	6. การออกแบบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย	3.56	0.88	มาก	4.61	0.53	
7. การออกแบบคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัย ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และบุคลิกภาพต่างๆ มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย	3.51	0.91	มาก	4.62	0.57	มากที่สุด	39.093**

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการวางแผนตำแหน่งงาน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	8. การออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยสามารถปฏิบัติงานอย่างคล่องตัว	3.45	0.99	ปานกลาง	4.60	0.55	
9. มีการนำภาระงานของครูปฐมวัยมาเปรียบเทียบกับคุณค่าและความสำคัญของงานกับตำแหน่งงานอื่นๆ เพื่อประเมินค่าของงาน	3.14	1.09	ปานกลาง	4.42	0.75	มาก	32.186**
10. มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญ โดยการขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น(Job Scope)เช่น การ ฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านบริหาร นอกเหนือจากงานสอนปกติ เป็นต้น	3.19	1.06	ปานกลาง	4.30	0.69	มาก	31.530**
11. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งครูปฐมวัย	2.66	1.28	ปานกลาง	4.27	0.88	มาก	36.755**

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการวางแผนตำแหน่งงาน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	12. มีการวิเคราะห์งาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสังเกตการปฏิบัติงาน การใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน	3.27	0.92	ปานกลาง	4.52	0.63	
13. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลาการสอน ให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครู	3.78	0.93	มาก	4.61	0.51	มากที่สุด	27.741**
14. มีการกำหนดเวลาทำงานด้านการวิจัยสำหรับครูปฐมวัย	3.21	1.08	ปานกลาง	4.45	0.67	มาก	33.062**
15. มีการกำหนดเวลาการทำงานด้านทำนุบำรุง ส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้และ ภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับครูปฐมวัย	3.48	0.94	ปานกลาง	4.53	0.64	มากที่สุด	35.782**
16. มีการกำหนดเวลาการช่วยงานด้านบริหารสำหรับครูปฐมวัย	3.16	0.97	ปานกลาง	4.35	0.70	มาก	38.673**
17. มีการกำหนดเวลาการทำงานสำหรับครูปฐมวัย ในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน	3.62	1.14	มาก	4.52	0.70	มากที่สุด	28.304**
รวม	3.33	0.73		4.48	0.45	มาก	47.029**

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนตำแหน่งงาน พบว่าสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่สถานศึกษามีผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลาการสอน ให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมา ได้แก่ มีการกำหนดเวลาการทำงานสำหรับครูปฐมวัย ในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 3.62$) และมีการออกแบบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย ($\bar{X} = 3.56$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการออกแบบคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัย ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และบุคลิกภาพต่างๆ มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัยในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) รองลงมา คือต้องการให้มีการออกแบบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลาการสอน ให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครู ($\bar{X} = 4.61$) และมีการออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยสามารถปฏิบัติงานอย่างคล่องตัว ($\bar{X} = 4.60$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการวางแผนงานอาชีพ

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	18. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งทางวิชาการแก่ครูปฐมวัย	3.73	1.04	มาก	4.60	0.56	
19. การวางแผนงานอาชีพสำหรับครูปฐมวัยสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.46	1.01	ปานกลาง	4.45	0.66	มาก	28.943**
20. ครูปฐมวัยมีการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเองได้	3.94	0.94	มาก	4.77	0.46	มากที่สุด	28.941**
21. การวางแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สามารถวางแผนได้ตรงกับความสนใจ ความถนัด และความรู้ความสามารถของครูปฐมวัย	3.50	1.01	มาก	4.49	0.63	มาก	29.787**
รวม	3.65	0.86	มาก	4.57	0.47	มากที่สุด	32.680**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนงานอาชีพ พบว่าสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ครูปฐมวัยมีการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเองได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งทางวิชาการแก่ครูปฐมวัย ($\bar{X} = 3.73$) และมีการวางแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สามารถวางแผนได้ตรงกับความสนใจ ความถนัด และความรู้ความสามารถของครูปฐมวัยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น

ในอนาคต พบว่า ต้องการให้ครูปฐมวัยมีการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเองได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) รองลงมา คือต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งทางวิชาการแก่ครูปฐมวัย ($\bar{X} = 4.60$) และการวางแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สามารถวางแผนได้ตรงกับความสนใจ ความถนัด และความรู้ความสามารถของครูปฐมวัยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการจัดบุคลากร

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	22. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย	3.75	1.21	มาก	4.67	0.62	
23. การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.69	1.16	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	23.976**
24. การสรรหาครูปฐมวัย ควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ให้แนะนำนักศึกษาที่มีความสามารถสูงมาสมัคร	2.84	1.22	ปานกลาง	4.57	0.67	มากที่สุด	38.832**
25. ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วยตัวแทนกลุ่มครูปฐมวัย กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กปฐมวัย กลุ่มนักวิชาการด้านปฐมวัย กลุ่มชุมชนในท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่การสรรหาและคัดเลือกครูปฐมวัยให้กับสถานศึกษาของตนเอง	2.77	1.18	ปานกลาง	4.34	0.89	มาก	38.176**

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการจัดบุคลากร (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	26. การคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย	3.37	1.20	ปานกลาง	4.70	0.62	
27. การคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านพัฒนาการและจิตวิทยาของเด็กแต่ละวัยเป็นอย่างดี	3.49	1.10	ปานกลาง	4.65	0.60	มากที่สุด	33.744**
28. การคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ	3.49	1.21	ปานกลาง	4.71	0.56	มากที่สุด	30.214**
29. การคัดเลือกครูปฐมวัย ควรใช้แบบทดสอบทางด้านจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย	2.96	1.33	ปานกลาง	4.58	0.64	มากที่สุด	34.838**
30. มีกิจกรรมการปฐมนิเทศผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งครูปฐมวัย	3.11	1.28	ปานกลาง	4.62	0.59	มากที่สุด	33.841**

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการจัดบุคลากร (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากร บุคคล	สภาพ ปฏิบัติจริง			สภาพ ที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	31. มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครู ปฐมวัยใหม่ โดยคัดเลือกผู้ที่มี ความรู้ ประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของ ครูปฐมวัย	3.10	1.25	ปานกลาง	4.55	0.63	
32. มีการจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูผู้ช่วยที่ผ่านการประเมิน การเตรียมความพร้อมและ พัฒนาอย่างเข้ม เมื่อได้ ปฏิบัติงานครบตามระยะเวลาที่ กำหนด	3.28	1.28	ปานกลาง	4.61	0.57	มากที่สุด	30.810**
33. มีการแจ้งผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน แก่ครู ปฐมวัยใหม่ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.44	1.12	ปานกลาง	4.64	0.60	มากที่สุด	33.253**
รวม	3.27	0.85	ปานกลาง	4.60	0.46	มากที่สุด	44.038**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการดำเนินงานการจัดบุคลากร พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมา ได้แก่ การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.69$) และมีการวางแผนพัฒนา

อาชีพรายบุคคล สามารถวางแผนได้ตรงกับความสนใจ ความถนัด และการคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านพัฒนาการและจิตวิทยาของเด็กแต่ละวัยเป็นอย่างดี และการคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้มีการคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมา คือต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งครูปฐมวัย ($\bar{X} = 4.67$) และการคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านพัฒนาการและจิตวิทยาของเด็กแต่ละวัยเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.67$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการตอบแทน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	34. โครงสร้างอัตราค่าตอบแทนเรื่องเงินเดือน มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตของครูปฐมวัยในปัจจุบัน	3.23	1.18	ปานกลาง	4.61	0.57	
35. การกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน มีเกณฑ์พิจารณาจากปัจจัยเกี่ยวกับงาน เช่น ลำดับความสำคัญของงาน การแบ่งประเภทของงาน องค์ประกอบของงาน เป็นต้น	3.30	1.14	ปานกลาง	4.48	0.67	มาก	30.717**
36. การกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน มีเกณฑ์พิจารณาจากปัจจัยเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงาน	3.23	1.12	ปานกลาง	4.60	0.59	มากที่สุด	34.934**

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการตอบแทน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	37. ประโยชน์เกื้อกูลในด้านเศรษฐกิจ เช่น เงินสะสม เงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ เงินบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น มีความเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจของครูปฐมวัย	3.13	1.13	ปานกลาง	4.54	0.65	
38. ประโยชน์เกื้อกูลในด้านสังคม เช่น การประกันสุขภาพ การลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ การลาศึกษาต่อ การจัดทัศนศึกษา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น มีความเหมาะสมกับสภาพทางสังคมของครูปฐมวัย	3.48	1.15	ปานกลาง	4.69	0.55	มากที่สุด	31.446**
39. มีโครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครูปฐมวัย เพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ครูปฐมวัยที่สร้างคุณประโยชน์ด้านการศึกษา	3.49	1.11	ปานกลาง	4.65	0.62	มากที่สุด	30.703**
รวม	3.30	0.85	ปานกลาง	4.59	0.49	มากที่สุด	42.246**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการดำเนินงานการตอบสนองพบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีโครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครูปฐมวัย เพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ครูปฐมวัยที่สร้างคุณประโยชน์ด้านการศึกษาในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) รองลงมา ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูลในด้านสังคม เช่น การประกันสุขภาพ การลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ การลาศึกษาต่อ การจัดทัศนศึกษา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น มีความเหมาะสมกับสภาพทางสังคมของครูปฐมวัย ($\bar{X} = 3.48$) และมีการกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน มีเกณฑ์พิจารณาจากปัจจัยเกี่ยวกับงาน เช่น ลำดับความสำคัญของงาน การแบ่งประเภทของงาน องค์ประกอบของงาน เป็นต้น ($\bar{X} = 3.30$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้มีประโยชน์เกื้อกูลในด้านสังคม เช่น การประกันสุขภาพ การลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ การลาศึกษาต่อ การจัดทัศนศึกษา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น มีความเหมาะสมกับสภาพทางสังคมของครูปฐมวัย ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมา คือต้องการให้มีโครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครูปฐมวัย เพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ครูปฐมวัยที่สร้างคุณประโยชน์ด้านการศึกษา ($\bar{X} = 4.65$) และมีโครงสร้างอัตราค่าตอบแทนเรื่องเงินเดือน มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตของครูปฐมวัยในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.61$) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการพัฒนา

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	40. แนวทางการพัฒนาครู ปฐมวัย มีความสอดคล้องกับ เป้าหมายของสถานศึกษา	3.72	0.96	มาก	4.73	0.52	
41. โครงการพัฒนาครูปฐมวัย เน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้พร้อมปฏิบัติงานในอนาคต	3.67	0.93	มาก	4.74	0.48	มากที่สุด	33.822**
42. การพัฒนาครูปฐมวัย มี วิธีการที่ทันสมัยโดยใช้เครื่องมือ ทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น การเรียนรู้แบบ E-Learning	3.26	1.09	ปานกลาง	4.67	0.56	มากที่สุด	37.581**
43. มีการพัฒนาครูปฐมวัยใน ด้านความเป็นผู้นำเครือข่ายพ่อ แม่ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อ สร้างความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน	3.54	1.11	มาก	4.72	0.51	มากที่สุด	32.617**
44. มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัย ที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึก อบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุกปี	3.73	1.15	มาก	4.83	0.41	มากที่สุด	28.582**
45. มีการฝึกอบรมครูปฐมวัยให้ มีทักษะการเสริมความรู้ความ เข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย ให้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็ก	3.75	0.96	มาก	4.74	0.46	มากที่สุด	32.220**

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการพัฒนา (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	46. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	2.89	1.26	ปานกลาง	4.59	0.65	
47. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก	3.06	1.06	ปานกลาง	4.58	0.59	มากที่สุด	40.873**
48. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับองค์กรทางการศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ เช่น National Association for the Education of young children (NAEYC) หรืออื่นๆ เป็นต้น	2.07	1.21	น้อย	4.32	0.91	มาก	48.990**
49. ครูปฐมวัยเข้าร่วมในโครงการพัฒนาอาชีพตามความสนใจ ความถนัด และ ความรู้ความสามารถของตนเอง	3.05	1.16	ปานกลาง	4.50	0.67	มากที่สุด	35.884**
50. มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารงานโครงการต่างๆในสถานศึกษา เพื่อสร้างความก้าวหน้าด้านการบริหาร	3.46	1.00	ปานกลาง	4.63	0.57	มากที่สุด	34.389**

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการพัฒนา (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	51. ผู้บริหารมีการติดตามผลลำดับขั้นความก้าวหน้างานอาชีพของครูปฐมวัยทุกปี	3.55	1.13	ปานกลาง	4.64	0.53	
รวม	3.31	0.76	ปานกลาง	4.64	0.42	มากที่สุด	47.123**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการดำเนินงานการพัฒนาพบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่สถานศึกษามีการฝึกอบรมครูปฐมวัยให้มีทักษะการเสริมความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยให้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็กอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมา ได้แก่ มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึก อบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปีในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และแนวทางการพัฒนาครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.72$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึก อบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปีในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) รองลงมา คือต้องการให้มีโครงการพัฒนาครูปฐมวัย เน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้พร้อมกับการทำงานในอนาคต และมี การฝึกอบรมครูปฐมวัยให้มีทักษะการเสริมความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยให้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็ก ($\bar{X} = 4.74$) และมีแนวทางการพัฒนาครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.73$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	52. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา	3.97	0.95	มาก	4.76	0.51	
53. ผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนในการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่ประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงาน	3.73	1.00	มาก	4.64	0.56	มากที่สุด	28.395**
54. มีการจัดช่องทางการเจรจา ระหว่างครูกับผู้บริหารเพื่อให้สามารถพูดคุยหรือสื่อสารกับผู้บริหารเมื่อครูมีความคับข้องใจ	3.63	1.06	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด	28.381**
55. มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ข้อมูลได้หลายทาง เพื่อให้ครูรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึงครบถ้วน และทันเวลา	3.69	0.99	มาก	4.69	0.52	มากที่สุด	33.396**
56. การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ควรใช้หลักการของการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังที่ต้องการของผู้บริหารและครูที่มีต่อกัน	3.73	1.02	มาก	4.70	0.50	มากที่สุด	29.492**

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	57. มีการสร้างความร่วมมือของครูโดยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.81	1.10	มาก	4.78	0.45	
รวม	3.76	0.88	มาก	4.69	0.42	มากที่สุด	33.812**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการดำเนินงานความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา ได้แก่ มีการสร้างความร่วมมือของครูโดยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.81$) และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนในการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่ประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงาน และมีการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ควรใช้หลักการของการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังที่ต้องการของผู้บริหารและครูที่มีต่อกัน ($\bar{X} = 3.73$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้มีการสร้างความร่วมมือของครูโดยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกันในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา คือต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.76$) และมีการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ควรใช้หลักการของการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังที่ต้องการของผู้บริหารและครูที่มีต่อกัน ($\bar{X} = 4.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	58. ครูปฐมวัยควรมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	3.65	0.93	มาก	4.68	0.50	
59. มีการจัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.59	1.09	มาก	4.67	0.56	มากที่สุด	31.050**
60. การจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติ มีความหลากหลายทั้งความตรงและความเที่ยง	3.19	0.94	ปานกลาง	4.56	0.62	มากที่สุด	40.096**
61. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.23	0.97	ปานกลาง	4.54	0.62	มากที่สุด	38.968**
62. มีคณะกรรมการเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.39	1.10	ปานกลาง	4.57	0.65	มากที่สุด	32.145**

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	63. มีแบบประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	2.92	1.20	ปานกลาง	4.50	0.64	
64. มีการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล	3.02	1.17	ปานกลาง	4.51	0.66	มากที่สุด	36.923**
65. มีการจัดทำคู่มือเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อปฏิบัติทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ ให้แก่ครูได้ยึดถือปฏิบัติ	3.25	1.05	ปานกลาง	4.51	0.69	มากที่สุด	36.015**
66. มีการจัดกิจกรรมต่างๆในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามและรักษาวินัยในตนเองของครู	3.55	1.00	มาก	4.62	0.64	มากที่สุด	32.197**
67. มีการจัดตั้งบุคคล หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบในสถานศึกษาเพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่ครูที่มีปัญหาคับข้องใจทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว	2.96	1.28	ปานกลาง	4.45	0.75	มาก	34.872**

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	68. มีการจัดทำงานประมาณ เพื่อสนับสนุนโครงการที่ให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่เกิดปัญหาในด้านต่างๆ	3.26	1.12	ปานกลาง	4.52	0.72	
69. มีการแนะนำหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่ครู	2.82	1.10	ปานกลาง	4.37	0.78	มาก	37.095**
70. สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	3.11	1.03	ปานกลาง	4.48	0.68	มาก	36.835**
71. สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านวินัย	3.09	1.09	ปานกลาง	4.44	0.71	มาก	34.573**
72. สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านการให้คำปรึกษาช่วยเหลือครู	2.99	1.06	ปานกลาง	4.50	0.68	มากที่สุด	39.089**
รวม	3.20	0.81	ปานกลาง	4.52	0.52	มากที่สุด	46.747**

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการดำเนินงานการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่ครูปฐมวัยควรมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมา ได้แก่ มีการจัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ($\bar{X} = 3.59$) และมีการจัดกิจกรรมต่างๆในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามและรักษาวินัยในตนเองของครู ($\bar{X} = 3.50$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้ครูปฐมวัยควรมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) รองลงมา ได้แก่ มีการจัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ($\bar{X} = 4.67$) และมีการจัดกิจกรรมต่างๆในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามและรักษาวินัยในตนเองของครู ($\bar{X} = 4.62$) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการประเมินผล

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	การประเมินผลผลิตภาพ	3.39	0.94	ปานกลาง	4.61	0.57	
73. มีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจาก	3.44	1.02	ปานกลาง	4.62	0.59	มากที่สุด	38.540**
ความก้าวหน้าของพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน							
74. มีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน	3.35	1.00	ปานกลาง	4.62	0.58	มากที่สุด	38.939**

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการประเมินผล (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	การประเมินความมั่นคง	2.86	1.04	ปานกลาง	4.42	0.77	
75. มีแบบการประเมินความ คิดเห็นหรือความพึงพอใจ เกี่ยวกับความรู้สึกลับมั่นคงใน หน้าที่การงานของครูปฐมวัย	2.99	1.15	ปานกลาง	4.45	0.76	มาก	39.741**
76. มีการประเมินความมั่นคง ของการจ้างงานโดยพิจารณา จากข้อมูลสถิติและสาเหตุของ ครูปฐมวัยที่ย้าย หรือ ลาออก	2.74	1.09	ปานกลาง	4.40	0.84	มาก	43.869**
การประเมินผลการ ตอบสนองต่อระเบียบรัฐ	3.00	1.04	ปานกลาง	4.42	0.72	มาก	41.075**
77. มีแบบการประเมินความ คิดเห็นหรือความพึงพอใจ เกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ของทาง ราชการที่กำหนดให้ครูปฐมวัย ต้องปฏิบัติตาม	2.94	1.10	ปานกลาง	4.40	0.82	มาก	40.788**
78. มีการประเมินการ ตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ จากข้อมูลด้านงานวินัยในการ ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของครูปฐมวัย	3.06	1.08	ปานกลาง	4.44	0.71	มาก	38.491**

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t-test ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมด้านการประเมินผล (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปฏิบัติจริง			สภาพที่พึงประสงค์			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
	79. มีแบบการประเมินความ คิดเห็นหรือความพึงพอใจ บรรยากาศของความสัมพันธ์ ระหว่างครูในสถานศึกษา	3.09	1.08	ปานกลาง	4.50	0.66	
80. มีการประเมินบรรยากาศ ความสัมพันธ์ของบุคลากรจาก ลักษณะการทำงานในรูปแบบ การมีส่วนร่วมในสถานศึกษา	3.11	1.14	ปานกลาง	4.56	0.61	มากที่สุด	38.600**
การประเมินผลสภาพการ ทำงาน	2.89	1.05	ปานกลาง	4.49	0.64	มาก	45.118**
81. มีแบบการประเมินความ คิดเห็นหรือความพึงพอใจด้าน สภาพการทำงานของครูปฐมวัย	3.05	1.20	ปานกลาง	4.52	0.65	มากที่สุด	37.170**
82. มีการประเมินสภาพการ ทำงานจากคุณภาพชีวิตที่ดีและ มีความสมดุลกันระหว่างชีวิต งานและชีวิตส่วนตัวของครู ปฐมวัย	2.74	1.17	ปานกลาง	4.46	0.69	มาก	42.374**
รวม	3.35	0.67	ปานกลาง	4.58	0.38	มากที่สุด	52.330**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการประเมินผลลัพท์ พบว่า ส่วนใหญ่มีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากความก้าวหน้าของพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ

สังคม และสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) รองลงมา ได้แก่ มีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{X} = 3.35$) และมีการประเมินบรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากรจากลักษณะการทำงานในรูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.11$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้มีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากความก้าวหน้าของพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และมีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) รองลงมา ได้แก่ มีการประเมินบรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากรจากลักษณะการทำงานในรูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.56$) และมีแบบการประเมินความคิดเห็นหรือความพึงพอใจด้านสภาพการทำงานของครูปฐมวัย ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด

ผลการวิจัยจากแบบสอบถามปลายเปิด มีผลสรุปการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ โดยมีประเด็นปัญหาในด้านต่างๆ เช่น ครูผู้สอนที่ไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัยส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามหลักการของการศึกษาปฐมวัย ปัญหาของจำนวนพี่เลี้ยงเด็กและครูอัตราจ้างที่มาช่วยดูแลเด็กในห้องเรียนที่มีไม่เพียงพอ เนื่องจากขาดงบประมาณในการจ้างครู อีกทั้งในการพัฒนาครูพบว่าครูปฐมวัยไม่มีเวลาและไม่ได้รับการพัฒนาการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์การขอลื่อนวิทยฐานะสำหรับครูปฐมวัยที่ยากเกินไปและเกณฑ์การประเมินครูที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะของการจัดประสบการณ์การสอนแก่เด็ก และปัญหาอื่นๆ ตลอดจนวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยสามารถสรุปดังต่อไปนี้

2.1.1 ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรบุคคล(ครูปฐมวัย) ได้แก่

- 1) ครูผู้สอนไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัย (n = 175)
- 2) พี่เลี้ยงเด็กในห้องเรียนมีไม่เพียงพอ (n = 48)
- 3) ครูปฐมวัยได้รับการอบรมและพัฒนาไม่เพียงพอ (n = 45)
- 4) ขาดสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน (n = 38)
- 5) ขาดงบประมาณจ้างครูอัตราจ้าง (n = 32)
- 6) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาปฐมวัย (n = 30)

- 7) เกณฑ์การขอเลื่อนวิทยฐานะสำหรับครูปฐมวัยยากเกินไป (n = 27)
 - 8) สถาบันผลิตครูไม่ได้เน้นวิชาการฝึกปฏิบัติงานจริงแก่นักศึกษา (n = 24)
 - 9) ครูปฐมวัยมีภาระงานมากแต่ได้ค่าตอบแทนน้อย (n = 22)
 - 10) หน่วยต้นสังกัดไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกครูได้ตามที่สถานศึกษาต้องการ (n = 20)
 - 11) เครื่องมือสื่อสารทางด้านเทคโนโลยีมีไม่เพียงพอ (n = 18)
 - 12) สถาบันผลิตครูไม่ได้เน้นให้นักศึกษามีคุณธรรมและรักเด็ก (n = 12)
 - 13) ปัญหาอื่นๆ เช่น อาคารสถานที่เรียนของเด็กปฐมวัยไม่เหมาะสม, ควรจัดอบรมแก่พ่อแม่และให้เข้ามาช่วยดูแลเด็กปฐมวัย (n = 28)
- 2.1.2 แนวทางการแก้ไขและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล(ตำแหน่งครูปฐมวัย) ได้แก่
- 2.1.2.1 ปัญหาครูผู้สอนไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัยและมีการอบรมพัฒนาไม่เพียงพอ แนวทางการแก้ไขและพัฒนา ได้แก่
- 1) การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนระดับปฐมวัย (n = 114)
 - 2) การสร้างเครือข่ายการพัฒนาให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม เช่นกลุ่มครู กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชน และมหาวิทยาลัย (n = 23)
 - 3) การส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาดูงานของสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เช่น การดูงานโรงเรียนต้นแบบแกนนำการจัดการศึกษาปฐมวัย (n = 22)
 - 4) การเพิ่มความเข้มแข็งของระบบการนิเทศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น การนิเทศจากผู้เชี่ยวชาญด้านปฐมวัย การนิเทศจากศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานต้นสังกัด (n = 12)
 - 5) การส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (n = 9)

2.1.2.2 ปัญหาจำนวนพี่เลี้ยงเด็กและครูอัตราจ้างไม่เพียงพอ แนวทางการแก้ไขและพัฒนา ได้แก่

- 1) การจัดหางบประมาณเพิ่ม เช่น การขอจากหน่วยงานต้นสังกัด, เงินสนับสนุนจากพ่อแม่ผู้ปกครอง หน่วยงานในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน (n = 95)
- 2) การเพิ่มบุคลากรอื่นมาช่วยงาน เช่น กลุ่มนักศึกษา กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครอง และกลุ่มอาสาสมัคร (n = 16)

2.1.2.3 ปัญหาเกณฑ์การขอเลื่อนวิทยฐานะสำหรับครูปฐมวัยยากเกินไป แนวทางการแก้ไขและพัฒนา ได้แก่

- 1) ผู้ประเมินควรปรับเกณฑ์การขอเลื่อนวิทยฐานะให้อ่อนลง (n = 12)
- 2) ส่งครูไปอบรมและพัฒนาตนเอง (n = 6)
- 3) เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เรื่องการทำผลงาน (n = 4)

2.1.2.4 ปัญหาการขาดสื่อการเรียนการสอน การปรับปรุงอาคารสถานที่ และเครื่องมือทางเทคโนโลยี แนวทางการแก้ไขและพัฒนา ได้แก่ การจัดหางบประมาณเพิ่ม เช่น การขอจากหน่วยงานต้นสังกัด, เงินสนับสนุนจากพ่อแม่ผู้ปกครอง หน่วยงานในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน (n = 26)

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้แบบการสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐโดยคัดเลือกผู้ให้การสัมภาษณ์เป็นผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษาช่วงปีการศึกษา 2549-2551 หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการปฐมวัย และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 คน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้การสัมภาษณ์และข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ให้การสัมภาษณ์

สถานภาพของผู้ให้การสัมภาษณ์	จำนวน (n = 9)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	7	77.78
หญิง	2	22.22
2. อายุ		
41 – 50 ปี	2	22.22
51 – 60 ปี	7	77.76
3. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ	9	100.00
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาโท	9	100.00
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหาร		
15 – 20 ปี	2	22.22
21 – 25 ปี	1	11.11
มากกว่า 25 ปี	6	66.67

จากตารางที่ 15 พบว่า สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 77.78 มีอายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 77.76 และอายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.22 ผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 100 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 100 และมีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารมากกว่า 25 ปีคิดเป็นร้อยละ 66.67

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา	จำนวน (n = 6)	ร้อยละ
1. จำนวนนักเรียนอนุบาล		
281 คนขึ้นไป	2	33.33
121 – 280	4	66.67
น้อยกว่า 280 คน	-	-
2. จำนวนนักเรียนทั้งหมด		
500 – 1,500 คน	3	50.00
1,501 – 2,499 คน	2	33.33
2,500 คน ขึ้นไป	1	16.67
3. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา		
3.1 ตำแหน่งสายงานบริหาร		
1 – 2 คน	-	-
3 – 4 คน	3	50.00
5 – 6 คน	3	50.00
7 – 8 คน	-	-
มากกว่า 8 คน	-	-
3.2 ตำแหน่งสายงานสอน		
น้อยกว่า 16 คน	-	-
16 – 30 คน	-	-
31 – 45 คน	-	-
46 – 60 คน	2	33.33
มากกว่า 60 คน	4	66.67
3.3 ข้าราชการครู		
น้อยกว่า 16 คน	-	-
16 – 30 คน	-	-

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n = 6)	ร้อยละ
31 – 45 คน	3	50.00
46 – 60 คน	-	-
มากกว่า 60 คน	3	50.00
3.4 ครูอัตราจ้าง		
ไม่มี	-	-
1 – 2 คน	-	-
3 – 4 คน	-	-
5 – 6 คน	-	-
มากกว่า 6 คน	6	100.00
3.5 บุคลากรอื่น ๆ		
ไม่มี	-	-
1 – 2 คน	4	66.67
3 – 4 คน	-	-
5 – 6 คน	-	-
มากกว่า 6 คน	2	33.33
4. จำนวนครูเฉพาะระดับชั้นอนุบาล		
1 – 2 คน	-	-
3 – 4 คน	-	-
5 – 6 คน	-	-
7 – 8 คน	1	16.67
มากกว่า 8 คน	5	83.33
4.2 จำนวนครูอนุบาลที่เป็นข้าราชการครู		
1 – 2 คน	-	-
3 – 4 คน	2	33.33
5 – 6 คน	1	16.67
7 – 8 คน	-	-
มากกว่า 8 คน	3	50.00

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n = 6)	ร้อยละ
4.3 จำนวนครูอนุบาลที่เป็นครูอัตราจ้าง		
ไม่มี	2	33.33
1 – 2 คน	2	33.33
3 – 4 คน	1	16.67
5 – 6 คน	1	16.67
มากกว่า 6 คน	-	-
4.4 พี่เลี้ยงเด็ก		
ไม่มี	-	-
1 – 2 คน	-	-
3 – 4 คน	1	16.67
5 – 6 คน	1	16.67
มากกว่า 6 คน	4	66.66
5. จำนวนครูอนุบาลที่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัย		
ไม่มี	-	-
1 – 2 คน	-	-
3 – 4 คน	3	50.00
5 – 6 คน	-	-
มากกว่า 6 คน	3	50.00
6. จำนวนห้องเรียนเฉพาะชั้นอนุบาล		
1 – 2 ห้อง	-	-
3 – 4 ห้อง	-	-
5 – 6 ห้อง	1	16.67
มากกว่า 6 ห้อง	5	83.33

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (n = 6)	ร้อยละ
7. จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้		
น้อยกว่า 16 เครื่อง	-	-
16 – 30 เครื่อง	-	-
31 – 45 เครื่อง	1	16.67
46 – 60 เครื่อง	1	16.67
มากกว่า 60 เครื่อง	4	66.66

จากตารางที่ 16 สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 แห่ง เมื่อจำแนกตามจำนวนนักเรียนอนุบาล พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนนักเรียนอนุบาล จำนวน 121 – 280 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 และมีจำนวนนักเรียนอนุบาล ตั้งแต่ 281 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.33 เมื่อจำแนกขนาดตามจำนวนนักเรียนทั้งหมด พบว่า สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 500 – 1,500 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ มีจำนวนนักเรียน 1,501 – 2,499 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.67

จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา พบว่า มีตำแหน่งสายงานบริหาร จำนวน 3 – 4 คน และ 5 – 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนตำแหน่งสายงานสอน ส่วนใหญ่มีบุคลากรจำนวน มากกว่า 60 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เป็นจำนวนข้าราชการครูทั้งหมด 31 – 45 คน และมากกว่า 60 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และเป็นจำนวนครูอัตราจ้างมากที่สุดคือ มากกว่า 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนครูเฉพาะระดับชั้นอนุบาล สถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนครูอนุบาล มากกว่า 8 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 มีจำนวนครูอนุบาลที่เป็นข้าราชการ คือ มีมากกว่า 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เป็นสถานศึกษาที่ไม่มีครูอนุบาลที่เป็นครูอัตราจ้าง คิดเป็นร้อยละ 50.00 และมีครูอนุบาลที่เป็นครูอัตราจ้าง จำนวน 1 – 2 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 โดยส่วนใหญ่สถานศึกษามีพี่เลี้ยงเด็กเป็นจำนวนมากกว่า 6 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 นอกจากนี้ สถานศึกษามีครูอนุบาลที่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัย จำนวน 3 – 4 คน และมากกว่า 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนใหญ่มีจำนวนห้องเรียนเฉพาะชั้นอนุบาล จำนวน มากกว่า 6 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 83.33 และสถานศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้ มากกว่า 60 เครื่อง คิดเป็นร้อยละ 66.66

ตอนที่ 2 ข้อมูลของการสัมภาษณ์

จากผลการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษาตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2551 หรือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย จำนวน 6 แห่ง และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน มีประเด็นที่น่าสนใจและได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ แนวทางแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ดังรายละเอียดดังนี้

กลุ่มที่ 1 สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษาตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2551

สถานศึกษาแห่งที่ 1

ผู้บริหารให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ควรเน้นความเสมอภาค ปัญหาข้อหนึ่งที่พบคือ ผู้บริหารไม่เข้าใจ ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการศึกษาปฐมวัย จึงไม่เห็นความสำคัญ เนื่องจากการไม่เห็นความสำคัญ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขออัตรากำลังครูที่จบสาขาการศึกษาปฐมวัย จึงทำให้ไม่มีครูผู้สอนที่ตรงสาขาโดยเฉพาะ เมื่อไม่มีอัตรากำลังครูปฐมวัย โรงเรียนจึงเน้นการพัฒนาครูภายในสถานศึกษาซึ่งจะได้ครูมาสอนเร็วกว่าการรอครูบรรจุใหม่ ส่วนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง กล่าวคือ หากผู้ปกครองตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างไร ถ้าตอบสนองกับผู้ปกครองได้ โรงเรียนจะสามารถบริหารงานได้สำเร็จ

ในการวางแผนอัตรากำลัง ผู้บริหารให้ความเห็นว่า หน่วยงานรัฐผู้ดีว่าอนาคตจะขาดครูเท่าไร รัฐก็กำหนดว่า จะต้องการครูเท่าไร โดยกำหนดนโยบายให้มีความแน่นอน เช่นเดียวกับครูพันธุ์ใหม่ซึ่งเมื่อจบการศึกษา ก็สามารถทำงานได้

ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการวิเคราะห์งาน ด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าครูไม่รู้หน้าที่ของตัวเอง ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะสร้างปัญหาเป็นอย่างมาก ส่วนความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดเวลาทำงาน ควรเพิ่มให้มีการกำหนดกรอบของเวลาอย่างแน่นอน เพราะครูสามารถรู้เวลางานได้ว่า ชั่วโมงหน้าจะต้องทำงานอะไร

ในด้านการวางแผนและบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บริหารได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ถ้าครูสอนเด็กอย่างเต็มที่ที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่เด็กให้เกิดขึ้นได้จริง ผลงานของเด็กจะเป็น ส่งผลให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน ต้องทำ Swot จุดแข็งจุดอ่อน ให้สามารถวิเคราะห์ได้จริง เมื่อสนใจจริง ครูแก้ได้จริง ก็ส่งผลงานวิชาการได้จริง

ผู้บริหารให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกว่า โรงเรียนสามารถทำได้เอง แต่อาจเป็นเฉพาะกลุ่มโรงเรียนที่มีความพร้อมสูง เช่น โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด หรือ โรงเรียนขนาดใหญ่ และการพัฒนาให้มีคณะกรรมการการศึกษาปฐมวัยสามารถทำได้ หรือการกำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีอำนาจในการคัดเลือกครูและเลือกผู้บริหารสถานศึกษาได้เอง ซึ่งหากรัฐมีการกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยควรมีระบบการตรวจสอบที่โปร่งใส และควรให้ความสำคัญกับการกลั่นกรองครูก่อนเข้าระบบข้าราชการครู ส่วนการปฏิรูปนิเทศครูใหม่ จำเป็นต้องทำ เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรม บอกรวมความจริงทั้งหมดก่อนจะได้รับข่าวลือ

ผู้บริหารให้ความเห็นในเรื่องการพัฒนาครูว่า หน่วยงานต้นสังกัดควรมีมาตรการในการพัฒนาอย่างจริงจัง เช่น อาจร่วมพัฒนากับมหาวิทยาลัยให้จัดโปรแกรมการพัฒนาครูโดยให้ครูไปเรียนตามเวลาที่ตกลง เช่น วันหยุด วันเสาร์หรือวันอาทิตย์ ส่วนการอบรมครูปฐมวัยควรนำคนที่เก่งจริงๆ ในด้านปฐมวัยมาช่วยอบรมพัฒนาครู ไม่ใช่ดึงคนไม่เก่งมาอบรมครู

ในเรื่องการทำวิทยฐานะของครูปฐมวัยในปัจจุบัน สาเหตุที่ครูไม่สามารถขอเลื่อนวิทยฐานะได้ เพราะครูปฐมวัยไม่ค่อยสนใจหาความรู้ ไม่เข้าใจแก่นแท้ของเด็กจริงๆ ในการทำผลงาน ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะว่า ควรให้ครูที่จะสอนปฐมวัย มาสอบข้อสอบมหาวิทยาลัยสาขาการศึกษาปฐมวัย กรณีนี้ ถ้าบางวิชาไม่ผ่าน ให้เรียนเสริมซ่อมเฉพาะวิชานั้นๆ จะสามารถทำให้ครูเก่งมากขึ้น ส่วนการให้ความช่วยเหลือแก่ครูควรมีการช่วยเหลือในด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเมื่อครูสามารถพัฒนาได้มากขึ้น สุดท้ายก็จะสามารถทำผลงานเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะได้

การสร้างเครือข่ายควรส่งเสริมให้มีความเข้มแข็ง ควรมีองค์กรระดับในจังหวัด ระหว่างจังหวัด เช่น ปัจจุบันมีศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาปฐมวัยดูแลงานปฐมวัย ควรมีการเชื่อมกลุ่มส่งเสริมประจำจังหวัด แล้วแต่ละจังหวัดมาเชื่อมกันทุกจังหวัด ซึ่งสามารถพัฒนาไปจนถึงต่างประเทศได้ ส่วนในด้านการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาผู้บริหาร

ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครอง โดยจัดให้มีการประเมินย้อนกลับโดยตรงแก่ผู้บริหารทางโทรศัพท์ของตนเอง

สถานศึกษาแห่งที่ 2

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ควรเน้นหลักการมีส่วนร่วม เพราะมีการร่วมคิด เริ่มตั้งแต่การวางแผนบริหารจัดการ การร่วมทำจัดกิจกรรมเนื้อหา การร่วมรับผิดชอบ และถ้างานประสบผลสำเร็จ ก็ต้องร่วมชื่นชมยินดีในผลงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความเป็นกันเอง และสิ่งสำคัญคือ การจูงใจให้เห็นว่า ตัวครูเขาจะได้รับอะไรในการทำงานเหล่านั้น

ผู้บริหารให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาระดับปฐมวัยว่า เนื่องจากงานปฐมวัยไม่มีตัวชี้วัด ไม่มีเป้าหมาย ไม่มีเวทีการแข่งขัน ไม่มีมาตรฐานวัดที่ชัดเจนที่จะชี้ว่า เด็กปฐมวัยมีคุณภาพ ดังนั้น แม้โรงเรียนจะทำงานด้านปฐมวัยได้ดี รัฐก็ไม่เห็น เพราะไม่มีตัวชี้วัด ซึ่งต่างจากการศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีเกณฑ์ตัวชี้วัดชัดเจน เช่น เด็กประถมสามารถสอบเข้าเรียนต่อได้ที่โรงเรียนระดับมัธยมที่มีชื่อเสียง แสดงว่ามีผลสัมฤทธิ์สูง หรือไปแข่งขันด้านคณิตศาสตร์ ได้ชนะเลิศ โรงเรียนก็ได้รับการชื่นชม ดังนั้น ถ้างานปฐมวัยมีเกณฑ์ตัวชี้วัดชัดเจน ผู้บริหารจะเห็นความสำคัญมากขึ้น

ในการสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า เป็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคเป็นอย่างมาก สาเหตุเพราะผู้บริหารไม่สามารถเลือกบุคลากรที่ต้องการได้ตรงสายการสอนในแต่ละวิชาได้ เพราะส่วนกลางเป็นผู้จัดให้ ทุกวันนี้ได้รับการกระจายอำนาจ แต่ในทางปฏิบัติโรงเรียนเลือกครูไม่ได้ เพราะติดระเบียบกฎหมายต้องมีการสอบโดยองค์คณะของเขา โรงเรียนไม่สามารถเลือกคนที่ต้องการได้จริง

ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ถ้าภาครัฐให้กระจายอำนาจจริง โรงเรียนสามารถทำได้ โดยจัดให้มีคณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติของครูปฐมวัยตามปรัชญาของแต่ละโรงเรียน เช่น ครูต้องเป็นผู้มีความรู้ด้านปฐมวัย ต้องผ่านการฝึกอบรมเลี้ยงดูเด็ก มีการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ และการให้ทดลองปฏิบัติงาน

ตัวอย่างของคณะกรรมการการจัดบุคลากรที่มีอำนาจในการสรรหาและคัดเลือกครูปฐมวัยได้นั้น อาจประกอบด้วย ผู้แทนของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครูในโรงเรียน

ผู้มีอำนาจในเขต อ.ก.ค.ศ. มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ด้านปฐมวัย ร่วมกันกำหนดคุณสมบัติครู และที่สำคัญต้องเน้นให้ผู้ปกครองยอมรับครูที่ได้รับการคัดเลือกด้วย

กรณีไม่มีครูปฐมวัยตามวุฒิสาชาปฐมวัย โรงเรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาครูโดยการสังเกตครูสายการสอนอื่นๆว่าครูคนใดที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครูปฐมวัย แล้วจึงให้ความรู้ และส่งเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการศึกษาด้านปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง ส่วนการแก้ไขการขาดครูปฐมวัย จึงจ้างครูอัตราเป็นสัญญาจ้าง แต่ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นว่ามีปัญหาเนื่องจากการคัดเลือกครูอัตราจ้างเข้ามาสู่ระบบ ยังไม่มีมาตรฐานในแนวทางเดียวกัน สถานศึกษาบางแห่งอาจจ้างเอง บางแห่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้จ้างให้ หลักการที่สำคัญ ผู้ใช้ครูควรเป็นผู้จ้าง คือโรงเรียนควรมีการจ้างเอง แต่ในการปฏิบัติจริง โรงเรียนขอได้เพียงอัตรากำลังครู แต่ไม่มีสิทธิในการคัดเลือกครู

ส่วนในด้านการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การประเมินผลครูปฐมวัย โดยดูจากการทำกิจกรรมโรงเรียน การสอนเน้นกระบวนการคิดหรือไม่ ให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียนละ 2 ชิ้น มีการสังเกตครูเป็นประจำ เน้นให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้มีการทดสอบในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของเด็ก และให้สอบประสบการณ์ตัวที่ไม่ชำนาญ เพื่อดูความก้าวหน้าและพัฒนาของครูปฐมวัย โดยแบ่งคะแนนเป็นด้านบุคลิกภาพ 30% พอปรับแก้ไขได้ และอีก 70% เป็นความรู้ความสามารถ เช่น เข้าใจหลักพัฒนาการเด็ก รวมทั้งการให้พ่อแม่ผู้ปกครองมีการประเมินครูด้วยการ checklist

นอกจากนี้ เครือข่ายศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาระดับปฐมวัย ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับจังหวัด แต่ขณะนี้กำลังขยายเครือข่ายเป็นระดับเขตพื้นที่ให้การส่งเสริมในเรื่องอื่นๆ เช่น การกำหนดคุณสมบัติครู และการเน้นพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะว่า ควรเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินให้เอื้อต่อภารกิจจริงของครูปฐมวัย เนื่องจากครูปฐมวัยมีภาระงานสอนทั้งวัน การประเมินที่ใช้เกณฑ์สูงจะไม่เหมาะสมสำหรับคนที่ไม่มีเวลาและภาระงานสอนมากอย่างครูปฐมวัย ดังนั้น ควรให้เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ เช่น กระบวนการสอนครบถ้วนไหม มีการดำเนินกิจกรรมพัฒนาครบทั้ง 6 ด้านไหม ให้ผู้ประเมิน อ.ก.ค.ศ. ให้ความสำคัญจริงที่ห้องเรียน ให้มาถามพ่อแม่ผู้ปกครองว่าครูเป็นอย่างไร โดยให้มีคณะกรรมการมาประเมิน มาดูพัฒนาการของเด็ก การ

เข้ากิจกรรมวงกลมเด็ก กิจกรรมเข้าจังหวะว่าทำได้ถูกต้องหรือไม่ ให้มาวัดผลที่ตัวเด็กจริงๆ นอกจากนั้น ผู้บริหารให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า วิธีการประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะของครูปฐมวัย อาจเปลี่ยนการทำงานมาเป็นชั่วโมงการอบรมพัฒนา โดยนับจำนวนชั่วโมงการเข้าอบรม ตามที่รัฐกำหนดในสถาบันอุดมศึกษาแล้วให้ได้วิทยฐานะ แต่ต้องมีการควบคุมมาตรฐานอย่างเข้มงวด สรุปได้ว่าการปรับเปลี่ยน คือ 1) การประเมินด้านมีคุณธรรมจริยธรรม ให้ทำตามเงื่อนไขเดิม 2) การประเมินผลงานการปฏิบัติงานให้เป็นรูปแบบเชิงประจักษ์ และ 3) เปลี่ยนเป็นการอบรมพัฒนาตามชั่วโมงกำหนดแทนการทำงานวิชาการ (ต้องสอบประเมิน) ส่วนการเปลี่ยนสายงานการสอนของครูที่ไม่ตรงตามวิชาที่สอน ควรให้ไปอบรมมาตรฐานการสอนในสาขานั้นกับสถาบันพัฒนาครูของรัฐ

นอกจากนี้ ผู้บริหารให้ความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาในปัจจุบันของโรงเรียน ได้มีกรรมการสวัสดิการบุคลากรในโรงเรียน ดูแลความเป็นอยู่ของครู การให้กู้ยืมหนี้สินสำหรับครู เป็นต้น ส่วนในด้านการประเมินนโยบายของรัฐ สามารถประเมินโดยผ่านตัวแทนของคณะกรรมการใน อ.ก.ค.ศ. หากสถานศึกษาต้องการประเมินกลับโดยตรงกับสำนักงาน ก.ค.ศ. จะดีมากเพราะได้มีผลสะท้อนกลับ เพราะควรให้ความสำคัญแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง คือสถานศึกษา

สถานศึกษาแห่งที่ 3

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา ควรเน้นหลักการให้เกียรติ หลักการความเสมอภาคและหลักการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะกลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครอง จะมีผลต่อการบริหารบุคลากรครูปฐมวัยเนื่องจากจะรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของลูกของตน และปัญหาการได้ครูไม่ตรงสายงานด้านปฐมวัย จึงให้มีการเห็นว่าผู้อำนวยการโดยส่วนใหญ่ไม่รู้เรื่องหลักการของการศึกษาปฐมวัย ก็จะไม่เห็นความสำคัญการมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นกระจายอำนาจจากผู้อำนวยการ ไปยังที่รองผู้อำนวยการ การบริหารปฐมวัยให้ทำเหมือนการบริหารโรงเรียนเล็ก (ปฐมวัย) ในโรงเรียนใหญ่ จัดโครงสร้างให้มี 4 งาน เหมือนระบบบริหารหลักของสถานศึกษา นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์งานตำแหน่งครูปฐมวัย สามารถให้พ่อแม่ผู้ปกครอง นำเอาข้อคิดเห็นที่เสนอแนะมากำหนดในงานได้

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า ในการสรรหาและคัดเลือก รัฐสามารถกระจายอำนาจให้แก่โรงเรียนใหญ่ ให้สามารถสรรหาและคัดเลือกเอง โดยทางโรงเรียนไปหาที่ปรึกษาที่เป็นคนเก่ง มาช่วยงานสรรหาและคัดเลือก และมีการร่วมกับ อ.ก.ค.ศ. ช่วยสรรหาและคัดเลือกด้วย มีการกำหนดเกณฑ์ เช่น เกณฑ์คัดเลือกมอบให้ฝ่ายนี้เป็นคนออก อีกฝ่ายเป็นคนสัมภาษณ์ เป็นต้น แต่สิ่งสำคัญในการคัดเลือกครู ควรให้ครูใหม่มีความรักในงานตรงนี้ และต้องจบสาขาการศึกษา ปฐมวัย ส่วนในการดูแลครูใหม่ ควรให้ครูภายในสถานศึกษาที่เป็นครูมืออาชีพเป็นที่เลี้ยงดูดีกว่าคนภายนอก เพราะควรมองในแง่ของการเน้นที่ปฏิบัติมากกว่า

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นในการสร้างเครือข่ายว่า ปัจจุบันที่โรงเรียนมีเครือข่ายผู้ปกครอง 5 คนในแต่ละห้อง โดยแต่ละคนเป็นกลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถสูงพอสมควร ทำให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทุกคนร่วมมือกันพัฒนา การสร้างเครือข่ายด้านปฐมวัย ควรเริ่มจากโรงเรียน ร่วมตั้งกลุ่มเครือข่ายพ่อแม่ และพัฒนาไปจนถึงเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย

ในปัจจุบัน ภาครัฐพยายามใช้เครือข่ายในการขับเคลื่อนปฐมวัย เช่น การจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาปฐมวัยในแต่ละจังหวัด โดยให้ประธานกลุ่มเครือข่าย เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนประจำจังหวัด แต่ปัจจุบันไม่มีกฎหมายรองรับ ซึ่งควรกำหนดกรอบงานที่ชัดเจน และให้อำนาจรองรับ เช่น ให้มีตัวแทนโรงเรียนขนาดเล็กก็คน ขนาดกลางก็คน และขนาดใหญ่ก็คน ควรจัดให้มีระเบียบการของการจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาปฐมวัยอย่างชัดเจน มีการจัดงบประมาณอย่างเพียงพอ และกำหนดให้ประธานกลุ่มมาจากการเลือกตั้ง อาจให้ครูอาวุโสที่เก่งมาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในกลุ่มเครือข่าย และให้พ่อแม่ที่มีความสามารถสูงมาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมด้วย ดังนั้น การจัดตั้งเครือข่ายมิใช่แค่เรื่องวิชาการอย่างเดียว แต่ให้ช่วยเรื่องอื่นๆด้วย และโรงเรียนขนาดใหญ่ควรมีหน้าที่ช่วยโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นในการประเมินครูปฐมวัยว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน ควรมาร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินครู ครูต้องเปิดใจโดยสอนให้ผู้ประเมินดู แล้วมีการประเมินเพื่อปรับปรุงเช่นเดียวกับการนิเทศการสอน ส่วนงานบริหารด้านการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร กำหนดให้ฝ่ายบุคคลในสถานศึกษาเป็นผู้ดูแล ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ภายนอก ให้ผู้บริหารเน้นการทำประชาสัมพันธ์ ชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจแก่

พ่อแม่ผู้ปกครอง และกลุ่มของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเห็นว่า การมีกลุ่มคณะกรรมการย่อย ในทุกระดับเป็นสิ่งที่ดี และในการประเมินนโยบายและแผน สถานศึกษามีตัวแทนเข้าไปนำเสนอให้มีการแก้ไขได้ตามขั้นตอนที่กำหนด แต่ยังไม่มีการประเมินนโยบายและแผนแบบครบกระบวนการ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

สถานศึกษาแห่งที่ 1

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาควรใช้หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรู้ความสามารถเป็นหลัก เช่น เลือกรู้ที่จบมาจากสาขาปฐมวัย จิตใจจะถูกหล่อหลอมมาให้รักและเข้าใจเด็ก เน้นให้ครูมีความรักต่อวิชาชีพของการสอนเด็ก ส่วนปัญหาด้านการบริหารงานปฐมวัย ส่วนหนึ่งเกิดจากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจ เพราะโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารไม่ค่อยเน้นงานวิชาการ แต่ไปให้ความสนใจแต่เรื่องการบริหารมากกว่าจึงทำให้ไม่เข้าใจ ศาสตร์การสอนปฐมวัยจริง

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบัน ผู้ปกครองควรให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมมากขึ้น ควรมีเครือข่ายทางการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยควรเข้ามามีส่วนร่วม หรือหน่วยงานต้นสังกัด ควรเข้ามามีส่วนร่วมเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีทรัพยากร ไม่มีงบประมาณมากเพียงพอ จึงควรให้หน่วยงานต้นสังกัดมาช่วยเหลือและมีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้น เพื่อเกิดการมีส่วนร่วม โรงเรียนจึงกำหนดให้มีเครือข่ายของพ่อแม่ผู้ปกครอง โดยกำหนดให้มีตัวแทนของแต่ละห้องเรียนมีส่วนร่วม และให้พ่อแม่ผู้ปกครองไปขอความร่วมมือกันเอง ส่วนการกำหนดเวลาทำงาน ครูระดับชั้นประถมศึกษา มีภาระงานสอน 18 ชั่วโมง วันละ 3-4 ชั่วโมง แต่ครูปฐมวัยจะมีชั่วโมงมากเกินกว่าปกติหากรวมเวลาของช่วงการดูแลเด็กนอนด้วย

ในเรื่องการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดจำนวนเด็ก 25-30 คนต่อครูปฐมวัย 1 คน เป็นสัดส่วนที่มากเกินไป แต่ถ้าจำเป็นก็ต้องมีพี่เลี้ยงเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับชั้นอนุบาล 1 เป็นเด็กที่เพิ่งเข้าเรียน จึงเป็นงานที่หนักมากหากมีครูคนเดียว ดังนั้น หน่วยงานของรัฐต้องกำหนดให้มีพี่เลี้ยงเด็กแก่สถานศึกษาโดยรับผิดชอบค่าตอบแทนของพี่เลี้ยงเด็ก เนื่องจากปัจจุบัน ผู้ปกครองและโรงเรียนเป็นผู้รับภาระการให้ค่าตอบแทนกันเอง

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นในด้านการวางแผนตำแหน่งงานว่า ในการออกแบบงาน ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม และการสอบถามความคิดเห็นของพ่อแม่ผู้ปกครองได้ เป็นสิ่งที่ดีมาก แต่โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ปกครองอาจต้องทำมาหากิน ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือ แม้ว่าปัจจุบันจะมีการกำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาต้องเข้ามามีส่วนร่วม แต่ก็ยังไม่มากนัก ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องออกแบบงานเอง ร่วมกันคิดเองทั้งหมด และเห็นว่าครูปฐมวัย ถือเป็น ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน มีหน้าที่การเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับพ่อแม่ผู้ปกครอง จึงมีผลทำให้ครู รู้สึกในความสำเร็จตนเองมากขึ้น

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นในด้านการให้ค่าตอบแทนว่า การเน้นให้มีสวัสดิการแก่ครู จะส่งผลดีมากเพราะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจ ส่วนค่าตอบแทนอื่น คือ เงินวิทยฐานะ เงินสอนพิเศษ ครูดีเด่น แต่ปัจจุบันเห็นว่า ครูปฐมวัยจะได้ค่าตอบแทนน้อย เพราะไม่มีการสอนพิเศษ แต่ครูระดับชั้นประถมศึกษาจะได้ชั่วโมงสุดท้ายเป็นชั่วโมงสอนพิเศษ จึงได้เงินค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้น ซึ่งมีข้อสังเกต คือ ครูที่สอนระดับปฐมวัยที่โดยปกติศาสตร์ของการสอนปฐมวัยจะไม่เหมือนการสอนระดับอื่นๆ มีความเป็นเฉพาะซึ่งถือเป็นการศึกษาพิเศษรูปแบบหนึ่ง แต่ไม่ได้รับ ค่าตอบแทนพิเศษเหมือนครูที่สอนเด็กออทิสติก หรือเด็ก พิเศษ ซึ่งครูเหล่านี้จะได้เงินพิเศษเพิ่มขึ้น คือ ต้องผ่านการอบรมตามเกณฑ์ เพื่อที่จะสอนเด็กการศึกษาพิเศษ แต่ครูปฐมวัยไม่มีค่าตอบแทน ในรูปแบบนี้

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นในด้านการสรรหาและคัดเลือกกว่า หากมีความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยได้จะเป็นสิ่งดี และโรงเรียนก็สามารถจัดเนื้อหาให้นักศึกษาปฐมวัยได้ฝึกสอนตาม ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ส่วนเรื่องการสอนของครูอัตราจ้าง รัฐพิจารณาจากการให้อัตราครู ทั้งหมดกับจำนวนของเด็กปฐมวัย เป็นการคิดอัตราส่วนระหว่างเด็กกับครู ดังนั้น ควรต้องแก้ โดยให้อัตราครูปฐมวัยแยกกับครูระดับประถมศึกษาอย่างชัดเจน เพราะเด็กการศึกษาพิเศษ ยังมีการแยกให้ครูการศึกษาสามารถสอนได้และมีเงินพิเศษอีก 2000 บาท

ในด้านการพัฒนาครู ควรให้มหาวิทยาลัยมีการอบรมครูประจำการที่ไม่มีวุฒิ การศึกษาปฐมวัยโดยตรงจนครบตามระยะเวลาเพื่อจะได้มีวุฒิการศึกษาวิชาชีพครูปฐมวัย

ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ครูที่ผ่านเกณฑ์ครูชำนาญการพิเศษ หรืออาจารย์ระดับ 8 (คศ. 3) พบว่า การตรวจผลงานวิชาการจะมีอาจารย์มหาวิทยาลัยเข้ามา

ประเมิน ซึ่งมีมาตรฐานการประเมินสูงและยากมาก ดังนั้น ควรให้นำครูอาวุโสโดยเฉพาะที่เป็นครูชำนาญพิเศษที่มีประสบการณ์ตรงในห้องเรียน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเข้าใจครูและงานด้านปฐมวัยจริง มาร่วมเป็นผู้ทำการประเมินควบคู่กับอาจารย์มหาวิทยาลัย จะช่วยให้การประเมินมีมาตรฐานที่เหมาะสมมากขึ้น นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินตามสภาพจริงของครูที่จัดประสบการณ์พัฒนาเด็ก เพราะทุกวันนี้เน้นการประเมินทางเอกสาร ซึ่งอันที่จริงควรเน้นการประเมินตามสภาพจริง

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยภายในสถานศึกษาว่า คนที่จะมาประเมินและมีการนิเทศครูทุกวัน ค่อนข้างหายาก เนื่องจากทุกคนต่างมีภาระงาน ดังนั้น จึงควรตั้งคณะกรรมการมาติดตามประเมินครู หรือการกำหนดนโยบายให้หัวหน้างานครูปฐมวัย ครูผู้มีความชำนาญสูง เช่น กลุ่มครูอาวุโสที่ใกล้เกษียณ ให้มาเป็นครูสายนิเทศประจำในโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือดูแลการสอนและให้นิเทศแนะนำครูปฐมวัยในโรงเรียน

ในด้านการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เข้าใจว่า กลุ่ม กคศ. ไม่มีการส่งผลการประเมินย้อนกลับ และ อ.ก.ค.ศ. ก็ทำงานแต่การบริหารงานบุคคล เช่น การย้ายพิจารณา เป็นส่วนบุคคล ไม่ใช่ประเมินเพื่อพัฒนา ดังนั้น หากมีการประเมินย้อนกลับน่าจะได้ประโยชน์ สำหรับการบริหารโรงเรียนนั้น ปัจจุบันต้องมีการประเมิน ความพึงพอใจของพ่อแม่ผู้ปกครอง ความพึงพอใจของเด็ก คือ มีการทำ SAR เพื่อประเมินตนเอง

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาของกลุ่มครูปฐมวัยที่อาวุโส บางส่วนที่บางครั้งไม่ยอมเรียนรู้เพิ่มเติมและพร้อมที่จะลาออกก่อนเกษียณทันที ถือเป็นน้ำเต็มแก้ว ซึ่งหากมีความร่วมมือของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์ที่สามารถเป็นต้นแบบที่ดี กับครูรุ่นใหม่ที่เป็นเสมือนน้ำใหม่ที่จบจากสาขาปฐมวัยโดยตรง การศึกษาระดับปฐมวัยจะรุ่งโรจน์มาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ไม่ค่อยมีครูมาช่วย ก็ควรสร้างให้มีเครือข่ายมากขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนที่เข้มแข็งกว่า จะต้องให้ความช่วยเหลือ มีการพัฒนาเครือข่ายและให้ผู้บริหารได้ดูงานโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ซึ่งโรงเรียนที่เข้มแข็งเหล่านี้ต้องเป็นเสาหลักให้แก่โรงเรียนขนาดเล็กต่อไป ส่วนการสร้างองค์กรวิชาชีพ ปัจจุบันมีสมาคมการศึกษาเพื่อเด็กนานาชาติสาขาปฐมวัย เป็นองค์กรช่วยเหลือเด็กปฐมวัย ซึ่งทุกปีภาคเรียนจะมีกิจกรรมร่วมกันซึ่งถ้ามีหน่วยงานภาครัฐลักษณะนี้ก็จะดีมาก

สถานศึกษาแห่งที่ 2

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า ควรใช้หลักการมีส่วนร่วม เพราะการทำงานทุกอย่าง ต้องมีการปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ เมื่อคุณแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้สร้างความเป็นเจ้าของเกิดขึ้น นอกจากนี้ ควรใช้หลักความยุติธรรม เพราะถ้าครูมีความสามารถ และโรงเรียนก็มีเกณฑ์การประเมินที่ดี ก็จะช่วยให้อาจารย์สามารถประเมินผลงานได้ดี และมีความถูกต้อง ครูจึงจะมีขวัญกำลังใจ และรู้สึกถึงวิธีการประเมินที่มีความยุติธรรม ดังนั้น หากครูทำงานหนัก ก็จะเห็นเป็นเชิงประจักษ์ เพราะไม่มีตัวแปรอื่นที่ไม่ยุติธรรมเข้ามาในระบบการประเมินผลงาน ซึ่งผู้บริหารควรพูดคุยด้วยเหตุผล มีการออกกฎระเบียบไว้ตั้งแต่แรก เพื่อให้เป็นนโยบายแก่ครูที่ชัดเจน และควรเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมให้มาก โดยเฉพาะกลุ่มของพ่อแม่ผู้ปกครอง ก็จะได้รับประโยชน์มากขึ้น

ส่วนในการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย ถ้ามีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถให้ความคิดเห็นย้อนกลับแก่สถาบันอุดมศึกษา เพื่อแก้ไขและปรับปรุงหลักสูตรการผลิตนักศึกษาครู และการวางแผนอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอ ต้องใช้ครูอัตราจ้างมาแทน ดังนั้นหนทางเติบโตของครูกลุ่มนี้ อยู่ที่การสอบบรรจุของครูอัตราจ้างซึ่งมีสิทธิ์สอบได้เมื่อครบ 3 ปี เมื่อสอบได้แล้ว รัฐควรให้กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องนี้ ให้ครูอัตราจ้างของแต่ละโรงเรียน สามารถบรรจุในโรงเรียนที่ตนเองเคยทำงานเป็นครูอัตราจ้างเดิมได้ จะทำให้โรงเรียนมีกำลังใจในการฝึกสอนครูอัตราจ้างให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยมีเป้าหมายได้้อัตรากำลังครูที่ตรงกับความต้องการมากขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการบังคับให้การวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยแยกจากครูประถมศึกษาด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นในการสรรหาและคัดเลือกว่า ควรเพิ่มบทบาทของศึกษานิเทศก์ในอนุกรรมการ เช่น อ.ก.ค.ศ. ในการคัดเลือกครูปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา จะทำให้ได้ครูที่จบสาขาการศึกษาปฐมวัยมากขึ้น โดยเกณฑ์การคัดเลือกครู ต้องให้ได้ต้นแบบที่ดี สิ่งสำคัญ คือ ต้องมีจิตใจที่รักงานสอนเด็กเป็นอันดับแรก ควรมีการประเมินบุคลิกภาพ และที่สำคัญคือ ต้องจบการศึกษาสาขาปฐมวัย ส่วนในการให้ค่าตอบแทน รัฐควรกำหนดค่าเบี้ยเลี้ยงครู เช่น ควรมีเบี้ยอดทนในการปฏิบัติงานสอนที่ไม่เหมือนระดับอื่น ให้เบี้ยเลี้ยงเมื่อครูปฐมวัยต้องออกไปพบพ่อแม่ผู้ปกครอง ซึ่งต้องมีการติดต่ออย่างใกล้ชิดมากกว่าชั้นเรียนในระดับอื่นๆ หรือให้เบี้ยเงินค่าวิชาเหมือนเงินค่าการศึกษาพิเศษ

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติของครูให้ดูเนื้องาน และพิจารณาจากผลงานเด็ก ซึ่งเป็นประติมากรรมของครู ปัจจุบันการประเมินเพื่อการเลื่อนวิทยฐานะยังไม่เหมาะสม เพราะเน้นการวิจัยและเน้นเรื่องของการใช้ศาสตร์ความรู้วิชาการมากเกินไป เพราะมีการสอบวิทยฐานะ ภาค 1 ภาค 2 รวมเท่ากับ 70 % และยังต้องมีผลงานวิชาการอีก ซึ่งถ้าเป็นครูที่ตั้งใจสอนจริง ก็จะไม่ค่อยมีเวลาทำวิทยฐานะแน่นอน ซึ่งในโรงเรียนได้กำหนดให้ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียนละ 2 ครั้ง และมีการช่วยเหลือครูโดยแนะนำให้หาความรู้จากสารสนเทศที่เป็นเทคโนโลยี ค้นหาตัวอย่างการทำผลงานวิจัยต่างๆ และนำมาประยุกต์แบบการเทียบเคียงก็สามารถช่วยครูได้บ้าง

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า การประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะที่เน้นให้มีงานวิจัยมาก ทั้งๆที่ครูวิจัยไม่ค่อยเน้นให้เรียนในช่วงปริญญาตรี แต่จบมากลับใช้เป็นเกณฑ์การเลื่อนวิทยฐานะ จึงทำให้ครูทำผลงานไม่ค่อยได้ หากต้องการผลงานวิชาการที่เป็นงานวิจัย วิชาที่พวกรู้ก็ควรเน้นวิชาการทำวิจัยนี้ให้มากขึ้นตั้งแต่การศึกษาในระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ การประเมินผลครูสามารถมีการถ่ายวีดีทัศน์ ให้เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ สามารถมีการถ่ายช่วงการสอน ช่วงการจัดประสบการณ์ หรือ บันทึกเทปจากกล้องวงจรปิด ก็อาจนำมาใช้ประกอบการประเมินได้ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยนั้น เนื่องจากครูปฐมวัยจะมีความใกล้ชิดกับผู้ปกครองมาก จึงควรมุ่งเน้นให้ผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมด้วย

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องใบประกอบวิชาชีพครู ในอนาคตควรให้แยกเป็นใบประกอบวิชาชีพครูที่เป็นสาขาเฉพาะ เช่น ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพสาขาการสอน ปฐมวัย และการแก้ไขครูที่จบไม่ตรงสาย โดยการพัฒนาครูด้วยการส่งอบรมอย่างต่อเนื่อง

ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารได้กำหนดแนวปฏิบัติงานในเรื่องนี้โดยใช้การเขียนลงในสมุดบันทึกที่เรียกว่า สมุดเล่มสีน้ำเงิน ซึ่งครูสามารถเขียนความคับข้องใจอะไรก็ได้และกำหนดให้ส่งถึงผู้บริหารเป็นประจำทุกสัปดาห์ ถือเป็นช่องทางการเจรจา และเน้นให้มีการประชุมแบบมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนเต็มใจทำงาน

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า หน่วยงานของรัฐควรกำหนดนโยบายให้มีพี่เลี้ยงเด็กเป็นผู้ช่วยของครูประจำในชั้นเรียนระดับปฐมวัย และสามารถพัฒนาความรู้โดยสร้างมาตรฐานการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) ที่มีวุฒิการศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัยให้ได้เรียนต่อเพื่อปรับวุฒิสายวิชาชีพด้านปฐมวัย ในระดับ ปวช. หรือ ปวส.

สถานศึกษาแห่งที่ 3

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรใช้หลักของการมีส่วนร่วมในการบริหารทุกๆด้าน เพราะทำให้ทุกฝ่ายต่างมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมกันทำงานและต่างรู้สึกว่าได้ช่วยเหลือกันและกัน เช่น โรงเรียนในปัจจุบันมีนโยบายบ้านและโรงเรียนประสานความรู้ เป็นตัวอย่างของกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ นอกจากนี้ ก่อนการเปิดภาคเรียนทุกครั้ง โรงเรียนจะเปิดโอกาสให้พ่อแม่ผู้ปกครองที่สนใจด้านการศึกษาและมีความรู้ ประสบการณ์มาลงเวลาช่วยสอนและให้ความรู้เด็กในอาชีพที่ตนเองมีความถนัด

ในด้านการวางแผนอัตรากำลังครู สถาบันที่ผลิตครูควรมีการศึกษาข้อมูลความต้องการของสถานศึกษา ความต้องการครูของสถานที่ได้รับเลี้ยงเด็ก เพื่อกำหนดนโยบายผลิตครู สาขาการศึกษาปฐมวัยให้สอดคล้องกับความต้องการในหน่วยงานที่จัดการศึกษาต่างๆ ส่วนในการวางแผนตำแหน่งงาน ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ (Stakeholder) ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติของครูปฐมวัยที่ต้องการ เพราะพ่อแม่ผู้ปกครองเป็นคนในชุมชน แต่ละชุมชนต่างมีความต้องการแตกต่างกัน ซึ่งพ่อแม่ผู้ปกครองย่อมทราบถึงความต้องการของท้องถิ่นว่า ต้องการเด็กที่มีความรู้ ความสามารถ และควรมีความเก่งในด้านใดบ้าง นอกจากนี้ การนำภาระงานมาประเมินความสำคัญ เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะหากทราบภาระงานที่แท้จริงของครูปฐมวัยแล้ว สถานศึกษาจะได้มอบหมายงานอื่นให้เหมาะสมและพอดีกับภาระงานที่มีอยู่ เพราะโดยปกติภาระงานของปฐมวัยมากอยู่แล้วก็มากอยู่แล้ว ช่วยให้นักวิชาการอื่นๆ ในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูที่ไม่ได้สอนอนุบาลได้ทราบภาระงานและความจำเป็นของครูปฐมวัย

การกำหนดเวลาการทำงานอื่นๆสำหรับครูปฐมวัย เช่น ด้านการวิจัย ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ด้านการให้มีส่วนร่วมในการบริหาร และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน สามารถทำได้แต่การกำหนดเวลาต้องไม่กระทบกับช่วงเวลารจัดประสบการณ์ให้เด็ก

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การสรรหาครูปฐมวัย ควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ให้แนะนำนักศึกษาที่มีความสามารถสูงมาสมัคร ควรร่วมมือกัน เพราะจะได้ครูปฐมวัยที่ตรงกับความต้องการ และในด้านการคัดเลือกควรเพิ่มอำนาจให้กลุ่มตัวแทนของคณะกรรมการสถานศึกษามีสิทธิ์เป็นผู้คัดเลือกครู นอกจากนี้ การจ้างครูอัตราจ้าง รัฐควรเปิดโอกาสให้ครูอัตราจ้างที่สอบบรรจุเป็นข้าราชการได้ สามารถเข้ารับราชการ

ในโรงเรียนที่จ้างเดิมเป็นอย่างมาก เพราะได้เคยร่วมงานและมีการสอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อยู่แล้ว ซึ่งจะประหยัดเวลาในการสอนใหม่

ในการให้ค่าตอบแทน โรงเรียนได้จัดให้ครูปฐมวัยมีชั่วโมงสอนเสริมศักยภาพเด็ก ซึ่งบางโรงเรียนที่มีขนาดเล็กและอยู่ในชนบท อาจไม่สามารถให้ค่าตอบแทนได้เหมือนโรงเรียนในเมือง จึงควรมีการปรับโครงสร้างอัตราค่าตอบแทนเรื่องเงินเดือน ให้มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตของครูปฐมวัยในปัจจุบัน และเกณฑ์ที่พิจารณาควรมีความชัดเจน เที่ยงตรงและมีความยุติธรรม เพราะถ้าทำไม่ดีจะทำให้ครูเสียขวัญ เสียกำลังใจมากกว่าได้ขวัญและกำลังใจ

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรมีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เพราะสถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพในด้านวิชาการอยู่แล้วและจะได้ทราบปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน ครูก็มีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความก้าวหน้าของตนเอง และเครือข่ายของคณาจารย์ เช่น มูลนิธิคุณหญิงเบญจาทิที่มีการพัฒนาวงการปฐมวัยและเป็นของเอกชนได้ร่วมพัฒนากับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งถ้าองค์กรของรัฐสามารถสร้างเป็นองค์การวิชาชีพในระดับชาติได้ จะเป็นประโยชน์อย่างมาก

ส่วนในการประเมินผลปฏิบัติงาน ควรมีแบบประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย เพราะจะได้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดประสบการณ์ให้กับนักเรียน และจะได้ทราบปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ ส่วนในการประเมินผลความรู้ของครูที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย พบว่ายังมีข้อบกพร่องเพราะครูสามารถลอกเลียนข้อสอบได้ แต่ถ้าทำได้ดีจะมีประโยชน์มาก นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความคิดเห็นว่า ควรรื้อระบบของการมีศึกษานิเทศก์ในแต่ละเขตพื้นที่ เพราะทำให้การนิเทศครูปฐมวัยมีความเข้มแข็งมาก มีผู้รับผิดชอบโดยตรงซึ่งไม่เหมือนปัจจุบันที่ไม่มีหน่วยงานดูแล ทำให้ปัญหาของมาตรฐานครูปฐมวัยต่ำลง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดให้มีงานด้านการบริหารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา เพราะผู้บริหาร รองฝ่ายบุคลากร และรองทุกคน ควรทำตนให้เป็นที่พึ่งของครู และให้ครูสามารถปรึกษาปัญหาต่างๆ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและงานได้

ส่วนในการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรให้มีการประเมินสภาพการทำงานจากคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสมดุลกันระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของครู

ปฐมวัยเพราะเป็นที่ยอมรับว่า บุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีส่วนใหญ่ จะส่งผลต่อคุณภาพของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี เข้าใจและรู้จักแก้ปัญหาชีวิตของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดี

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานบุคคล

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวม ดังนี้

การวางแผนอัตรากำลังในระดับชั้นปฐมวัยต้องให้ความสำคัญกับสัดส่วนของครูต่อจำนวนนักเรียน อาจต้องระบุในกฎระเบียบให้สถานศึกษาปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่อยู่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งแม้ว่ามีความอัตรากำลัง แต่ก็ไม่มีครูปฐมวัยโดยตรง จึงต้องเร่งมาตรการพัฒนาครูระดับชั้นอื่นให้มีความเป็นมืออาชีพด้านปฐมวัย

ในด้านการมีส่วนร่วมของกลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน สถานศึกษาสามารถทำได้ แต่ต้องให้สถานศึกษาให้คำรับรองการปฏิบัติงานแก่รัฐอย่างจริงจัง และสามารถของบประมาณอาจเป็นช่วงสั้นๆ เช่น 3-5 ปี เพื่อสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมนโยบายการมีส่วนร่วมจะได้ผลมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ต้องให้รางวัลเรื่องครูอัตรากำลังที่ต้องได้รับการอบรมให้มีจิตวิญญาณของการเป็นครูให้มาก และรัฐควรจัดเส้นทางอาชีพในความก้าวหน้าให้แก่ครูกลุ่มนี้ด้วย

ในด้านการมีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาของสถานศึกษาปฐมวัย อาจทำเป็นบันทึกข้อตกลง MOU ให้มีการผลิตครูตามจำนวนที่ต้องการ หรือมีการพัฒนาครูผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การเรียนแบบ E-Learning การเข้าอบรมเป็นช่วงระยะเวลายาว เพื่อพัฒนาในช่วงเวลาที่ไม่มีการงานสอนตามชั่วโมงที่มากเพียงพอ

นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องมีความเข้าใจในโครงสร้างของชุมชน มีการวิเคราะห์แบบแผนความสัมพันธ์และวิถีการดำเนินชีวิตของคนในชุมชน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน

การจัดเส้นทางอาชีพของครูปฐมวัย จะต้องกำหนดเส้นทางในช่วงบั้นปลายว่าควรก้าวไปได้ไกลแค่ไหน และให้เติบโตในสายงานการสอนต่อไป เช่น การให้ครูที่มีความเชี่ยวชาญได้มีหน้าที่เป็นครูของครู เพื่อให้เป็นที่เล็งดูแล มีการอบรมและฝึกฝนครูใหม่ๆ ให้ชำนาญและมีประสบการณ์ที่ดี หรืออาจมอบหมายงานด้านบริหาร เช่น กำหนดให้สามารถเป็นคณะอนุกรรมการ

ในการดูแลการศึกษาด้านปฐมวியในระดับหน่วยงานของรัฐที่สูงขึ้น โดยกำหนดเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง มีค่าตอบแทนพิเศษเพิ่ม และในอนาคตครูสายงานสอนอาจพัฒนาไปยังหน่วยงานระดับกระทรวงที่เท่าเทียมกันให้สามารถโอนย้ายไปได้ง่ายขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าของวิชาชีพครูมากขึ้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขอเลื่อนวิทยฐานะของครู ควรให้มีการประเมินแบบเชิงประจักษ์ เช่น ครูที่มีผลงานดีเด่นเป็นเชิงประจักษ์ ครูที่ได้รับรางวัลในการพัฒนาการศึกษาปฐมวียด้านต่างๆ ก็สามารถนำมาเป็นผลงานวิชาการได้ และกลุ่มคณะกรรมการที่มีอำนาจในการประเมินครูผู้ขอวิทยฐานะจะต้องมีแนวทางการประเมินที่คล้ายคลึงกัน และให้มีความแตกต่างของแต่ละคณะกรรมการน้อยที่สุด มีการพัฒนาระบบจนเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ นอกจากนี้ เกณฑ์การประเมินการขอเลื่อนวิทยฐานะที่มีปัญหาว่า ในสภาพที่เป็นจริงครูปฏิบัติตามได้ยากนั้น อาจมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำผลงานทางวิชาการ เช่น ให้เขตพื้นที่การศึกษาทำคำรับรองกับครูผู้ขอเลื่อนวิทยฐานะให้มีการกำหนดหัวข้อของการทำผลงานด้านวิจัยเพื่อเป็นเป้าหมายของผลงาน ส่งให้แก่คณะกรรมการที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาที่ตนสังกัดอยู่ก่อนล่วงหน้า จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญหรือศึกษานิเทศก์ให้คำแนะนำ สร้างความเข้าใจและช่วยดูแลการสร้างผลงานวิจัยในช่วงระยะหนึ่ง เพื่อให้ครูมีความรู้และเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์ และเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินการขอวิทยฐานะที่ถูกต้อง และส่งเสริมให้ผู้ประเมินสามารถสร้างผลงานวิชาการของตนเองได้ในที่สุด

ดังนั้น จากรายละเอียดของการให้สัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเนื้อหาสาระและประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. หลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1.1 หลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวียของรัฐ ใช้หลักการของการมีส่วนร่วม (n = 6)
- 1.2 หลักการอื่นๆในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวียของรัฐ ได้แก่ หลักการความเสมอภาค (n = 2) หลักการความสามารถ (n = 2) หลักความยุติธรรม (n = 1) หลักการให้เกียรติ (n = 1)

2. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 2.1 ผู้บริหารไม่เข้าใจ ไม่มีความรู้เกี่ยวกับหลักการของการศึกษาปฐมวัย จึงไม่เห็นความสำคัญ (n = 3)
- 2.2 ไม่มีเกณฑ์ตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพของการสอนเด็กปฐมวัยอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารเน้นให้ความสำคัญแก่ได้ระดับประถมศึกษาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของโรงเรียนที่ชัดเจนมากกว่า (n = 2)
- 2.3 ผู้บริหารไม่เน้นงานด้านวิชาการของโรงเรียน แต่ไปเน้นเรื่องหาเงินสนับสนุนมากกว่า (n = 1)

3. กลุ่มบุคคล หรือ หน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากร

บุคคล

- 3.1 กลุ่มพ่อแม่ ผู้ปกครอง ควรเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารมากที่สุด (n = 6)
- 3.2 กลุ่ม อบต. (n = 1)

นอกจากนี้ สาระสำคัญอื่นในแต่ละประเด็นเนื้อหา สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ดังนี้

- มีการพัฒนาครูประจำการในสายการสอนระดับชั้นอื่นมาเป็นครูอนุบาล (n = 6)
- ภาระงานของครูปฐมวัยมีมาก มีความรับผิดชอบสูงแม้แต่ในช่วงเวลาเด็กนอนก็ยังคงต้องดูแลอย่างใกล้ชิด (n = 6)
- การสร้างเครือข่ายการพัฒนาครู มีความสำคัญมากและสามารถช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยมีประสิทธิภาพดีขึ้น (n = 6)
- ในการสรรหาและคัดเลือกครู โรงเรียนที่มีความพร้อมสามารถดำเนินการได้ เช่นการมีคณะกรรมการ โดยเน้นให้เป็นกระบวนการที่โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ชัดเจน (n = 5)
- เกณฑ์การประเมินเพื่อการมีวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะของครูปฐมวัยมีเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสม มีมาตรฐานสูงเกินไป ทำให้ครูไม่สามารถทำผลงานได้ และทำให้ค่าตอบแทนน้อย ขาดขวัญและกำลังใจ (n = 5)
- ควรมีการกำหนดอัตรากำลังที่เป็นพี่เลี้ยงเด็กให้แก่สถานศึกษา (n = 4)
- สถานศึกษาควรมีการประเมินผลย้อนกลับเกี่ยวกับนโยบายต่างๆที่หน่วยต้นสังกัดได้กำหนดขึ้น (n = 4)

- ควรลดสัดส่วนของจำนวนเด็กปฐมวัยต่อครูในแต่ละห้องเรียน หรือมีการเพิ่มครูโดยแยกอัตรากำลังของครูประถมศึกษาและครูปฐมวัยให้ชัดเจนขึ้น (n = 3)
- ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินให้เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ การประเมินตามสภาพจริงมากขึ้น (n = 3)
- กรณีครูอัตราจ้างของแต่ละโรงเรียน เมื่อครบ 3 ปี และสามารถสอบบรรจุเข้าเป็นราชการได้ ควรให้ครูสามารถเลือกโรงเรียนเดิมที่เคยสังกัดอยู่ได้ก่อน (n = 3)
- ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา (n = 3)
- ในการพัฒนาควรให้สถาบันผลิตครูเป็นแกนนำในการพัฒนาครูปฐมวัย (n = 3)
- คณะกรรมการสถานศึกษาควรมีบทบาทในการสรรหาและคัดเลือกมากขึ้น (n = 2)
- ควรให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่ครูปฐมวัย โดยกำหนดเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนในรูปแบบเหมือนค่าตอบแทนที่ให้แก่ครูสาขาการศึกษาพิเศษ (n = 2)
- ควรมีการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ศึกษานิเทศก์ด้านปฐมวัยมาช่วยในด้านการประเมิน (n = 2)
- ควรมีอนุกรรมการของ อ.ก.ค.ศ.ด้านการประเมินวิทยฐานะด้านปฐมวัย เพื่อให้สามารถประเมินเชิงประจักษ์และคล่องตัวได้มากขึ้น (n = 2)
- การพัฒนาควรใช้ระบบการเรียนรู้แบบ E-Learning เช่น กำหนดให้มีเรียนรู้พัฒนาโดยใช้คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนในช่วงเวลาที่ไม่มีการะงานสอน (n = 2)
- การประเมินเพื่อขอวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะของครู ควรเพิ่มหลักเกณฑ์ของการประเมินที่ไม่อิงวิชาการมากเกินไป เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ เช่น ครูที่ได้รับรางวัลดีเด่นในด้านต่างๆ ครูที่ทำประโยชน์ด้านการศึกษาในระดับชาติ ก็ควรได้รับการเลื่อนวิทยฐานะได้ (n = 2)
- สถานศึกษาควรพัฒนาให้มีความร่วมมืออย่างเข้มแข็งโดยจัดให้มีคำรับรองการปฏิบัติงาน (Commitment) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (n = 1)
- สถานศึกษา ควรกำหนดเส้นทางสายอาชีพของครูอนุบาล ให้มีการเติบโตทั้งในสายวิชาการ หรือสายอื่นที่สนใจ เพื่อวางแผนเมื่อมีอายุเพิ่มขึ้น เช่น การเป็นครูของครู การ

ไปอบรมพัฒนาครูใหม่ การให้ครูเก่งย้ายไปเป็นศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนขนาดที่เล็กลง
กว่าโรงเรียนเดิมของตน (n = 1)

- มาตรฐานครูปฐมวัยรุ่นใหม่ ควรเน้นให้มีการดูแลชุมชน เข้าใจโครงสร้าง วิถีชีวิตและ
วิธีการสร้างแบบแผนความสัมพันธ์ของคนในชุมชน เพื่อให้ครูเกิดความใกล้ชิดและเป็น
ส่วนหนึ่งของชุมชน (n = 1)
- การประเมินเพื่อขอวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะของครู ควรปรับเปลี่ยนให้มีการ
เสนอหัวข้อผลงานวิชาการที่ต้องการทำของครูให้แก่น่วยต้นสังกัดก่อน จากนั้นให้
ศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญในเขตพื้นที่คอยดูแลและให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้ครู
เข้าใจหลักเกณฑ์การขอวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะได้ถูกต้อง เพื่อให้ครูมีขวัญและ
กำลังใจในการทำผลงานต่อไป (n = 1)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และการออกแบบร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1)

1. ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified})

ในขั้นตอนของการพัฒนาระบบนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลของค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) โดยกำหนดเกณฑ์ของการเลือกผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดประเด็นสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาระบบครั้งนี้ โดยได้เลือกเฉพาะผลการวิเคราะห์ของรายการข้อที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ที่มีค่าระดับมากในแต่ละด้านของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้มีการแปลผลการวิเคราะห์ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมเป็นรายด้าน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
1. การวางแผนอัตรากำลัง	3.28	4.62	0.409	มาก
2. การวางแผนตำแหน่งงาน	3.33	4.48	0.345	ปานกลาง
3. การวางแผนงานอาชีพ	3.65	4.57	0.252	น้อย
4. การจัดบุคลากร	3.27	4.60	0.407	มาก
5. การตอบแทน	3.30	4.59	0.391	ปานกลาง
6. การพัฒนา	3.31	4.64	0.402	มาก
7. ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา	3.76	4.69	0.247	น้อย
8. การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน	3.20	4.52	0.413	มาก
9. การประเมินผล	3.02	4.53	0.472	มาก
รวม	3.35	4.58	0.367	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความ

ต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากได้แก่ ด้านการประเมินผล ($PNI = 0.472$) ด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน ($PNI = 0.413$) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ($PNI = 0.409$) และการจัดบุคลากร ($PNI = 0.407$)

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา	3.43	4.78	0.394	น้อย
2. หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา	3.31	4.69	0.417	น้อย
3. การวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.57	4.70	0.317	น้อย
4. มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปี เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย	3.48	4.61	0.325	น้อย
5. มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	2.63	4.36	0.658	มาก
รวม	3.28	4.62	0.409	

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากด้านการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ ($PNI = 0.658$)

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง
ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนตำแหน่งงาน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
6. การออกแบบขอบเขตหน้าที่ความ รับผิดชอบของตำแหน่งครูปฐมวัยมีความ สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครู ปฐมวัย	3.56	4.61	0.295	น้อย
7. การออกแบบคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัย ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และบุคลิกภาพต่างๆ มีความสอดคล้องกับ สภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย	3.51	4.62	0.316	น้อย
8. การออกแบบลักษณะและมาตรฐานการ ปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยสามารถปฏิบัติงาน อย่างคล่องตัว	3.45	4.60	0.333	น้อย
9. มีการนำภาระงานของครูปฐมวัยมา เปรียบเทียบคุณค่าและความสำคัญของงาน กับตำแหน่งงานอื่นๆ เพื่อประเมินค่าของงาน	3.14	4.42	0.408	ปานกลาง
10. มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่ งานที่ทำนั้นมีความสำคัญ โดยการขยาย ขอบเขตงานที่กว้างขึ้น(Job Scope)เช่น การ ฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านบริหารนอกเหนือจาก งานสอนปกติ เป็นต้น	3.19	4.30	0.348	น้อย
11. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนด คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งครูปฐมวัย	2.66	4.27	0.605	มาก

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนตำแหน่งงาน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
12. มีการวิเคราะห์งาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสังเกตการปฏิบัติงาน การใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน	3.27	4.52	0.382	ปานกลาง
13. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลาการสอน ให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครู	3.78	4.61	0.220	น้อย
14. มีการกำหนดเวลาทำงานด้านการวิจัยสำหรับครูปฐมวัย	3.21	4.45	0.386	ปานกลาง
15. มีการกำหนดเวลาการทำงานด้านทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับครูปฐมวัย	3.48	4.53	0.302	น้อย
16. มีการกำหนดเวลาการช่วยงานด้านบริหารสำหรับครูปฐมวัย	3.16	4.35	0.377	ปานกลาง
17. มีการกำหนดเวลาการทำงานสำหรับครูปฐมวัย ในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน	3.62	4.52	0.249	น้อย
รวม	3.33	4.48	0.345	

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่าผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากคือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งครูปฐมวัย ($PNI = 0.605$)

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการวางแผนงานอาชีพ

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
18. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งทางวิชาการแก่ครูปฐมวัย	3.73	4.60	0.233	น้อย
19. การวางแผนงานอาชีพสำหรับครูปฐมวัยสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.46	4.45	0.286	มาก
20. ครูปฐมวัยมีการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเองได้	3.94	4.77	0.211	น้อย
21. การวางแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคลสามารถวางแผนได้ตรงกับความสนใจ ความถนัด และความรู้ความสามารถของครูปฐมวัย	3.50	4.49	0.283	มาก
รวม	3.65	4.57	0.252	

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากคือการวางแผนงานอาชีพสำหรับครูปฐมวัยสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($PNI = 0.286$) และการวางแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สามารถวางแผนได้ตรงกับความสนใจ ความถนัด และความรู้ความสามารถของครูปฐมวัย ($PNI = 0.283$)

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการจัดบุคลากร

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
22. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย	3.75	4.67	0.245	น้อย
23. การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.69	4.64	0.257	น้อย
24. การสรรหาครูปฐมวัย ควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ให้แนะนำนักศึกษาที่มีความสามารถสูงมาสมัคร	2.84	4.57	0.609	มาก
25. ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย ตัวแทนกลุ่มครูปฐมวัย กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กปฐมวัย กลุ่มนักวิชาการด้านปฐมวัย กลุ่มชุมชนในท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่การสรรหาและคัดเลือกครูปฐมวัยให้กับสถานศึกษาของตนเอง	2.77	4.34	0.567	มาก
26. การคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย	3.37	4.70	0.395	ปานกลาง
27. การคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านพัฒนาการและจิตวิทยาของเด็กแต่ละวัยเป็นอย่างดี	3.49	4.65	0.332	น้อย
28. การคัดเลือกครูปฐมวัย ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ	3.49	4.71	0.350	น้อย

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการจัดบุคลากร (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
29. การคัดเลือกครูปฐมวัย ควรใช้แบบทดสอบทางด้านจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย	2.96	4.58	0.547	มาก
30. มีกิจกรรมการปฐมนิเทศผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งครูปฐมวัย	3.11	4.62	0.486	ปานกลาง
31. มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยใหม่ โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย	3.10	4.55	0.468	ปานกลาง
32. มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วยที่ผ่านการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม เมื่อได้ปฏิบัติงานครบตามระยะเวลาที่กำหนด	3.28	4.61	0.405	ปานกลาง
33. มีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน แก่ครูปฐมวัยใหม่ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.44	4.64	0.349	น้อย
รวม	3.27	4.60	0.407	

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากคือการสรรหาครูปฐมวัย ควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ให้แนะนำนักศึกษาที่มีความสามารถ

สูงมาสมัคร (PNI = 0.609) ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย ตัวแทนกลุ่มครูปฐมวัย กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กปฐมวัย กลุ่มนักวิชาการด้านปฐมวัย กลุ่มชุมชนในท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่การสรรหาและคัดเลือกครูปฐมวัยให้กับสถานศึกษาของตนเอง (PNI = 0.567) และการคัดเลือกครูปฐมวัย ควรใช้แบบทดสอบทางด้านจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย (PNI = 0.547)

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการตอบแทน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$	แปลผล
34. โครงสร้างอัตราค่าตอบแทนเรื่องเงินเดือน มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตของครูปฐมวัยในปัจจุบัน	3.23	4.61	0.427	มาก
35. การกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน มีเกณฑ์พิจารณาจากปัจจัยเกี่ยวกับงาน เช่น ลำดับความสำคัญของงาน การแบ่งประเภทของงาน องค์ประกอบของงาน เป็นต้น	3.30	4.48	0.358	น้อย
36. การกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน มีเกณฑ์พิจารณาจากปัจจัยเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	3.23	4.60	0.424	มาก
37. ประโยชน์เกื้อกูลในด้านเศรษฐกิจ เช่น เงินสะสม เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น มีความเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจของครูปฐมวัย	3.13	4.54	0.450	มาก

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการตอบแทน(ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
38. ประโยชน์เกื้อกูลในด้านสังคม เช่น การประกันสุขภาพ การลาป่วย ลา กิจ ลา พักผ่อน ความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ การลาศึกษาต่อ การจัดทัศนศึกษา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น มีความเหมาะสมกับสภาพทางสังคมของครูปฐมวัย	3.48	4.69	0.348	น้อย
39. มีโครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครูปฐมวัย เพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ครูปฐมวัยที่สร้างคุณประโยชน์ด้านการศึกษา	3.49	4.65	0.332	น้อย
รวม	3.30	4.59	0.391	

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากคือประโยชน์เกื้อกูลในด้านเศรษฐกิจ เช่น เงินสะสม เงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น มีความเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจของครูปฐมวัย ($PNI = 0.450$) โครงสร้างอัตราค่าตอบแทนเรื่องเงินเดือน มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตของครูปฐมวัยในปัจจุบัน ($PNI = 0.427$) และการกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน มีเกณฑ์พิจารณาจากปัจจัยเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ($PNI = 0.424$)

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการพัฒนา

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
40. แนวทางการพัฒนาครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.72	4.73	0.272	น้อย
41. โครงการพัฒนาครูปฐมวัย เน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้พร้อมกับการงานในอนาคต	3.67	4.74	0.292	น้อย
42. การพัฒนาครูปฐมวัย มีวิธีการที่ทันสมัยโดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น การเรียนรู้แบบ E-Learning	3.26	4.67	0.433	น้อย
43. มีการพัฒนาครูปฐมวัยในด้านความเป็นผู้นำเครือข่ายพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อสร้างความร่วมมือกับพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน	3.54	4.72	0.333	น้อย
44. มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี	3.73	4.83	0.295	น้อย
45. มีการฝึกอบรมครูปฐมวัยให้มีทักษะการเสริมความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยให้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็ก	3.75	4.74	0.264	น้อย
46. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	2.89	4.59	0.588	ปานกลาง

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการพัฒนา (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
47. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก	3.06	4.58	0.497	น้อย
48. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับองค์กรทางการศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ เช่น National Association for the Education of young children (NAEYC) หรืออื่นๆ เป็นต้น	2.07	4.32	1.087	มาก
49. ครูปฐมวัยเข้าร่วมในโครงการพัฒนาอาชีพตามความสนใจ ความถนัด และความรู้ความสามารถของตนเอง	3.05	4.50	0.475	น้อย
50. มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารงานโครงการต่างๆในสถานศึกษา เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางด้านการบริหาร	3.46	4.63	0.338	น้อย
51. ผู้บริหารติดตามผลลำดับขั้นความก้าวหน้างานอาชีพของครูปฐมวัยทุกปี	3.55	4.64	0.307	น้อย
รวม	3.31	4.64	0.402	

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่าผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากคือมีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับองค์กรทางการศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ เช่น National Association for the Education of young children (NAEYC) หรืออื่นๆ เป็นต้น ($PNI = 1.087$)

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง
ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร
ในสถานศึกษา

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I-D)/D	แปลผล
52. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความเข้าใจ และ ความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย ในสถานศึกษา	3.97	4.76	0.199	น้อย
53. ผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนในการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่ ประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงาน	3.73	4.64	0.244	ปานกลาง
54. มีการจัดช่องทางการเจรจาระหว่างครู กับผู้บริหารเพื่อให้สามารถพูดคุยหรือ สื่อสารกับผู้บริหารเมื่อครูมีความคับข้องใจ	3.63	4.63	0.275	มาก
55. มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลได้ หลายทาง เพื่อให้ครูรับทราบข้อมูลอย่าง ทั่วถึงครบถ้วน และทันเวลา	3.69	4.69	0.271	มาก
56. การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรใน สถานศึกษา ควรใช้หลักการของการมีส่วน ร่วมในการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึง ความคาดหวังที่ต้องการของผู้บริหารและครู ที่มีต่อกัน	3.73	4.70	0.260	มาก
57. มีการสร้างความร่วมมือของครูโดยการ สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.81	4.78	0.248	ปานกลาง
รวม	3.76	4.69	0.247	

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากคือมีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับองค์กรทางการศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ เช่น มีการจัดช่องทางเพื่อการเจรจา ระหว่างครูกับผู้บริหารเพื่อให้สามารถพูดคุยหรือสื่อสารกับผู้บริหารเมื่อครูมีความคับข้องใจ ($PNI = 0.275$) มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลได้หลายทาง เพื่อให้ครูรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึงครบถ้วน และทันเวลา ($PNI = 0.271$) และการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ควรใช้หลักการของการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังที่ต้องการของผู้บริหารและครูที่มีต่อกัน ($PNI = 0.260$)

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}} (I - D) / D$	แปลผล
58. ครูปฐมวัยควรมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	3.65	4.68	0.282	น้อย
59. มีการจัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.59	4.67	0.301	น้อย
60. การจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติ มีความหลากหลายทั้งความตรงและความเที่ยง	3.19	4.56	0.429	ปานกลาง

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง
ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการบริหารและควบคุมผล
การปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I-D)/D	แปลผล
61. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมี การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานของครูโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	3.23	4.54	0.406	ปานกลาง
62. มีคณะกรรมการเป็นผู้ทำการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.39	4.57	0.348	น้อย
63. มีแบบประเมินความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อใช้ประเมินผล การปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	2.92	4.50	0.541	มาก
64. มีการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับ ให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล	3.02	4.51	0.458	ปานกลาง
65. มีการจัดทำคู่มือเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อปฏิบัติทางวินัย การ อุทธรณ์ และการร้องทุกข์ ให้แก่ครูได้ยึดถือ ปฏิบัติ	3.25	4.51	0.388	ปานกลาง
66. มีการจัดกิจกรรมต่างๆในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามและรักษา วินัยในตนเองของครู	3.55	4.62	0.301	น้อย
67. มีการจัดตั้งบุคคล หรือ หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบในสถานศึกษาเพื่อให้คำปรึกษา และช่วยเหลือแก่ครูที่มีปัญหาข้อข้องใจทั้ง ในเรื่องงานและส่วนตัว	2.96	4.45	0.503	มาก

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
68. มีการจัดทำงบประมาณ เพื่อสนับสนุนโครงการที่ให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่เกิดปัญหาในด้านต่างๆ	3.26	4.52	0.387	ปานกลาง
69. มีการแนะนำหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่ครู	2.82	4.37	0.550	มาก
70. สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	3.11	4.48	0.441	ปานกลาง
71. สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านวินัย	3.09	4.44	0.437	ปานกลาง
72. สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านการให้คำปรึกษาช่วยเหลือครู	2.99	4.50	0.505	มาก
รวม	3.20	4.52	0.413	

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากคือ มีการแนะนำหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่ครู ($PNI = 0.550$) มีแบบประเมิน

ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย (PNI = 0.541) สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านการให้คำปรึกษาช่วยเหลือครู (PNI = 0.505) และมีการจัดตั้งบุคคล หรือ หน่วยงานผู้รับผิดชอบในสถานศึกษาเพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่ครูที่มีปัญหาข้อข้องใจทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว (PNI = 0.503)

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการประเมินผล

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI ^{modified} (I - D) / D	แปลผล
73. มีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากความก้าวหน้าของพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน	3.44	4.62	0.343	น้อย
74. มีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน	3.35	4.62	0.379	น้อย
75. มีแบบการประเมินความคิดเห็นหรือความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้อึดมั่นคงในหน้าที่การงานของครูปฐมวัย	2.99	4.45	0.488	ปานกลาง
76. มีการประเมินความมั่นคงของการจ้างงานโดยพิจารณาจากข้อมูลสถิติและสาเหตุของครูปฐมวัยที่ย้าย หรือ ลาออก	2.74	4.40	0.606	มาก
77. มีแบบการประเมินความคิดเห็นหรือความพึงพอใจเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการที่กำหนดให้ครูปฐมวัยต้องปฏิบัติตาม	2.94	4.40	0.497	ปานกลาง

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง
ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านการประเมินผล(ต่อ)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI_{modified} (I - D) / D	แปลผล
78. มีการประเมินการตอบสนองต่อ ระเบียบของรัฐจากข้อมูลด้านงานวินัยใน การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของ ครูปฐมวัย	3.06	4.44	0.451	ปานกลาง
79. มีแบบการประเมินความคิดเห็นหรือ ความพึงพอใจบรรยากาศของความสัมพันธ์ ระหว่างครูในสถานศึกษา	3.09	4.50	0.456	ปานกลาง
80. มีการประเมินบรรยากาศความสัมพันธ์ ของบุคลากรจากลักษณะการทำงานใน รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา	3.11	4.56	0.466	ปานกลาง
81. มีแบบการประเมินความคิดเห็นหรือ ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงานของครู ปฐมวัย	3.05	4.52	0.482	ปานกลาง
82. มีการประเมินสภาพการทำงานจาก คุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสมดุลกัน ระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของครู ปฐมวัย	2.74	4.46	0.628	มาก
รวม	3.02	4.53	0.472	

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการ
จำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการตามค่าลำดับดัชนี
ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ในระดับมากคือ มีการประเมินสภาพการทำงาน
จากคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสมดุลกันระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของครูปฐมวัย ($PNI =$
0.628) และมีการประเมินความมั่นคงของการจ้างงานโดยพิจารณาจากข้อมูลสถิติและสาเหตุ
ของครูปฐมวัยที่ย้าย หรือ ลาออก ($PNI = 0.606$)

2. การออกแบบร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1)

ในขั้นตอนของการพัฒนาระบบ ได้มีการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ในระดับมาก ได้นำมาร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1) ดังมีรายละเอียด คือ

ร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1)

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ใช้ชื่อระบบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย

1. ชื่อระบบ
2. หลักการของระบบ
3. วัตถุประสงค์ของระบบ
4. องค์ประกอบของระบบ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่
 - 4.1 การวางแผน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่
 - 4.1.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 1. การศึกษาข้อมูลการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา
 - 4.1.2 การวางแผนด้านงาน
 1. การออกแบบงาน
 2. การวิเคราะห์งาน
 3. กำหนดเวลาทำงาน
 4. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 4.1.3 การวางแผนงานอาชีพ
 1. ความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
 2. การวางแผนงานอาชีพตามความสนใจและความถนัดของครู

4.2 การดำเนินงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

4.2.1 การจัดบุคลากร

1. การสรรหา

- 1.1 ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา
- 1.2 การพัฒนาครูเพื่อการสรรหาภายใน

2. การคัดเลือก

- 2.1 การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ
- 2.2 มุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย
- 2.3 การสรรหาและคัดเลือกด้วยคณะกรรมการการจัด

บุคลากร ด้านปฐมวัย

3. การบรรจุและแต่งตั้ง

4.2.2 การตอบแทน

1. เงินเดือน

- 1.1 ค่าตอบแทนมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิต
- 1.2 ค่าตอบแทนพิจารณาจากปัจจัยของผู้ปฏิบัติงาน

2. ประโยชน์เกื้อกูล

- 2.1 ประโยชน์เกื้อกูลทางเศรษฐกิจ

4.2.3 การพัฒนา

1. การฝึกอบรม

2. การบริหารงานอาชีพ

- 2.1 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู
- 2.2 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครูกับองค์กรด้านปฐมวัย
ในต่างประเทศ

4.2.4 ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา

1. การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร

1.1 การจัดช่องทางเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร

1.2 การสื่อสารประชาสัมพันธ์หลายทาง

2. ความร่วมมือของครู

2.1 การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือเพื่อให้ทราบความ

คาดหวัง

4.2.5 การควบคุมและบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วินัย

3. การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

3.1 การกำหนดบุคคล/หน่วยงานภายในให้คำปรึกษา
และช่วยเหลือ

3.2 การแนะนำหน่วยงานภายนอกให้คำปรึกษาและ
ช่วยเหลือ

4. การประเมินนโยบายและแผนงาน

4.1 การประเมินย้อนกลับด้านประสิทธิภาพของนโยบาย
และแผนงาน

4.3 การประเมิน/ผลลัพธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

4.3.1 ผลผลิตภาพ

4.3.2 ความมั่นคงของการจ้างงาน

4.3.2.1 การประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล

4.3.3 การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ

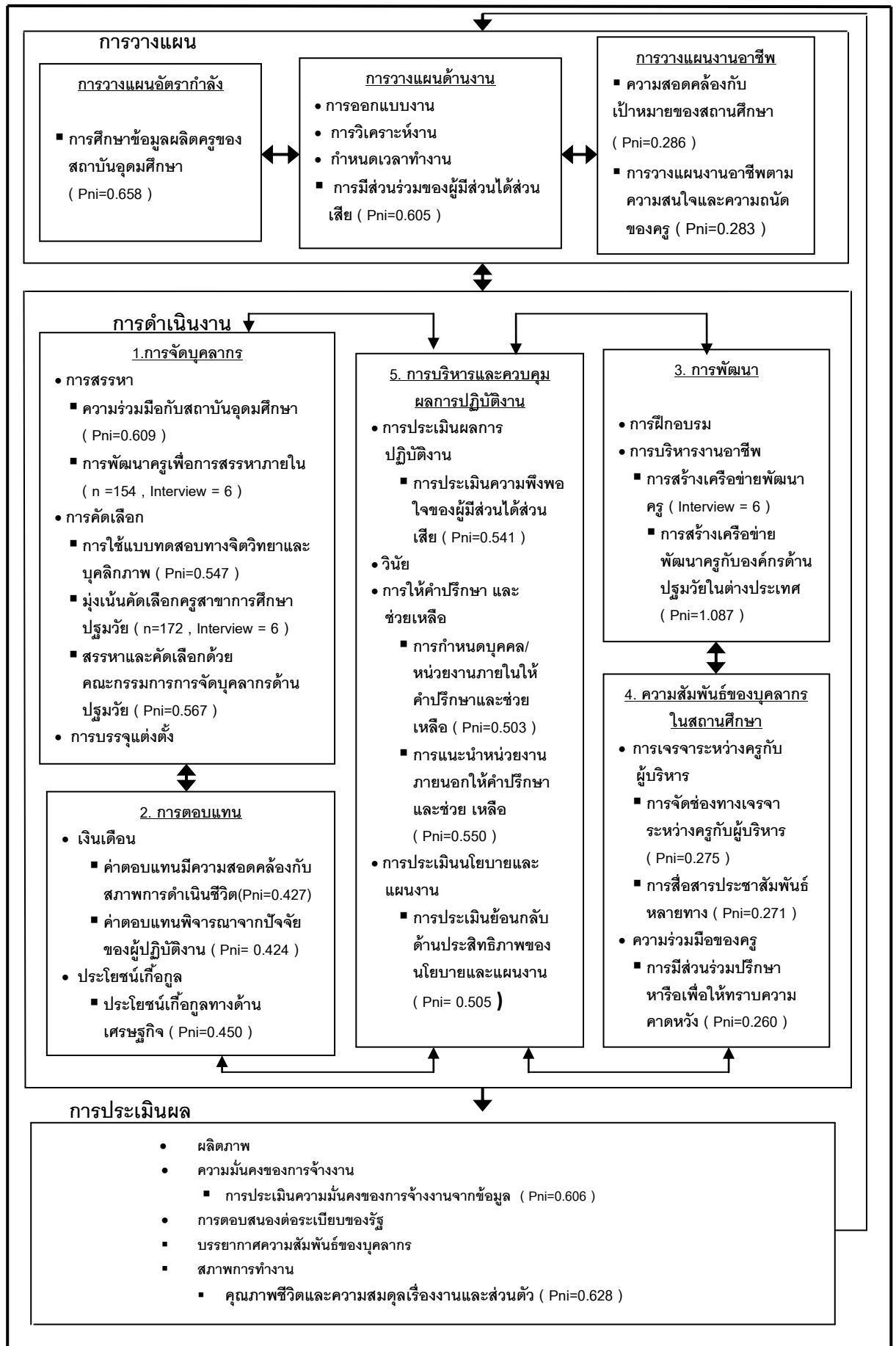
4.3.4 บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร

4.3.5 สภาพการทำงาน

4.3.5.1 คุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว

(โดยกำหนดให้เครื่องหมายวงกลมเป็นองค์ประกอบเดิม และเครื่องหมายสี่เหลี่ยมเป็นองค์ประกอบใหม่ที่
พัฒนาขึ้น ในแผนภาพที่ 8)

แผนภาพที่ 8 ร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม(ฉบับที่ 1)



1. **ชื่อระบบ** ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
2. **หลักการของระบบ** มีหลักการสำคัญ ดังต่อไปนี้
 - 1) **หลักธรรมาภิบาล**
 ยึดถือให้มีการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา
 - 2) **หลักการความเสมอภาค**
 ยึดถือให้ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน
 - 3) **หลักสมรรถนะ**
 ยึดถือให้ครูต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ที่เป็นมืออาชีพ และมีสมรรถนะครูที่เหมาะสมกับมาตรฐานตำแหน่ง
 - 4) **หลักคุณภาพชีวิต**
 ยึดถือให้มาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสมดุลของชีวิตและการทำงาน
3. **วัตถุประสงค์ของระบบ** มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้
 - 1) เพื่อให้สถานศึกษามีระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็งและส่งเสริมให้ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา
 - 2) เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่น
 - 3) เพื่อสร้างมาตรฐานระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานการสอนของ ตำแหน่งครูผู้สอนระดับปฐมวัย
 - 4) เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตำแหน่งครูผู้สอนระดับปฐมวัย

- 5) เพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นเครือข่ายและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยในทุกภาคส่วน

4. องค์ประกอบของระบบ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

- 1) การวางแผน มีองค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การวางแผนดำเนินงาน การวางแผนงานอาชีพ
- 2) การดำเนินงาน มีองค์ประกอบ ได้แก่ การจัดบุคลากร การตอบสนอง การพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา และการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน
- 3) การประเมิน/ผลลัพธ์

4.1 การวางแผน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน มีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การวางแผนดำเนินงาน และการวางแผนงานอาชีพ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1. การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่กับความต้องการกำลังคนในอนาคต การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนที่สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา เพื่อนำมาวางแผนกำหนดจำนวนอัตรากำลังของครูได้อย่างเหมาะสม โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) การวิเคราะห์บริบทภายในของสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ในเรื่องของโครงสร้างสถานศึกษา พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ นโยบาย โครงการ ตลอดจนงานบริหารด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- 2) การวิเคราะห์บริบทภายนอกของสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ในเรื่องของสภาวะการแข่งขันด้านแรงงาน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่างๆ เรื่องของการเมือง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ แนวทางการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน

3) การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการครูปฐมวัย มีการพิจารณาข้อมูลพื้นฐานในแต่ละปี ดังนี้

- นโยบายการรับเด็กปฐมวัยจากหน่วยงานต้นสังกัด
- นโยบายขยายหรือลดการรับเด็กปฐมวัยของสถานศึกษา
- ข้อมูลจำนวนเด็กที่จะมีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียน
- สัดส่วนจำนวนครูต่อจำนวนผู้เรียนที่มีความเหมาะสมสำหรับแต่ละห้องเรียน
- จำนวนผู้ช่วยดูแลเด็ก เช่น พี่เลี้ยงเด็ก กลุ่มอาสาสมัคร เพื่อช่วยภาระงานของครู

4) มีการวางแผนอัตรากำลังโดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยในปัจจุบันที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้มาประกอบการพิจารณา

การศึกษาข้อมูลการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา

การวางแผนกำลังครูปฐมวัย มีการวางแผนโดยศึกษาข้อมูลผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย เพื่อสำรวจจำนวนนักศึกษา หลักสูตร การสอน และข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการวางแผนอัตรากำลังที่มีความสอดคล้องกับสภาพครูปฐมวัยในอนาคต โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักในบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อการวางแผนอัตรากำลัง
- 1.2 มีการประสานกับสถาบันอุดมศึกษาให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูปฐมวัยเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้
 - 1) จำนวนนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัยที่รับเข้าเรียนในแต่ละปี
 - 2) จำนวนนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัยที่จะสำเร็จการศึกษาในแต่ละปี
 - 3) ภูมิลำเนาเดิมของนักศึกษา และจำนวนนักศึกษาที่มีภูมิลำเนาที่อยู่ในชุมชนท้องถิ่น

- 4) หลักสูตร เนื้อหา และรายละเอียดของวิชาที่เรียน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่างๆในการสำเร็จการศึกษา
- 5) การกำหนดจำนวนชั่วโมงของวิชาการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
- 6) หลักสูตรการศึกษาต่อ หลังจากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
- 7) หลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการ

4.1.2 การวางแผนดำเนินงาน

เป็นการวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาในเรื่องการออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน และการกำหนดเวลาทำงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การออกแบบงาน

เป็นการออกแบบงานที่มุ่งเน้นให้ลักษณะการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับภาระงานสอนของครู โดยเปิดโอกาสให้ครูสามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก และมีการออกแบบงานให้มีความทันสมัยจูงใจแก่ครูปฐมวัยรุ่นใหม่ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารกำหนดให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบงาน โดยเน้นให้ครูมีการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก มีอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 1.2 ผู้บริหารควรออกแบบงานให้ครูปฐมวัยและครูชั้นประถมศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนการทำงานในสายงานการสอนที่ต่อเนื่องกัน เพื่อเป็นการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ครูมีโอกาสเรียนรู้งานเพิ่มเติมและสามารถทดแทนงานกันในเวลาที่ขาดครู
- 1.3 ส่งเสริมให้มีการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ครูปฐมวัยรุ่นใหม่ที่คุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยี เช่น การใช้สารสนเทศเพื่อการสื่อสารกับพ่อแม่ผู้ปกครอง ในเรื่องต่อไปนี้
 - 1) การรายงานกิจกรรมในห้องเรียนในแต่ละสัปดาห์
 - 2) บันทึกการติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของพัฒนาการเด็ก
 - 3) ปัญหาพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

4) สรุปผลการประเมินพัฒนาการในทุกภาคเรียน

5) การแจ้งข่าวสารของกิจกรรมต่างๆ เช่น การนัดประชุมผู้ปกครอง การอบรมให้ความรู้กับพ่อแม่และผู้ปกครอง

1.4 การจัดประสบการณ์เรียนรู้แก่เด็กบางเรื่องที่มีความละเอียดซับซ้อน ควรออกแบบงานสอนในลักษณะเป็นการสอนเป็นทีม (Team Teaching) เพื่อให้เรียนรู้หลักการทำงานเป็นทีมและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือมีการแบ่งงานกันทำ (Division of work) ตามความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลตามลักษณะงาน เพื่อให้งานง่ายต่อการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล

2. การวิเคราะห์งาน

เป็นกระบวนการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้ได้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.1 ระบุงานและขอบเขตของงานในการวิเคราะห์งาน โดยกำหนดเป้าหมายและศึกษาข้อมูล เกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น โครงสร้างของสถานศึกษา เนื้อหาหลักสูตร ลักษณะของงาน ภาระงาน หน้าที่รับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงานสอนปฐมวัย เป็นต้น

2.2 สัมรวจและทบทวนสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขและหาแนวทางในการวิเคราะห์งานที่เหมาะสม

2.3 วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานของครูปฐมวัย สามารถใช้วิธีการดังต่อไปนี้

- 1) การสังเกต เป็นการสังเกตทั้งแบบมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก
 - ความยากง่ายของกิจกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
 - วิธีการสอนที่กระตุ้นและส่งเสริมเด็กให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้

- การเลือกใช้สื่อการสอน และการวัดผลประเมินในแต่ละกิจกรรม
- ลักษณะบุคลิกภาพของครู
- ความเหมาะสมของจำนวนผู้สอนที่ควรมีในขณะจัดกิจกรรมแต่ละอย่าง

- 2) การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เน้นถึงองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น เทคนิควิธีการสอน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ เป็นต้น
- 3) การใช้เครื่องมือในการบันทึกภาพครูขณะที่มีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ อาจบันทึกเป็นรูปภาพ หรือ บันทึกเป็นวีดิทัศน์ เพื่อสะดวกในการนำมาวิเคราะห์งาน
- 4) ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น และการทดลองปฏิบัติงาน

2.4 การวิเคราะห์งานควรมีการเรียงลำดับความสำคัญของงาน โดยเน้นให้นำหนักของความสำคัญมากที่สุดในเรื่องของวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นเฉพาะของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

2.5 สรุปผลวิเคราะห์เพื่อนำมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติของครูปฐมวัย (Job Specification) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) คำบรรยายลักษณะงาน ได้แก่
 - ภาระงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - ลักษณะการปฏิบัติงาน สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้
 - การจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียน
 - ลักษณะและอำนาจในการตัดสินใจ
- 2) คุณสมบัติของครูผู้สอน ได้แก่ คุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และ ความสามารถ คุณลักษณะ บุคลิกภาพทั้งด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจ

- 2.6 ควรมีปรับปรุงและแก้ไขคำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของครู
ปฐมวัย ให้มีความสอดคล้องกับนวัตกรรมใหม่ๆในการจัดการเรียนรู้อิงของเด็ก
- 2.7 ควรมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์งาน เช่น การใช้โปรแกรม
บุคคล HRIS

3. การกำหนดเวลาทำงาน

เป็นการวางแผนช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย โดยแบ่งออกเป็นช่วงเวลา
ในการปฏิบัติงานสอนตามปกติ และช่วงเวลาในการปฏิบัติงานอื่นเพื่อให้การจัดการเรียนการสอน
มีคุณภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 3.1 การกำหนดเวลาการปฏิบัติงานสอนให้มีจำนวนชั่วโมงสอนไม่ต่ำกว่าภาระ
งานขั้นต่ำตามที่ส่วนราชการต้นสังกัดกำหนด
- 3.2 ผู้บริหารกำหนดเวลาการปฏิบัติงานอื่นที่เป็นภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการ
จัดการเรียนการสอน เพื่อให้มีคุณภาพ โดยระบุแบ่งเป็นจำนวนชั่วโมงหรือ
จำนวนวันที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ดังนี้
- 1) กำหนดเวลาด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ ผู้ปกครอง การร่วม
ประชุมหรือ การเยี่ยมบ้าน ตลอดจนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน
กิจกรรมต่างๆทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน อย่างน้อย 2 ชั่วโมงต่อ
สัปดาห์
 - 2) กำหนดเวลาด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน โดยมีกิจกรรมเข้า
ร่วมงานการทำนุบำรุงด้านศิลปวัฒนธรรมของชุมชน เน้นการสร้าง
ความรู้สึกร่วมกันของการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน อย่างน้อย 1-2 วัน ต่อเดือน
 - 3) กำหนดช่วงเวลาให้มีการประชุมระดมสมองในกลุ่มงานปฐมวัยเป็น
ประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้ครูสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ทดลอง
นวัตกรรมใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ด้าน
การศึกษาปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
 - 4) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยมีช่วงเวลาของการพัฒนาตนเอง
อย่างต่อเนื่อง เช่น การค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งความรู้ การ

ฝึกอบรม การทำโครงการวิจัย การร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญด้าน
ปฐมวัย อย่างน้อย 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

4. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการวางแผนด้านงานที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ พ่อแม่
ผู้ปกครอง และชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้การวางแผนด้านงานของครูปฐมวัยสามารถตอบสนอง
ความต้องการและความคาดหวังในคุณลักษณะของเด็กที่พึงประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมี
แนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 4.1 ผู้บริหารกำหนดให้มีการประชุมกับพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนในท้องถิ่น
เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความคาดหวัง
เกี่ยวกับลักษณะงานและคุณลักษณะของครู
- 4.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังโดยภาพรวมของผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียและกำหนดประเด็นที่สำคัญในการวางแผนด้านงาน
- 4.3 หาข้อสรุปและกำหนดแนวทางการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ
สถานศึกษา
- 4.4 ดูแล ติดตามและประเมินการวางแผนด้านงานปฐมวัยให้เป็นไปตามแผนงาน
ที่ตั้งไว้

4.1.3 การวางแผนงานอาชีพ

เป็นการวางแผนการจัดลำดับชั้นของตำแหน่งงานให้เห็นความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง
ของอาชีพครู โดยกำหนดแบบแผนการเลื่อนตำแหน่ง จากการคัดเลือกงานต่าง ๆ ที่อยู่ใน
หมวดหมู่งานเดียวกันนำมาจัดวางเป็นลำดับชั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

เป็นการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของครู โดยมุ่งหวังให้การตั้งเป้าหมายอาชีพของครู
มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาเพื่อให้วางแผนเส้นทางอาชีพไปในทิศทางเดียวกัน
โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้ครูได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน
- 1.2 ผู้บริหารชี้แจงเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครู และให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ และหลักเกณฑ์การสร้างความก้าวหน้าของครูสายงานการสอนปฐมวัย ได้แก่
 - 1) หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูภายในสถานศึกษา
 - 2) หลักเกณฑ์และนโยบายในการพัฒนาครูสายงานการสอน
 - 3) หลักเกณฑ์การประเมินเพื่อให้มีวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะ
- 1.3 ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำการสร้างเป้าหมายเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองให้ สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

2. การวางแผนงานอาชีพตามความสนใจและความถนัดของครู

เป็นการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของครู โดยส่งเสริมการตั้งเป้าหมายอาชีพของครูตามความสนใจ ความถนัด ความรู้ และความสามารถของตนเอง โดยมีการวางแผนเพื่อการพัฒนาให้สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารจัดให้มีครูที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มาอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจแก่ครูในการค้นหาตัวเองเพื่อการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง
- 2.2 กำหนดให้มีการจัดทำสมุดบันทึกเส้นทางความก้าวหน้า (Career Planning Workbooks) ซึ่งมีรายละเอียดของการประเมินตนเองเกี่ยวกับ ค่านิยม ความสนใจ ความสามารถ เป้าหมาย และแผนการพัฒนาตนเอง
- 2.3 ผู้บริหารวางแผนแนวทางการพัฒนาระบบการให้คำปรึกษาครูเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล เพื่อค้นหาความถนัด ความสนใจของครู
- 2.4 วางแผนการพัฒนางานอาชีพในแต่ละช่วงของอายุงาน เพื่อสร้างแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ครูสามารถพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

4.2 การดำเนินงาน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในด้านการดำเนินงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ การจัดบุคลากร การตอบแทน การพัฒนา ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา การควบคุมและบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1. การจัดบุคลากร

เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดบุคลากร ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การสรรหา

เป็นการจัดหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก อาจมีการจัดหาโดยการประกาศภายในสถานศึกษาหรือการสรรหาโดยการประกาศรับสมัครภายนอกทั่วไป โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) การสรรหาครูปฐมวัย ควรสร้างช่องทางการสรรหาในรูปแบบที่หลากหลาย ได้แก่
 - การประกาศข่าวประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครในสถานศึกษา
 - การลงโฆษณาในสื่อต่างๆ เช่น หนังสือโฆษณาจัดหางาน สื่อทางอินเทอร์เน็ต
 - การแนะนำผู้สมัครจากบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกของสถานศึกษา
- 2) มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า
- 3) ควรพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการการสรรหาที่เน้นให้ได้กลุ่มผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) เพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาครูในสถานศึกษา

1.1 ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา

เป็นการสรรหาครูปฐมวัยโดยสร้างความร่วมมือกับสถาบันระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถสูง มีคุณสมบัติตามตำแหน่งมาตรฐานครูปฐมวัย โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1.1.1 กำหนดแนวทางการสรรหาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่

- 1) การประกาศรับสมัครนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการเรียนดี มีความรู้ความสามารถสูงตามที่สถานศึกษาต้องการ
- 2) พัฒนาแนวทางการสร้างแหล่งงานบุคลากรด้านปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เป็นศูนย์รวมบุคลากรด้านปฐมวัย

1.1.2 มีการพัฒนาระบบนักศึกษาครูปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อประโยชน์ การสรรหาผู้มีความสามารถสูงในอนาคต โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) ร่วมกำหนดเนื้อหา กิจกรรมสร้างประสบการณ์และช่วงเวลา การฝึกงานที่เหมาะสม
- 2) กำหนดให้ผู้มีประสบการณ์และมีบุคลิกภาพที่อบอุ่นเป็นพี่เลี้ยงดูแลนักศึกษา
- 3) กำหนดแนวทางการรับนักศึกษาปฐมวัยทุกชั้นปี เข้าทำงานในช่วงเวลาอื่นอย่างต่อเนื่อง เช่น ช่วงเย็น ช่วงปิดเทอม ช่วงการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อเป็นผู้ช่วยดูแลเด็กในช่วงที่สถานศึกษาต้องการ
- 4) พัฒนาแนวทางการสรรหาโดยการวางแผนการจูงใจนักศึกษาเข้าสู่อาชีพครูปฐมวัยอย่างตั้งใจเช่น การให้ทุนการศึกษา การประกันการมีงานทำเมื่อจบการศึกษา

1.2 การพัฒนาครูเพื่อการสรรหาภายใน

เป็นการสรรหาครูที่อยู่ภายในสถานศึกษา เพื่อให้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งครู
ปฐมวัย ซึ่งอาจมีการย้าย หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง โดยยึดหลักความยุติธรรมและความสมัครใจ
ของครู โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.2.1 ผู้บริหารทบทวนอัตรากำลังและสำรวจบุคลิกภาพของครูในสถานศึกษา
ที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมในการสอนเด็กปฐมวัย
- 1.2.2 ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมระบบการสรรหาภายใน
สถานศึกษา โดยให้ครูผู้สอนทุกระดับชั้น มีความสามารถในสายงาน
สอนระดับอื่น ได้แก่
 - 1) กำหนดให้ครูปฐมวัยและครูชั้นประถมศึกษามีโอกาส
แลกเปลี่ยนการทำงานในสายงานการสอนที่ต่อเนื่องกัน เพื่อ
เป็นการหมุนเวียนงาน และมีการพัฒนาเรียนรู้ต่างระดับชั้น
 - 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านปฐมวัยเน้นให้เป็นการฝึกอบรม
การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถจัดในทุกช่วงของการปิด
ภาคเรียน
 - 3) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสายงานสอนอื่นใน
สถานศึกษาได้เข้าร่วมการอบรมในหัวข้อด้านการศึกษาปฐมวัย
อย่างสม่ำเสมอ

2. การคัดเลือก

เป็นกระบวนการที่นำวิธีการต่างๆมาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกครูที่มีความรู้
ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดในสถานศึกษา โดยมี
แนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) กำหนดเกณฑ์เครื่องมือในการคัดเลือกให้มีความหลากหลาย ได้แก่ การ
สัมภาษณ์ขั้นต้น การสอบประวัติเดิม การตรวจสุขภาพอนามัย และการทดสอบ
การปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 2) พัฒนาเครื่องมือในการคัดเลือกให้มีความตรงและความเที่ยง

3) กำหนดเกณฑ์ผู้ที่ทำการคัดเลือกให้มีความรู้และประสบการณ์ด้านงานปฐมวัย เป็นอย่างดี มีความยุติธรรม ไม่อคติและลำเอียง

4) เกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยควรเน้นให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีสมรรถนะ ครู ดังนี้

- เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการเรียนรู้ และขั้นพัฒนาการเด็กในแต่ละช่วงวัย
- เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและสามารถพัฒนาเด็กให้มีทัศนคติเชิงบวกได้
- เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับพ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี
- เป็นผู้ที่สามารถควบคุมพฤติกรรมแสดงออกและควบคุมอารมณ์ให้คงที่ได้ดี
- เป็นผู้ที่พร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความร่วมมือกับผู้เป็นมืออาชีพอื่น

2.1 การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ

เป็นการใช้เครื่องมือที่จัดทำเป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อนำมาใช้ในการคัดเลือกครูปฐมวัย ให้มีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมในการสอนเด็ก โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 กำหนดให้ผู้ผ่านแบบทดสอบความรู้ความสามารถตามมาตรฐานตำแหน่งครูสายงานสอน เข้ารับการทดสอบทางจิตวิทยาในการวัดบุคลิกภาพของครู ได้แก่

- 1) แบบทดสอบ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ประกอบด้วยคำถาม 100 ข้อ ที่ใช้วัดบุคลิกภาพ โดยให้บุคคลตอบคำถามว่า ตนรู้สึกหรือปฏิบัติอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละคำถามเหล่านั้น จากคำตอบที่ได้นำมาจัดกลุ่มใหม่ว่าตรงกับบุคลิกภาพแบบใด ซึ่งสามารถจัดแบ่งบุคลิกภาพของบุคคลเป็นคู่ลักษณะของตรงข้าม ได้แก่
 - ลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแบบเปิดเผย (Extrovert : E) และ แบบปิดตัว (Introvert : I)

- วิธีการรับรู้ข้อมูลแบบใช้ประสบการณ์ตรง (Sensing : S) และแบบใช้การผุดคิดได้เอง (Intuiting : N)
- การตัดสินใจโดยใช้การคิด (Thinking : T) และ ใช้ความรู้สึก (Feeling : F)
- การปฏิบัติตัวแบบมีแบบแผน (Judgement : J) และแบบยืดหยุ่น (Perception : P)

2) California Psychological Inventory (CPI)

- เป็นแบบทดสอบที่มุ่งวัดบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 16 ด้าน

3) Sixteen Personality Factors Test (16 PF)

- เป็นแบบทดสอบโดยวัดมิติพื้นฐานทั่วไปของมนุษย์ มี 16 ด้าน

4) Edwards Personal Preference Schedule (EPPS)

- เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพที่เป็นลักษณะโดยทั่วไปของบุคคล โดย ยึดลักษณะบุคลิกภาพ มี 15 ข้อ

2.1.2 นำผลการทดสอบมาประกอบการพิจารณาในการคัดเลือกครูปฐมวัย

2.2 มุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย

เป็นการคัดเลือกครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาการศึกษาปฐมวัย เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยโดยเฉพาะ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารมุ่งเน้นให้มีการคัดเลือกครูที่สำเร็จการศึกษาในสาขาการศึกษาปฐมวัย โดยพิจารณาให้ครูต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

- 1) พัฒนาการและการเรียนรู้ตามวัยของเด็ก
- 2) หลักสูตร เนื้อหาสาระ โภชนาการ การดูแลความปลอดภัย
- 3) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การจัดกิจกรรมประจำวัน
- 4) การจัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผล

2.2.2 กำหนดให้การวางแผนการขออัตรากำลังครูสาขาการศึกษา

ปฐมวัยแยกออกจากเกณฑ์อัตรากำลังครูทั้งหมด เพื่อให้มีสัดส่วนจำนวนของครูสาขาปฐมวัยต่อเด็ก ครบตามเกณฑ์มาตรฐานสากลของหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่ยังไม่มีวุฒิกการศึกษาปฐมวัยมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่อง

2.3 สรรหาและคัดเลือกด้วยคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย

เป็นการดำเนินงานในเรื่องของจัดบุคลากรด้านการสรรหาและคัดเลือกครูปฐมวัย โดยการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย เป็นผู้รับผิดชอบงานบุคลากรด้านครูปฐมวัยโดยตรง เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการกระจายอำนาจงานบริหารทรัพยากรบุคคลแก่สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.3.1 ผู้บริหาร ครู บุคลากรของสถานศึกษาตนเองและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ร่วมระดมสมองเพื่อแสดงความคิดเห็นในการจัดตั้งให้มีคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัยในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

2.3.2 กำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย โดยมีการเลือกตั้งตัวแทนของกรรมการในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) กลุ่มครูปฐมวัย
- 3) กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กปฐมวัย
- 4) กลุ่มนักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษา
- 5) กลุ่มชุมชนในท้องถิ่น

2.3.3 คณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย มีอำนาจหน้าที่การสรรหาและคัดเลือกโดยมีการประสานงานกับคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา

2.3.4 คณะกรรมการการการจั้ดบุคลากรด้านปฐมวัย มีการพัฒนาเกณฑ์การสอบคัดเลือกและกลั่นกรองครูปฐมวัยก่อนเข้าระบบราชการเพิ่มเติมได้แก่

- 1) การคัดเลือกผู้ที่มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรงเพื่อสามารถจัดกิจกรรมของเด็กปฐมวัยที่มีกิจกรรมเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา
- 2) การคัดเลือก นอกจากแบบทดสอบทั่วไปและสัมภาษณ์แล้ว ควรใช้แบบทดสอบทางด้านจิตวิทยา แบบวัดบุคลิกภาพหรือแบบวัดทัศนคติของครู
- 3) การคัดเลือกครูควรมีการทดสอบการสอนเชิงปฏิบัติการในห้องเรียน เช่นเดียวกับการสอบสอนของนักศึกษา
- 4) การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครที่ต้องการทำงานในวิชาชีพครู ควรให้มีหลักฐานรับรองการสะสมจำนวนชั่วโมงการฝึกประสบการณ์การสอนเด็กในสถานศึกษา หรือการดูแลเด็กในสถานรับเลี้ยงเด็ก โดยระบุจำนวนชั่วโมงตามที่กำหนด

3. การบรรจุและแต่งตั้ง

เป็นกระบวนการที่กำหนดให้ครูที่ผ่านการคัดเลือกได้เข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยมีกิจกรรมการนิเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ การแนะนำเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการจัดผู้ที่มีประสบการณ์มาเป็นพี่เลี้ยงในช่วงการปรับตัวใหม่ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 3.1 กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมนิเทศครูใหม่ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของครู
- 3.2 มีการชี้แจงและสร้างความเข้าใจให้แก่ครูเกี่ยวกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามความคาดหวังของผู้บริหาร
- 3.3 จัดให้มีครูพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์สูง เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน

3.4 ควรมีการพัฒนาเกณฑ์การบรรจุครูอัตราจ้างที่สอบบรรจุได้แล้ว
สามารถเลือกบรรจุเป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาที่ตนเคยปฏิบัติงาน
อยู่

4.2.2 การตอบแทน

เป็นการให้ผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบตาม
ตำแหน่งงาน โดยจ่ายให้เป็นในรูปของผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน และไม่ใช้ตัว
เงิน อันได้แก่ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. เงินเดือน

เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่
รับผิดชอบตามตำแหน่งงานของตน เป็นค่าตอบแทนที่กำหนดให้ครูได้รับเงินเดือน เงินวิทย
ฐานะและเงินประจำตำแหน่งในการปฏิบัติงานสายการสอน โดยยึดหลักของการประเมินค่างาน
โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้บริหารมีภาระชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนของครูที่ได้รับตามที่
กำหนดไว้ในกฎ ระเบียบของทางราชการ
- 2) ผู้บริหารมีภาระชี้แจงและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อให้มี
วิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะ
- 3) การกำหนดค่าตอบแทน เน้นการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงาน
เป็นหลัก เช่น ลำดับความสำคัญของงาน องค์ประกอบของงาน และความรู้
ความสามารถของครู เป็นต้น
- 4) การกำหนดค่าตอบแทนจากหลักการประเมินค่างาน เป็นวิธีการค้นหาลำดับ
ความสำคัญของงานที่จะใช้เปรียบเทียบงานแต่ละงาน โดยกำหนดเกณฑ์การ
ประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพงาน ดังนี้
 - องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น เป็นงานที่มีเนื้อหาหลากหลาย
ต้องใช้ความคิดริเริ่ม มีการปรับเปลี่ยนวิธีสอนตลอดเวลา

- ความยุ่งยากของงาน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีในตัวบุคคล
- มีการกำกับตรวจสอบ และติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน
- ขอบเขตการตัดสินใจ ระดับความยากในการตัดสินใจ

1.1 ค่าตอบแทนมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิต

เป็นการกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสอดคล้องของค่าตอบแทนกับสภาพการดำเนินชีวิตของครูในปัจจุบัน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.1.1 มีการวิเคราะห์สภาพความเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ เช่น การขยายตัวของ ภาวะ เศรษฐกิจ ดัชนีค่าครองชีพ ในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่
- 1.1.2 ผู้บริหารจัดให้มีแบบสำรวจการเปลี่ยนแปลงของค่าครองชีพในแต่ละปี
- 1.1.3 สรุปรายงานข้อมูลส่งกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้เป็นแนวทางในการจัดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน

1.2 ค่าตอบแทนพิจารณาจากปัจจัยของผู้ปฏิบัติงาน

เป็นการกำหนดค่าตอบแทน โดยเน้นการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ความรู้และความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.2.1 วิเคราะห์คุณสมบัติครูปฐมวัยตามมาตรฐานตำแหน่งงานสอนระดับปฐมวัย
- 1.2.2 วิเคราะห์มาตรฐานด้านครูตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาและการประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

- 1) ครูมีวุฒิ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ เช่น มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเด็ก พ่อแม่ผู้ปกครอง หมั่นพัฒนาตนเอง
- 2) ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น สามารถจัดประสบการณ์เรียนรู้แก่เด็ก เข้าใจจิตวิทยา และพัฒนาการ การใช้สื่อที่เหมาะสม และการประเมินพัฒนาการเด็กตามสภาพจริง เป็นต้น

1.2.3 การกำหนดให้ค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่โดดเด่นของครู ปรุ้มวัยนอกเหนือจากคุณสมบัตินี้ทั่วไป เช่น

- 1) ความสามารถในการเป็นวิทยากรการอบรมให้ความรู้ด้าน ปรุ้มวัยแก่พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนในท้องถิ่น
- 2) ความสามารถในการเป็นผู้นำและประสานเครือข่ายองค์กร วิชาชีพด้านปรุ้มวัย
- 3) ความสามารถในการทำงานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านปรุ้มวัย ร่วมกับหน่วยงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

2.ประโยชน์เกื้อกูล

เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ตามตำแหน่งงานของตน มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดประโยชน์เกื้อกูล ควรยึดหลักการจัดให้ตรงกับความประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่
2. การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล ควรมีความหลากหลาย นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด จัดให้เป็นประโยชน์เกื้อกูลทั้งในด้าน เศรษฐกิจและด้านสังคม
3. ควรมีนำองค์ประกอบด้านอายุงาน มาพิจารณาร่วมในการจัดประโยชน์เกื้อกูล
4. มีการส่งเสริมการให้รางวัลยกย่อง ผู้ที่สร้างคุณประโยชน์แก่ส่วนรวม ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

2.1 ประโยชน์เกื้อกูลทางด้านเศรษฐกิจ

เป็นผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่จัดให้แก่บุคลากรในรูปของสวัสดิการ ทางด้านเศรษฐกิจ นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 2.1.1 ผู้บริหารจัดให้มีแบบสำรวจความต้องการประโยชน์เกื้อกูลทางด้านเศรษฐกิจที่ครู ต้องการ
- 2.1.2 กำหนดให้มีการประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อสรุปลักษณะของประโยชน์เกื้อกูลทางเศรษฐกิจที่มีความต้องการ
- 2.1.3 กำหนดเงื่อนไขในการได้รับประโยชน์เกื้อกูลทางเศรษฐกิจ ประกาศให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจตรงกัน

4.2.3. การพัฒนา

เป็นกระบวนการพัฒนาที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการฝึกอบรมและการบริหารงานอาชีพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การฝึกอบรม

เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการพัฒนาครูปฐมวัยให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะของสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่เน้นให้เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- 1.3 คัดเลือกผู้ให้การอบรมและออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม
- 1.4 การติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม
- 1.5 จัดสรรทรัพยากรต่างๆในการพัฒนาและฝึกอบรมครูให้เพียงพอ เช่น งบประมาณ สถานที่ และเครื่องมืออุปกรณ์

1.6 การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมครูปฐมวัย ควรเน้นเนื้อหาที่ส่งเสริมด้าน
คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีของเด็ก

1.7 รูปแบบการฝึกอบรมครูปฐมวัย ควรเน้นให้เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

2. การบริหารงานอาชีพ

เป็นการบริหารแบบแผนการเลื่อนตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
ในสายงานอาชีพของบุคลากรที่ตรงกับความสนใจ ความรู้ความสามารถของแต่ละคน โดยมี
แนวทางดำเนินการดังนี้

2.1 การตั้งเป้าหมายเส้นทางความก้าวหน้าของครูปฐมวัยให้สอดคล้องกับ
เป้าหมายของ สถานศึกษา

2.2 มีการจัดแบบจำลองอาชีพ (Career Model) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ
ดำเนินงานและการวางแผนอาชีพของบุคคลแต่ละคน

2.3 นำข้อมูลที่ได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อ
นำมาใช้ในการหาแนวทางการพัฒนา

2.4 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ
สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายความก้าวหน้าที่ตั้งใจไว้

2.5 ปรับปรุงแก้ไขแผนการพัฒนาที่ไม่เหมาะสมและหาแนวทางการพัฒนาตนเอง
ใหม่

2.1 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู

เป็นการสร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาครูแบบมีส่วนร่วม และสร้างเครือข่ายการ
พัฒนาครูกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

2.1.1 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูกับสถาบันอุดมศึกษา มีแนวทาง
ดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ได้แก่ การร่วมพัฒนา
บุคลากรด้านปฐมวัยในกลุ่มเครือข่าย ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้
ประสบการณ์ของครู คณาจารย์ และนักศึกษา

- 2) กำหนดสมาชิกของเครือข่าย ได้แก่ ครู คณาจารย์ และนักศึกษา
- 3) กำหนดผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของกลุ่มเครือข่ายทุกฝ่าย
- 4) กำหนดกิจกรรมของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาครู เช่น
 - กำหนดแนวทางการพัฒนาครูประจำการที่ไม่มีวุฒิด้านการศึกษา
ปฐมวัยเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตามชั่วโมงที่กำหนด
 - การกำหนดช่วงเวลาของการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อของครู
ปฐมวัยให้สอดคล้องกับกำหนดเวลาทำงานของครู
 - การจัดโครงการวัดประเมินความรู้ทางด้านการจัดการศึกษา
ปฐมวัย
 - การศึกษาแลกเปลี่ยนดูงานของคณาจารย์และนักศึกษา การฝึก
ประสบการณ์การสอนในสถานศึกษา

2.1.2 การสร้างเครือข่ายองค์กรวิชาชีพด้านปฐมวัยในประเทศ โดยมีแนวทาง ดำเนินการดังนี้

- 1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลของกลุ่มสมาคม กลุ่มชมรม กลุ่มมูลนิธิ
ที่มีการดำเนินงานด้านปฐมวัยทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อจัดตั้งเป็น
เครือข่าย
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเครือข่าย เช่น วัตถุประสงค์
เพื่อการสร้างเสริมความเข้มแข็งและความเป็นมืออาชีพของบุคลากร
ด้านปฐมวัย เป็นต้น
- 3) กำหนดประเภทสมาชิกของเครือข่าย
- 4) จัดตั้งผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของแต่ละกลุ่ม
- 5) กำหนดวิธีการดำเนินงานและกิจกรรมของกลุ่มเครือข่าย ได้แก่
 - การประชุมกลุ่มเครือข่ายเป็นประจำทุก 1-3 เดือน เพื่อให้มีการ
ติดตามงานและประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆที่แต่ละกลุ่มได้
จัดกิจกรรมขึ้น

- มีการส่งเสริม สนับสนุน ให้พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนที่เป็นสมาชิกของแต่ละกลุ่มเครือข่ายได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของแต่ละกลุ่มเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความร่วมมือและประสานความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
 - กิจกรรมของกลุ่มเครือข่ายควรจัดให้เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้เรื่องการผลิตสื่อ และวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน การอบรมพัฒนาครู การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมเด็ก เป็นต้น
 - สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายของคณาจารย์ในการระดมทรัพยากรด้านบุคคล เพื่อเป็นศูนย์เครือข่ายด้านบุคลากรที่สามารถติดต่อช่วยเหลืองานได้เมื่อมีความต้องการ เช่น ศูนย์รวมผู้ดูแลเด็ก ศูนย์รวมผู้เชี่ยวชาญ ด้านพัฒนาการเด็ก ผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุข นักจิตวิทยา นักโภชนาการ เป็นต้น
- 6) จัดให้มีระบบการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านงานปฐมวัยของเครือข่ายของคณาจารย์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ให้มีความทันสมัย และทันต่อเหตุการณ์ โดยสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลของสมาชิกในแต่ละองค์กร

2.2 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครูกับองค์กรด้านปฐมวัยในต่างประเทศ

เป็นสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายพัฒนาครู เพื่อให้มีการยกระดับการพัฒนาครูที่สามารถสร้างเครือข่ายกับองค์กรวิชาชีพด้านปฐมวัยในต่างประเทศ เช่น National Association for the Education of young children (NAEYC) หรืออื่นๆ เป็นต้น โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 2.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ได้แก่ การร่วมพัฒนาบุคลากรด้านปฐมวัยในกลุ่มเครือข่าย ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของสมาชิกทั้งในและต่างประเทศ

2.2.2 สมาชิกของเครือข่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฐมวัย ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านงานปฐมวัย พ่อแม่ผู้ปกครอง หรือผู้ที่สนใจงานปฐมวัย ทั้งในและต่างประเทศ

2.2.3 กำหนดผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของกลุ่มเครือข่ายทุกฝ่าย

2.2.4 กิจกรรมของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาครู เช่น

- 1) การเข้าประชุมสัมมนางานปฐมวัยนานาชาติ
- 2) การเสนอผลงานทางวิชาการด้านปฐมวัย
- 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านปฐมวัยจากช่องทางการสื่อสารออนไลน์

4.2.4 ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งผู้บริหารและครู เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีในการปฏิบัติงานและจัดข้อขัดแย้งต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร

เป็นการเจรจาตกลงระหว่างครูกับผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขการปฏิบัติงานต่างๆ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เห็นความสำคัญของการเจรจาและสื่อสารข้อมูลระหว่างกันภายในสถานศึกษา
- 2) ผู้บริหารจัดให้มีการเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหารเพื่อให้สามารถพูดคุยหรือสื่อสารกับผู้บริหารเมื่อมีความคับข้องใจ ในเรื่องต่อไปนี้
 - เงื่อนไขการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน
 - ปัญหาของสภาพการปฏิบัติงานจริง
 - ปัญหาความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานตามสายงาน

1.1 การจัดช่องทางเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร โดยมีการจัดช่องทางการเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหารเพื่อให้สามารถพูดคุยหรือสื่อสารกับผู้บริหารเมื่อมีความคับข้องใจ โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสร้างช่องทางการเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหารในรูปแบบต่างๆ ได้แก่

- 1) การจัดช่องทางเจรจาตามสายงาน เช่น หัวหน้ากลุ่มสายงานสอน
- 2) การจัดช่องทางเจรจาผ่านคณะกรรมการกลุ่มงานบุคคลที่ตั้งขึ้นในสถานศึกษา
- 3) การเจรจาโดยตรงกับผู้บริหาร เช่น การพูดคุย การเขียนบันทึก การส่งข้อความทางอีเมลล์ เป็นต้น

1.1.2 การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร ควรยึดหลักของการประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

1.2 การสื่อสารประชาสัมพันธ์หลายทาง

เป็นการจัดระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลของสถานศึกษาในหลายช่องทาง เพื่อให้ครูได้รับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง ครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา เพื่อมิให้เกิดความคลาดเคลื่อนอันจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ในสถานศึกษา

1.2.2 ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประชุมในทุกระดับชั้นทั้งสายงานบริหารและสายงานสอนเป็นประจำ เพื่อการสื่อสารข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และทันเวลา

1.2.3 การจัดระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลของสถานศึกษาในหลายช่องทาง ได้แก่

- 1) การจัดประชุมเพื่อชี้แจง

- 2) การจัดให้มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสารและอยู่ในบริเวณที่เห็นได้อย่างชัดเจน
- 3) การใช้จดหมายสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างครู
- 4) การประชาสัมพันธ์ข่าวทางเว็บไซต์ของโรงเรียน
- 5) การแจ้งข่าวสารโดยตรงทางอีเมลล์

2. ความร่วมมือของครู

เป็นความร่วมมือของครูในการทำงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน มีบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 การสร้างความร่วมมือ ควรให้มีการรับทราบถึงความคาดหวังที่ต้องการของผู้บริหารและครูที่มีต่อกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ
- 2.2 สร้างบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสถานศึกษา
- 2.3 สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและองค์กร

3. การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือเพื่อให้ทราบความคาดหวัง

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ที่เน้นให้ทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์ในการปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยและแต่ละฝ่ายได้บอกความคาดหวังของตนแก่คนอื่น เพื่อให้มีความเข้าใจระหว่างกัน โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 3.1 ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย ร่วมสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่เน้นให้มีการเปิดเผยและมีความจริงใจต่อกัน
- 3.2 ผู้บริหารส่งเสริมและกระตุ้นให้แต่ละบุคคล กล้าแสดงความคิดเห็นและบอกความคาดหวังของตนเพื่อให้มีการยอมรับซึ่งกันและกัน
- 3.3 ส่งเสริมการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อให้มีการปรึกษาหารือร่วมกัน ร่วมตัดสินใจและพร้อมรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.3 คณะกรรมการสถานศึกษา ควรมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา

4.2.5 การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน

เป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานและควบคุมผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ให้เกิดความสำเร็จทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยเน้นและให้ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายของครูที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสำเร็จทั้งระดับบุคคลและองค์กร
- 2) มีการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้นจนถึงระดับบุคคล
- 3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 4) ดำเนินการตามแผนที่กำหนด มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร พร้อมหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานหากพบปัญหาที่เกิดขึ้น
- 5) การติดตาม ดูแล ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อเป้าหมาย
- 6) การทบทวนเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่นำไปสู่เป้าหมายร่วมของครูและสถานศึกษา การรายงานผลย้อนกลับเพื่อเปลี่ยนแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมงานด้านวินัย การให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่บุคลากร และการประเมินประสิทธิภาพของนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การประเมินผลปฏิบัติงาน

เป็นการวัดผลการทำงานของบุคลากรภายในระยะเวลาที่กำหนดและนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ มีการแจ้งผลให้ครูผู้ถูกประเมินรับทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไข และนำผลของการประเมินผลปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการทำงาน ได้แก่

- 1) เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 2) เพื่อการพิจารณาความเหมาะสมของค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูล
- 3) เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยและนำมาใช้เป็นข้อมูลพัฒนาครู
- 4) เพื่อประกอบการพิจารณาย้ายครูสายงานสอนอื่นมาเป็นครูปฐมวัย

1.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินผลการทำงาน ได้แก่

- 1) เกณฑ์การประเมินผลการทำงานโดยทั่วไป พิจารณาตามมาตรฐานตำแหน่งครูของหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดไว้
- 2) กำหนดตัวชี้วัดและนำผลการปฏิบัติงานของครูมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินกับมาตรฐานหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
- 3) ผู้บริหารควรเน้นเกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่ดีจากความก้าวหน้าของ พัฒนาการของเด็กเป็นหลัก โดยพิจารณาตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้
 - แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
 - สมุดบันทึกพฤติกรรมเด็กที่สะท้อนความก้าวหน้าของพัฒนาการ
 - แบบประเมินความก้าวหน้าด้านพัฒนาการของเด็กตามความคิดเห็นของ พ่อแม่ผู้ปกครอง
 - ผลการทดสอบพัฒนาการจากผู้เชี่ยวชาญด้านเด็ก
- 4) การประเมินผลการทำงาน ให้พิจารณาจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) การประเมินผลการทำงานของครูปฐมวัย ควรมีการประเมินตามสภาพที่พบเห็นจริง เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ที่เห็นผลงานของเด็ก การจัดสภาพห้องเรียน และมีการประเมินในช่วงเวลาขณะปฏิบัติงานในห้องเรียนเช่นเดียวกับการทดสอบ

6) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น

- การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผลงานของทีมงาน รายชื่อการเข้าประชุมการทำกิจกรรม เป็นต้น
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ การส่งจดหมายสื่อสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บันทึกการเข้าร่วมประชุมครูและผู้ปกครอง สมุดการเยี่ยมบ้าน ภาพถ่ายการทำกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครอง เป็นต้น
- การพัฒนาตนเอง มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ วุฒิบัตร ประกาศนียบัตรการเข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ รายงานการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาต่างๆ เป็นต้น

1.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) สร้างความรู้ และความเข้าใจแก่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องมีความหลากหลาย มีความเที่ยงตรง
- 4) กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมิน

1.4 มีการแจ้งผลประเมินย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.5 การพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ได้แก่

- 1) ควรมีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตครูเพื่อเพิ่มมาตรฐานการประเมินตามหลักสากลและมีความทันสมัยมากขึ้น

- 2) ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยการนำผลการนิเทศจากครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญสูงมาร่วมพิจารณา
- 3) ควรพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการสอบถามการสอนจริงในห้องเรียน เป็นการประเมินตามสภาพจริง และนำผลมาร่วมพิจารณา

1.1 การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการประเมินกฎ ระเบียบและนโยบายในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการพิจารณาจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1.1.1 สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด โดยจัดทำแบบประเมินที่เป็นลักษณะของแบบสำรวจความคิดเห็นในเรื่องงานบริหารบุคคลในด้านต่างๆ
- 1.1.2 ผู้บริหารควรมีการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินความพึงพอใจเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน
- 1.1.3 รวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติ เพื่อให้ได้ผลวิเคราะห์ที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ
- 1.1.4 ส่งข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบต่อไป

2. วินัย

เป็นการกำหนดระเบียบหรือข้อปฏิบัติในด้านการมีวินัยในตนเอง การปฏิบัติตามแบบแผนอันดีงาม ตลอดจนมีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 2.1 ให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์ในงานด้านวินัยที่ต้องปฏิบัติตาม
- 2.2 มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างมีวินัย ให้ครูได้ยึดถือปฏิบัติ

- 2.3 มีการส่งเสริมสนับสนุน โดยจัดโครงการหรือกิจกรรมในการให้คำปรึกษาด้าน การสร้างการมีวินัยในตนเอง การตรงต่อเวลา มีความสุจริตต่อหน้าที่
- 2.4 การสร้างค่านิยมหลักในด้านการประพฤติ ปฏิบัติตนให้ยึดมั่นในคุณธรรม และจริยธรรม
- 2.5 การส่งเสริมการเข้ารับการอบรมชั่วโมงด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่าง สม่ำเสมอเพื่อการเป็นต้นแบบที่ดีแก่เด็ก

3. การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

เป็นการจัดบริการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือครูที่ประสบกับปัญหาชีวิตทั้ง ในด้านการทำงานและส่วนตัว โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

3.1 การกำหนดบุคคล หรือหน่วยงานภายในให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

เป็นการกำหนดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานที่ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ดูแล ให้ คำปรึกษาและช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- 3.1.1 ผู้บริหารและครูร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในการแต่งตั้งบุคคลหรือ หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่บุคลากรทุกฝ่าย
- 3.1.2 การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ครอบคลุมถึงการดูแลครูที่มีปัญหาซับซ้อน ใจทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว
- 3.1.3 มีการจัดทำกองทุนสวัสดิการภายในสถานศึกษา เพื่อช่วยเหลือครูในกรณี จำเป็น

3.2 แนะนำหน่วยงานภายนอกให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

เป็นการกำหนดให้มีการติดต่อประสานงานเพื่อแนะนำหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาที่ สามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยมีแนวทาง ดำเนินงาน ดังนี้

- 3.2.1 ผู้บริหารกำหนดให้มีผู้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐ และเอกชนเพื่อเป็นทางเลือกแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ต้องการ คำปรึกษาและช่วยเหลือ

3.2.2 มีการจัดทำคู่มือให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีชื่อหน่วยงาน ลักษณะของความช่วยเหลือ เงื่อนไขและรายละเอียดต่างๆของหน่วยงาน เพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือปัญหาในแต่ละด้าน

4. การประเมินนโยบายและแผนงาน

เป็นการประเมิน กฎ ระเบียบและนโยบายในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา นโยบายและแผนงานนั้น โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 4.1 สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้าน ประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครู งานด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และงานด้านการให้ความช่วยเหลือครู
- 4.2 สถานศึกษาควรมีการสร้างงานวิจัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคคลในสถานศึกษา เพื่อให้สะท้อนสภาพข้อเท็จจริง ปัญหาทางด้านบริหาร ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ ผลงานวิจัยเป็นข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดในการปรับปรุงและพัฒนา

4.1 การประเมินย้อนกลับด้านประสิทธิภาพของนโยบาย

เป็นการประเมินกฎ ระเบียบและนโยบายในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของนโยบาย โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 4.1.1 สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด โดย รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ว่าสามารถทำให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- 4.1.2 นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลวิเคราะห์ที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ

- 4.1.3 ส่งข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบต่อไป

4.3 การประเมินผล

เป็นการวัดประเมินและคุณลักษณะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่ทำให้ได้ผลผลิตที่ดี ครูมีความรู้สึกมั่นคงในการจ้างงานและปฏิบัติตนให้ความร่วมมือในการตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างครูและสภาพการทำงานที่ดี มีองค์ประกอบและแนวทางดำเนินการ ในเรื่องต่อไปนี้

4.3.1 ผลผลิตภาพ

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านประสิทธิภาพของครูในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถานศึกษา โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. ผู้บริหารการกำหนดเกณฑ์ของการวัดประเมินที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของครู โดยพิจารณาในเรื่อง ต่อไปนี้
 - 1) ครูปฐมวัยมีผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินมาตรฐานของครูตามการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2) ครูปฐมวัยมีความสามารถตามมาตรฐานใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
 - 3) ครูปฐมวัยมีความก้าวหน้า และสามารถขอเลื่อนวิทยฐานะได้อย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลผลิตด้านประสิทธิภาพของครู โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา

4.3.2 ความมั่นคงของการจ้างงาน

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านความรู้สึกมั่นคงของครูในตำแหน่งหน้าที่การงานของวิชาชีพครู ซึ่งมีความมั่นคงทั้งด้านฐานะทางเศรษฐกิจและฐานะทางสังคม โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ ความคิดเห็นหรือความมั่นคงของการจ้างงานในด้าน
ฐานะทางเศรษฐกิจ ได้แก่
 - 1) การมีรายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตประจำวัน
 - 2) การไม่มีหนี้สินกู้ยืม ไม่เล่นการพนัน
 - 3) ความสามารถในการช่วยเหลือผู้อื่นทางด้านเศรษฐกิจ
2. มีแบบการสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นหรือความมั่นคงของการจ้างงานใน
ด้านฐานะทางสังคม ได้แก่
 - 1) ความรู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพครู
 - 2) การมีฐานะทางสังคมเท่าเทียมกับบุคคลอื่น
 - 3) การเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในสถานศึกษา
 - 4) การเป็นที่ยอมรับของพ่อแม่ผู้ปกครอง

4.3.2.1 การประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านความรู้สึก
มั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูลด้านสถิติของการย้าย การลาออกของครูปฐมวัย โดยมีแนว
ทางการประเมิน ดังนี้

1. มีการรวบรวมสถิติและสรุปรายงานเกี่ยวกับจำนวนครูปฐมวัยที่มีการ
โอนย้าย การลาออกในแต่ละปี
2. มีการทบทวนสาเหตุของการโอนย้ายและการลาออก โดยให้ความสำคัญ
กับสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกไม่มั่นคงของการจ้างงาน
3. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลลัพธ์ด้านความมั่นคงของการจ้างงาน
โดยใช้เครื่องมือทาง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการ
รวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา

4.3.3 การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านการปฏิบัติตาม
ของครูที่แสดงต่อกฎระเบียบต่างๆของทางราชการ โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นหรือความพึงพอใจเกี่ยวกับระเบียบต่างๆของทางราชการที่กำหนด
2. มีการรวบรวมสถิติและสรุปรายงานเกี่ยวกับการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ การถูกลงโทษทางวินัย
3. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา

4.3.4 บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านบรรยากาศของความสัมพันธที่ครูมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในสถานศึกษา โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นหรือความพึงพอใจต่อบรรยากาศของความสัมพันธ์ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา
2. การวัดประเมินบรรยากาศความสัมพันธ์ โดยพิจารณาบรรยากาศที่มีลักษณะการทำงานแบบการมีส่วนร่วม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความไว้วางใจเชื่อใจกัน
3. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านบรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา

4.3.5 สภาพการทำงาน

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านสภาพการทำงานของครูในสถานศึกษา โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นหรือความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานของครูในสถานศึกษา ได้แก่
 - 1) เงื่อนไขของการปฏิบัติงาน
 - 2) จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน
 - 3) ค่าตอบแทนที่ได้รับ

- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. มีการรวบรวมสถิติและสรุปรายงานเกี่ยวกับการร้องเรียนในสภาพการปฏิบัติงานต่างๆ
3. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านสภาพการทำงาน โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา

4.3.5.1 คุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านสภาพการทำงานของคุณ โดยเน้นการพิจารณาถึงคุณภาพชีวิตและมีความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบประเมินสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่มีความสะดวกสบาย มีความเป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย
2. มีแบบประเมินวัตถุประสงค์และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการสอนที่มีเพียงพอ กับความต้องการของคุณ
3. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัวของคุณ ได้แก่
 - 1) ความสามารถในการคิดเชิงบวก
 - 2) การทำงานอย่างฉลาด
 - 3) การบริหารการจัดการด้านการเงิน
 - 4) การบริหารเวลา
 - 5) การพัฒนาจิต
 - 6) การทำงานเป็นทีม
4. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านสภาพการทำงานที่เน้นการพิจารณาถึงคุณภาพชีวิตและมีความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับ
ที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

ในขั้นตอนของการพัฒนาระบบนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอนของการตรวจสอบความ
เหมาะสมของระบบที่ได้ร่างขึ้น โดยนำไปให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 จำนวน 13 ท่าน (ตามรายชื่อ
ชื่อดังภาคผนวก ก) เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในสถานศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) โดยได้ผลการประเมินความ
เหมาะสม ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใน
สถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) ด้านชื่อระบบ หลักการ
ของระบบ และวัตถุประสงค์ของระบบ

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ชื่อระบบ	4.31	0.75	มาก
2. หลักการของระบบ	4.62	0.50	มากที่สุด
3. วัตถุประสงค์ของระบบ	4.62	0.65	มากที่สุด
4. องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล	4.69	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ชื่อระบบ
มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 หลักการมีความเหมาะสมในระดับมาก
ที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 วัตถุประสงค์มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.62 และองค์ประกอบของระบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69

ตารางที่ 28 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการวางแผน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนอัตรากำลังได้แก่	4.38	0.96	มาก
5.1 การศึกษาข้อมูลผลผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา	4.38	0.96	มาก
6. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนด้านงานได้แก่	4.71	0.41	มากที่สุด
6.1 การออกแบบงาน	4.69	0.48	มากที่สุด
6.2 การวิเคราะห์งาน	4.85	0.37	มากที่สุด
6.3 กำหนดเวลาทำงาน	4.62	0.50	มากที่สุด
6.4 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.69	0.48	มากที่สุด
7. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนงานอาชีพได้แก่	4.57	0.44	มากที่สุด
7.1 ความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.69	0.48	มากที่สุด
7.2 การวางแผนงานอาชีพตามความสนใจและความถนัดของครู	4.46	0.66	มาก

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าองค์ประกอบของระบบด้านการวางแผนที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ องค์ประกอบการวางแผนด้านงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 รองลงมาเป็นองค์ประกอบด้านการวางแผนอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 ส่วนองค์ประกอบการวางแผนอัตรากำลัง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38

ตารางที่ 29 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8. สาระสำคัญขององค์ประกอบการจัดบุคลากร ได้แก่	4.54	0.44	มากที่สุด
8.1 การสรรหา	4.62	0.50	มากที่สุด
8.2 ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา	4.62	0.50	มากที่สุด
8.3 การพัฒนาครูเพื่อการสรรหาภายใน	4.31	0.63	มาก
8.4 การคัดเลือก	4.31	0.75	มาก
8.5 การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ	4.23	0.72	มาก
8.6 มุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย	4.92	0.27	มากที่สุด
8.7 สรรหาและคัดเลือกด้วยคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด
8.8 การบรรจุแต่งตั้ง	4.69	0.63	มากที่สุด
9. สาระสำคัญขององค์ประกอบการตอบแทน ได้แก่	4.32	0.64	มาก
9.1 เงินเดือน	4.54	0.51	มากที่สุด
9.2 ค่าตอบแทนมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิต	4.23	0.72	มาก
9.3 ค่าตอบแทนพิจารณาจากปัจจัยของผู้ปฏิบัติงาน	4.31	0.85	มาก
9.4 ประโยชน์เกื้อกูล	4.31	0.85	มาก
9.5 ประโยชน์เกื้อกูลทางด้านเศรษฐกิจ	4.23	0.83	มาก
10. สาระสำคัญขององค์ประกอบการพัฒนา ได้แก่	4.50	0.54	มาก
10.1 การฝึกอบรม	4.77	0.43	มากที่สุด
10.2 การบริหารงานอาชีพ	4.46	0.66	มาก
10.3 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู	4.62	0.65	มากที่สุด

ตารางที่ 29 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา
ปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม(ฉบับที่ 1)องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน(ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
10.4 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครูกับองค์กรด้าน ปฐมวัยในต่างประเทศ	4.15	0.80	มาก
11. สาระสำคัญขององค์ประกอบความสัมพันธ์ของ บุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่	4.75	0.36	มากที่สุด
11.1 การเจรจาหารือกับผู้บริหาร	4.77	0.43	มากที่สุด
11.2 การจัดช่องทางเจรจาหารือกับผู้บริหาร	4.69	0.48	มากที่สุด
11.3 การสื่อสารประชาสัมพันธ์หลายทาง	4.77	0.43	มากที่สุด
11.4 ความร่วมมือของครู	4.85	0.37	มากที่สุด
11.5 การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือเพื่อให้ทราบ ความคาดหวัง	4.69	0.48	มากที่สุด
12. สาระสำคัญขององค์ประกอบการบริหารและควบคุมผล การปฏิบัติงาน ได้แก่	4.60	0.39	มากที่สุด
12.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.85	0.37	มากที่สุด
12.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.77	0.43	มากที่สุด
12.3 วินัย	4.54	0.51	มากที่สุด
12.4 การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ	4.62	0.50	มากที่สุด
12.5 การกำหนดบุคคล/หน่วยงานภายในให้ คำปรึกษาและช่วยเหลือ	4.46	0.51	มาก
12.6 การแนะนำหน่วยงานภายนอกให้คำปรึกษา และช่วยเหลือ	4.38	0.50	มาก
12.7 การประเมินนโยบายและแผนงาน	4.54	0.51	มากที่สุด
12.8 การประเมินย้อนกลับด้านประสิทธิภาพของ นโยบายและแผน	4.69	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบของระบบด้านการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ องค์ประกอบความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 รองลงมาคือ องค์ประกอบการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และองค์ประกอบการจัดบุคลากร 4.54 ส่วนองค์ประกอบของระบบด้านการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมมาก คือ องค์ประกอบการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และองค์ประกอบการตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

ตารางที่ 30 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการประเมินผล

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
13. สาระสำคัญขององค์ประกอบส่วนการประเมินผลได้แก่	4.64	0.39	มากที่สุด
13.1 ผลิตภาพ	4.85	0.37	มากที่สุด
13.2 ความมั่นคงของการจ้างงาน	4.54	0.51	มากที่สุด
13.3 ประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล	4.54	0.51	มากที่สุด
13.4 การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ	4.46	0.51	มาก
13.5 บรรยายากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร	4.85	0.37	มากที่สุด
13.6 สภาพการทำงาน	4.54	0.51	มากที่สุด
13.7 คุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว	4.77	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบของระบบด้านการประเมินผลที่มีความเหมาะสมมากที่สุดคือ ผลิตภาพ และบรรยายากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.85 รองลงมาคือ คุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 และความมั่นคงของการจ้างงาน

ประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล สภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 องค์ประกอบของระบบด้านการประเมินผลที่มีความเหมาะสมมาก คือ การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบ

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิ (กลุ่มที่ 1) ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 1) ดังสรุปได้ดังนี้

- ให้เพิ่มหลักการของระบบ ได้แก่ **หลักเครือข่ายและการมีส่วนร่วม**
- ให้เปลี่ยนคำว่า ผู้รับผิดชอบ เป็น **ผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง**
- ให้ระบุเพิ่มว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้**ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง** เข้าใจในบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อการวางแผนอัตรากำลัง
- ให้ระบุเพิ่มว่า การประสานกับสถาบันอุดมศึกษาที่**ตั้งอยู่ในชุมชนท้องถิ่น** ให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- การศึกษาข้อมูลผลิตครูให้เพิ่มในเรื่อง **ข้อมูลความต้องการ ทักษะคตินักศึกษาที่มีต่อสถานศึกษาปฐมวัย**
- การศึกษาข้อมูลผลิตครูให้เพิ่มในเรื่อง **สถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการให้ผลตอบสนองย้อนกลับแก่หน่วยงานผลิตครูปฐมวัย ในเรื่องเกี่ยวกับ หลักสูตร จำนวนที่ผลิตครู การฝึกประสบการณ์และข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูปฐมวัย**
- การออกแบบงาน ควรเพิ่มในเรื่อง **ผู้บริหารกำหนดให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบงาน โดยเน้นให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับศักยภาพและความแตกต่างของเด็กแต่ละคน เพื่อประโยชน์การสร้างรอยเชื่อมต่อของระดับชั้นปฐมวัยและประถมศึกษา**
- เปลี่ยนคำว่า การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี เป็น **การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ**
- การสังเกตในการวิเคราะห์ควรเพิ่มการสังเกตในเรื่อง ลักษณะบุคลิกภาพของครู **คุณธรรม และจริยธรรม** และเพิ่มข้อ **ควรกำหนดให้พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน**
- ในเรื่องคำบรรยายลักษณะงาน เพิ่มข้อ **วิธีการวัดและประเมิน**

- คุณสมบัติครูผู้สอนให้เพิ่มคำว่า การมี **คุณธรรม จริยธรรม**
- เปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยมีช่วงเวลาของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 1 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ ให้เพิ่มเวลาเป็น **การกำหนดเวลาก่อนโรงเรียนเช้า และหลังเลิกเรียน อย่างละครึ่งชั่วโมง**
- ผู้บริหารชี้แจงเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครู และให้ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และ หลักเกณฑ์การสร้างความก้าวหน้าของครูสายงานการสอนปฐมวัย ให้เพิ่มข้อ **หลักและวิธีการจัดประสบการณ์พัฒนาเด็กที่เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย**
- เพิ่มคำว่า **ผู้บริหารจัดการสัมมนาหรือประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ให้มีครูที่มีประสบการณ์ และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มาช่วยให้ความรู้และสร้างความเข้าใจแก่ครู
- ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ให้เพิ่มคำว่า การประกาศรับสมัครนักศึกษา **มีคุณธรรม จริยธรรม** ตามที่สถานศึกษาต้องการ
- เกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยควรเน้นให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีสมรรถนะครู ให้เพิ่มข้อ **เกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยควรเน้นให้เป็นผู้มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตนเอง**
- การมุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ให้เพิ่มคำว่า **มีทัศนคติที่ดีและมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน**
- เกณฑ์การคัดเลือกเพิ่มข้อ **การคัดเลือกผู้ที่มีบุคลิกภาพอ่อนโยน มีความรักและเมตตาต่อเด็ก สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกได้ดี**
- การจัดทำมีครูพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์สูง เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำทั้งเรื่องส่วนตัว เรื่องงาน และให้เพิ่มข้อความว่า **การปฏิบัติตนตามแบบฉบับหรือวัฒนธรรมของสถานศึกษานั้น**
- มีการส่งเสริมการให้รางวัลยกย่อง ให้เพิ่มคำว่า **คนเก่งและคนดี** ผู้ที่สร้างคุณประโยชน์แก่ส่วนรวม ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- ประโยชน์เกื้อกูลทางเศรษฐกิจ ให้เพิ่มข้อ **ดำเนินการให้เป็นไปตามกติกาที่กำหนดและประเมินผลปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง**
- การฝึกอบรม ควรเพิ่มเรื่อง **ควรจัดหาสถานศึกษาปฐมวัยที่เป็นต้นแบบของการจัดการศึกษาปฐมวัย ให้ครูได้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น**
- กิจกรรมกลุ่มเครือข่ายพัฒนาครู ให้เพิ่มข้อ **การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็นผู้นำด้านปฐมวัยในต่างประเทศ**
- การจัดระบบสื่อสาร ให้เพิ่มข้อ **การใช้จดหมายข่าว หนังสือเวียน ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์**

- การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมเพิ่มคำว่า **ในรูปกรรมการหรือคณะทำงาน** เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและองค์กร
- การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือเพื่อให้ทราบความคาดหวัง คณะกรรมการสถานศึกษา เพิ่มข้อความว่า **ชมรมผู้ปกครอง เครือข่ายผู้ปกครองระดับชั้นเรียน กรรมการมูลนิธิ** ควรมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) โดยการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ในขั้นตอนการพัฒนาระบบนี้ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 และจัดทำเป็นร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) และดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ครั้งที่ 2 โดยขอความร่วมมือในการจัดประชุมกลุ่มสนทนา (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก) เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) โดยได้ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 31 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) ด้านที่อธิบาย หลักการของระบบ และวัตถุประสงค์ของระบบ

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ชื่อระบบ	4.27	0.78	มาก	4.27	0.78	มาก
2. หลักการของระบบ	4.18	0.75	มาก	4.18	0.75	มาก
3. วัตถุประสงค์ของระบบ	4.18	0.98	มาก	4.09	0.94	มาก
4. องค์ประกอบของระบบ ประกอบ						
ด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผน	4.36	0.67	มาก	4.36	0.67	มาก
การดำเนินงาน และการประเมินผล						

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ชื่อระบบมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 หลักการมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 วัตถุประสงค์มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และองค์ประกอบของระบบมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ซึ่ระบบ มีความเป็นไปได้อันในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 หลักการมีความเป็นไปได้อันในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้อันในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และองค์ประกอบของระบบมีความเป็นไปได้อันในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

ตารางที่ 32 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการวางแผน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนอัตรากำลัง ได้แก่	4.45	0.52	มาก	4.45	0.52	มาก
5.1 การศึกษาข้อมูลผลិតครูของสถาบันอุดมศึกษา	4.45	0.52	มาก	4.45	0.52	มาก
6. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนดำเนินงาน ได้แก่	4.38	0.63	มาก	4.31	0.68	มาก
6.1 การออกแบบงาน	4.18	0.98	มาก	4.18	0.98	มาก
6.2 การวิเคราะห์งาน	4.45	0.68	มาก	4.45	0.68	มาก
6.3 กำหนดเวลาทำงาน	4.45	0.68	มาก	4.36	0.67	มาก
6.4 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.45	0.68	มาก	4.27	0.64	มาก
7. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนงานอาชีพ ได้แก่	4.27	0.68	มาก	4.22	0.86	มาก
7.1 ความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.27	0.64	มาก	4.27	0.64	มาก
7.2 การวางแผนงานอาชีพตามความสนใจและความถนัดของครู	4.27	0.78	มาก	4.27	0.78	มาก

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบของระบบด้านการวางแผนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบการวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการวางแผนตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และ องค์ประกอบการวางแผนงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบของระบบด้านการวางแผนมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบการวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการวางแผนตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

ตารางที่ 33 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม(ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8. สาระสำคัญขององค์ประกอบการจัดบุคลากร ได้แก่	4.30	0.58	มาก	4.03	0.53	มาก
8.1 การสรรหา	4.27	0.78	มาก	4.09	0.83	มาก
8.2 ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา	4.36	0.50	มาก	4.36	0.50	มาก
8.3 การพัฒนาครูเพื่อการสรรหาภายใน	4.09	0.94	มาก	3.82	0.87	มาก
8.4 การคัดเลือก	4.09	0.53	มาก	3.82	0.75	มาก
8.5 การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและ บุคลิกภาพ	4.36	0.67	มาก	4.00	0.63	มาก
8.6 มุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย	4.45	0.68	มาก	4.18	0.60	มาก

ตารางที่ 33 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8.7 สรรหาและคัดเลือกด้วยคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย	4.36	0.67	มาก	4.00	0.77	มาก
8.8 การบรรจุแต่งตั้ง	4.45	0.68	มาก	4.00	0.77	มาก
9. สาระสำคัญขององค์ประกอบ การตอบแทน ได้แก่	4.21	0.61	มาก	4.07	0.48	มาก
9.1 เงินเดือน	4.09	0.83	มาก	3.91	0.70	มาก
9.2 ค่าตอบแทนมีความสอดคล้อง กับสภาพการดำเนินชีวิต	4.36	0.67	มาก	4.09	0.53	มาก
9.2 พิจารณาจากปัจจัยของ ผู้ปฏิบัติงาน	4.27	0.64	มาก	4.18	0.60	มาก
9.4 ประโยชน์เกื้อกูล	4.09	0.53	มาก	3.91	0.70	มาก
9.5 ประโยชน์เกื้อกูลทางเศรษฐกิจ	4.27	0.64	มาก	4.27	0.64	มาก
10. สาระสำคัญขององค์ประกอบ การพัฒนา ได้แก่	4.34	0.60	มาก	4.11	0.37	มาก
10.1 การฝึกอบรม	4.36	0.67	มาก	4.18	0.60	มาก
10.2 การบริหารงานอาชีพ	4.45	0.68	มาก	4.27	0.64	มาก
10.3 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู	4.45	0.68	มาก	4.27	0.64	มาก
10.4 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู กับองค์กรด้านปฐมวัยใน ต่างประเทศ	4.09	0.53	มาก	3.73	0.78	มาก

ตารางที่ 33 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
11. สาระสำคัญขององค์ประกอบความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่	4.63	0.46	มากที่สุด	4.52	0.67	มากที่สุด
11.1 การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร	4.64	0.50	มากที่สุด	4.55	0.68	มากที่สุด
11.2 การจัดช่องทางเจรจา ระหว่างครูกับผู้บริหาร	4.64	0.50	มากที่สุด	4.55	0.68	มากที่สุด
11.3 การสื่อสารประชาสัมพันธ์ หลายทาง	4.55	0.68	มากที่สุด	4.55	0.68	มากที่สุด
11.4 ความร่วมมือของครู	4.64	0.67	มากที่สุด	4.55	0.68	มากที่สุด
11.5 การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบความคาดหวัง	4.73	0.64	มากที่สุด	4.45	0.68	มาก
12. สาระสำคัญขององค์ประกอบการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน ได้แก่	4.51	0.46	มากที่สุด	4.37	0.46	มาก
12.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.27	0.64	มาก	4.27	0.64	มาก
12.2 การประเมินความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.45	0.52	มาก	4.36	0.67	มาก
12.3 วินัย	4.55	0.52	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด
12.4 การให้คำปรึกษาและ ช่วยเหลือ	4.36	0.67	มาก	4.09	0.70	มาก
12.5 การกำหนดบุคคล/หน่วยงาน ภายในให้คำปรึกษาและ ช่วยเหลือ	4.64	0.50	มากที่สุด	4.36	0.50	มาก
12.6 การแนะนำหน่วยงาน ภายนอกให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ	4.45	0.52	มาก	4.36	0.67	มาก

ตารางที่ 33 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
12.7 การประเมินนโยบายและแผนงาน	4.73	0.46	มากที่สุด	4.45	0.52	มาก
12.8 การประเมินย้อนกลับด้านประสิทธิภาพของนโยบายและแผน	4.64	0.50	มากที่สุด	4.55	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบของระบบด้านการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ องค์ประกอบความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 รองลงมาคือ องค์ประกอบการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ส่วนองค์ประกอบของระบบด้านการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมมาก คือองค์ประกอบการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาคือ องค์ประกอบการจัดบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และองค์ประกอบ การตอบสนอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบของระบบด้านการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ องค์ประกอบความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ส่วนองค์ประกอบของระบบด้านการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้มาก คือ องค์ประกอบการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 รองลงมาคือ องค์ประกอบการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 องค์ประกอบ การตอบสนอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และองค์ประกอบ การจัดบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตารางที่ 34 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการประเมินผล

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
13. สาระสำคัญขององค์ประกอบส่วน การประเมินผล ได้แก่	4.38	0.46	มาก	4.28	0.46	มาก
13.1 ผลិតภาพ	4.45	0.68	มาก	4.18	0.87	มาก
13.2 ความมั่นคงของการจ้างงาน	4.45	0.68	มาก	4.27	0.78	มาก
13.3 ประเมินความมั่นคงของ การจ้างงานจากข้อมูล	4.55	0.52	มากที่สุด	4.45	0.52	มาก
13.4 การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ	4.18	0.40	มาก	4.00	0.63	มาก
13.5 บรรยากาศความสัมพันธ์ของ บุคลากร	4.36	0.50	มาก	4.36	0.50	มาก
13.6 สภาพการทำงาน	4.36	0.50	มาก	4.45	0.52	มาก
13.7 คุณภาพชีวิตและความสมดุล เรื่องชีวิตงานและส่วนตัว	4.36	0.67	มาก	4.27	0.64	มาก

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบของระบบด้านการประเมินผลที่มีความเหมาะสมมากที่สุดคือ การประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ส่วนที่เหลือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผลิตภาพ และความมั่นคงของการจ้างงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมาคือ บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร สภาพการทำงาน และคุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และการตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบของระบบด้านการประเมินผลมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล และสภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมาคือ บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ความมั่นคงของการจ้างงาน คุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ผลติภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และการตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบ (ฉบับที่ 2)

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิ (กลุ่มที่ 2) ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) ดังสรุปได้ดังนี้

- ชื่อระบบควรสะท้อนไปที่เครือข่ายและการมีส่วนร่วม ดังนั้น สิ่งที่เป็นระบบใหญ่และระบบย่อยจะต้องสนับสนุนและทำให้เกิดเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
- การเขียนในส่วนของหลักการ หรือวัตถุประสงค์ ต้องให้ชัดเจน ไม่ควรมากเกินไป เช่น ในหลักการธรรมาภิบาล เห็นว่า หลักการเสมอภาคเป็นหลักการย่อยของธรรมาภิบาล จึงควรเลือกแต่ที่ระบบสามารถสะท้อนการเป็นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
- มีหลักการที่มีความซ้ำซ้อน
- มีหัวข้อของหลักการมากเกินไป ไม่ควรมีหลักการมีเครือข่ายมีเพียงหลักการมีส่วนร่วม
- หัวข้อของวัตถุประสงค์ มีมากเกินไป
- ควรเปลี่ยนคำ การวางแผนดำเนินงานกับการวางแผนงานอาชีพ ให้มีความแตกต่างกันขึ้น
- ให้คำนึงว่าทุกองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยอยู่ ควรเขียนโดยต้องยึดหลักของทฤษฎีการวางแผน ว่ามีอะไรบ้างที่ต้องกำหนด มีขั้นตอนอะไรในการวางแผน
- ควรคำนึงถึงเครือข่ายที่เป็นองค์คณะบุคคล เช่น ในระดับเขตพื้นที่ อ.ก.ค.ศ.ในระดับโรงเรียน มีคณะกรรมการสถานศึกษา
- ในการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อเตรียมการด้านงบประมาณ คำนึงถึงการมีส่วนร่วม จากแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา การจัดสรรงบประมาณทั้งในและเงินนอกงบประมาณ หรือ

มาจากทรัพยากรชุมชน แล้วนำมาวางแผนให้ใช้อย่างเหมาะสม อาจเสนอแผนนี้ให้กับชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาช่วยสนับสนุน

- การสรรหา การคัดเลือก มองในระดับโรงเรียนสามารถทำได้ และหากพัฒนาระบบโดยยึดติดกรอบของระเบียบแล้ว การมีส่วนร่วมในการพัฒนาก็จะไม่มีประโยชน์ เชื่อว่า ในทศวรรษหน้าระบบเหล่านี้ต้องเปลี่ยน เขตพื้นที่จะลดขนาดลงและโรงเรียนจะเข้มแข็งขึ้น ซึ่งภาพต่อไปในอนาคตจะมีการมอบอำนาจการสรรหาและคัดเลือกให้แก่โรงเรียนแน่นอน
- โรงเรียนสามารถสรรหาและคัดเลือกได้ แม้ว่าจะมีกฎระเบียบมากมาย เนื่องจากหน่วยเหนือให้อำนาจ เช่น เวลาที่จะมีการบรรจุครู ให้เอาลูกจ้างที่โรงเรียนทำการว่าจ้างเองมาคัดเลือก ดังนั้น โรงเรียนสามารถจะเลือกจ้างและคัดสรรเอาคนที่มีความรู้ความสามารถมาสอนได้ พออัตราจ้างครบ 3 ปี เมื่อเปิดสอบตำแหน่งครู เขาจะให้ผู้บริหารโรงเรียนไปเลือกว่า ต้องการครูวิชาเอกอะไร
- การวางแผนและการดำเนินการ ให้ระบุชัดเจนว่า จะให้ใครเข้ามามีส่วนร่วม
- สถานศึกษาของรัฐต้องมีความเข้มแข็งในเรื่อง การกำหนดจำนวนของครูต่อเด็กนักเรียน ต้องการสร้างให้ครูเป็น Instructional Leadership
- เมื่อมีระบบใหญ่แล้วมาดูแลระบบย่อย บอกหน้าที่ของระบบย่อยว่าต้องทำอะไรบ้าง ลักษณะสำคัญของการวางแผนที่จะให้เกิดผล
- คณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย ควรเพิ่มศึกษานิเทศก์
- การดำเนินงานระดับ collaboration ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถานศึกษา จะต้องเปลี่ยนไป เพื่อให้ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย โรงเรียนไม่ใช่สถานที่ฝึกสอนเท่านั้น แต่ฝ่ายโรงเรียนจะได้อาจารย์ที่มีความรู้ใหม่ๆมาแลกเปลี่ยนความรู้ นักศึกษาก็ต้องฝึกการปฏิบัติงานในสถานที่ปฏิบัติงานจริง มีการนิเทศภายใน มีการจ้างครูพี่เลี้ยงมาให้การดูแล เพื่อให้มีการพัฒนาครูปฐมวัยที่เป็นมืออาชีพในอนาคต
- สถาบันอุดมศึกษาสามารถร่วมกับโรงเรียน จนพัฒนาเป็น โรงเรียนร่วมพัฒนาวิชาชีพ Professional Development School
- ให้มีการร่วมสร้างเครือข่ายของคณาจารย์ปฐมวัยในประเทศก่อน เช่น สมาคมอนุบาลแห่งประเทศไทย

- ควรมีการสรรหา ต้องดูว่ามีกระบวนการอย่างไร การสรรหาคัดเลือกเป็นวิธีการให้ได้คนมาทำงาน ทุกวันนี้คือ การคัดเลือก ถ้าเราจะออกแบบ วิเคราะห์ว่า ในบริบทของโรงเรียนของรัฐสามารถทำได้อย่างไร พอถึงการคัดเลือก เราอยากคัดด้วยการเน้นแบบทดสอบจิตวิทยา ก็สามารทำได้
- สิ่งที่ต้องทำในระบบ คือ ข้อมูลพัฒนาควรที่จะแก้สถานะปัจจุบันด้วยภายใต้กรอบจำกัด และนำเสนอข้อมูลที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประเด็นที่ท้าทาย
- ควรให้ความสำคัญกับระบบการผลิตครูปฐมวัยจากสถาบันอุดมศึกษา
- ควรมีการสร้างเครือข่ายสารสนเทศเพื่อพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนวิธีการสอนใหม่ๆ เทคนิคใหม่
- การสร้างเครือข่ายสารสนเทศที่ได้ผลดี ผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้ครูได้รับทราบว่าเป็นนโยบายและสามารถใช้ได้จริง
- การประเมินผล เรื่อง ผลผลิตภาพ ใครประเมิน วิธีการประเมินเป็นอย่างไร
- อาจใช้การประเมินผลจาก การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ได้
- ควรมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการประเมิน

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิ (กลุ่มที่ 2) และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับที่ 2) ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และจัดทำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (ฉบับสมบูรณ์) ดังสรุปได้ดังนี้

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ที่มาของระบบ

การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด ได้แก่ การวางแผน อัตรากำลัง การวางแผนตำแหน่งงาน การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน กำหนดเวลาทำงาน การวางแผนงานอาชีพ การจัดบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การตอบแทน เงินเดือน ประโยชน์เกื้อกูล การพัฒนา การฝึกอบรม การบริหารงานอาชีพ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา การเจรจาต่อรองระหว่างครูกับผู้บริหาร ความร่วมมือของครู การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ การประเมินนโยบายและแผนงาน การประเมินผล ผลผลิตภาพ ความมั่นคงของการจ้างงาน การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากรและสภาพการทำงาน

การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ได้มีการสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากขั้นตอนในการวิจัย ได้แก่

1. ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ที่มีค่าระดับมากในแต่ละด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการวางแผน มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในระดับมาก คือ

- 1) การศึกษาข้อมูลการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา ($Pni = 0.658$)
- 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($Pni = 0.605$)
- 3) ความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($Pni = 0.286$)
- 4) การวางแผนงานอาชีพตามความสนใจและความถนัดของครู ($Pni = 0.283$)

1.2 ด้านการดำเนินงาน มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในระดับมากคือ

- 1) ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ($Pni = 0.609$)
- 2) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ ($Pni = 0.547$)

3) การสรรหาและคัดเลือกด้วยคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย (

$P_{ni} = 0.567$)

4) ค่าตอบแทนมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิต ($P_{ni} = 0.427$)

5) ค่าตอบแทนพิจารณาจากปัจจัยของผู้ปฏิบัติงาน ($P_{ni} = 0.424$)

6) ประโยชน์เกื้อกูลทางเศรษฐกิจ ($P_{ni} = 0.450$)

7) การสร้างเครือข่ายพัฒนาครูกับองค์กรด้านปฐมวัยในต่างประเทศ ($P_{ni} = 1.087$)

8) การจัดช่องทางเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร ($P_{ni} = 0.275$)

9) การสื่อสารประชาสัมพันธ์หลายทาง ($P_{ni} = 0.271$)

10) การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือเพื่อให้ทราบความคาดหวัง ($P_{ni} = 0.260$)

11) การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($P_{ni} = 0.541$)

12) การกำหนดบุคคล/หน่วยงานภายในให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ($P_{ni} = 0.503$)

13) การแนะนำหน่วยงานภายนอกให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ($P_{ni} = 0.550$)

14) การประเมินย้อนกลับด้านประสิทธิภาพของนโยบายและแผนงาน ($P_{ni} = 0.505$)

1.3 ด้านการประเมินผล มีค่าดัชนีลำดับของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในระดับมาก คือ

1) การประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล ($P_{ni} = 0.606$)

2) คุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว ($P_{ni} = 0.628$)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ ได้แก่

1) การพัฒนาครูเพื่อการสรรหาภายใน ($n = 154$, Interview = 6)

2) มุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ($n = 172$, Interview = 6)

3) การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู (Interview = 6)

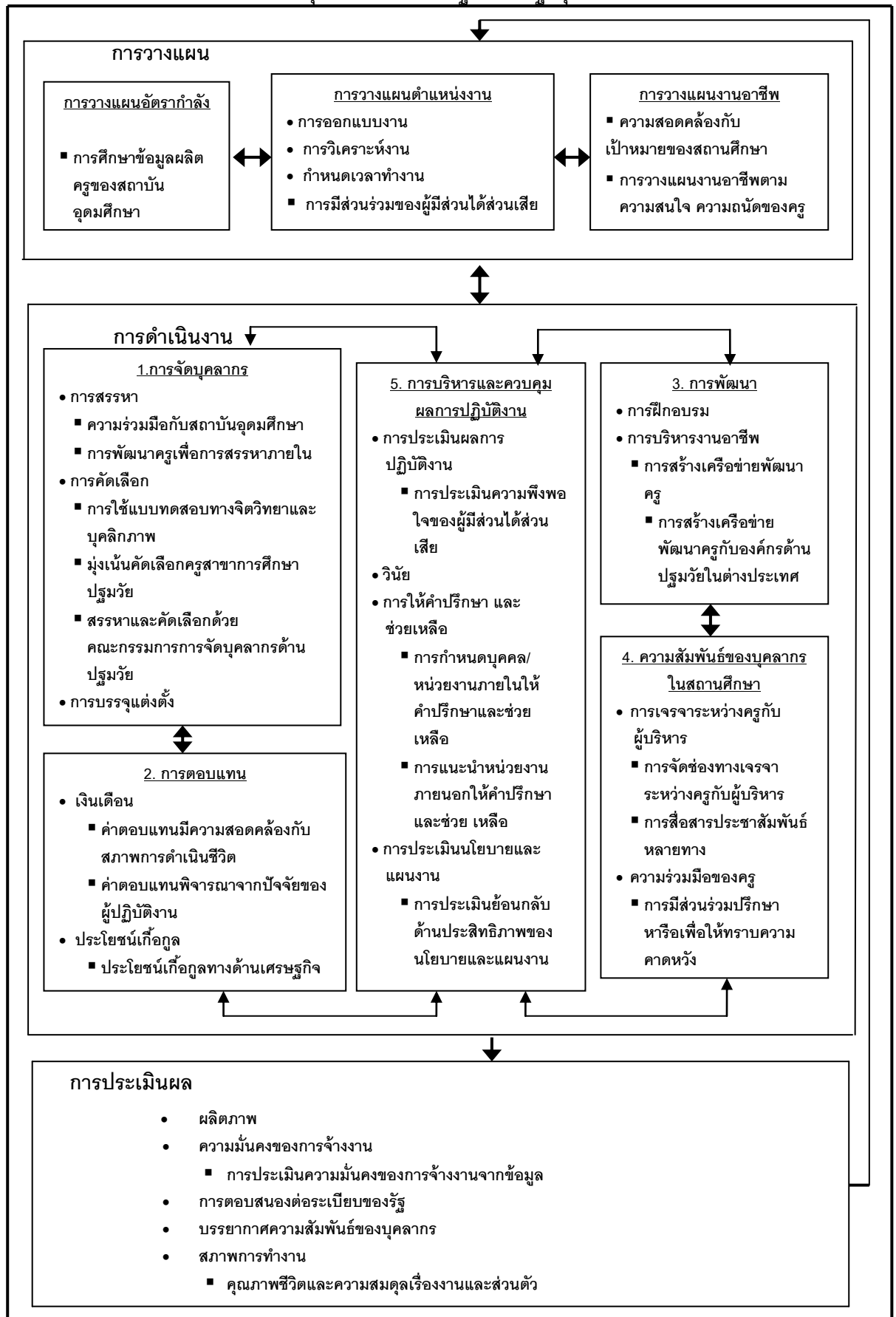
จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้นำมาออกแบบระบบโดยมีองค์ประกอบและแนวทางดำเนินการ ดังต่อไปนี้

**ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัย
ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม**

**Networking and Participation Focused on Human Resource Management System
for Public Early Childhood Education Institutions**

1. **ชื่อระบบ** ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
2. **หลักการของระบบ** มีหลักการสำคัญ ดังต่อไปนี้
 - 1) หลักการความเสมอภาค
ยึดหลักการบริหารที่เน้นการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน
 - 2) หลักการมีส่วนร่วม
ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยในทุกภาคส่วน
 - 3) หลักสมรรถนะ
ยึดหลักความรู้ความสามารถของครูที่มีความเป็นมืออาชีพ และมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับมาตรฐานตำแหน่ง
 - 4) หลักคุณภาพชีวิต
ยึดหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสมดุลที่ดีระหว่างชีวิตและการทำงาน
3. **วัตถุประสงค์ของระบบ** มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้
 - 1) เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา
 - 2) เพื่อสร้างมาตรฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของครูสายงานการสอนระดับปฐมวัย
 - 3) เพื่อพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยในทุกภาคส่วน
4. **องค์ประกอบของระบบ** มีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 9 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม



4.1 การวางแผน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน มีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การวางแผนตำแหน่งงาน
- 3) การวางแผนงานอาชีพ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1. การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่กับความต้องการกำลังคนในอนาคต การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนที่สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา เพื่อนำมาวางแผนกำหนดจำนวนอัตรากำลังของครูได้อย่างเหมาะสม โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) การวิเคราะห์บริบทภายในของสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ในเรื่องของโครงสร้างสถานศึกษา พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ นโยบาย โครงการ ตลอดจนงานบริหารด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- 2) การวิเคราะห์บริบทภายนอกของสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ในเรื่องของสภาวะการแข่งขันด้านแรงงาน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่างๆ เรื่องของการเมือง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ แนวทางการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน
- 3) การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการครูปฐมวัย มีการพิจารณาข้อมูลพื้นฐานในแต่ละปี ดังนี้
 - นโยบายการรับเด็กปฐมวัยจากหน่วยต้นสังกัด
 - นโยบายการขยายหรือลดการรับเด็กในระดับชั้นปฐมวัย

- ข้อมูลจำนวนเด็กที่จะมีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียน
 - สัดส่วนจำนวนครูต่อจำนวนผู้เรียนที่มีความเหมาะสม
 - จำนวนผู้ช่วยดูแลเด็ก เช่น พี่เลี้ยงเด็ก กลุ่มอาสาสมัคร เพื่อช่วยภาระงานของครู
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการนำไปใช้ และตรวจสอบแผนอัตรากำลังที่วางไว้
- 5) จัดให้มีการวางแผนงบประมาณด้านบุคคลตามอัตรากำลังที่เพิ่มหรือลดในแต่ละปี
- 6) มีการวางแผนอัตรากำลังโดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยในปัจจุบันที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้มาประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้น การโอนย้าย

1. การศึกษาข้อมูลการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา

การวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย มีการวางแผนโดยศึกษาข้อมูลผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย เพื่อสำรวจจำนวนนักศึกษา หลักสูตรการสอน และข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการวางแผนอัตรากำลังที่มีความสอดคล้องกับการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยในอนาคต โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจในบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อการวางแผนอัตรากำลัง
- 1.2 มีการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูปฐมวัยเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้
 - 1.2.1 ข้อมูลของนักศึกษาสาขาปฐมวัย
 - 1) จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียนในแต่ละปี
 - 2) จำนวนนักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษาในแต่ละปี
 - 3) ภูมิลำเนาเดิมของนักศึกษา และจำนวนนักศึกษาที่มีภูมิลำเนาที่อยู่ในชุมชนท้องถิ่น

4) ข้อมูลความต้องการ ทักษะคตินักศึกษาที่มีต่อสถานศึกษาปฐมวัย

1.2.2 ข้อมูลหลักสูตรสาขาการศึกษาปฐมวัย

- 1) หลักสูตร เนื้อหา และรายละเอียดของวิชาที่เรียน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่างๆในการสำเร็จการศึกษา
- 2) การกำหนดจำนวนชั่วโมงของวิชาการศึกษาปฐมวัย
- 3) หลักสูตรการศึกษาต่อ หลังจากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
- 4) หลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการ

1.3 มีการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการคาดคะเนแนวโน้มการผลิตนักศึกษาครูสาขาปฐมวัย

1.4 นำข้อมูลการผลิตครูมาประกอบการวางแผนอัตรากำลังและจัดสรรงบประมาณ

1.5 มีการติดตาม และตรวจสอบแผนอัตรากำลังที่กำหนดไว้และนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.6 สถานศึกษามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานผลิตครูปฐมวัย ในเรื่องเกี่ยวกับ หลักสูตร จำนวนที่ผลิตครู การฝึกประสบการณ์และข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูปฐมวัย เพื่อให้สามารถผลิตครูได้ตามความต้องการ

4.1.2 การวางแผนตำแหน่งงาน

เป็นการวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาในเรื่องการออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน และการกำหนดเวลาทำงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การออกแบบงาน

เป็นการออกแบบงานที่มุ่งเน้นให้ลักษณะการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับภาระงานสอนของครู โดยเปิดโอกาสให้ครูสามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก และมีการออกแบบงานให้มีความทันสมัยจูงใจแก่ครูปฐมวัยรุ่นใหม่ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารและครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนออกแบบงาน มีหลักการคือ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนการออกแบบงานที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ให้ครู มีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

- 2) วิธีการจัดการเรียนการสอนเน้นการบูรณาการโดยให้คำนึงถึง ช่วงอายุ ความแตกต่างและศักยภาพของเด็กแต่ละคน
 - 3) การออกแบบงานควรมีความเชื่อมโยงระหว่างระดับชั้นปฐมวัยและประถมศึกษา
- 1.2 ผู้บริหารควรวางแผนการออกแบบงานให้ครูปฐมวัยและครูชั้นประถมศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนการทำงานในสายงานการสอนที่ต่อเนื่องกัน เพื่อเป็นการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ครูมีโอกาสเรียนรู้งานเพิ่มเติมและสามารถทดแทนงานกันในกรณีที่ขาดครู
- 1.3 การวางแผนงานการออกแบบงานควรส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานสอนเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ครูปฐมวัยรุ่นใหม่ที่เคยคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้สารสนเทศเพื่อการสื่อสารกับพ่อแม่ผู้ปกครองในเรื่องต่อไปนี้
- 1) การรายงานกิจกรรมในห้องเรียนในแต่ละสัปดาห์
 - 2) บันทึกการติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของพัฒนาการเด็ก
 - 3) ปัญหาพฤติกรรมที่เกิดขึ้น
 - 4) สรุปผลการประเมินพัฒนาการในทุกภาคเรียน
 - 5) การแจ้งข่าวสารของกิจกรรมต่างๆ เช่น การนัดประชุมผู้ปกครอง การอบรมให้ความรู้กับพ่อแม่และผู้ปกครอง
- 1.3 มีการติดตาม และตรวจสอบการวางแผนการออกแบบงานที่กำหนดไว้และนำมาปรับปรุงแก้ไข
- 1.4 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่เด็กบางเรื่องที่มีความละเอียดซับซ้อน ควรออกแบบงานสอนในลักษณะเป็นการสอนเป็นทีม (Team Teaching) เพื่อให้เรียนรู้หลักการทำงานเป็นทีมและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือมีการแบ่งงานกันทำ (Division of work) ตามความชำนาญและความถนัดเฉพาะอย่างของบุคคลตามลักษณะงาน เพื่อให้งานง่ายต่อการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล

2. การวิเคราะห์งาน

เป็นกระบวนการวิเคราะห์หรือรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้ได้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารและครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน

2.2 ระบุงานและขอบเขตของงานในการวิเคราะห์งาน โดยกำหนดเป้าหมาย และศึกษาข้อมูล เกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น โครงสร้างของสถานศึกษา เนื้อหาหลักสูตร ลักษณะของงาน ภาระงาน หน้าที่รับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงานสอนปฐมวัย เป็นต้น

2.2 ตรวจสอบสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยที่มักเกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขและหาแนวทางในการวิเคราะห์งานที่เหมาะสม

2.3 วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานของครูปฐมวัย สามารถใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1) การสังเกต เป็นการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

- ความยากง่ายของลักษณะกิจกรรมที่จัดประสบการณ์การเรียนรู้
- วิธีการสอนที่กระตุ้นและส่งเสริมเด็กให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้
- การเลือกใช้สื่อการสอน และการวัดผลประเมินในแต่ละกิจกรรม
- ลักษณะบุคลิกภาพของครู คุณธรรม และจริยธรรม
- ความเหมาะสมของจำนวนผู้สอนที่ควรมีในขณะจัดกิจกรรมแต่ละอย่าง

2) การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เน้นถึงองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น เทคนิควิธีการสอน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ เป็นต้น

3) การใช้เครื่องมือในการบันทึกภาพครูขณะที่มีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ อาจบันทึกเป็นรูปภาพ หรือ บันทึกเป็นวีดิทัศน์ เพื่อสะดวกในการนำมาวิเคราะห์งาน

- 4) ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น และการทดลองปฏิบัติงาน
 - 5) รวบรวมข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของพ่อแม่ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์งาน
- 2.4 การวิเคราะห์งานควรมีการเรียงลำดับความสำคัญของงาน โดยเน้นให้น้ำหนักของความสำคัญมากที่สุดในเรื่องของวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นเฉพาะของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย
- 2.5 สรุปผลวิเคราะห์เพื่อนำมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติของครูปฐมวัย (Job Specification) โดยมีรายละเอียดดังนี้
- 1) คำบรรยายลักษณะงาน ได้แก่
 - ภาระงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - ลักษณะการปฏิบัติงาน สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้
 - การจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียน
 - วิธีการวัดและประเมิน
 - ลักษณะและอำนาจในการตัดสินใจ
 - 2) คุณสมบัติของครูผู้สอน ได้แก่ คุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพทั้งด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ
- 2.6 ควรมีปรับปรุงและแก้ไขคำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของครูปฐมวัย ให้มีความสอดคล้องกับนวัตกรรมใหม่ๆในการจัดการเรียนรู้ของเด็ก
- 2.7 ควรมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์งาน เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบริหารบุคคล HRIS
- 2.8 มีการติดตาม และตรวจสอบการวางแผนการวิเคราะห์งานที่กำหนดไว้และนำมาปรับปรุงแก้ไข

3. การกำหนดเวลาทำงาน

เป็นการวางแผนช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย โดยแบ่งออกเป็น ช่วงเวลาในการปฏิบัติภาระงานสอนตามปกติ และช่วงเวลาในการปฏิบัติงานอื่นที่ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 3.1 ผู้บริหารและครูในระดับชั้นปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลาการทำงานของครู
- 3.2 การกำหนดเวลาการปฏิบัติงานสอนให้มีจำนวนชั่วโมงสอนไม่ต่ำกว่าภาระงานขั้นต่ำตามที่ส่วนราชการต้นสังกัดกำหนด
- 3.3 ผู้บริหารและครูกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานอื่นที่ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยระบุแบ่งเป็นจำนวนชั่วโมงหรือจำนวนวันที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ดังนี้
 - 1) กำหนดเวลาด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ ผู้ปกครอง การร่วมประชุมหรือ การเยี่ยมบ้าน ตลอดจนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน อย่างน้อย 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
 - 2) กำหนดเวลาด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยมีกิจกรรมเข้าร่วมงานการทำงานบำรุงด้านศิลปวัฒนธรรมของชุมชน เน้นการสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน อย่างน้อย 1-2 วัน ต่อเดือน
 - 3) กำหนดช่วงเวลาให้มีการประชุมระดมสมองในกลุ่มงานปฐมวัยเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้ครูสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ด้านการศึกษาปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
 - 4) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยมีช่วงเวลาของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งความรู้ การฝึกอบรม การทำโครงการวิจัย การร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านปฐมวัย อย่างน้อย 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ซึ่งอาจเป็นการกำหนดเวลาก่อนโรงเรียนเข้า และหลังเลิกเรียน อย่างละครึ่งชั่วโมง

- 3.4 มีการติดตาม และตรวจสอบการวางแผนการกำหนดเวลาทำงานที่กำหนดไว้และนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการวางแผนมาตรฐานของตำแหน่งงานครูปฐมวัยที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครอง สถาบันผลิตครูและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้การวางแผนตำแหน่งงานครูปฐมวัยสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะของเด็กที่พึงประสงค์ ลักษณะของการสอนและคุณสมบัติของครูปฐมวัย โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 4.1 ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางดำเนินงานของการประชุมร่วมแสดงความคิดเห็นกับพ่อแม่ผู้ปกครอง สถาบันผลิตครูและชุมชนในท้องถิ่นเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะงานและคุณสมบัติของครูปฐมวัยเป็นประจำทุกปี
- 4.2 นำข้อมูลจากการประชุมมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังโดยภาพรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำหนดประเด็นที่สำคัญในการวางแผนตำแหน่งงานและแนวทางการปฏิบัติ
- 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการวิเคราะห์งานที่เหมาะสมที่สุด โดยเน้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
- 4.4 มีการติดตามและตรวจสอบการวางแผนตำแหน่งงานและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้

4.1.3 การวางแผนงานอาชีพ

เป็นการวางแผนการจัดลำดับชั้นของตำแหน่งงานให้เห็นความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งของอาชีพครูปฐมวัย โดยกำหนดแบบแผนการเลื่อนตำแหน่ง จากการคัดเลือกงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหมวดหมู่งานเดียวกันนำมาจัดวางเป็นลำดับชั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

เป็นการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของครูปฐมวัย โดยมุ่งหวังให้การตั้งเป้าหมายอาชีพของครู มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาเพื่อให้วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนงานอาชีพ
- 1.2 ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในสถานศึกษาให้ครูปฐมวัยได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน
- 1.3 ผู้บริหารชี้แจงและให้รายละเอียดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครู และให้ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์การสร้างความก้าวหน้าของครูสายงานการสอนปฐมวัย ได้แก่
 - 1) หลักการและวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของเด็กที่เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย
 - 2) หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูภายในสถานศึกษา
 - 3) หลักเกณฑ์และนโยบายในการพัฒนาครูสายการสอน
 - 4) หลักเกณฑ์การประเมินเพื่อให้มีวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะ
- 1.4 ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำครูปฐมวัยให้สร้างเป้าหมายเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
- 1.5 มีการติดตามและตรวจสอบความสอดคล้องของการวางแผนงานอาชีพกับเป้าหมายสถานศึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไข

2. การวางแผนงานอาชีพตามความสนใจและความถนัดของครู

เป็นการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของครู โดยส่งเสริมการตั้งเป้าหมายอาชีพของครูปฐมวัยตามความสนใจ ความถนัด ความรู้ และความสามารถของตนเอง โดยมีการวางแผนเพื่อการพัฒนาให้สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารและครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนงานอาชีพตามความสนใจ ความถนัด ความรู้ และความสามารถของครู

- 2.2 ผู้บริหารจัดการสัมมนาหรือประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเชิญครูอาวุโสที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มาช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ครูในการค้นหาตัวเองเพื่อการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง
- 2.2 กำหนดให้มีการจัดทำสมุดบันทึกเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning Workbooks) ซึ่งมีรายละเอียดของการประเมินตนเองเกี่ยวกับ ค่านิยม ความสนใจ ความสามารถ เป้าหมาย และแผนการพัฒนารายบุคคล
- 2.3 ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบและวางแผนแนวทางการพัฒนาระบบการให้คำปรึกษาครูเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล เพื่อค้นหาความถนัด ความสนใจของครู
- 2.4 มีการส่งเสริมให้วางแผนการพัฒนางานอาชีพในแต่ละช่วงของอายุงาน เพื่อสร้างแผนพัฒนารายบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ครูสามารถพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าไปจนถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้
- 2.5 มีการติดตามและตรวจสอบการวางแผนงานอาชีพของครู และนำมาปรับปรุงแก้ไข

4.2 การดำเนินงาน

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในด้านการดำเนินงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ การจัดบุคลากร การตอบแทน การพัฒนา ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา การควบคุมและบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1. การจัดบุคลากร

เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดบุคลากร ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การสรรหา

เป็นการจัดหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก อาจมีการจัดหาโดยการประกาศภายในสถานศึกษาหรือการสรรหาโดยการประกาศรับสมัครภายนอกทั่วไป โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) การสรรหาครูปฐมวัย ควรสร้างช่องทางการสรรหาในรูปแบบที่หลากหลาย ได้แก่
 - การประกาศข่าวประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครในสถานศึกษา
 - การลงโฆษณาในสื่อต่างๆ เช่น หนังสือโฆษณาจัดหางาน สื่อทางอินเทอร์เน็ต
 - การแนะนำผู้สมัครจากบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกของสถานศึกษา
- 3) กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า
- 4) ควรพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการการสรรหาที่เน้นให้ได้กลุ่มผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) เพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาครูในสถานศึกษา

1.1 ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา

เป็นการสรรหาครูปฐมวัยโดยสร้างความร่วมมือกับสถาบันระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถสูง มีคุณสมบัติตามตำแหน่งมาตรฐานครูปฐมวัย โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1.1.1 กำหนดแนวทางการสรรหาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่

- 1) การประกาศรับสมัครนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการเรียนดี มีความรู้ความสามารถสูง มีคุณธรรม จริยธรรมตามที่สถานศึกษาต้องการ
- 2) พัฒนาแนวทางการสร้างแหล่งงานบุคลากรด้านปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เป็นศูนย์รวมบุคลากรด้านปฐมวัย

1.1.2 มีการพัฒนาระบบฝึกประสบการณ์ของนักศึกษาครูปฐมวัยร่วมกับ

สถาบันอุดมศึกษา เพื่อประโยชน์ในการสรรหาผู้มีความสามารถสูงในอนาคต โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) กำหนดเนื้อหาและกิจกรรมสร้างประสบการณ์และช่วงเวลาการฝึกงานที่เหมาะสม
- 2) กำหนดให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูงในด้านปฐมวัยและมีบุคลิกภาพที่อบอุ่นเป็นที่เล็งดูแลนักศึกษาฝึกงาน

- 3) กำหนดแนวทางการรับนักศึกษาฝึกงานสาขาการศึกษาปฐมวัยทุกชั้นปี เข้าทำงานในช่วงเวลาอื่นอย่างต่อเนื่อง เช่น ช่วงเย็น ช่วงปิดเทอม ช่วงการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อเป็นผู้ช่วยดูแลเด็กในช่วงที่สถานศึกษา ต้องการ
- 4) พัฒนาแนวทางการสรรหาโดยการวางแผนการจูงใจนักศึกษาที่มีผลการ เรียนดีและมีความสามารถสูงเข้าสู่อาชีพครูปฐมวัยอย่างตั้งใจ เช่น การ ให้ทุนการศึกษา การประกันการมีงานทำเมื่อจบการศึกษา

1.2 การพัฒนาครูเพื่อการสรรหาภายใน

เป็นการพัฒนาระบบการสรรหาครูที่อยู่ภายในสถานศึกษา เพื่อให้มาปฏิบัติงานใน ตำแหน่งครูปฐมวัย ซึ่งอาจมีการย้ายหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง โดยยึดหลักความยุติธรรมและความ สมจริตใจของครู โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.2.1 ผู้บริหารทบทวนอัตรากำลังและสำรวจบุคลิกภาพของครูในสถานศึกษาที่มี ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมในการสอนเด็กปฐมวัย
- 1.2.2 ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมระบบการสรรหาภายในสถาน ศึกษา โดยให้ครูผู้สอนทุกระดับชั้น มีความสามารถในสายงานสอนระดับอื่น ได้แก่
 - 1) กำหนดให้ครูปฐมวัยและครูชั้นประถมศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนการ ทำงานในสายงานการสอนที่ต่อเนื่องกัน เพื่อเป็นการหมุนเวียนงาน และมีการพัฒนาเรียนรู้ต่างระดับชั้น
 - 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานด้านปฐมวัยเน้นให้เป็นการฝึกอบรมการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถจัดในทุกช่วงของการปิดภาคเรียน
 - 3) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสายงานสอนระดับชั้นอื่นใน สถานศึกษาที่มีความสนใจได้เข้าร่วมการอบรมในหัวข้อเกี่ยวกับงาน ด้านการศึกษาปฐมวัย การศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นต้นแบบการจัด การศึกษาปฐมวัยอย่างสม่ำเสมอ

- 4) มีการประสานความร่วมมือกับสถาบันผลิตครู เพื่อกำหนดแผนงาน ในการสร้างหลักสูตรพัฒนาครูประจำการที่ต้องการสอนในระดับ ปฐมวัยให้เป็นมาตรฐานสากล โดยกำหนดในเรื่องวิชาที่ต้องเรียน เนื้อหาสาระ จำนวนชั่วโมงที่กำหนด เกณฑ์การวัดประเมินผล และ ค่าใช้จ่ายในการเรียน เป็นต้น

2. การคัดเลือก

เป็นกระบวนการที่นำวิธีการต่างๆมาดำเนินการคัดเลือกครูที่มีความรู้ความสามารถ มีความ เป็นมืออาชีพ เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดในสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) กำหนดเกณฑ์ของเครื่องมือในการคัดเลือกให้มีความหลากหลาย ได้แก่ การ สัมภาษณ์ขั้นต้น การสอบประวัติเดิม การตรวจสอบสุขภาพอนามัย และการทดสอบ การปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 2) พัฒนาเครื่องมือในการคัดเลือกให้มีความตรงและความเที่ยง
- 3) กำหนดเกณฑ์ผู้ที่ทำการคัดเลือกให้มีความรู้และประสบการณ์ด้านงานปฐมวัยเป็น อย่างดี มีความยุติธรรม ไม่อคติและลำเอียง
- 4) เกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยควรเน้นให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีสมรรถนะครู
 - เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการเรียนรู้ และขั้นพัฒนาการเด็กในแต่ละ ช่วงวัย
 - เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและสามารถพัฒนาเด็กให้มีทัศนคติเชิงบวกได้
 - เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับพ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันผลิตครูและ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
 - เป็นผู้ที่สามารถควบคุมพฤติกรรมแสดงออกและควบคุมอารมณ์ให้คงที่ได้ดี
 - เป็นผู้ที่พร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความร่วมมือกับผู้เป็นมืออาชีพ ในสาขาวิชาอื่นได้
- 5) เกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยควรเน้นให้เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง และ ควรมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพครูปฐมวัย

2.1 การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ

เป็นการใช้เครื่องมือที่จัดทำเป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อนำมาใช้ในการคัดเลือกครูปฐมวัยให้มีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมในการสอนเด็ก โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา สถาบันทางด้านจิตวิทยา เพื่อสรุปและพัฒนาแบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ ที่มีความเหมาะสม และสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกครูปฐมวัย

2.1.2 กำหนดให้ผู้ผ่านแบบทดสอบความรู้ความสามารถตามมาตรฐานตำแหน่งครูสายงานสอน เข้ารับการทดสอบทางจิตวิทยาในการวัดบุคลิกภาพของครู ตัวอย่างของแบบทดสอบ ได้แก่

- 1) แบบทดสอบ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ประกอบด้วยคำถาม 100 ข้อ ที่ใช้วัดบุคลิกภาพ โดยให้บุคคลตอบคำถามว่า ตนรู้สึกหรือปฏิบัติอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละคำถามเหล่านั้น จากคำตอบที่ได้นำมาจัดกลุ่มใหม่ว่าตรงกับบุคลิกภาพแบบใด ซึ่งสามารถจัดแบ่งบุคลิกภาพของบุคคลเป็นคู่ลักษณะของตรงข้าม ได้แก่
 - ลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแบบเปิดเผย (Extrovert : E) และแบบปิดตัว (Introvert : I)
 - วิธีการรับรู้ข้อมูลแบบใช้ประสบการณ์ตรง (Sensing : S) และ แบบใช้การผุดคิดได้เอง (Intuiting : N)
 - การตัดสินใจโดยใช้การคิด (Thinking : T) และ ใช้ความรู้สึก (Feeling : F)
 - การปฏิบัติตัวแบบมีแบบแผน (Judgement : J) และแบบยืดหยุ่น (Perception : P)
- 2) California Psychological Inventory (CPI)
 - เป็นแบบทดสอบที่มุ่งวัดบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 16 ด้าน

3) Sixteen Personality Factors Test (16 PF)

- เป็นแบบทดสอบโดยวัดมิติพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ มี 16 ด้าน

4) Edwards Personal Preference Schedule (EPPS)

- เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพที่เป็นลักษณะโดยทั่วไปของบุคคล โดย ยึดลักษณะบุคลิกภาพ มี 15 ข้อ

2.1.3 นำผลการทดสอบมาประกอบการพิจารณาในการคัดเลือกครูปฐมวัย เพื่อให้มีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมในการสอนเด็ก

2.1.4 มีการติดตามและตรวจสอบผลการใช้แบบทดสอบ และรายงานผลเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับแก่สถาบันอุดมศึกษาและสถาบันทางด้านจิตวิทยา เพื่อนำมาช่วยปรับปรุงแก้ไข

2.2 มุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย

เป็นการคัดเลือกผู้สมัครที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาการศึกษาปฐมวัย เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีและมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารมุ่งเน้นให้มีการคัดเลือกครูที่สำเร็จการศึกษาในสาขาการศึกษาปฐมวัย โดยพิจารณาให้ครูต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

- 1) พัฒนาการและการเรียนรู้ตามวัยของเด็ก
- 2) หลักสูตร เนื้อหาสาระ โภชนาการ การดูแลความปลอดภัย
- 3) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและงานกิจวัตรประจำวัน
- 4) การจัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผล

2.2.2 กำหนดให้การวางแผนการขออัตรากำลังครูสาขาการศึกษาปฐมวัยแยกออกจากเกณฑ์อัตรากำลังครูทั้งหมด เพื่อให้มีสัดส่วนจำนวนของครูสาขาปฐมวัยต่อเด็กครบตามเกณฑ์มาตรฐานสากลของหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

2.2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่ยังไม่มีวุฒิจากการศึกษาปฐมวัยมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่อง

2.3 สรรหาและคัดเลือกด้วยคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย

เป็นการดำเนินงานในเรื่องของจัดบุคลากรด้านการสรรหาและคัดเลือกครูปฐมวัย โดยการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย เป็นผู้รับผิดชอบงานบุคลากรด้านครูปฐมวัยโดยตรง เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการกระจายอำนาจงานบริหารทรัพยากรบุคคลแก่สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.3.1 ผู้บริหาร ครู บุคลากรในสถานศึกษาของตนเองและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ร่วมระดมสมอง เพื่อแสดงความคิดเห็นในการจัดตั้งให้มีคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

2.3.2 กำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย โดยมีการเลือกตั้งตัวแทนของกรรมการในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) กลุ่มครูปฐมวัย
- 3) กลุ่มศึกษานิเทศก์
- 4) กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กปฐมวัย
- 5) กลุ่มนักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษา
- 6) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านปฐมวัยในชุมชนท้องถิ่น

2.3.3 คณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย มีอำนาจหน้าที่การสรรหาและคัดเลือกโดยมีการประสานงานกับคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.)

2.3.4 คณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย มีการพัฒนาเกณฑ์การสอบคัดเลือกและกลั่นกรองครูปฐมวัยก่อนเข้าระบบราชการเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) การคัดเลือกผู้ที่มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรงเพื่อสามารถจัดกิจกรรมของเด็กปฐมวัยที่มีกิจกรรมเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา
- 2) การคัดเลือกผู้ที่มีบุคลิกภาพอ่อนโยน มีความรักและเมตตาต่อเด็ก สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกได้ดี

- 3) การคัดเลือก นอกจากแบบทดสอบทั่วไปและสัมภาษณ์แล้ว ควรใช้แบบทดสอบทางด้านจิตวิทยา แบบวัดบุคลิกภาพหรือแบบวัดทัศนคติของครู
- 4) การคัดเลือกครูควรมีการทดสอบการสอนเชิงปฏิบัติการในห้องเรียน เช่นเดียวกับการสอบสอนของนักศึกษา
- 5) การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครที่ต้องการทำงานในวิชาชีพครู ควรให้มีหลักฐานรับรองการสะสมจำนวนชั่วโมงการฝึกประสบการณ์การสอนเด็กในสถานศึกษา หรือการดูแลเด็กในสถานรับเลี้ยงเด็ก โดยระบุจำนวนชั่วโมงตามที่กำหนด

2.3.5 มีการกำหนดกฎระเบียบในการติดตามและตรวจสอบผลงาน ลักษณะการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการการศึกษาด้านปฐมวัยอย่างโปร่งใส มีความยุติธรรมตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3. การบรรจุและแต่งตั้ง

เป็นกระบวนการที่กำหนดให้ครูที่ผ่านการคัดเลือกได้เข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยมีกิจกรรมการนิเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ การแนะนำเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการจัดผู้ที่มีประสบการณ์มาเป็นพี่เลี้ยงในช่วงการปรับตัวใหม่ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 3.1 กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมนิเทศครูใหม่ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของครู
- 3.2 มีการชี้แจงและสร้างความเข้าใจให้แก่ครูเกี่ยวกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามความคาดหวังของผู้บริหาร
- 3.3 จัดให้มีครูพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์สูง เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำทั้งเรื่องส่วนตัว เรื่องงานและการปฏิบัติตนตามแบบฉบับหรือวัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นๆ
- 3.4 ควรมีการพัฒนาเกณฑ์การบรรจุครูอัตราจ้างที่สอบบรรจุได้แล้ว สามารถเลือกบรรจุเป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาที่ตนเคยปฏิบัติงานอยู่

4.2.2 การตอบแทน

เป็นการให้ผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน โดยจ่ายให้เป็นในรูปของผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน และไม่ใช่ตัวเงิน อันได้แก่ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. เงินเดือน

เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงานของตน เป็นค่าตอบแทนที่กำหนดให้ครูได้รับเงินเดือน เงินค่าวิทยฐานะ เงินตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานสายการสอน โดยยึดหลักของการประเมินค่างาน โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้บริหารมีการให้ความรู้และชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนของครูที่ได้รับตามที่กำหนดไว้ในกฎ ระเบียบของทางราชการ
- 2) ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อให้มีวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะ
- 3) การกำหนดค่าตอบแทน เน้นการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ลำดับความสำคัญของงาน องค์ประกอบของงาน และความรู้ความสามารถของครู เป็นต้น
- 4) การกำหนดค่าตอบแทนจากหลักการประเมินค่างาน เป็นวิธีการค้นหาลำดับความสำคัญของงานที่จะใช้เปรียบเทียบงานแต่ละงาน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพงาน ดังนี้
 - องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น เป็นงานที่มีเนื้อหาหลากหลาย ต้องใช้ความคิดริเริ่ม มีการปรับเปลี่ยนวิธีสอนตลอดเวลา
 - ความยุ่งยากของงาน ต้องประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีในตัวบุคคล
 - มีการกำกับตรวจสอบ และติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน
 - ขอบเขตการตัดสินใจ ระดับความยากในการตัดสินใจ

1.1 ค่าตอบแทนมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิต

เป็นการกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสอดคล้องของค่าตอบแทนกับสภาพการดำเนินชีวิตของครูในปัจจุบัน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.1.1 ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพความเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ เช่น การขยายตัวของ ภาวะ เศรษฐกิจ ดัชนีค่าครองชีพ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนที่มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิต
- 1.1.2 ผู้บริหารดำเนินการให้มีการจัดทำแบบสำรวจการเปลี่ยนแปลงของค่าครองชีพ การใช้จ่าย และความต้องการค่าตอบแทนของครูปทุมวิชัยในแต่ละปี
- 1.1.3 สรุปรายงานข้อมูลส่งกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้เป็นแนวทางในการจัดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน

1.2 ค่าตอบแทนพิจารณาจากปัจจัยของผู้ปฏิบัติงาน

เป็นการกำหนดค่าตอบแทน โดยเน้นการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ความรู้และความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1.2.1 ผู้บริหารให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในกฎ ระเบียบเกี่ยวกับคุณสมบัติของครูปทุมวิชัยตามมาตรฐานตำแหน่งงานสอนระดับปฐมวัยตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา การประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ
 - 1) ครูมีวุฒิ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเด็ก พ่อแม่ผู้ปกครอง หมั่นพัฒนาตนเอง
 - 2) ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น สามารถจัดประสบการณ์เรียนรู้แก่เด็ก เข้าใจจิตวิทยา และพัฒนาการ การใช้สื่อที่เหมาะสม และการประเมินพัฒนาการเด็กตามสภาพจริง เป็นต้น
- 1.2.2 ผู้บริหารควรมีการจัดค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่โดดเด่นของครูปทุมวิชัย นอกเหนือจากคุณสมบัติทั่วไป เช่น

- 1) ความสามารถในการเป็นวิทยากรการจัดอบรมให้ความรู้ด้านปฐมวัยแก่พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนในท้องถิ่น
 - 2) ความสามารถในการเป็นผู้นำและประสานเครือข่ายของคณาจารย์ที่ด้านปฐมวัย
 - 3) ความสามารถในการทำงานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านปฐมวัยร่วมกับหน่วยงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน
- 1.2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดค่าตอบแทนโดยเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการประสานงานร่วมกัน

2.ประโยชน์เกื้อกูล

เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงานของตน มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) การจัดประโยชน์เกื้อกูล ควรยึดหลักการจัดให้ตรงกับความประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่
- 2) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล ควรมีความหลากหลายนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด จัดให้เป็นประโยชน์เกื้อกูลทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม
- 3) ควรมีการนำองค์ประกอบด้านอายุงาน มาพิจารณาร่วมในการจัดประโยชน์เกื้อกูล
- 4) มีการส่งเสริมการให้รางวัลยกย่อง คนเก่งและคนดี ผู้ที่สร้างคุณประโยชน์แก่ส่วนรวม ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

2.1 ประโยชน์เกื้อกูลทางด้านเศรษฐกิจ

เป็นผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่จัดให้แก่บุคลากรในรูปของสวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจ นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนปกติ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 2.1.1 ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในประชุมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนดประโยชน์เกื้อกูล
- 2.1.2 ผู้บริหารดำเนินการให้มีการจัดทำแบบสำรวจความต้องการของประโยชน์เกื้อกูลทางด้านเศรษฐกิจที่ครูต้องการ

2.1.3 กำหนดเงื่อนไขในการได้รับประโยชน์เกี่ยวกับกฎทางเศรษฐกิจ ประกาศให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจตรงกัน

2.1.4 ดำเนินการให้เป็นไปตามกติกากำหนดและประเมินผลปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4.2.3. การพัฒนา

เป็นกระบวนการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการบริหารงานอาชีพ ซึ่งควรมีการคำนึงถึงการพัฒนาวินัยวิชาชีพ โดยมีแนวทางการพัฒนาวินัยวิชาชีพ ดังนี้

- 1) การร่วมกันทำงาน
- 2) การสร้างเครือข่ายครู
- 3) การร่วมมือรวมพลังระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษา ช่วยให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ในขณะเดียวกันก็ช่วยให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาได้เรียนรู้สภาพการณ์ที่เป็นจริง ในโรงเรียน
- 4) โรงเรียนร่วมพัฒนาวินัยวิชาชีพ (Professional Development School (PDS)) โรงเรียนร่วมพัฒนาวินัยวิชาชีพ เป็นความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ โดยพัฒนาให้เป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงาน
- 5) มีการทำวิจัยของครู
- 6) จัดให้มีครูพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ เป็นการเปิดโอกาสให้ครูใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญของครูพี่เลี้ยง
- 7) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น การสังเกตการจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียนของเพื่อนและการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการสังเกต

1. การฝึกอบรม

เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการพัฒนาครูปฐมวัยให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะของสถานศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่เน้นให้เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- 1.3 คัดเลือกผู้ให้การอบรมและออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม
- 1.4 การติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม
- 1.5 จัดสรรทรัพยากรต่างๆในการพัฒนาและฝึกอบรมครูให้เพียงพอ เช่น งบประมาณ สถานที่ และเครื่องมืออุปกรณ์
- 1.6 การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมครูปฐมวัย ควรเน้นเนื้อหาที่ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีของเด็ก
- 1.7 รูปแบบการฝึกอบรมครูปฐมวัย ควรเน้นให้เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง
- 1.8 ควรจัดหาสถานศึกษาปฐมวัยที่เป็นต้นแบบของการจัดการศึกษาปฐมวัย ให้ครูได้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น

2. การบริหารงานอาชีพ

เป็นการบริหารแบบแผนการเลื่อนตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานอาชีพของบุคลากรที่ตรงกับความสนใจ ความรู้ความสามารถของแต่ละคน โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 2.1 การตั้งเป้าหมายเส้นทางความก้าวหน้าของครูปฐมวัยให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
- 2.2 มีการจัดแบบจำลองอาชีพ (Career Model) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและการวางแผนอาชีพของบุคคลแต่ละคน
- 2.3 นำข้อมูลที่ได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อนำมาใช้ในการหาแนวทางการพัฒนา
- 2.4 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายความก้าวหน้าที่ตั้งใจไว้
- 2.5 ปรับปรุงแก้ไขแผนการพัฒนาที่ไม่เหมาะสมและหาแนวทางการพัฒนาตนเองใหม่

2.1 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู

เป็นการสร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาครูแบบมีส่วนร่วม และสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูกับสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานหรือองค์กรวิชาชีพต่างๆ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

2.1.1 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูกับสถาบันอุดมศึกษา มีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ได้แก่ การร่วมพัฒนาบุคลากรด้านปฐมวัยในกลุ่มเครือข่าย ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของครู คณาจารย์ และนักศึกษา
- 2) กำหนดสมาชิกของเครือข่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และนักศึกษา
- 3) กำหนดผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของกลุ่มเครือข่ายทุกฝ่าย
- 4) กำหนดกิจกรรมของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาครู เช่น
 - กำหนดแนวทางการพัฒนาครูประจำการที่ไม่มีวุฒิด้านการศึกษา ปฐมวัยเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตามชั่วโมงที่กำหนด
 - การกำหนดช่วงเวลาของการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อของครู ปฐมวัยให้สอดคล้องกับกำหนดเวลาทำงานของครู
 - การจัดโครงการวัดประเมินความรู้ทางด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย
 - การศึกษาแลกเปลี่ยนงานของคณาจารย์และนักศึกษา
 - การฝึกประสบการณ์การสอนในสถานศึกษา

2.1.2 การสร้างเครือข่ายองค์กรวิชาชีพด้านปฐมวัยในประเทศ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลของกลุ่มสมาคม กลุ่มชมรม กลุ่มมูลนิธิ ที่มีการดำเนินงานด้านปฐมวัยทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อจัดตั้งเป็นเครือข่าย
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเครือข่าย เช่น วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความเป็นมืออาชีพของบุคลากรด้านปฐมวัย เป็นต้น
- 3) กำหนดประเภทสมาชิกของเครือข่าย

- 4) จัดตั้งผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของแต่ละกลุ่ม
- 5) กำหนดวิธีการดำเนินงานและกิจกรรมของกลุ่มเครือข่าย ได้แก่
 - การประชุมกลุ่มเครือข่ายเป็นประจำทุกภาคเรียน เพื่อให้การติดตามงานและประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆที่แต่ละกลุ่มได้จัดกิจกรรมขึ้น
 - มีการส่งเสริม สนับสนุน ให้พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนที่เป็นสมาชิกของแต่ละกลุ่มเครือข่ายได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของแต่ละกลุ่มเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความร่วมมือและประสานความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
 - กิจกรรมของกลุ่มเครือข่ายควรจัดให้เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้เรื่องการผลิตสื่อ และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การอบรมพัฒนาครู การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมเด็ก
 - สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายองค์กรวิชาชีพในการระดมทรัพยากรด้านบุคคล เพื่อเป็นศูนย์เครือข่ายด้านบุคลากรที่สามารถติดต่อช่วยเหลืองานได้เมื่อมีความต้องการ เช่น ศูนย์รวมผู้ดูแลเด็ก ศูนย์รวมผู้เชี่ยวชาญ ชาญด้านพัฒนาการเด็ก ผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุข นักจิตวิทยานักโภชนาการ
- 5) จัดให้มีระบบการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านงานปฐมวัยของเครือข่ายองค์กรวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ให้ความทันสมัย และทันต่อเหตุการณ์ โดยสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลของสมาชิกในแต่ละองค์กร

2.2 การสร้างเครือข่ายพัฒนาคูกับองค์กรด้านปฐมวัยในต่างประเทศ

เป็นสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายพัฒนาคู เพื่อให้มีการยกระดับการพัฒนาคูที่สามารถสร้างเครือข่ายกับองค์กรวิชาชีพด้านปฐมวัยในต่างประเทศ เช่น National Association for the Education of young children (NAEYC) หรืออื่นๆ เป็นต้น โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

2.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ได้แก่ การร่วมพัฒนาบุคลากรด้านปฐมวัยในกลุ่มเครือข่าย ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของสมาชิกทั้งในและต่างประเทศ

2.2.2 สมาชิกของเครือข่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฐมวัย ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านงานปฐมวัย พ่อแม่ผู้ปกครอง หรือผู้ที่สนใจงานปฐมวัยทั้งในและต่างประเทศ

2.2.3 กำหนดผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของกลุ่มเครือข่ายทุกฝ่าย

2.2.4 กิจกรรมของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาครู เช่น

- 1) การเข้าประชุมสัมมนางานปฐมวัยนานาชาติ
- 2) การเสนอผลงานทางวิชาการด้านปฐมวัย
- 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านปฐมวัยจากช่องทางสื่อสารออนไลน์
- 4) การศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็นผู้นำด้านปฐมวัยในต่างประเทศ

4.2.4 ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งผู้บริหารและครู เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ความร่วมมืออันดีในการปฏิบัติงานและจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร

เป็นการเจรจาตกลงระหว่างครูกับผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขการปฏิบัติงานต่างๆ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เห็นความสำคัญของการเจรจาและสื่อสารข้อมูลระหว่างกันภายในสถานศึกษา
- 2) ผู้บริหารจัดให้มีการเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหารเพื่อให้สามารถพูดคุยหรือสื่อสารกับผู้บริหารเมื่อมีความคับข้องใจ ในเรื่องต่อไปนี้
 - เงื่อนไขการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน
 - ปัญหาของสภาพการปฏิบัติงานจริง ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน

1.1 การจัดช่องทางเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร โดยมีการจัดช่องทางการเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหารเพื่อให้สามารถพูดคุยหรือสื่อสารกับผู้บริหารเมื่อมีความคับข้องใจ โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสร้างช่องทางการเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหารในรูปแบบต่างๆ ได้แก่

- 1) การจัดช่องทางเจรจาตามสายงาน เช่น หัวหน้ากลุ่มสายงานสอน
- 2) การจัดช่องทางเจรจาผ่านคณะกรรมการกลุ่มงานบุคคลที่ตั้งขึ้นในสถานศึกษา
- 3) การเจรจาโดยตรงกับผู้บริหาร เช่น การพูดคุย การเขียนบันทึก การส่งข้อความทางอีเมลล์ เป็นต้น

1.1.2 การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร ควรยึดหลักของการประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

1.3 การสื่อสารประชาสัมพันธ์หลายทาง

เป็นการจัดระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลของสถานศึกษาในหลายช่องทาง เพื่อให้ครูได้รับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง ครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา เพื่อมิให้เกิดความคลาดเคลื่อนอันจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ในสถานศึกษา

1.2.2 ผู้บริหารกำหนดปฏิทินการประชุมในทุกระดับชั้นทั้งสายงานบริหารและสายงานสอนเป็น ประจำ เพื่อการสื่อสารข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และทันเวลา

1.2.3 การจัดระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลมีหลายช่องทาง ได้แก่

- 1) การจัดประชุมเพื่อชี้แจง
- 2) การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่อยู่ในบริเวณที่เห็นได้อย่างชัดเจน
- 3) การใช้จดหมายข่าว หนังสือเวียน ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งสิ่งพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์
- 4) การประชาสัมพันธ์ข่าวทางเว็บไซต์ของโรงเรียน
- 5) การแจ้งข่าวสารโดยตรงทางอีเมลล์

2. ความร่วมมือของครู

เป็นความร่วมมือของครูในการทำงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน มีบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 การสร้างความร่วมมือ ควรให้มีการรับทราบถึงความคาดหวังที่ต้องการของผู้บริหาร และครูที่มีต่อกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ
- 2.2 สร้างบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสถานศึกษา
- 2.3 สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นที่มในรูปกรรมการหรือ คณะทำงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและองค์กร

3. การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือเพื่อให้ทราบความคาดหวัง

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ที่เน้นให้ทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์ในการปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยและแต่ละฝ่ายได้บอกความคาดหวังของตนแก่คนอื่น เพื่อให้มีความเข้าใจระหว่างกัน โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 3.1 ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย ร่วมสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่เน้นให้มีการเปิดเผยและมีความจริงใจต่อกัน
- 3.2 ผู้บริหารส่งเสริมและกระตุ้นให้แต่ละบุคคล กล้าแสดงความคิดเห็นและบอกความคาดหวังของตนเพื่อให้มีการยอมรับซึ่งกันและกัน
- 3.3 ส่งเสริมการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อให้มีการปรึกษาหารือร่วมกัน ร่วมตัดสินใจและพร้อมรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 3.3 คณะกรรมการสถานศึกษา ชมรมผู้ปกครอง เครือข่ายผู้ปกครองระดับชั้นเรียน กรรมการมูลนิธิ ควรมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา

4.2.5 การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน

เป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานและควบคุมผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ให้เกิดความสำเร็จทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยเน้นและให้ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายของครูที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสำเร็จทั้งระดับบุคคลและองค์กร
- 2) ถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับขั้นจนถึงระดับบุคคล
- 3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 4) ดำเนินการตามแผนที่กำหนด มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร พร้อมหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หากพบปัญหาที่เกิดขึ้น
- 5) การติดตาม ดูแล ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อเป้าหมาย
- 6) การทบทวนเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่นำไปสู่เป้าหมายร่วมของครูและสถานศึกษา การรายงานผลย้อนกลับเพื่อเปลี่ยนแปลงแผนการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมงานด้านวินัย การให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่บุคลากร และการประเมินประสิทธิภาพของนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินผลปฏิบัติงาน

เป็นการวัดผลการทำงานของบุคลากรในระยะเวลาที่กำหนดและนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ มีการแจ้งผลให้ครูผู้ถูกประเมินรับทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไข และนำผลของการประเมินผลปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 2) เพื่อการพิจารณาความเหมาะสมของค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ
- 3) เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยและนำมาใช้เป็นข้อมูลพัฒนาครู
- 4) เพื่อประกอบการพิจารณาย้ายครูสายงานสอนอื่นให้เข้าสู่วิชาชีพปฐมวัย

1.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป พิจารณาตามมาตรฐานตำแหน่งครูของหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดไว้
- 2) กำหนดตัวชี้วัดและนำผลการปฏิบัติงานของครูมาเปรียบเทียบผลการประเมินกับมาตรฐานหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
- 3) ควรเน้นการประเมินผลการปฏิบัติครูจากความก้าวหน้าของ พัฒนาการของเด็กเป็นหลัก โดยพิจารณาตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้
 - แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
 - สมุดบันทึกพฤติกรรมเด็กที่สะท้อนความก้าวหน้าของพัฒนาการ
 - แบบประเมินความก้าวหน้าด้านพัฒนาการของเด็กตามความคิดเห็นของ พ่อแม่ผู้ปกครอง
 - ผลการทดสอบพัฒนาการจากผู้เชี่ยวชาญด้านเด็ก
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ควรมีการประเมินตามสภาพที่พบเห็นจริง เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ที่เห็นผลงานของเด็ก การจัดสภาพห้องเรียน และมีการประเมินในช่วงเวลาขณะปฏิบัติงานในห้องเรียน เช่นเดียวกับการสอบสวน
- 6) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น
 - การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผลงานของทีมงาน รายชื่อการเข้าประชุมทำกิจกรรม
 - การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ การส่งจดหมายสื่อสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บันทึกการเข้าร่วมประชุมครูและผู้ปกครอง สมุดการเยี่ยมบ้าน ภาพถ่ายการทำกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครอง เป็นต้น

- การพัฒนาตนเอง มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ วุฒิบัตร ประกาศนียบัตรการเข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ รายงานการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาต่างๆ เป็นต้น

1.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) สร้างความรู้ และความเข้าใจแก่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องมีความหลากหลาย มีความเที่ยงตรง
- 4) กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมินที่แน่นอนในแต่ละปีการศึกษา

1.4 มีการแจ้งผลประเมินย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานและให้ลงนามรับทราบผลงานนั้น

1.5 การพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยที่นำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ได้แก่

- 1) ควรมีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยโดยขอความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตครูเพื่อเพิ่มมาตรฐานการประเมินตาม หลักสูตรและมีความเหมาะสมกับยุคสมัยมากขึ้น
- 2) ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยการนำผลการนิเทศจากครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญมาร่วมพิจารณา
- 3) ควรพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นเชิงประจักษ์ เช่น มีการประเมินการสอนจริงในห้องเรียน และนำผลมาประกอบการพิจารณาในประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการประเมินกฎ ระเบียบและนโยบายในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการพิจารณาจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1.1.1 สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด โดยจัดทำแบบประเมินที่เป็นลักษณะของแบบสำรวจความคิดเห็นในเรื่องงานบริหารบุคคลใน
ด้านต่างๆ
- 1.1.2 ผู้บริหารควรมีการประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการ
ประเมินความพึงพอใจเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน
- 1.1.3 รวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติ เพื่อให้ได้ผลวิเคราะห์ที่
ถูกต้องและน่าเชื่อถือ
- 1.1.4 ส่งข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนา
ระบบต่อไป

2. วินัย

เป็นการกำหนดระเบียบหรือข้อปฏิบัติในด้านการมีวินัยในตนเอง การปฏิบัติตามแบบ
แผนอันดีงาม ตลอดจนมีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ
สถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 2.1 ให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์ในงานด้านวินัยที่ต้องปฏิบัติตาม
- 2.2 มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างมีวินัย ให้ครูได้ยึดถือปฏิบัติ
- 2.3 มีการส่งเสริมสนับสนุน โดยจัดโครงการหรือกิจกรรมในการให้คำปรึกษาด้านการ
สร้างการมีวินัยในตนเอง การตรงต่อเวลา มีความสุจริตต่อหน้าที่
- 2.4 การสร้างค่านิยมหลักในด้านการประพฤติ ปฏิบัติตนให้ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม
- 2.5 การส่งเสริมการเข้ารับการอบรมชั่วโมงด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อ
การเป็นต้นแบบที่ดีแก่เด็ก

3. การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

เป็นการจัดบริการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือครูที่ประสบกับปัญหาชีวิตทั้งใน
ด้านการปฏิบัติงานและส่วนตัว โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

3.1 การกำหนดบุคคลหรือหน่วยงานภายในให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

เป็นการกำหนดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานที่ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ดูแล ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครูในสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- 3.1.1 ผู้บริหารและครูร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในการแต่งตั้งบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่บุคลากรทุกฝ่าย
- 3.1.2 การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ครอบคลุมถึงการดูแลครูที่มีปัญหาซับซ้อนทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว
- 3.1.3 มีการจัดทำกองทุนสวัสดิการภายในสถานศึกษา เพื่อช่วยเหลือครูในกรณีจำเป็น

3.2 แนะนำหน่วยงานภายนอกให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

เป็นการกำหนดให้มีการติดต่อประสานงานเพื่อแนะนำหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาที่สามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- 3.2.1 ผู้บริหารกำหนดให้มีผู้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อเป็นทางเลือกแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ต้องการคำปรึกษาและช่วยเหลือ
- 3.2.2 มีการจัดทำคู่มือให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีชื่อหน่วยงาน ลักษณะของความช่วยเหลือ เงื่อนไขและรายละเอียดต่างๆของหน่วยงาน เพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือปัญหาในแต่ละด้าน

4. การประเมินนโยบายและแผนงาน

เป็นการประเมิน กฎ ระเบียบและนโยบายในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา นโยบายและแผนงานนั้น โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 4.1 สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายที่เกี่ยวกับงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู งานด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และงานด้านกาให้ความช่วยเหลือครู
- 4.2 สถานศึกษาควรมีการสร้างงานวิจัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคคลในสถานศึกษา เพื่อให้สะท้อนสภาพข้อเท็จจริง ปัญหา

4.3 งานด้านบริหาร ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ผลงานวิจัยเป็น
ข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดในการปรับปรุงและพัฒนา

4.1 การประเมินย้อนกลับด้านประสิทธิภาพของนโยบาย

เป็นการประเมินกฎ ระเบียบและนโยบายในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของนโยบาย โดยมีแนวทางดำเนินการ
ดังนี้

- 4.1.1 สถานศึกษาควรมีการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด โดยรวบรวมข้อมูล
ผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติ
ตามกฎ ระเบียบและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ว่าสามารถทำให้การ
บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนด
ไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- 4.1.2 นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลวิเคราะห์ที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ
- 4.1.3 ส่งข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและ
พัฒนาระบบต่อไป

4.3 การประเมินผล

เป็นการวัดประเมินและดูผลลัพธ์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่
ทำให้ได้ผลผลิตที่ดี ครูมีความรู้สึกมั่นคงในการจ้างงานและปฏิบัติตนให้ความร่วมมือในการ
ตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างครูและสภาพการทำงานที่ดี มี
องค์ประกอบและแนวทางดำเนินการ ในเรื่องต่อไปนี้

4.3.1 ผลผลิตภาพ

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านประสิทธิภาพ
ของครูในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถานศึกษา โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. ผู้บริหารและคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ของการวัดประเมินที่เกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพของครู โดยพิจารณาในเรื่อง ต่อไปนี้

- 1) ครูปฐมวัยมีผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินมาตรฐานของครูตามการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2) ครูปฐมวัยมีความสามารถตามมาตรฐานใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
 - 3) ครูปฐมวัยมีความก้าวหน้า และสามารถขอเลื่อนวิทยฐานะได้อย่างต่อเนื่อง
2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพให้ได้ตามเกณฑ์
 2. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านประสิทธิภาพของครู โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมิน การรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา
 3. กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนครูที่ผ่านประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานครูของระเบียบราชการที่กำหนดไว้ คะแนนของผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

4.3.2 ความมั่นคงของการจ้างงาน

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านความรู้สึกมั่นคงของครูในตำแหน่งหน้าที่การงานของวิชาชีพครู ซึ่งมีความมั่นคงทั้งด้านฐานะทางเศรษฐกิจและฐานะทางสังคม โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ ความคิดเห็นหรือความมั่นคงของการจ้างงานในด้านฐานะทางเศรษฐกิจ ได้แก่
 - 1) การมีรายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตประจำวัน
 - 2) การไม่มีหนี้สินกู้ยืมนอกระบบ
 - 3) ความสามารถในการช่วยเหลือผู้อื่นทางด้านเศรษฐกิจ
2. มีแบบการสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นหรือความมั่นคงของการจ้างงานในด้านฐานะทางสังคม ได้แก่
 - 1) ความรู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพครู
 - 2) การมีฐานะทางสังคมเท่าเทียมกับวิชาชีพอื่น
 - 3) การเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในสถานศึกษา
 - 4) การเป็นที่ยอมรับของพ่อแม่ผู้ปกครอง

3. กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ได้แก่ ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา และพร้อมทุ่มเททำงาน

4.3.2.1 การประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านความรู้สึกมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูลด้านสถิติของการย้าย การลาออกของครูปฐมวัย โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีการรวบรวมสถิติและสรุปรายงานเกี่ยวกับจำนวนครูปฐมวัยที่มีการโอนย้าย การลาออกในแต่ละปี
2. มีการทบทวนสาเหตุของการโอนย้ายและการลาออก โดยให้ความสำคัญกับสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกไม่มั่นคงของการจ้างงาน
3. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลลัพธ์ด้านความมั่นคงของการจ้างงาน โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา
4. กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ได้แก่ สถิติและสรุปรายงานเกี่ยวกับจำนวนครูปฐมวัยที่มีการโอนย้าย การลาออกในแต่ละปี

4.3.3 การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านการปฏิบัติตามของครูที่แสดงต่อกฎระเบียบต่างๆของทางราชการ โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นหรือความพึงพอใจเกี่ยวกับระเบียบต่างๆของทางราชการที่กำหนด
2. มีการรวบรวมสถิติและสรุปรายงานเกี่ยวกับการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ การถูกลงโทษทางวินัย
3. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลลัพธ์ด้านการตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา

4. กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ได้แก่ สรุปรายงานเกี่ยวกับการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ การ
ถูกลงโทษทางวินัย

4.3.4 บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านบรรยากาศของ
ความสัมพันธ์ที่ครูมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในสถานศึกษา โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นหรือความพึงพอใจต่อบรรยากาศของ
ความสัมพันธ์ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา
2. การวัดประเมินบรรยากาศความสัมพันธ์ โดยพิจารณาบรรยากาศที่มีลักษณะการ
ทำงานแบบการมีส่วนร่วม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีความไว้วางใจกัน
3. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลลัพธ์ด้านบรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร
โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวม
ฐานข้อมูลในการพัฒนา
4. กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจของครูที่มีต่อระบบการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ความผูกพันของครูที่มีต่อสถานศึกษา ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วน
หนึ่งของสถานศึกษาและพร้อมทุ่มเททำงาน

4.3.5 สภาพการทำงาน

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านสภาพการ
ทำงานของครูในสถานศึกษา โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นหรือความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน
ของครูในสถานศึกษา ได้แก่
 - 1) เงื่อนไขของการปฏิบัติงาน
 - 2) จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน
 - 3) ค่าตอบแทนที่ได้รับ
 - 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. มีการรวบรวมสถิติและสรุปรายงานเกี่ยวกับการขอร้องเรียนในสภาพการปฏิบัติงาน

3. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านสภาพการทำงาน โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมินและการรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา
4. กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานของครูในสถานศึกษา สถิติ สรุปรายงานเกี่ยวกับการซื้อร้องเรียนในสภาพการปฏิบัติงาน

4.3.5.1 คุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว

เป็นการวัดประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาด้านสภาพการทำงานของครู โดยเน้นการพิจารณาถึงคุณภาพชีวิตและมีความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

1. มีแบบประเมินสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย ความเป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย
2. มีแบบประเมินการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน วัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการสอนที่มีเพียงพอกับความต้องการของครู
3. มีแบบสำรวจ/แบบสัมภาษณ์ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัวของครู ได้แก่
 - 1) ความสามารถในการคิดเชิงบวก
 - 2) การทำงานอย่างฉลาด
 - 3) การบริหารการจัดการด้านการเงิน
 - 4) การบริหารเวลา
 - 5) การพัฒนาจิต
 - 6) การทำงานเป็นทีม
4. พัฒนาแนวทางการวัดประเมินผลด้านสภาพการทำงานที่เน้นการพิจารณาถึงคุณภาพชีวิตและมีความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประเมิน การรวบรวมฐานข้อมูลในการพัฒนา
5. กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ได้แก่ สถานที่ทำงานปลอดภัยและถูกสุขลักษณะตามเกณฑ์ของส่วนราชการที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา
ปฐมวัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับระบบการ
บริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดการบริหารจัดการในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ และแนวคิด
เกี่ยวกับการพัฒนาระบบ โดยศึกษาจากหนังสือตำราทั้งในและต่างประเทศ ผลงานวิจัย เอกสาร
ทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการ
บริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ระบบการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลตามกรอบแนวคิดที่ได้จากขั้นตอนแรก นำมาสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่
แบบสอบถามผู้บริหารและครูในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติ
จริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใน
สถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม นำมาศึกษาวิเคราะห์และสร้าง
แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา

ปฐมวัยของรัฐ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารดีเด่น ได้แก่ สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา หรือ สถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆ ในด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นส่วนประกอบในการสร้างระบบ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาปฐมวัย ที่พึงประสงค์ในอนาคต

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้นำแนวคิดจากกรอบแนวคิดและผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 มาศึกษาและวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลทั้งสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของสถานศึกษาปฐมวัย สรุปเนื้อหาเพื่อนำมาพัฒนาและออกแบบระบบ ทั้งในด้านองค์ประกอบของระบบ และแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1)

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสม และ ประเมินความเป็นไปได้ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของของระบบองค์ประกอบ และแนวทางดำเนินการ ของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1) ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ ด้วยแบบตรวจสอบความเหมาะสม และนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง เพื่อจัดทำเป็นร่างฉบับที่ 2 นำมาตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของระบบโดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 5 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้นำผลจากการศึกษาความเหมาะสม และ ประเมินความเป็นไปได้ของระบบมาปรับปรุงและพัฒนาได้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม มีการประมวลความคิดเห็นเพื่อนำมาอภิปรายผลและข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอน สามารถสรุปผลเพื่อตอบคำถามวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

คำถามวิจัยข้อที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขนาดของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยสรุปผลจากการวิจัยในขั้นตอนนี้ พบว่า สภาพปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ มีผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ระหว่างอายุ 51 – 60 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารมากกว่า 25 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีจำนวนครูอนุบาล ประมาณ 3 – 4 คน ส่วนครูอนุบาลที่ไม่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัย คิดเป็นร้อยละ 16.6 โดยส่วนใหญ่ไม่มีครูอนุบาลที่เป็นครูอัตราจ้างและไม่มีพี่เลี้ยงเด็กในห้องเรียน

1. ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยภาพรวม

ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยภาพรวมพบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันส่วนใหญ่สถานศึกษามีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นด้านการดำเนินงานความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมา คือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับงานด้านการวางแผนงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.65$) และการประเมินผลด้านผลิตภาพ ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสถานศึกษา ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมาเป็นด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 4.64$) และการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 4.62$) ตามลำดับ

2. ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตด้านการวางแผน

ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์ประกอบด้านการวางแผน ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การวางแผนตำแหน่งงาน และการวางแผนงานอาชีพ โดยภาพรวมพบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในการวางแผนอัตรากำลัง ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีการวางแผนกำลังครูปฐมวัยที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) ส่วนการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปีเพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย ($\bar{X} = 3.48$) และการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ ($\bar{X} = 2.63$) มีสภาพที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารมีการวางแผนอัตรากำลังของตำแหน่งครูปฐมวัย ($\bar{X} = 4.78$) และให้หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$)

สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการวางแผนตำแหน่งงาน โดยภาพรวมพบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลาการสอน ให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และมีการกำหนดเวลาการทำงานสำหรับครูปฐมวัยในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 3.62$) และผลการวิจัยพบว่า มีการนำภาระงานของครูปฐมวัยมาเปรียบเทียบคุณค่าและความสำคัญของงานกับตำแหน่งงานอื่นๆ เพื่อประเมินค่าของงานในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เช่นเดียวกับการกำหนดให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งครูปฐมวัย ($\bar{X} = 2.66$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตพบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการออกแบบคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัย ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และบุคลิกภาพต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัยในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) ส่วนงานด้านการวางแผนงานอาชีพ มีสภาพที่ปฏิบัติจริงที่มีการวางแผนให้ครูสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเองได้ ($\bar{X} = 3.94$) และให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งทางวิชาการแก่ครูปฐมวัย ($\bar{X} = 3.73$) ในระดับมาก

และมีสภาพที่พึงประสงค์ ให้มีการวางแผนให้ครูสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเองได้ ($\bar{X} = 4.77$) และให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งทางวิชาการแก่ครูปฐมวัย ($\bar{X} = 4.60$) ในระดับมากที่สุด

3. ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตด้านการดำเนินงาน

ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์ประกอบด้านการดำเนินงานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การจัดบุคลากร การตอบแทน การพัฒนา การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา และการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน ในสภาพที่ปฏิบัติจริง โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย ($\bar{X} = 3.75$) และการสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.69$) ในระดับมาก ส่วนการสรรหาครูปฐมวัยโดยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาให้แนะนำนักศึกษาที่มีความสามารถสูง และการจัดตั้งคณะกรรมการอันประกอบด้วย ตัวแทนกลุ่มด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยกลุ่มต่างๆ เพื่อทำหน้าที่การสรรหาและคัดเลือกครูปฐมวัยให้กับสถานศึกษาของตนเองยังอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตในระดับมากที่สุด พบว่า ต้องการให้การคัดเลือกครูปฐมวัยที่เป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ ($\bar{X} = 4.71$) และเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย ($\bar{X} = 4.70$) ส่วนสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันด้านการตอบแทน พบว่า มีโครงการยกย่องเชิดชูเกียรติครูปฐมวัย เพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ครูปฐมวัยที่สร้างคุณประโยชน์ด้านการศึกษา ($\bar{X} = 3.49$) และการกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน มีเกณฑ์พิจารณาจากปัจจัยเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.48$) ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ต้องการให้มีค่าตอบแทนในรูปของประโยชน์เกื้อกูลทางด้านสังคมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$)

ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงด้านการพัฒนาโดยภาพรวมพบว่า ส่วนใหญ่สถานศึกษามีการฝึกอบรมครูปฐมวัยให้มีทักษะการเสริมความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยให้แก่พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็ก ($\bar{X} = 3.75$) และมีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) นอกจากนี้พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูร่วมกับชุมชนและ

ท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.06$) และเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ต้องการให้มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) มีการพัฒนาครูปฐมวัยที่เน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้พร้อมกับการทำงานในอนาคต มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระดับมาก ($\bar{X} = 4.74$) และเป็นผู้นำเครือข่ายพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน ให้ความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยให้แก่พ่อแม่ผู้ปกครองในระดับมากที่สุดมีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$)

ผลการวิจัยด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่าสภาพที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และมีการสร้างความร่วมมือของครูโดยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.81$) ในระดับมาก โดยมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุดในเรื่องการสร้างความร่วมมือของครูโดยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.78$) และการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือเพื่อให้ทราบความคาดหวังที่ต้องการของผู้บริหารและครูที่มีต่อกัน ($\bar{X} = 4.70$) ส่วนการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ในสภาพที่ปฏิบัติจริง ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) แต่มีการแนะนำหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชนเพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่ครู ($\bar{X} = 2.82$) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ต้องการให้ครูปฐมวัยควรมีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.68$) และมีการจัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$)

4. ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตด้านการประเมินผล

ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตด้านการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการ

ปฏิบัติจริงในการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากความก้าวหน้าของพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{X} = 3.44$) และประเมินจากผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{X} = 3.35$) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด คือ ต้องการให้มีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากความก้าวหน้าของพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{X} = 4.62$) และมีการประเมินบรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากรจากลักษณะการทำงานในรูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.56$)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยจากแบบสอบถามปลายเปิด มีผลสรุปการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ โดยมีประเด็นปัญหาในด้านต่างๆ คือ ครูผู้สอนที่ไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัยส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามหลักการของการศึกษาปฐมวัย ปัญหาของจำนวนพี่เลี้ยงเด็กและครูอัตราจ้างที่มาช่วยดูแลเด็กในห้องเรียนที่มีไม่เพียงพอ เนื่องจากขาดงบประมาณในการจ้างครู อีกทั้งในการพัฒนาครู พบว่า ครูปฐมวัยมีภาระงานมากและไม่ได้รับการพัฒนาและอบรมอย่างเพียงพอ ส่วนปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์การขอเลื่อนวิทยฐานะสำหรับครูปฐมวัย มีการกำหนดเกณฑ์ที่ไวยากเกินไปและวิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะภาระงานสอนของครูปฐมวัย

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยสรุปผลจากการวิจัยในขั้นตอนนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2551 หรือ ผู้บริหารของสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัย และผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารบุคคล ผลการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็นเนื้อหา โดยสรุปได้ดังนี้

- ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการของการมีส่วนร่วม ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับเด็กปฐมวัย เช่น ครู พ่อแม่ผู้ปกครอง สถาบันผลิตครู ชุมชน เป็นต้น เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาปฐมวัย

- กลุ่มพ่อแม่ ผู้ปกครอง ควรเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด
- มีการพัฒนาครูประจำการในสายการสอนระดับชั้นอื่นมาเป็นครูอนุบาล
- ภาระงานของครูปฐมวัยมีมาก มีความรับผิดชอบสูงแม้แต่ในช่วงเวลาเด็กนอนก็ยังคงต้องดูแลอย่างใกล้ชิด
- ควรมีการกำหนดอัตรากำลังที่เป็นพี่เลี้ยงเด็กให้แก่สถานศึกษา
- ในการสรรหาและคัดเลือกครู โรงเรียนที่มีความพร้อมสามารถดำเนินการได้ เช่น การมีคณะกรรมการการจัดบุคลากร โดยเน้นให้เป็นกระบวนการที่โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ชัดเจน
- การสร้างเครือข่ายการพัฒนาครู มีความสำคัญมากและสามารถช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยมีประสิทธิภาพดีขึ้น
- เกณฑ์การประเมินเพื่อการมีวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะของครูปฐมวัยมีเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสม มีมาตรฐานสูงเกินไป ทำให้ครูไม่สามารถทำผลงานทางวิชาการได้ส่งผลให้ครูปฐมวัยได้รับค่าตอบแทนน้อย จึงขาดขวัญและกำลังใจ
- ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา
- สถานศึกษาควรมีการประเมินผลย้อนกลับเกี่ยวกับนโยบายต่างๆที่หน่วยงานสังกัดได้กำหนดขึ้น

คำถามวิจัยข้อที่ 2 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตควรเป็นอย่างไร

ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามนำมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) เฉพาะที่มีค่าในระดับมาก ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และผลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคล นำมาสังเคราะห์เพื่อออกแบบระบบ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวทาง

ดำเนินการ สรุปได้เป็นร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 1) จากนั้นนำไปประเมินความเหมาะสมกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน นำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะได้ร่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ (ฉบับที่ 2) และนำมาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการจัดประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน นำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ซึ่งประเมินได้คะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ระดับมาก 4.09 – 4.36 ระบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ ระบบการบริหารระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมฉบับสมบูรณ์ ดังมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. ชื่อระบบ ระบบการบริหารระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
2. หลักการของระบบ ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักความเสมอภาค หลักสมรรถนะและหลักคุณภาพชีวิต
3. วัตถุประสงค์ของระบบ ได้แก่ 1) เพื่อให้สถานศึกษามีระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็งและส่งเสริมให้ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา 2) เพื่อสร้างมาตรฐานระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานการสอนของระดับชั้นปฐมวัย 3) เพื่อพัฒนา ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยในทุกภาคส่วน
4. องค์ประกอบของระบบ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล
5. การวางแผน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การวางแผน ตำแหน่งงาน และการวางแผนงานอาชีพ
6. การวางแผนอัตรากำลัง มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การศึกษาข้อมูลการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา
7. การวางแผนตำแหน่งงาน มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน กำหนดเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. การวางแผนงานอาชีพ มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา และการวางแผนงานอาชีพตามความสนใจและความถนัดของครู
9. การดำเนินงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การจัดบุคลากร การตอบแทน การพัฒนา ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา การบริหารและควบคุมการปฏิบัติงาน
10. การจัดบุคลากร มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสรรหา ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาครูเพื่อการสรรหาภายใน การคัดเลือก การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ การมุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย การสรรหาและคัดเลือกด้วยคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย การบรรจุและแต่งตั้ง
11. การตอบแทน มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทนมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิต ค่าตอบแทนพิจารณาจากปัจจัยของผู้ปฏิบัติงาน ประโยชน์เกื้อกูล ประโยชน์เกื้อกูลทางเศรษฐกิจ
12. การพัฒนา มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การฝึกอบรม การบริหารงานอาชีพ การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู การสร้างเครือข่ายพัฒนาครูกับองค์กรด้านปฐมวัยในต่างประเทศ
13. ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเจรจา ระหว่างครูกับผู้บริหาร การจัดช่องทางเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร การสื่อสารประชาสัมพันธ์หลายทาง ความร่วมมือของครู การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือเพื่อให้ทราบความคาดหวัง
14. การควบคุมและบริหารผลการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วินัย การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ การกำหนดบุคคล/หน่วยงานภายในให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ การแนะนำหน่วยงานภายนอกให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ การประเมินนโยบายและแผนงาน การประเมินย้อนกลับด้านประสิทธิภาพของนโยบายและแผนงาน
15. การประเมินผล มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผลิตภาพ ความมั่นคงของการจ้างงาน การประเมินความมั่นคงของการจ้างงานจากข้อมูล การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร สภาพการทำงาน คุณภาพชีวิตและความสมดุลเรื่องชีวิตงานและส่วนตัว

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญในส่วนของผลการวิจัยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐและประเด็นสำคัญในส่วนของระบบที่พัฒนาขึ้น คือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วม โดยนำเสนอการอภิปรายผลเป็นภาพรวม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ เช่นการวางแผนอัตรากำลัง การออกแบบงาน ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำและกำหนดเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรให้มากที่สุด การปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของโรงเรียนอันได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานด้านบุคคลนั้น ทุกระบบจะต้องมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งหากระบบบริหารงานบุคคลไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารในระบบอื่นๆ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายและมีการดำเนินงานที่ผิดพลาดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ French (2008: 8) ที่กล่าวว่า ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลต้องถูกออกแบบมาเพื่อต่อ ยอดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ส่วนผลวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงของสถานศึกษาโดยภาพรวมพบว่า สภาพการปฏิบัติจริงในด้านการประเมินผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยเมื่อเทียบกับการวางแผนและการดำเนินการ แสดงให้เห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาปฐมวัยที่กำหนดไว้เป็นกฎระเบียบจากหน่วยงานต้นสังกัดส่วนหนึ่งและจากกฎระเบียบของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นเองเพื่อให้มีการปฏิบัติตามอีกส่วนหนึ่ง มิได้มีการประเมินผลและตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และส่งผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ด้วยเหตุนี้ จึงควรมีการพัฒนา ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดให้มีการ

ประเมินผล เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไข ดังที่ Werther และ Davis (1998) กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบและการประเมินนี้จะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพที่ปฏิบัติจริงในด้านการวางแผนอัตรากำลังโดยภาพรวมพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันผลิตครู มีสภาพที่ปฏิบัติจริง อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า การวางแผนอัตรากำลังของผู้บริหารยังคงเป็นการวางแผนโดยลำพังเพียงฝ่ายเดียว ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว การวางแผนอัตรากำลังมีความสำคัญมากในการที่จะเตรียมกำลังครูระดับปฐมวัย ซึ่งปัจจุบันมีความขาดแคลนเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาที่มีครูที่ไม่มีวุฒิสถาบันผลิตครูมีมากถึง 16% ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาระบบให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วม หมายความว่า องค์ประกอบด้านการวางแผนอัตรากำลังครู ควรมีการศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยจากสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันผลิตครูมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลของกำลังครูได้โดยตรง ทำให้ทราบถึงจำนวนครูปฐมวัยที่จะจบการศึกษาในแต่ละปี ความเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรผลิตครู ตลอดจนความต้องการครูปฐมวัยของสถานศึกษาแต่ละแห่งในเขตพื้นที่ เหล่านี้ ย่อมเป็นประโยชน์ในการวางแผนอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพทั้งในแผนระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับศุภชัย ยาวะประภาส (2546) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคน นั้น เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่า องค์การต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย เช่นเดียวกับ Sherman (1998) ที่กล่าวว่า การวางแผนจะสามารถพยากรณ์เงื่อนไขต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เป็นผลทำให้องค์การและบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ของตนโดยได้รับประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

นอกจากนี้ สภาพที่ปฏิบัติจริงโดยภาพรวมพบว่า หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังของตำแหน่งครูปฐมวัยอยู่ในระดับปานกลาง การมีส่วนร่วมในการวางแผนของครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง อาจทำให้ผู้บริหารไม่ได้รับข้อมูลของสภาพที่เป็นจริง

ของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งผลวิจัยของสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการวางแผนอัตรากำลังครู ซึ่งผลวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การวางแผนอัตรากำลังมีความสำคัญสำหรับสถานศึกษา สอดคล้องกับ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะทำให้องค์กรมีแผนการดำเนินงานเฉพาะที่จะคอยดูแลงานด้านบุคลากรโดยตรง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีระบบที่ชัดเจน สามารถทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

ด้านการวางแผนตำแหน่งงานโดยภาพรวมพบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงของการวางแผนตำแหน่งงาน ยังมีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกทำงานที่ทำนั้นมีความสำคัญ โดยการขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น(Job Scope)ในระดับปานกลาง ด้วยเหตุนี้ จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของครูปฐมวัยที่รู้สึกว่าการงานสอนเด็กไม่น่าสนใจ ต้องคอยดูแลเด็กตลอดเวลา โดยไม่มีการขยายขอบเขตงานให้ได้มีโอกาสในการปฏิบัติงานอื่นบ้าง จึงอาจทำให้ขาดครูในสาขานี้เป็นจำนวนมาก อีกประการหนึ่ง ผลวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้เสียเช่นพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งครูปฐมวัยอยู่ในระดับน้อย ซึ่งผลวิจัยข้อนี้ทำให้คุณสมบัติของครูปฐมวัยโดยภาพรวมอาจไม่เป็นไปตามความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับ Noe and others (2008) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน เป็นกระบวนการของการได้รับข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการขององค์กรและทัศนคติของแต่ละคนในองค์กร จึงเห็นได้ว่า ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลคุณสมบัติของครูผู้ปฏิบัติงาน จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย เพื่อให้ได้คุณสมบัติที่ครบถ้วนและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น

นอกจากนี้ สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมพบว่า มีการนำภาระงานของครูปฐมวัยมาเปรียบเทียบคุณค่าและความสำคัญของงานกับตำแหน่งงานอื่นเพื่อประเมินค่าของงานอยู่ในระดับน้อยในด้านนี้ ด้วยสาเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การประเมินค่าของงานของครูปฐมวัยในปัจจุบันมีความไม่ชัดเจน ผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัดอาจไม่เข้าใจศาสตร์ของการจัดการศึกษาปฐมวัยที่ไม่เหมือนการจัดการศึกษาในระดับอื่นที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้ เพื่อการจัดประสบการณ์ที่ต้องมีความครอบคลุมพัฒนาการทุกด้านของเด็ก การควบคุมชั้นเรียนที่ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละสถานการณ์

อยู่ตลอดเวลา ภาระงานจึงมีความรับผิดชอบสูง จึงทำให้ครูปฐมวัยมีความรู้สึกที่ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานสอนระดับปฐมวัยเพราะไม่เข้าใจ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จากแบบสอบถามระดับความคิดเห็นนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของแบบสอบถามปลายเปิด และผลการสัมภาษณ์ของงานวิจัยนี้ ดังนั้น การประเมินค่างานเป็นหลักการหนึ่งในการวิเคราะห์งานสอดคล้องกับ บรรยงค์ ไตจินดา (2543) ที่กล่าวถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน (Job analysis process) ว่าเป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนเกี่ยวกับงาน ใช้วิธีการศึกษางานอย่างเป็นระบบเพื่อมาจัดทำการบรรยายลักษณะงาน (Job description) และกำหนดคุณสมบัติของงานและของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) แล้วนำไปใช้ การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ซึ่งเป็นวิธีที่หาความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนการประเมินค่างานแล้วนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดค่าของแต่ละงาน ได้ข้อมูลที่น่าไปใช้ในการเปรียบเทียบงานต่างๆ

ในด้านการวางแผนงานอาชีพ ผลวิจัยของสภาพที่พึงประสงค์ของครูปฐมวัยโดยภาพรวมพบว่า ครูปฐมวัยต้องการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเองได้ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ควรให้ความสำคัญของการวางแผนงานอาชีพ โดยควรพิจารณาให้เป้าหมายของอาชีพครูแต่ละบุคคล ต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นหลัก โดยควรเน้นให้มีการวางแผนอาชีพที่ตรงกับความสนใจและความถนัดของครูที่จะส่งผลให้ครูปฐมวัยมีเป้าหมายอนาคตที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเติบโตของวิชาชีพครูได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับมณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2552) ที่กล่าวว่าการวางแผนพัฒนาอาชีพเป็นการสะท้อนอารมณ์อันดีขององค์การว่าเห็นความสำคัญของความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นกระแสนิยมให้เกิดความภาคภูมิใจต่อองค์การ ตลอดจน การพัฒนาอาชีพเป็นความรับผิดชอบร่วมกันขององค์การและตัวบุคลากรเอง โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมและสร้างเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ด้วยการพัฒนาทักษะการทำงานใหม่ เช่นเดียวกับชูชัย สมितिไกร (2547) ที่กล่าวว่า การจัดสายความก้าวหน้าในการพัฒนางานอาชีพให้บุคลากรจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมองเห็นอนาคตของตนเอง

ชัดเจนยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจะทุ่มเทแรงใจอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มเติมในด้านต่างๆขององค์กร

ส่วนผลวิจัยในด้านการจัดบุคลากรโดยภาพรวม พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นของสถานศึกษาในการคัดเลือกครูมีหลายประการ ผู้วิจัยเห็นว่า ความต้องการในการคัดเลือกครูปฐมวัยต้องการให้มีเกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีมาตรฐานสูงขึ้น เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็น การมีคุณลักษณะที่ดี เช่น มีจิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านพัฒนาการและจิตวิทยาของเด็กแต่ละวัยเป็นอย่างดีและการใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติของครูผู้สอนระดับปฐมวัยที่ควรจะเป็นของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ที่กำหนดว่า ครูปฐมวัยต้องมีคุณลักษณะด้านวุฒิ คือ จบการศึกษาทางด้านการศึกษาปฐมวัยหรือจบการศึกษาสาขาอื่นๆ และผ่านการอบรมความรู้ด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย และมีความรู้ด้านจิตวิทยาเด็ก จิตวิทยาพัฒนาการ โดยเข้าใจพัฒนาการในแต่ละด้านอย่างแม่นยำ มีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีความเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ มีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ และมีความขยันหมั่นเพียร เช่นเดียวกับสมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (NAEYC cited in Gordon and Browne, 1995: 33-34) ได้กำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพ ว่า บุคลากรในสถานศึกษาปฐมวัยควรผ่านการอบรมเกี่ยวกับพัฒนาการเด็ก และการศึกษาปฐมวัย รวมถึงตลอดจนเป็นผู้ตระหนักในความต้องการของเด็ก

สภาพที่พึงประสงค์ของโครงสร้างอัตราค่าตอบแทนเรื่องเงินเดือนโดยภาพรวมพบว่า ยังมีความต้องการให้มีค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินชีวิตของครูในปัจจุบัน และพบว่าสภาพที่ปฏิบัติจริง มีโครงการยกย่องเชิดชูเกียรติเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูปฐมวัยในระดับปานกลาง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า โครงการยกย่องเหล่านี้เป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากการเพิ่มอัตราค่าตอบแทนอาจจะกระทำได้อย่างยังมีระเบียบของข้าราชการครูกำหนดอัตราเงินเดือนไว้ จึงเห็นสมควรให้ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในด้านนี้มากขึ้น ซึ่งนักวิชาการ French (2007: 10) กล่าวถึง ผลตอบแทนและการให้รางวัล (Compensation and Reward) ว่าเป็นกระบวนการในการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน และ

สิทธิประโยชน์อื่นๆ รวมทั้งค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน อันได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น รวมทั้งการให้รางวัล การแสดงความชื่นชมและการให้สิทธิพิเศษต่างๆเหล่านี้ จะมีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่มีสภาพที่ปฏิบัติจริงด้าน ประโยชน์เกื้อกูลในด้านสังคม เช่น การประกันสุขภาพ การลาป่วย ลาภิจ ลาพักผ่อน ความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ การลาศึกษาต่อ การจัดทัศนศึกษา ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น อยู่ในระดับรองลงมา แสดงให้เห็นว่าการได้รับประโยชน์เกื้อกูลก็เป็นสิ่งที่ สร้างขวัญและกำลังใจของครูปฐมวัยด้วยเช่นกัน

สภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นด้านการพัฒนา โดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษามี ความต้องการที่จะกำหนดให้โครงการพัฒนาครูปฐมวัย ควรเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้พร้อมกับการงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ Noe and others (2008) ให้ความหมายของการ พัฒนา(Development) ว่าเป็นการศึกษาในเรื่อง เกี่ยวกับประสบการณ์จากตัวงาน ความสัมพันธ์ และการประเมินบุคลิกภาพและความสามารถซึ่งช่วยให้ผู้ที่ทำงานในองค์กร มีการเตรียมการ สำหรับอนาคต นอกจากนี้ สภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นด้านการพัฒนา คือต้องการให้มีการ ฝึกอบรมครูปฐมวัยให้มีทักษะการเสริมความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยให้แก่ พ่อแม่ ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็ก เช่นเดียวกับ Dever and Falconer (2008: 17) ที่ กล่าวถึงนักวิชาการด้านปฐมวัยว่า จะต้องมีความตระหนักในการให้ความรู้แก่พ่อแม่ผู้ปกครอง และผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษา

นอกจากนี้ สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นด้านการพัฒนา โดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งแม้ว่าสภาพปัจจุบันได้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว แต่ สภาพความต้องการก็ยังคงอยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่ข้อสังเกตประการหนึ่งที่พบในผลวิจัยด้าน การพัฒนา คือ ในสภาพที่ปฏิบัติจริงพบว่า มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับ สถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ เครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่ อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก และมีการสร้าง เครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับองค์กรทางการศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ เช่น National Association for the Education of young children (NAEYC) หรืออื่นๆ อยู่ในระดับน้อย

ผลการวิจัยที่เกิดขึ้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฐมวัยยังมีการบริหารงานด้านงานพัฒนาครูด้วยแนวทางเดิมที่คุ้นเคยและสนใจที่จะพัฒนาครูด้วยตนเองมากกว่าการสร้างเครือข่ายพัฒนาครู สาเหตุอาจเกิดขึ้นจากอุปสรรคในการร่วมพัฒนากับสถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายอื่นๆ เนื่องจากมีความไม่สะดวกในเรื่องของเวลาของการอบรมพัฒนา สถานที่อบรม และค่าใช้จ่ายในการมาพัฒนาร่วมกันที่อาจมีความแตกต่างกันด้วยบริบทของแต่ละสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จึงกำหนดให้หลักการของการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ ประยูร อัครบวร, ไพฑูรย์ สินลารัตนและกมลทิพย์ ศรีหาเศษ (2553) กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จอยู่ที่การมีส่วนร่วมของบุคคลทุกฝ่าย และถือเป็นการประสานความร่วมมือกัน การดำเนินการจะต้องให้สมาชิกเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน การที่คนมีประสบการณ์มาร่วมกันแก้ปัญหา ทั้งยังมีการรวมกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ย่อมจะเกิดความเข้มแข็ง มีพลังในตัวเอง สามารถเรียกได้ว่าเป็น สังคมแห่งการเรียนรู้ สามารถพึ่งตนเองและช่วยเหลือตนเองได้ ดำเนินการไปสู่ที่พึงปรารถนา เป็นความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในเครือข่ายที่มีเป้าหมายคือการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และร่วมดำเนินกิจกรรม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by doing หรือ Learning through action) และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยที่เน้นให้พ่อแม่ผู้ปกครองเป็นผู้ที่ควรมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานของสมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (NAEYC : 2008, online) ที่กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยระบุให้การบริหารจัดการด้านปฐมวัย มีการเน้นให้มีการสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและบุคลากรด้านปฐมวัยในการแสดงความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการงานปฐมวัยอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อให้งานบริหารสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพที่พึงประสงค์ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า มีความต้องการให้มีการสร้างความร่วมมือของครูโดยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เชื่อใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกันในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับต้องการให้ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีระหว่าง

บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่า ด้วยภาระงานของครูในสถานศึกษาที่มีภาระงานเป็นจำนวนมาก ทำให้มีบรรยากาศของสถานศึกษาที่ทุกคนจำเป็นต้องเร่งรีบ เร่งทำงาน จนอาจทำให้ขาดความเอื้ออาทร ไม่มีเวลาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนกระทั่งเป็นการไม่ให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้ ย่อมส่งผลให้บรรยากาศของสถานศึกษาเกิดความเครียด และไม่มีความสุขในการทำงาน ทำให้คุณภาพชีวิตของครูมีคุณภาพต่ำลง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดี มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา เช่น การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่ที่ช่วยให้เกิดความสะดวกสบาย การสร้างวัฒนธรรมของการเอื้ออาทรแก่กัน อันจะส่งผลให้ครูในสถานศึกษาเกิดขวัญและกำลังใจและคุณภาพชีวิตดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงาน กพร. ที่ระบุให้มีการส่งเสริมให้ส่วนราชการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะงานในแต่ละส่วนราชการ ให้ข้าราชการมีความเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม เช่นเดียวกับ Werther and Davis (1993) ที่กล่าวว่า การสร้างความร่วมมือในการทำงานต่างๆ สามารถสะท้อนให้เห็นในภาพของบรรยากาศที่ดีในองค์กร เช่น การมีบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด การรู้สึกอบอุ่น การมีกิจกรรมร่วมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ การไม่มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกัน ตลอดจนความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

สภาพที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงานพบว่า มีแบบประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยในระดับนอຍ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับผลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้สามารถสำรวจดูความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคคล ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรมอย่างไร เพื่อช่วยให้มีความเหมาะสมมากขึ้นและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานของสมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (NAEYC : 2008, online) ที่กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดูแลเด็กจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจของพ่อแม่ผู้ปกครอง และเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับ ฦๅฐุพนธ์ เขจรนนท์ (2545) ที่กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูก

ประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

ส่วนในด้านการประเมินย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัด ในด้านประสิทธิภาพของนโยบายต่างๆมีการปฏิบัติจริงในระดับน้อย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานต้นสังกัดเป็นสิ่งที่กระทำได้ ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงที่ดีขึ้นได้ เช่นเดียวกับ Werther and Davis(1993: 557) กล่าวว่า การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถดำเนินการโดยฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลได้ ซึ่งการตรวจสอบดังกล่าวอาจตรวจสอบแค่บางกลุ่มหรือทั้งองค์กร การตรวจสอบนี้จะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นพบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้มีการประเมินผลผลิตภาพ และมีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากความก้าวหน้าของพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็กปฐมวัยที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และมีการประเมินประสิทธิภาพของครูปฐมวัยจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ผู้วิจัยเห็นว่า สถานศึกษายังคงมีความต้องการและให้ความสำคัญในการประเมินเฉพาะในเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของครูที่กำหนดไว้ การพัฒนาองค์ประกอบของระบบการบริหารระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จึงกำหนดให้มีการประเมินผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ในระบบ เนื่องจากผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความซับซ้อน และจะยึดถือเอาเพียงแค่ผลของการที่ได้ผลิตภาพ คือตัวครู มาเป็นหลักในการประเมินผลอย่างเดียวไม่ได้ นั่นคือควรมีการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรด้วยตัวชี้วัดอื่นๆ ประกอบด้วย เพื่อให้มีการประเมินที่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมของงานบุคคลในสถานศึกษา สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญไม่น้อยกว่าการได้ผลิตภาพตัวครูที่ประเมินได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นั่นคือการประเมินผลที่ต้องให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับและผลของงานที่เกิดขึ้นจากการประเมินผล ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแก่สถานศึกษาให้มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการงานด้านการบริหารบุคคล หรือผู้มีส่วนได้เสียเช่น ผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง

และชุมชนของสังคมที่มีความคาดหวังให้ได้รับผลสะท้อนกลับจากการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรปรับปรุงกฎระเบียบของการวางแผนอัตรากำลัง

ผลการวิจัยของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐพบว่า สถานศึกษาปฐมวัยในปัจจุบัน ต่างประสบปัญหาการขาดแคลนครูปฐมวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ต้องการที่จะได้ครูผู้สอนที่จบสาขาการศึกษาปฐมวัยโดยตรง สภาพปัญหานี้ผู้วิจัยได้ข้อสังเกตจากผลการวิจัยว่า ในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัย ควรมีการปรับปรุงกฎระเบียบของการวางแผนอัตรากำลัง โดยให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย ได้แก่ พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันระดับอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครูโดยตรง จะต้องเข้ามามีบทบาทและให้ความช่วยเหลือในการจัดระบบการวางแผนกำลังคน แบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ ควรมีการปรับเกณฑ์และเงื่อนไขของการแยกอัตรากำลังครูปฐมวัยออกจากครูประถมศึกษาให้มีความชัดเจนและเพิ่มความเข้มงวดกับสถานศึกษาปฐมวัยให้มีการบรรจุครูปฐมวัยที่มีวุฒิสถาบันปฐมวัยให้เต็มอัตรากำลังในสถานศึกษาทุกแห่ง นอกจากนี้ ควรให้การวางแผนอัตรากำลังครู ที่พิจารณาเกณฑ์ของการกำหนดสัดส่วนจำนวนครูต่อเด็ก โดยให้มีสัดส่วนที่ลดลง เพื่อลดภาระงานของครูปฐมวัย

1.2 ควรพัฒนาครูที่มีวุฒิไม่ตรงสาขาการศึกษาปฐมวัย

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาปฐมวัยในปัจจุบัน มีจำนวนครูผู้สอนที่ไม่มีวุฒิสถาบันการศึกษาปฐมวัยเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ครูผู้สอนไม่มีความรู้ด้านพัฒนาการของเด็ก ดังนั้น การพัฒนาครูที่มีวุฒิไม่ตรงสาขาการศึกษาปฐมวัย ควรกำหนดกฎระเบียบให้ครูผู้สอนที่มีความประสงค์จะสอนในระดับปฐมวัย ให้ได้รับประกาศนียบัตรรับรองอนุญาตประกอบวิชาชีพเฉพาะสาขापฐมวัย โดยต้องเข้ารับการอบรมจากสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตครูของรัฐหรือสถาบันองค์วิชาชีพที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานผู้ผลิตครูปฐมวัยที่ได้รับการรับรองจากรัฐ ครอบคลุมตาม ชั่วโมงที่กำหนด และมีบันทึกชั่วโมงการฝึกปฏิบัติงานสอนในสถานเลี้ยงดูเด็ก หรือสถานศึกษาปฐมวัย โดยกำหนดเนื้อหาหลักสูตรการพัฒนาครูให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

1.3 ควรตั้งองค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัย ของสถานศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาที่มีความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจ
งานด้านบริหารบุคคลจากหน่วยงานต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษา มีความเห็นว่า สถานศึกษา
สามารถจัดบุคลากรด้านปฐมวัยให้แก่สถานศึกษาของตนเองได้ โดยผ่านองค์คณะบุคคลหรือ
คณะกรรมการการจัดบุคลากรด้านปฐมวัยที่มีตัวแทนจากกลุ่มคนต่างๆที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
โดยตรงกับการจัดการศึกษาปฐมวัยเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ควรเน้นให้มีตัวแทนบุคคลจากสถาบันที่ผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยโดยตรงเข้าร่วมเป็นหนึ่งใน
คณะกรรมการเหล่านั้น เพื่อการจัดบุคลากรได้มุ่งเน้นให้ครูมีความสามารถด้านการศึกษาปฐมวัยที่
มีความเข้มแข็งในวิชาชีพด้านนี้มากขึ้น

1.4 ควรสร้างเครือข่ายพัฒนาครูและองค์กรวิชาชีพครูการศึกษาปฐมวัย

ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีความต้องการด้านการพัฒนาครูปฐมวัยใน
รูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาครูที่มุ่งเน้นการสร้างเครือข่าย ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่มี
ประสิทธิภาพและมีการขยายเป็นเครือข่ายในระดับต่างๆมากขึ้น อีกทั้งนโยบายและยุทธศาสตร์
การพัฒนาเด็กปฐมวัยของรัฐได้มีการส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสมาคม ชมรมของกลุ่มครู พ่อแม่
ผู้ปกครองและชุมชน จึงมีแนวโน้มของการขยายเครือข่ายพัฒนาครูที่เป็นองค์กรวิชาชีพทั้งใน
ประเทศและในต่างประเทศได้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเอื้อประโยชน์ต่อกันได้มากขึ้น

1.5 ควรปรับปรุงระบบการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่สายวิชาชีพครูปฐมวัย

ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติของครูปฐมวัยในปัจจุบัน มักไม่ได้คนดี คนเก่ง เข้า
มาเป็นครูตามที่ต้องการ สาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากระบบคัดกรองก่อนเป็นครูและหลังจบครูไม่
เข้มแข็ง จึงควรมีการปรับปรุงระบบการคัดเลือกครูให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นครูสาขา
การศึกษาปฐมวัย โดยเพิ่มเกณฑ์ระบบคัดกรองโดยให้ผู้ที่จะมีสมัครสอบเข้ามาเรียนวิชาชีพครู
ปฐมวัย จะต้องมียุทธศาสตร์รองรับจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานสอนพี่เลี้ยงเด็กในสถานเลี้ยงดูเด็กหรือ
สถานศึกษาปฐมวัย และมีการทดสอบบุคลิกภาพ จิตวิทยา จากหน่วยงานประเมินที่มีความ
เชี่ยวชาญ

1.6 ควรจัดระบบการนิเทศภายในโดยใช้ครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญ

ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาครูปฐมวัยของสถานศึกษา มักใช้วิธีการอบรม และศึกษาดูงานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการพัฒนาครูด้วยการนิเทศภายในสถานศึกษายังไม่สามารถทำได้เต็มที่ เนื่องจากครูแต่ละคนมีภาระงานสอนเป็นปกติ จึงควรมีการปรับปรุงเส้นทางวิชาชีพครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญสูงในด้านการจัดการเรียนการสอนเด็กปฐมวัย ให้ช่วยพัฒนาครูใหม่ หรือครูที่ไม่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัย ได้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่องภายในสถานศึกษา โดยกำหนดให้ครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญสูง ลดภาระงานสอนเด็ก และกำหนดให้เพิ่มภาระงานด้านการนิเทศในช่วง 3 ปี ก่อนเกษียณและอาจเพิ่มค่าตอบแทนสูงขึ้นตามผลงานนิเทศ ตลอดจนสามารถสร้างเครือข่ายครูนิเทศอาวุโสกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่เดียวกัน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยพัฒนารูปแบบคณะกรรมการการจั้ดบุคลากรด้านปฐมวัย

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาที่มีความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจงานด้านบริหารบุคคลจากหน่วยงานต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษา ต้องการที่จะดำเนินการจัดบุคลากรด้านปฐมวัยให้แก่สถานศึกษาของตนเองได้ โดยผ่านคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล จึงควรทำการวิจัยวิธีการได้มาของคณะบุคคล องค์ประกอบ บทบาทและอำนาจหน้าที่ การดำเนินงานของคณะกรรมการการจั้ดบุคลากรด้านปฐมวัย เพื่อให้สามารถสรรหา คัดเลือกครูปฐมวัยที่มีความสามารถสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการวิจัยพัฒนารูปแบบการสร้างเครือข่ายและองค์กรวิชาชีพด้านปฐมวัย

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีความต้องการด้านการพัฒนาครูปฐมวัยที่มุ่งเน้นการสร้างเครือข่าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบันมีเครือข่ายด้านปฐมวัยในระดับจังหวัด แต่ยังไม่มีการสร้างเครือข่ายด้านปฐมวัยในระดับเขต หรือองค์กรวิชาชีพในระดับชาติ ซึ่งหากมีการสร้างเครือข่ายในทุกระดับแล้ว ย่อมส่งผลให้มีการพัฒนาครูปฐมวัยได้ทั่วประเทศ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กึ่งพร ทองใบ. **การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541.
- กิติมา ปรีดีดีลก. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: อักษร
บัณฑิต, 2532.
- กนกวรรณ ครูทบทวี. **การเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูระดับมัธยมศึกษา
ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
กรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1**.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ, 2552.
- กุลยา ตันติผลลาชีวะ. **การพัฒนาบุคลากรการศึกษาปฐมวัย**. **วารสารการศึกษาปฐมวัย 10**
(มกราคม 2549): 25-32.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **บั้นสมองของชาติ : ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษา**.
กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชีย เพรส, 2543.
- เกรียงศักดิ์ เรืองศรี. **การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับก่อนประถม
ศึกษาในโรงเรียนอนุบาลอำเภอ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่ง
ชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. **คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย
พุทธศักราช 2546**. (ม.ป.ท.): 2546.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **คู่มือการดำเนินงานเครือข่ายพ่อแม่ผู้ปกครอง
เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2455.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **นโยบายและแผนพัฒนาเด็กปฐมวัย (0-5 ปี)
พ.ศ. 2546 – 2550**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2546.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **แนวดำเนินงานศูนย์เด็กปฐมวัยต้นแบบ**.
(ม.ป.ท.): 2548.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2548.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. **ทูนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: พี เอ ลีฟวิ่ง, 2548.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. **สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: พี เอ ลีฟวิ่ง, 2548.

คณิง สายแก้วและคณะ. **ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์.** (ม.ป.ท.): 2547.

คมศร วงษ์รักษา. **การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัย การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

คำรณ ไชชนะโชติ. **สภาพการบริหารงานบุคคลระบบพนักงานมหาวิทยาลัยเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัยมหิดลตามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.

จารุพรรณ คุณพันธ์. **การศึกษาการบริหารบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตการศึกษา 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

จินตนา กู่อ่วม. **การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

จุไรพร เสนาะ. **การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนสำหรับเด็กวัยอนุบาล ในโรงเรียนเมืองพัทยา สังกัดเมืองพัทยา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

เฉลิมชัย หาญกล้า. **การพัฒนาระบบการตรวจติดตามคุณภาพภายในของสถาบันราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ชูชัย สมितिไกร. **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟพริ้นท์, 2547.

ชูชัย สมितिไกร. **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.**

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม. **รายงานการวิจัย เรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการจัด**

การศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.

दनัย เทียนพุมิ. **การจัดการทรัพยากรบุคคล: ภารกิจที่ท้าทาย.** กรุงเทพมหานคร: บิ๊คแบงค์, 2542.

दनัย เทียนพุมิ. **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร: ไทยเจริญการ

พิมพ์, 2543.

ดาวระดา ธรรม. **การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตในมหาวิทยาลัย**

ของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ทองพล ไสภณ. **การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2539.

เทคโนโลยีสุรนารี, มหาวิทยาลัย. **ระบบสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการครู**

และบุคลากรทางการศึกษา. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2543.

(อัดสำเนา).

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,

2531.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,

2539.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,

2542.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง,

2546.

- ธงชัย สันติวงษ์. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธัญญา ผลอนันต์. **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: ซีไอเดียเคชั่น, 2546.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, 2546.
- นงลักษณ์ โกศรี. **การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- นภเนตร ธรรมบวร. **หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพรส, 2546.
- นภเนตร ธรรมบวร. **หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- น้อมศรี เคท และคนอื่นๆ. **รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนระดับอนุบาลสำหรับสถานศึกษาขององค์กรปกครองท้องถิ่น**. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- นาฏอนงค์ ภิบุญโชติ. **การศึกษาการจัดการเรียนการสอนสำหรับเด็กด้อยโอกาสในสถานรับเลี้ยงเด็กก่อนวัยเรียนพระยา- นาวิณ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- นิชามา ประสพอารยะ. **การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- นิตยา คชภักดี. **ขั้นตอนการพัฒนาของเด็กปฐมวัยตั้งแต่ปฏิสนธิถึง 5 ปี**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.
- ประยูร อัครบวร, ไพฑูรย์ สีนลารัตน์และกมลทิพย์ ศรีหาเศษ. **การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม: Network Building and Participatory**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- บรรยงค์ ไตจินดา. **การบริหารงานบุคคล: (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)**. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2543.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. **พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2538.

- เบญจวรรณ ศิริพรชัยกุล. **การศึกษาการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษากรุงเทพมหานครตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต. ภาควิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ, 2535.
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2524.
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการการจัดการ, 2537.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพมหานคร: พรวนนกการพิมพ์, 2538.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการการจัดการ, 2540.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2552.
- พรเทพ ฐัฒน. **การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต สาขาวิชาบริหารศึกษิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา, 2543.
- ภิญโญ สารธ. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2526.
- ภิญโญ สารธ. **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2519.
- ภิญโญ สารธ. **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. **The People Champion : แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : วี เจ พรินติ้ง, 2552.
- มาณี ไชยธีรานุกัฒศิริ. **การเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย : บทบาทของสถานเลี้ยงดูเด็ก.** กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, 2543.
- ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร:สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.

รตจนา เกาวพันธ์. ดร.สายสุรี จุติกุล กับงานขับเคลื่อนนโยบายเด็กปฐมวัย. **วงการครูและ**

ผู้ปกครอง. 57 (พฤศจิกายน 2551): 6-7.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. **มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้และ**

เกณฑ์พิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายในรอบแรก: ระดับการศึกษาขั้น

พื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2547. (ม.ป.ท.): 2547. (อัดสำเนา)

รุ่งนภา อินทา. **การศึกษาภาระงานครูอนุบาลในยุคปฏิรูปการศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญา

คมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยี

การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์

คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนา**

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการ

ศึกษาแห่งชาติ(พ.ศ.2545-2559). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2551.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **การดำเนินงานพัฒนาเด็กปฐมวัย ปี2550 – 2551.**

(ม.ป.ท., ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ.**

๒๕๕๒ – ๒๕๖๑). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการ**

การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2553.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเด็กปฐมวัย (0-5 ปี)**

ระยะยาว พ.ศ. 2550-2559. กรุงเทพมหานคร : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2550.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาเด็กปฐมวัย. (ม.ป.ท.): 2548.**

(อัดสำเนา)

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลก ขึ้นมาสู่ความเป็น**

โรงเรียนคุณภาพชั้นนำได้อย่างไร. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2553.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **รายงานการติดตามและความก้าวหน้าการดำเนินงาน**

ด้านการเรียนรู้ ปี 2549-2550. กรุงเทพมหานคร: เพลินสตูดิโอ, 2551.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้**

ระดับปฐมวัย. กรุงเทพมหานคร: เพลินสตูดิโอ, 2551.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัย (3-5 ปี). กรุงเทพมหานคร: เพลินสตูดิโอ, 2551.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการศึกษา เรื่องระบบและกลไกการส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองในการพัฒนาผู้เรียน. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2551.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการสังเคราะห์ผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา นับตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถึงสิ้นสุดปีงบประมาณ 2548. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2549.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการปฏิรูป การศึกษาในวาระครบรอบ 6 ปีของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี่, 2548.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับปฐมวัย ปี 2551-2552. กรุงเทพมหานคร: เพลินสตูดิโอ, 2552.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานสรุปผลการสัมมนาระดมความคิด เรื่อง การติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา: การบริหารและการจัดการการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วี.ซี.ที.คอมมิวนิเคชั่น, 2549.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานสรุปสภาวะขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2548.

วรรณารถ แสงมณี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2543.

วรพงษ์ จวีรัฐ. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2546.

วิชัย ต้นศิริ. โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต: แนวคิดสำคัญของการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

วิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงาน. แนวดำเนินการศูนย์เด็กปฐมวัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2548.

วิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงาน. แนวดำเนินงานโครงการคาราวานเสริมสร้างเด็ก. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2549.

- วิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงาน. รายงานผลการประเมินพัฒนาการของนักเรียน
ที่จบหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546 ปีการศึกษา 2549. กรุงเทพมหานคร:
 โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.
- วิชชุดา หนูวิไล. **การบริหารบุคคลทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์ สถาบันราช
 ภัฏสวนสุนันทา, 2542.
- วิเชียร วิทย์อุดม. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์: ฉบับแนวใหม่.** กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์ม
 ไซเท็กซ์, 2549.
- วิไลพร เรือนศรี. **การศึกษาการใช้หลักสูตรก่อนประถมศึกษา พุทธศักราช 2540 ใน
 โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.**
 วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2544.
- วิทยา คูวิรัตน์. **การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก
 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหาร
 ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วิทยา ด้านอำรุงกุล. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: เจริญดี เอ็ดดูเคชั่น, 2546.
- วิลาวรรณ รพีไพศาล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: วิจิตรทัศน์, 2549.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์. **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถาน
 ศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.**
 วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2547.
- วีรภัทร ภัทรกุล. **การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ
 และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.**
- ศักดิ์ดา สถาพรจนา. **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้น
 พื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
 การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
 2549.
- ศิริประภา พงศ์ไทย. **กระบวนการเติบโตทางวิชาชีพของครูอนุบาลที่มีวุฒิภาวะทางวิชาชีพ
 การศึกษาโดยวิธีการสร้างทฤษฎีพื้นฐานเชิงอุปมาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎี
 บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานปฐมวัย ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2545.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. **องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2545.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. **จิตวิทยาธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฑทอง, 2548.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. **การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 (สำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี)**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2547.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546.
- สมชาย ภาควาสนวิวัฒน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่5. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พริ้น ดิงแอนด์พับลิชชิง, 2543.
- สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. **รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: นำกัการ, 2520.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ., 2535.

สมาน อัครภูมิ. การบริหารการศึกษาศูนย์ใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ.

อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2549.

สมาน อัครภูมิ. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์

ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

สมเกียรติ นาคพงษ์. การศึกษาการบริหารงานบุคคลของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

สมเกียรติ พ่วงรอด. การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี: มิตรภาพปัตตานี, 2544.

สังวียน ดังคณาพร. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการและแนวคิด. กรุงเทพมหานคร:

เอ็ม ที เพรส, 2549.

สุชนินทร์ บัณฑิตกุล. กรณีศึกษาภาระงานครูอนุบาลในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ที่มี

การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา ปฐมวัย ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

สุนันทา กิมวาหะ. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยม

ศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2539.

สุนันทา เลานันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธารการ

พิมพ์, 2546.

สุภารัตน์ ม่วงศิริ. การศึกษาภาพลักษณ์ที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอนุบาล

สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปกครอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนชุดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน

องค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.

- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. **ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**
หน่วยที่ 1- 4. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. **ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**
หน่วยที่ 12 - 15. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. **ประมวลสาระชุดวิชา หลักการและแนวคิดทางการ**
ศึกษาปฐมวัย หน่วยที่ 9 - 12. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
 2545.
- เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์, 2532.
- เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์, 2545.
- องค์การยูนิเซฟ. **อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก.** ฝ่ายสารนิเทศ องค์การยูนิเซฟ ประเทศไทย.
 (ม.ป.ท., ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)
- อภิสมัย วุฒิพรพงษ์. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยใน**
โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ เขตการศึกษา12. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **ตัวแบบ หุ่นจำลองหรือโมเดล.** วารสารครุศาสตร์ 3-4 (เมษายน-กรกฎาคม
 2516): 25-34.
- อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2531.
- อุทุมพร จามรมาน และ จีรพันธุ์ พูลพัฒน์. **รายงานการวิจัย เรื่อง ระบบ กลไก และประสิทธิ**
ภาพของสถานเลี้ยงดูเด็กของภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน: โครงการที่2 ในชุด
โครงการวิจัยเพื่อการพัฒนาสถานเลี้ยงดูเด็กของประเทศไทย. (ม.ป.ท.), 2544.

ภาษาอังกฤษ

- Banghart, F.W. **Education systems analysis**. New York: Collier McMillan, 1969.
- Bernarin, H.J.,and Russel, E.A. **Human Resource Management : An Experimental Approach**. New York: McGraw Hill, 1998.
- Biggs, C.L., Birks, E.G.,and Atkins, W. **Managing the systems development process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- Brewer, J.A. **Introduction to Early Childhood Education: Preschool through Primary Grades**. 2nd ed. Massachusetts: Allyn & Bacon, 1995.
- Bruce, T. **Early Childhood: A Guide for Students**. California: SAGE Publications, 2006.
- Byars, L.L.,and Rue, L.W. **Human Resource Management**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Castetter, W.B. **The personnel in educational administration**. 2th ed. NewYork: Macmillan, 1976.
- Castetter, W.B. **The personnel in educational administration**. 5th ed. NewYork: Macmillan, 1992.
- Casio, W.F. **Managing Human Resources**. New York: McGraw Hill, 1992.
- Click, P.M. **Administration of Schools for Young Children**. 5th ed. New York: Delmar Learning, 2000.
- Decker, C.A.,and Decker, J.R. **Planning and Administering Early Childhood Programs**. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, 2005.
- Dessler, G. **Human Resource Management**. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Dever, M.T.,and Falconer, R.C. **Foundations and change in Early Childhood education**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.
- Edwards, P. **Systems analysis, design and development: With structured concepts**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1985.
- Essa, E. **Introduction to early childhood education instructor's annotated Edition**. 3rd edition. USA: Delmar Publisher, 1999.
- Essa, E.L. **Introduction to Early Childhood Education**. 4th ed. New York: Delmar Thomson Learning, 2003.

- Flippo, E.B. **Personnel Management**. 6th ed. New York: McGraw Hill, 1984.
- French, M. **Human resource management**. 3 ed. Houghton Mifflin Mass. 1994.
- French, W.L. **Human Resources Management**. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2007.
- GonzalezMena, J. **Foundations of Early Childhood Education: Teaching Children in a Diverse Society**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2005.
- Gordon, A.M.,and Browne, K.W. **Beginnings and Beyond: Foundations in Early Childhood Education**. 7th ed. United States: Delmar Thomson Learning, 2008.
- Harris, B.N., McIntyre, K.E., Littleton, Jr.V.,and Long, D.F. **Personnel Administration in Education: Leadership for Instructional Improvement**. Boston: Allyn&Bacon, 1979.
- Henniger, M.L. **Teaching Young Children: An introduction**. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 2005.
- Hewes, D.W.,and Leatherman, J.M. **An Administrator's Guidebook to Early Care and Education Programs**. Boston: Allyn & Bacon, 2005.
- Hildebrand, V. **Introduction to Early Childhood Education**. 5th ed. New York: Macmillan, 1991.
- Hoffer, J.A., George, J.F.,and Valacich, J.S. **Modern systems analysis and design**. Menlo park, CA: The Benjamin/Cummings Publishing, 1996.
- Ivancevich,J.M. **Human Resource Management**. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S.,and Werner, S. **Managing Human Resources**. 10th ed. Canada: Cengage Learning, 2009.
- Kast, F.E.,and Rosenzweig, M. R. **Organization and management: A system and contingency approach**. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1985.
- Kavanagh, M.J.,and Thite, M. **Human Resource Information Systems**. California: SAGE Publications, 2009.
- Lim, G.S., Mathis, L.R.,and Jackson, J.H. **Human Resource Management An Asia Edition**. Singapore: Cengage Learning, 2010.
- Lunenburg, F.C.,and Ornstein, A.C. **Education administration: Concepts and practices**. 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 1996.
- Mathis, R.L.,and Jackson, J.H. **Human Resource Management**. 10th ed. Ohio: Thomson Learning, 2003.

- Mondy, R.W.,and Noe, R.M. **Personnel: The Management of Human resources.** 3th ed. Massachusetts: Allyn&Bacon, 1987.
- Mondy, R.W.,and Noe, R.M. **Human Resource Management.** 6th ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Mondy, R.W.,and Noe, R.M. **Human resource management.** New Jersey: Prentice –Hall, 1996.
- Mondy, R.W., Noe, R.M.,and Premeaux, S.R. **Human Resource Management.** 7th ed. Upper Saddle River. New Jersey: Simon & Schuster, 1999.
- Morrison, G. **Early childhood education today.** 9th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.
- Morrison ,G.S. **Early Childhood Education Today.** 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Early childhood inclusion: A summary**[Online]. 2009. Available from: http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/DEC_NAEYC_ECSummary_A.pdf [2011, January 4]
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Conceptual framework for early childhood profession development: A position statement of the National Association for the Education of Young Children** [Online]. 2009. Available from: <http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/PSCONF98.PDF> [2011, January 4]
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Developmentally appropriate practice in early childhood programs serving children from birth through age 8** [Online]. 2009. Available from: <http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/PSDAP.pdf> [2011, January 4]
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Guideline for decision about developmentally appropriate practice in early childhood programs serving children from birth through age 8** [Online]. 1996. Available from: <http://www.naeyc.org/about/positions/dap4asp> [2005, July 9]
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Key messages of the position statement** [Online]. 2009. Available from:

- <http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/KeyMessages.pdf> [2011, January 4]
 NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **NAEYC standards for early childhood professional preparation programs** [Online]. 2009. Available from: <http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/ProfPrepStandards09.pdf> [2011, January 4]
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Policies essential for achieving developmentally appropriate practice in early childhood programs serving children from birth through age 8** [Online]. 1996. Available from: <http://www.naeyc.org/about/positions/dap6asp> [2005, July 9]
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Principles of child development and learning that inform developmentally appropriate practice in early childhood programs serving children from birth through age 8** [Online]. 1996. Available from: <http://www.naeyc.org/about/positions/dap3asp> [2005, July 9],
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Where we stand on early learning standards** [Online]. 2009. Available from: <http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/earlyLearningStandards.pdf> [2011, January 4]
- NAEYC (National Association for the Education of Young Children). **Where we stand on standards for programs to prepare early childhood professionals**. [Online]. 2009. Available from: <http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/programStandards.pdf> [2011, January 4]
- Nel, P.S., Vandyk, P. S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T.J., and Werner, A. **Human Resources Management**. 6th ed. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa, 2004.
- Noe, R.M., Hollenbeck J.R., Gerhart B., and Wright, P.M.. **Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage**. 5th . ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Noe, R.A., Hollenback, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 2008.

- Pigors, P. and Myers, C.A. **Personnel Administration: A Point of View and a Method.** 9th ed. Auckland: McGraw Hill, 1981.
- Pilbeam, S., and Corbridge, M. **People Resourcing HRM in Practice.** 2nd ed. London: Pearson Education, 2002.
- Rebore, R.W. **Human Resources Administration in Education : A Management approach.** 7th ed. Boston: Pearson Education, 2004.
- Robert, S.K. ,and David, P.N. **The Strategy focused Organization.** Boston: Harvard Business school, 2001.
- Scarpello, V.G., Ledvinka, J.,and Bergmann, T.J. **Human Resource Management: Environments and Functions.** 2nd ed. Ohio: South-Western College Publishing, 1995.
- Semprevivo, P.C. **Systems analysis: Definition, process, and design.** New York: Science Research Associates, 1976.
- Sergiovanni, T.J. **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective.** 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 2001.
- Sherman, A.W. et. al. **Manging Human Resources.** Cincinnati: South-Western College, 1998.
- Seyfarth, J. **Human Resource Leadership for Effective Schools.** 5th ed. Boston: Pearson Education, 2008.
- Snell, S.,and Bohlander, G. **Principles of Human Resource Management.** 15th ed. Canada: Cengage Learning, 2010.
- Spodek, B.,and Saracho, O. N. **Right from the Start: Teaching Children Ages Three to Eight.** Massachusetts: Allyn & Bacon, 1994.
- Stredwick, J. **An Introduction to Human Resource Management.** 2nd ed. Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- Thorpe, R.,and Holloway, J. **Performance Management: Multidisciplinary Perspectives.** New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- Webb, L.D., Montello., P.A.,and Norton., M.S. **Human Resources Administration: Personnel Issues and Needs in Education.** 2nd ed. New York: Macmillan College Publish, 1994.

Werther, W.B.,and Davis, K. **Human Resources and Personnel management.** 4th ed.
New York: McGraw Hill, 1993.

Wikipedia. **Edwards Personal Preference Schedule (EPPS)** [Online]. 1989. Available
from: http://en.wikipedia.org/wiki/Edwards_Personal_Preference_Schedule [2011,
January 4]

Wikipedia. **Sixteen Personality Factors Test (16 PF)** [Online].1994. Available from:
http://en.wikipedia.org/wiki/16_Personality_Factors [2011, January 4]

Wortham, S.C. **Assessment in Early Childhood Education.** 4th ed. New Jersey: Pearson
Education, 2005.

York, K.M. **Applied Human Resources Management: Strategic Issues and Experiential
Exercises.** California: SAGE Publication, 2010.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือในการวิจัย
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม
3. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์
4. จดหมายขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จีระพันธุ์ พูลพัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.มานะ อัครบัณฑิต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2
4. ดร.อุษณีย์ ธโนศวรรย์ ผู้อำนวยการภารกิจนโยบายและระบบตำแหน่ง
บุคลากรทางการศึกษา
สำนักงาน ก.ค.ศ.
5. ดร.สำเริง กุจิรพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบความเหมาะสม (กลุ่มที่ 1)**

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. ดร. ปัญญา แก้วกัญญา | ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. ดร. สงบ อินทรมณี | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา |
| 3. นายสำเร็จ จันทร์โกล | อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสามเสน |
| 4. ดร. สุริยะ ชมศรีเมฆ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 |
| 5. ผศ. ดร. พัชรี พุ่มพชาติ | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม |
| 6. นายบัณฑิต พัดเย็น | ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไท |
| 7. นายเพชรรัตน์ หิรัญชาติ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์ |
| 8. ว่าที่ร้อยโท ชวลิต วิชาติ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพลับพลาชัย |
| 9. นายบัญญัติ วรรณบุตร | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสมนัส |
| 10. นายอดิลักษณ์ เชาวณภัทร | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบอน |
| 11. นายอำนาจ พุทธิมี | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง |
| 12. ดร.สถาพร จำรัสพงษ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโคกพระเจดีย์ |
| 13. ดร. วรรณะ บุชบา | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลวงวิทยา |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (กลุ่มที่ 2)

- | | |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน อ่อนน้อม | อดีตอาจารย์ประจำสาขาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ดร. วรรณาท รักสกุลไทย | นักวิชาการด้านการศึกษาปฐมวัยและผู้อำนวยการโรงเรียนเกษมพิทยา |
| 3. ดร. วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 4. นายสมมาต คำวัจนัง | รองผู้อำนวยการสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร |
| 5. นางราตรี ศรีไพรวรรณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี) |
| 6. นาย อุดม อินทผล | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสมุทรสงคราม |
| 7. ว่าที่ร้อยโท ชวลิต วิชาติ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปลับปลาชัย |
| 8. นายบัญญัติ วรรณบุตร | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสมนัส |
| 9. ดร.สถาพร จำรัสพงษ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโคกพระเจดีย์ |
| 10. ดร. วรรณะ บุชบา | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลวงวิทยา |
| 11. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสระกะเทียม
วิทยาคม |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา

- | | |
|---------------------|--|
| 1. นายบุญส่ง เฟ่งผล | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ |
| 2. นายสถาพร ศรีม่วง | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครนายก |
| 3. นายสมควร ทัดนะ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพระนครศรีอยุธยา |

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
ปฐมวัย

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 1. นายประดิษฐ์ ไทยอุดม | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปรีณายก |
| 2. นายอำนวย พุทธิมี | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนางนง |
| 3. ดร. ณัฐนันท์ ปันลายนาค | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสามเสน |

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงาน ก.ค.ศ.

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. ดร.ศรีชัย พรประชาธรรม | ผู้อำนวยการภารกิจเสริมสร้างและพัฒนา
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
สำนักงาน ก.ค.ศ. |
| 2. นางสุจิตรา พัฒนะภูมิ | ผู้อำนวยการภารกิจระบบตำแหน่งและ
วิทยฐานะที่ 1 สำนักงาน ก.ค.ศ. |
| 3. นายชำเรือง เรืองขำ | ผู้อำนวยการภารกิจตรวจติดตามและ
ประเมินผลการบริหารบุคคล
สำนักงาน ก.ค.ศ. |



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/53-1625

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

26 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวจิตภา เบญจรัชพร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่าง
ดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัย
ของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับ
ผู้อำนวยการ โรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย
ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1934

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวจิตภา เบญจรัชพร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนิน
งานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ”
โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้อำนวยการ
โรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย
ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

7 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย (ร่าง) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

ด้วย นางสาวจิตภา เบญจฉัตร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของ รัฐ” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประ โยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

9 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย (ร่าง) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

ด้วย นางสาวจิตภา เบญจฉัตร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้าเนิน งานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ศิริบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 25 มีนาคม 2554 เวลา 9.30 น. ณ ห้องประชุม 407อาคารประชุมสุข อาชวอำรุง (อาคาร 3) ชั้น 4 คณะครุ ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและ เวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ภาคผนวก ข

1. แบบสอบถาม
2. แบบสัมภาษณ์
3. แบบตรวจสอบความเหมาะสม

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร

เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสอบถามการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ในอนาคต ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 สภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบ

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

ความคิดเห็นของท่านทุกข้อมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษาในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบสมบูรณ์ทุกข้อ โดยคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามนี้ จะใช้เป็นประโยชน์เพื่อการศึกษา วิจัยเท่านั้น จะไม่นำไปใช้ให้เกิดความเสียหายใด ๆ ต่อผู้ตอบทั้งสิ้น

เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามกำหนดของมหาวิทยาลัยขอความกรุณาตอบแบบสอบถามและบรรจุแบบสอบถาม(ทั้งส่วนของผู้บริหารและส่วนของครูปฐมวัย)ในซองเอกสารที่กำหนดส่งถึงผู้วิจัย และส่งกลับทางไปรษณีย์

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

(นางสาวจิตภา เบญจฉัตร)

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ 1) ชาย
 2) หญิง

2. อายุ 1) 21 - 30 ปี
 2) 31 - 40 ปี
 3) 41 - 50 ปี
 4) 51 - 60 ปี

3. ตำแหน่ง 1) ผู้อำนวยการ
 2) รองผู้อำนวยการ
 3) ครูที่ได้รับมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานบุคคล
 4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 1)ปริญญาตรี
 2)ปริญญาโท
 3)ปริญญาเอก
 4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหาร
 1) น้อยกว่า 1 ปี
 2) 1 - 5 ปี
 3) 6 - 10 ปี
 4) 11 - 15 ปี
 5) 15 - 20 ปี
 6) 21 - 25 ปี
 7) มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

1. จำนวนนักเรียน
 - 1.1 นักเรียนทั้งหมด คน
 - 1.2 นักเรียนเฉพาะระดับชั้นอนุบาล คน

2. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา
 - 2.1 ตำแหน่งสายงานบริหาร คน
 - 2.2 ตำแหน่งสายงานการสอน คน
 - ข้าราชการ คน
 - ครูอัตราจ้าง คน
 - 2.3 บุคลากรอื่น คน

3. จำนวนครูเฉพาะระดับชั้นอนุบาล คน
 - ข้าราชการ คน
 - ครูอัตราจ้าง คน
 - พี่เลี้ยงเด็ก คน

4. จำนวนครูอนุบาลที่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัยคน

5. จำนวนห้องเรียนเฉพาะชั้นอนุบาลห้อง

6. จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้เครื่อง

ตอนที่ 3 สภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของภาครัฐ ที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต

คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตของ การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของภาครัฐ โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่ามีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดได้ตอบครบทุกข้อ

เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

- 5 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับมาก
- 3 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับน้อยที่สุด

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน มาก ----> น้อย					สภาพที่พึงประสงค์ ให้เกิดขึ้นในอนาคต มาก ----> น้อย				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	I. การวางแผน การวางแผนอัตรากำลัง									
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา										
2. หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา										
3. การวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา										
4. มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปี เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย										
5. มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์										
งาน : การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน กำหนดเวลาการทำงาน										
6. การออกแบบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย										
7. การออกแบบคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัย ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และบุคลิกภาพต่างๆ มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย										
8. การออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยสามารถปฏิบัติงานอย่างคล่องตัว										
9. มีการนำภาระงานของครูปฐมวัยมาเปรียบเทียบคุณค่าและความสำคัญของงานกับตำแหน่งงานอื่นๆ เพื่อประเมินค่าของงาน										
10. มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่ งานที่ทำนั้นมีความสำคัญ โดยการขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น(Job Scope)เช่น การ ฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านบริหารนอกเหนือจากงานสอนปกติ เป็นต้น										
11. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งครูปฐมวัย										

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบ

ท่านคิดว่า ปัญหาและอุปสรรคของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (เฉพาะครูปฐมวัย) ในสถานศึกษาของท่านมีด้านใดบ้าง และควรมีวิธีการแก้ไขเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านเหล่านั้นอย่างไร

ลำดับที่ 1

.....

วิธีการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

ลำดับที่ 2

.....

วิธีการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

ลำดับที่ 3

.....

วิธีการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามสำหรับครูปฐมวัย

เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสอบถามการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ในอนาคต ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบ

ความคิดเห็นของท่านทุกข้อมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษาในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาตอบ

แบบสอบถามให้ครบสมบูรณ์ทุกข้อ โดยคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามนี้ จะใช้เป็นประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น จะไม่นำไปใช้ให้เกิดความเสียหายใด ๆ ต่อผู้ตอบทั้งสิ้น

เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามกำหนดของมหาวิทยาลัยขอความกรุณาตอบแบบสอบถามและบรรจุแบบสอบถามในซองเอกสารที่กำหนดของถึงผู้วิจัย และส่งกลับทางไปรษณีย์

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

(นางสาวจิตาภา เบญจรัชพร)

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ 1) ชาย
 2) หญิง

2. อายุ 1) 21 - 30 ปี
 2) 31 - 40 ปี
 3) 41 - 50 ปี
 4) 51 - 60 ปี

3. ตำแหน่ง 1) หัวหน้าสายระดับชั้นอนุบาล
 2) ครูอนุบาล
 3) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 1) ปริญญาตรี
 2) ปริญญาโท
 3) ปริญญาเอก
 4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์ด้านการสอนระดับชั้นอนุบาล
 1) น้อยกว่า 1 ปี
 2) 1 - 5 ปี
 3) 6 - 10 ปี
 4) 11 - 15 ปี
 5) 15 - 20 ปี
 6) 21 - 25 ปี
 7) มากกว่า 25 ปี

6. จำนวนนักเรียนในชั้นอนุบาลที่สอน

- 1) 1 - 10 คน
- 2) 11 - 20 คน
- 3) 21 - 30 คน
- 4) มากกว่า 30 คน

7. จำนวนพี่เลี้ยงเด็กในห้องที่สอน

- 1) ไม่มี
- 2) 1 คน
- 3) 2 คน
- 4) มากกว่า 2 คน

8. ท่านเคยปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายด้านใด

- 1) ไม่เคย
- 2) บริหารงานวิชาการ
- 3) บริหารงานบุคคล
- 4) บริหารงานงบประมาณ
- 5) งานบริหารทั่วไป
- 6) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 สภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของ รัฐที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต

คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของภาครัฐ โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่ามีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดได้ตอบทุกข้อ

เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

- 5 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับมาก
- 3 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง - มีสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในระดับน้อยที่สุด

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน มาก -----> น้อย					สภาพที่พึงประสงค์ ให้เกิดขึ้นในอนาคต มาก -----> น้อย				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	I. การวางแผน การวางแผนอัตรากำลัง									
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา										
2. หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา										
3. การวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา										
4. มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปี เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย										
5. มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์										
งาน : การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน กำหนดเวลาการทำงาน										
6. การออกแบบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย										
7. การออกแบบคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัย ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และบุคลิกภาพต่างๆ มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูปฐมวัย										
8. การออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยสามารถปฏิบัติงานอย่างคล่องตัว										
9. มีการนำภาระงานของครูปฐมวัยมาเปรียบเทียบคุณค่าและความสำคัญของงานกับตำแหน่งงานอื่นๆ เพื่อประเมินค่าของงาน										
10. มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่ งานที่ทำนั้นมีความสำคัญ โดยการขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น(Job Scope)เช่น การ ฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านบริหารนอกเหนือจากงานสอนปกติ เป็นต้น										
11. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เช่น พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งครูปฐมวัย										

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ในอนาคต ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของท่านไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ซึ่งความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษาครั้งนี้ **ขอความกรุณาสะดวกเวลาตามเวลาที่นัดหมายในการให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัยตามแบบการสัมภาษณ์ที่ได้แนบมานี้** ข้อมูลเหล่านี้ จะใช้เป็นประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น และไม่นำไปใช้ให้เกิดความเสียหายใด ๆ ต่อผู้ตอบทั้งสิ้น

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

(นางสาว จิตภา เบญจรัชพร)

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- 1) ชาย
 2) หญิง

2. อายุ

- 1) 21 - 30 ปี
 2) 31 - 40 ปี
 3) 41 - 50 ปี
 4) 51 - 60 ปี

3. ตำแหน่ง

- 1) ผู้อำนวยการ
 2) รองผู้อำนวยการ
 3) ครูที่ได้รับมอบหมายงานบริหารทรัพยากรบุคคล
 4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- 1)ปริญญาตรี
 2)ปริญญาโท
 3)ปริญญาเอก
 4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหาร

- 1) น้อยกว่า 10 ปี
 2) 11 - 15 ปี
 3) 16 - 20 ปี
 4) 21 - 25 ปี
 5) มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

1. จำนวนนักเรียน
 - 1.1 นักเรียนทั้งหมด คน
 - 1.2 นักเรียนเฉพาะระดับชั้นอนุบาล คน

2. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา
 - 2.1 ตำแหน่งงานบริหาร คน
 - 2.2 ตำแหน่งงานสอน คน
 - ผู้อำนวยการ คน
 - ครูอัตราจ้าง คน
 - 2.3 บุคลากรอื่น คน

3. จำนวนครูเฉพาะระดับชั้นอนุบาล คน
 - ผู้อำนวยการ คน
 - ครูอัตราจ้าง คน
 - พี่เลี้ยงเด็ก คน

4. จำนวนครูอนุบาลที่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัยคน
5. จำนวนห้องเรียนเฉพาะชั้นอนุบาลห้อง
6. จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้เครื่อง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบ

1. ท่านคิดว่า หลักการสำคัญที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตำแหน่งครูสายงาน สอนระดับปฐมวัย ที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คืออะไร เพราะเหตุใด

- 1) หลักความเสมอภาค
- 2) หลักความสามารถ
- 3) หลักความมั่นคง
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความยุติธรรม
- 6) หลักการบริหารแบบกัลยาณมิตร
- 7) อื่นๆ.....

2. ท่านคิดว่า ปัญหาใดที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลตำแหน่งครูสายงานการสอนระดับปฐมวัย เพราะเหตุใด และควรแก้ไขอย่างไร

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญ
- 2) ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการสอนระดับปฐมวัย
- 3) ขาดความร่วมมือจากครูและบุคลากรสายงานอื่นๆ
- 4) ขาดความร่วมมือจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม
- 5) ขั้นตอนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีภาระงานจำนวนมาก
- 6) ขาดผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านบุคคลโดยตรง
- 7) อื่นๆ.....

3. ท่านคิดว่า ความช่วยเหลือหรือการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคล หน่วยงานทางการศึกษา หรือองค์กรใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลตำแหน่งครูสายงานการสอนระดับปฐมวัย และควรดำเนินการอย่างไร

- 1) ก.ค.ศ. และอ.ก.ค.ศ.
- 2) สพท.
- 3) อบต. และชุมชนท้องถิ่น
- 4) วิทยาลัย มหาวิทยาลัย
- 5) พ่อแม่ ผู้ปกครอง
- 6) เครือข่ายสถานศึกษาในพื้นที่เดียวกัน
- 7) อื่นๆ.....

4. ท่านคิดว่า การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งครูสายงานสอนระดับ
ปฐมวัยในหัวข้อต่อไปนี้ ควรมีการพัฒนาอย่างไร

I.	การวางแผน (Planning)
	<ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผนอัตรากำลังคน(Human Resource Planning) 2) การออกแบบงาน (Job design) 3) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) 4) กำหนดเวลาการทำงาน (Work schedules) 5) การวางแผนงานอาชีพ (Career planning)
II.	การดำเนินงาน (Implementation)
	<ol style="list-style-type: none"> 1) การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง (Recruiting , Selection and Placement) 2) ค่าตอบแทน เงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูล (Compensation) 3) การฝึกอบรม (Training) 4) การบริหารงานอาชีพ (Career management) 5) ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา (Labor relations) 6) การเจรจาระหว่างครูกับผู้บริหาร (Collective bargaining) 7) ความร่วมมือของครู (Union management cooperation) 8) ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษา (Labor relation) 9) การบริหารและควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and control) 10) การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ(Counseling and employee assistance) 11) การประเมินนโยบายและแผนงาน (Evaluation of policies and programs)
III.	การประเมินผล (Evaluation)
	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผลิตภาพ (Productivity) 2) ความมั่นคงของการจ้างงาน (Employment stability) 3) การตอบสนองต่อระเบียบของรัฐ (Responses to government regulations) 4) บรรยากาศความสัมพันธ์ของบุคลากร (Labor relation climate) 5) สภาพการทำงาน (Working conditions)

แบบตรวจสอบ

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

คำชี้แจง

1. แบบตรวจสอบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
2. แบบตรวจสอบแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ
 - ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่า

ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
2. อายุ
3. ตำแหน่ง
4. หน่วยงานที่สังกัด
5. วุฒิการศึกษาสาขา.....
6. ประสบการณ์ด้านงานบริหาร ปี

**ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใน
สถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
คำชี้แจง**

1. แบบตรวจสอบนี้ เป็นแบบตรวจสอบความคิดเห็นของท่านในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้น
เครือข่ายและการมีส่วนร่วม ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด หลังจากได้ศึกษา
(ร่าง) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัยของรัฐที่มุ่งเน้นเครือข่าย
และการมีส่วนร่วมฉบับนี้
2. แบบตรวจสอบนี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย
ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งเกณฑ์ในการตรวจสอบมีดังนี้
 - 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมมาก
 - 3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมปานกลาง
 - 2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมน้อย
 - 1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายละเอียดของระบบในประเด็นที่กล่าวถึง
มีความเหมาะสมน้อยที่สุด
3. กรณีที่ท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ท่านสามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
เพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของระบบได้ในตอนท้ายของระบบ

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ปฐมวัยของรัฐ ที่มุ่งเน้นเครือข่ายและการมีส่วนร่วม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ชื่อระบบ										
2. หลักการของระบบ										
3. วัตถุประสงค์ของระบบ										
4. องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล										
5. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนอัตรากำลัง ได้แก่ 5.1 การศึกษาข้อมูลผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา										
6. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนดำเนินงาน ได้แก่ 6.1 การออกแบบงาน										
6.2 การวิเคราะห์งาน										
6.3 กำหนดเวลาทำงาน										
6.4 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
7. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนงานอาชีพ ได้แก่ 7.1 ความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา										
7.2 การวางแผนงานอาชีพตามความสนใจและ ความถนัดของครู										
8. สาระสำคัญขององค์ประกอบการจัดบุคลากร ได้แก่ 8.1 การสรรหา										
8.2 ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา										

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวจิตาภา เบญจรัชพร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) สาขาการสอนวิชาเฉพาะ(ธุรกิจ) จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2525 ต่อมาได้เข้าศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ก่อตั้งโรงเรียนศูนย์พัฒนาการศึกษานนบุรีเมื่อปี พ.ศ. 2544 ทำงานด้านการบริหารและพัฒนาเด็กในระดับปฐมวัย ต่อมาเข้าศึกษาต่อในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2549 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนศูนย์พัฒนาการศึกษานนบุรี และที่ปรึกษาด้านการศึกษาปฐมวัยของ The Gifted Center