

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา The need to improve the personnel management of the school

ฐิติมา ระสอน | Titima Rason

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
Master of Education Program in Educational Administration, Sisaket Rajabhat University
Corresponding author e-mail: titima.raso63@sskru.ac.th

บทคัดย่อ

การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาควรเริ่มที่การประเมินบริบท เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ขององค์กรและรู้ความต้องการขององค์กรว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และนำข้อมูลมาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาค้นหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไข ผลที่ได้มาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจะสะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผน การกำหนดแนวทางพัฒนาหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการของหน่วยงานนั้น ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้เป็นหลักเทียบในการดำเนินงาน นำมาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนและมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของหน่วยงานนั้นอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ความต้องการจำเป็น, การพัฒนา, การบริหารงานบุคคล, สถานศึกษา

ABSTRACT

Manpower planning and school location determination as a guideline for the development of educational personnel should begin with a contextual assessment in order to understand the status quo of the organization and its needs. Implementation requires the use of tools to assist in the work, needs assessment is a process to determine the difference between the expected and actual conditions, and prioritize the differences. , select the essential needs to find the cause and determine the solution. The results of the needs assessment will reflect the context of the organization. Such information forms the basis of planning, defining developments in accordance with the prevailing conditions and needs of the agency. It is the information that will be used as a benchmark for operations and objectives and is truly aligned with the needs of that organization.

Keywords: need, development, personnel management, education

บทนำ

ในสภาวะปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การสื่อสารและวิทยาการต่าง ๆ ได้ส่งผลกระทบต่อองค์การและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อวิถีชีวิตของคนในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานเพื่อในทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์การ ทั้งองค์การในภาครัฐและภาคเอกชนต่างเห็นพ้องต้องกันว่าบุคลากร คือ ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์การ เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ สมฤทธิ์ผล และมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารในองค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งความคิดริเริ่มความสามารถและความมุ่งมั่นในการทำงาน รวมทั้งให้มีความกระตือรือร้นในพัฒนาและยกระดับความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่มีความซับซ้อน ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2551)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ซึ่งจากสภาพปัจจุบันปรากฏว่า ในการจัดการศึกษาสถานศึกษายังขาดแคลนครู ครูสอนไม่ตรงวิชาเอกเนื่องจากปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร ผู้บริหารไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ มีครูต่ำกว่าเกณฑ์บุคลากรที่ได้รับมาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด และขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน ทำให้ประสบปัญหาในการพัฒนาบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร ไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และครูต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหลายอย่าง ส่วนปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การใช้เกณฑ์ในการประเมินไม่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับ การบริหารงานบุคคล (มานิช เพ็งอุบล, 2552)

การได้ทราบถึงความต้องการจำเป็นในด้านการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถไปสู่ความสำเร็จ เริ่มตั้งแต่การให้บุคคลเข้ามาทำงาน การมอบหมายงาน การพัฒนางานของบุคคล การสร้างขวัญและกำลังใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีการบริหารงานบุคคลได้ดีแล้วจะทำให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการในทุกด้านตามมา จึงสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2563)

จากข้อมูลข้างต้น ผู้เขียนเห็นว่า การบริหารงานบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบการศึกษา เนื่องจากถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรต้องตระหนักและต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะและสมรรถนะที่

จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้จากการศึกษา ประชุม อบรม สัมมนา หรือพัฒนา โดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในระบบการบริหาร การศึกษา โดยมีความคาดหวังสูงสุดคือให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษา

การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษา

ปัจจุบันทุกหน่วยงานไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนให้ความสำคัญกับ “คน” โดยถือว่าเป็นทรัพยากร อันมีค่าที่สุดเป็นทุนมนุษย์ “Human Capital” ที่ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ และไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้แบบคนต่อคน เนื่องจากศักยภาพ ของแต่ละคนมี ความแตกต่างกัน ดังนั้นหัวใจสำคัญในการดำเนินการงานของหน่วยงานจึงขึ้นอยู่กับ “คุณภาพของคนและจำนวนกำลังคนที่เหมาะสม”

การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในองค์การล่วงหน้าว่า ต้องการอัตรากำลังประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด นอกจากนี้ การวางแผนกำลังคน ยังรวม ไปถึงการเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีจำนวนและประเภท บุคคลตรงตามความ ต้องการ โดยคุณสมบัติบุคคลนั้นตรงตามความจำเป็นของงานและต้องพร้อมใช้งาน ทันทีเมื่อหน่วยงานต้องการ ดังนั้น การวางแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินการจัดอัตรากำลังคนให้เหมาะสม ทั้งปริมาณและคุณภาพในระยะเวลาที่เหมาะสม ตามความต้องการของหน่วยงานทาง การศึกษาในตำแหน่งที่เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถที่ใช้ใน การจัดการเรียนการสอน การวางแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา นอกจากจะ วางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานทางการศึกษาแล้ว ยังต้องวางแผนกำลังคนเพื่อใช้ กำลังคนให้ได้ ประโยชน์สูงสุดด้วย กล่าวคือ จะต้องมีการวางแผนการกระจายกำลังคนหรือเริ่มวางแผน กำลังคนตั้งระดับ สถานศึกษาซึ่งในปัจจุบันพบว่าข้าราชการครูในระดับโรงเรียนหลายโรงเรียนมีสภาพ อัตรากำลังที่ขาดแคลน ในขณะที่ภาพรวมของอัตรารำลังไม่ได้สะท้อนภาพดังกล่าว และหากพิจารณาใน รายละเอียดเกี่ยวกับสาขาวิชาที่ข้าราชการครูที่สำเร็จการศึกษาพบว่า บางสาขาวิชาขาดแคลนครูเป็น จำนวนมาก ดังนั้นการวางแผนกำลังคน สำหรับข้าราชการครูจึงควรแก้ปัญหาในเรื่องจำนวนและคุณภาพ ของข้าราชการครูในสถานศึกษา

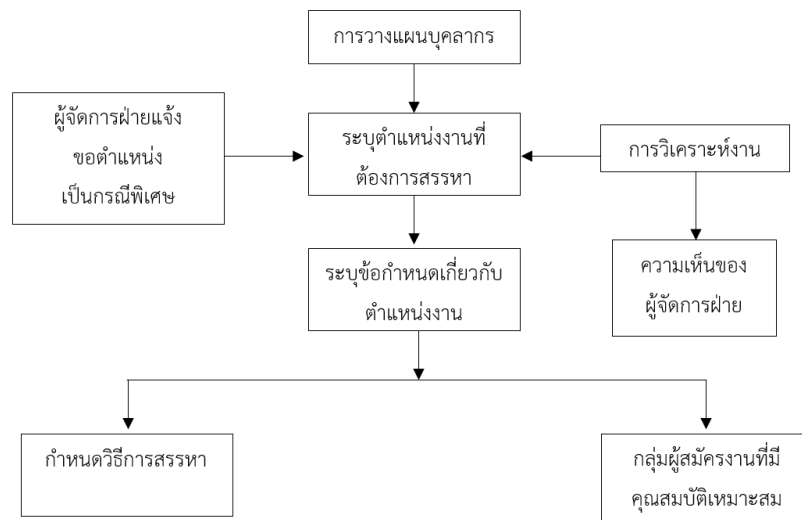
สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังคนไว้ว่า “การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้าน กำลังคน เพื่อนำไปสู่กลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลา ที่ต้องการโดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษา กำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง” (สำนักงาน ก.พ., 2550)

การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษา มีขอบข่ายและภารกิจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภารกิจและแผนอัตรากำลังคนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างประจำ ประสานการดำเนินการ และประเมินสภาพความต้องการอัตรากำลังคนกับภารกิจของหน่วยงานและสถานศึกษา กำหนดจำนวนอัตรากำลังของสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด จัดทำแผนอัตรากำลังของเขตพื้นที่การศึกษา เสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมให้สถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังสถานศึกษา นำแผนที่จัดทำแล้วสู่การปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการใช้อัตรากำลังอย่างคุ้มค่า เหมาะสมและเสนอเกลี้ยอัตรากำลัง การตัดโอนตำแหน่งและอัตรากำลังเงินเดือนต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้เพื่อเป็นการวางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเกณฑ์ทั้งในด้านปริมาณและความสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

จากข้อมูลข้างต้น ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนอย่างรอบครอบ การสำรวจความต้องการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร โดยจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาการจัดทำคู่มือและแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจนเพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ปริมาณงาน กำหนดคุณสมบัติของบุคคลตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงานในสถานศึกษา รวมทั้งจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อที่จะทำให้สามารถปฏิบัติการของสถานศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย

กระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าบรรจุแต่งตั้ง เป็นงานบริหารที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในระบบงานภาครัฐหรือราชการที่ความก้าวหน้าของหน่วยงานทุกชนิด ขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความสามารถ มีคุณวุฒิเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งที่จะบรรจุแต่งตั้งจึงเป็นที่จะต้องแสวงหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อสรรหาบุคลากรและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมีความรู้ความสามารถที่ดีที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ แสดงกระบวนการสรรหาบุคคล

ที่มา : ชูชัย สมธิไกร (2554)

โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการสรรหาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ซึ่งจะเห็นได้ว่าการระบุตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรนั้น เป็นการพิจารณาจากแผนงานบุคลากรขององค์กร(Human Resource Plan) และการร้องขอเป็นกรณีพิเศษจากผู้จัดการฝ่ายต่างๆ แผนงานบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการสรรหาบุคลากร เพราะจะทำให้ทราบว่า มีตำแหน่งงานอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีการบรรจุบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีลักษณะเชิงรุก(Proactive) ดังที่กล่าวมาแล้ว หลังจากที่ได้ระบุตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องระบุข้อกำหนด เกี่ยวกับตำแหน่งงาน(Job Requirement) ให้ชัดเจน โดยการทบทวนข้อมูล ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งจะทำให้ทราบถึง คำบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงาน (Job Description) ที่บ่งบอกถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการทำงาน และคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job Specification) ซึ่งระบุคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม หากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานขาดความทันสมัย ก็จำเป็นต้องขอความเห็นจากผู้จัดการฝ่ายนั้น ๆ หลังจากทราบข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงานแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรให้ชัดเจน และผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้คือกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น

และเพื่อให้กระบวนการคัดเลือก/เลือกสรรมีประสิทธิภาพ และได้บุคลากรตามความต้องการ ผู้บริหารควรยึดหลักการในเรื่องการเลือกสรรจากคนจำนวนมาก เลือกสรรโดยคณะกรรมการมีเกณฑ์ในการคัดเลือก และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย ซึ่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งมีกรอบการดำเนินงานตามระบบ กระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา เริ่มตั้งแต่การ

ดำเนินการ สรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การบรรจุกลับเข้ารับราชการ และการรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง และการบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเห็นได้ว่า กระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา เป็นการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยจัดทำแนวทางปฏิบัติงานคู่มือการบริหารงาน การประชาสัมพันธ์มีการตั้งคณะกรรมการในการสรรหา ให้มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร ตลอดจนจัดให้บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งหน้าที่เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถอย่างมีอิสระ พิจารณากำหนดเงินเดือนอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ (มุณีระพีเจ๊ะมิง, 2559)

ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาบรรจุรับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยใช้วิธีการกระบวนการและหลักการต่างๆ ที่เหมาะสมโดยจัดทำแนวทางปฏิบัติงาน มีการประชาสัมพันธ์กำหนดคุณสมบัติ การตั้งคณะกรรมการในการสรรหา มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรม ตลอดจนการแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในเรื่องของโอกาสในความก้าวหน้าจะส่งผลให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรทางการศึกษา

สถานศึกษาเป็นที่ที่บุคลากรมาร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด คนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จหรือไม่ ขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการเสริมสร้างจูงใจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ได้แนวทางการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ขวัญกำลังใจเป็นอย่างไร ทำไมจึงมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย และใครจะเป็นผู้ให้ขวัญกำลังใจ ถ้าไม่สร้างขวัญกำลังใจขึ้นในสถานศึกษาแล้ว ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถ้าจะแยกออกเป็นคำ ๆ จะเห็นได้ดังนี้

ขวัญ หมายถึง บรรยากาศแห่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานและความรู้สึกที่ว่าพวกเขากำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าขวัญกำลังใจมีความ

จำเป็นต่อการบริหารงานในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น นักบริหารงานในปัจจุบันจึงต่างก็ยอมรับในคุณค่าและประโยชน์ของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกันอย่างกว้างขวางว่ามีความสำคัญและจะสามารถส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ขวัญกำลังใจเป็นสภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแต่มีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่ เกิดมาแสดงออกให้เห็นได้ในรูปแบบของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคล ผู้มีขวัญกำลังใจดีหรือมีขวัญกำลังใจมากหรือมีขวัญกำลังใจสูง แต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามคือ ท้อแท้ท้อใจ เฉื่อยชา ตกใจ หวาดกลัว ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญกำลังใจไม่ดีหรือมีขวัญกำลังใจน้อย หรือมีขวัญกำลังใจต่ำซึ่งเป็นอาการของผู้เสียขวัญหรือขวัญหนีขวัญหาย กล่าวคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่ด้วยออกจากร่างไปนั่นเอง (ธีรฉัตร กิณบุญ ,2545)

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จของการบริหารไม่ว่ายุคใดสมัยใด ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารนั้นคือ คน และคนนี่เองที่เป็นผู้มีชีวิตวิญญาณ ความต้องการ ความคาดหวัง และอารมณ์ และคนยังเป็นทรัพยากรบริหารที่ควบคุมได้ยากที่สุด ถ้าหากผู้บริหารสามารถควบคุมให้บุคลากรภายในองค์กรของตนเองมีขวัญกำลังใจดีแล้ว สิ่งที่มาจากการความสำเร็จมีผลผลิตสูงนั้นยังไม่เพียงพอ องค์กรนั้นจะเติบโตใหญ่ และกลายเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งที่สุด สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้า เพราะ บุคลากรในองค์กรนั้นจะช่วยกันพยายามคิดค้นหาวิธีการเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำสมัยมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์ขวัญในการปฏิบัติงานมีมากมาย ได้แก่ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะในองค์กร ทำให้เกิดความเป็นระเบียบและมีวินัยในองค์กรทำให้องค์กรนั้นมีความแข็งแกร่งและมั่นคง สามารถพัฒนาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ ทำให้บุคคลและกลุ่มในองค์กรมีความเข้าใจอันดีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้บุคคลและกลุ่มมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรของตน และทำให้บุคคลและกลุ่มในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้นการบริหารงานจึงมิใช่เป็นเพียงการทำงานสำเร็จคุณลงไปตามนั้น แต่จะต้องคำนึงถึงบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะต้องทำงานให้แล้วเสร็จ ด้วยความพึงพอใจเต็มอกเต็มใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มิใช่ทำงานสำเร็จด้วยการบังคับขู่เข็ญ แต่จะต้องให้ความสนใจและไม่ละเลยการบำรุงขวัญให้ได้อยู่ตลอดเวลา เพื่อประโยชน์อันสูงสุดทั้งสำหรับองค์กรและตัวผู้ปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรในปัจจุบันซึ่งความสำคัญของขวัญและกำลังใจ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดีมีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี

4. สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์การนานแสนนาน (พรนพ พุกกะพันธ์, 2545)

เห็นได้ว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

ขวัญและกำลังใจนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานถ้าได้ ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานของ สถานศึกษาทั้งของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารตลอดจนการจัดระบบบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานมั่นคงและขวัญกำลังใจดี

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศ ถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมาก ต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดี ได้การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน (เดย์วิด (Davis) อ้างใน สิริพร ทองจินดา ,2545)

แนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

จากคำกล่าวที่ว่า “เจตคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ” เราพอจะมองเห็นแนวทางว่าการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้นควรเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานต่อสภาพการต่าง ๆ ในองค์การเสียก่อน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติที่ดีแล้วก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานอย่างมี

ประสิทธิภาพประสิทธิผลในที่สุด วิธีการหนึ่งที่ได้และเป็นที่ยอมรับกันคือ การจูงใจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สิ่งจูงใจจะเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคลในหน่วยงาน สมิต สัจฉการ, (2561) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญของบุคลากร พอสรุปได้ดังนี้

1. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทหรือโรงงานของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญมากมีอาคารสถานที่ ซึ่งสะดวกสบายในการทำงาน มีห้องน้ำสะอาด ห้องอาหาร และสถานที่พักผ่อน มีบริเวณที่ปลูกต้นไม้ร่มรื่นเขียวขจี สบายตา สบายใจ ต่างจากโรงงานที่นำพนักงานเข้ามาอยู่กันอย่างแออัด ยัดเยียด เหมือนคุก ต้องนั่งนอนพักกลางวันบนทางเดินหรือชอกตึก

2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ให้รู้ชัดว่าพนักงานคนใดได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร สิ่งใดสามารถทำได้หรือไม่ได้เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวก่ายหน้าที่ มีความขัดแย้งระหว่างกันในการสำคัญจะต้องให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานของงานเพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ไม่เกิดความคาดหวังที่ต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน

3. สร้างความพึงพอใจในงานด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ เพื่อให้พนักงานมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงานแทนที่จะได้รับคำตำหนิ ตี ป่น จากหัวหน้าเพราะทำงานที่ไม่ถนัดและเกิดความผิดพลาด ถ้าพนักงานทำงานด้วยใจรักเขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเท เช่นเดียวกับงานอดิเรก ซึ่งเป็นงานที่เขาเลือกเอง

4. ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานไม่ให้เกิดความคิดว่าหัวหน้ามุ่งแต่จะใช้งานอย่างหัวปักหัวปำแต่ไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช่การเยินยอแบบหลอกล่อใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ล่งรู้โดยทั่วไปมิใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือในที่ประชุม

5. ให้โอกาสแก่พนักงานซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า และให้การพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม

6. ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง ด้วยการออกเดินพบปะพูดคุยจาวิสาสะกับพนักงานบ้างตามโอกาส และความเหมาะสมซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมีอภัยภัยไมตรี ไม่ใช่แบบหาเสียง เลือกตั้งเป็นครั้งคราว หรือสร้างภาพลักษณ์แบบเสแสร้ง

7. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงานด้วยการจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะและพัฒนาให้เป็นระบบไคเซ็น (Kaizen) ที่คิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ให้โอกาสในการร้องทุกข์ โดยมีระบบการร้องทุกข์ตามขั้นตอนและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ

ทุกหน่วยงานอยากได้คนเก่งและคนดีเข้ามาร่วมงาน ทุกหน่วยงานอยากพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้นและทุกหน่วยงานต้องการดูแลและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง คนดี ให้อยู่กับหน่วยงานนาน ๆ การศึกษาขวัญในการทำงานนั้นจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารและสถานศึกษา กล่าวคือ จะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบว่าคนทำงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา เป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สำคัญในการมองปัญหาของคนงาน ทำให้เจตคติดีขึ้น เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา สร้างศรัทธาจนรักภักดีมีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

เมื่อคนทำงานไปแล้วระยะหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจะทำให้คนทำงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของคนงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคลค้นหาว่า บุคลากรหย่อนหรือตามไม่ทันในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นก็ต้องเตรียมการอบรมให้ทันเหตุการณ์ดังกล่าวหรือรวมตลอดทั้งการจัดการพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปอีกด้วย การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้นโดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ให้ทันสมัยทันเหตุการณ์ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จนเป็นที่พอใจ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การอบรมสัมมนา การนิเทศภายใน การศึกษาดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อและศึกษาด้วยตนเอง การได้รับข่าวสารความรู้ของครูและบุคลากร การทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การลาศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศ (เพชร กล้าหาญ, 2552)

บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มีส่วนทำให้การพัฒนาประเทศมีความเจริญก้าวหน้าและมีบทบาทสำคัญสำหรับการพัฒนาแต่การที่จะบำรุงรักษาคนให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานทันกับความเปลี่ยนแปลงและได้ผลตามเป้าหมาย ความสามารถ ขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นที่พัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารอีกอย่างหนึ่ง เพราะถ้าบุคลากรทำงานได้อย่างดีไม่มีข้อผิดพลาดและทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารย่อมได้รับผลประโยชน์จากงานนั้นด้วย แต่ถ้าบุคลากรไม่สามารถทำงานได้หรือมีข้อบกพร่องมาก ผู้บริหารก็ต้องเป็นภาระในการแก้ไขความบกพร่องของงานนั้นให้หมดสิ้นไป

แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

การดำเนินการให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่หน่วยงานต้องการหรือให้ได้งานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยการพัฒนาบุคคลจะเกิดการพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น การพัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และพัฒนาให้เกิดทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่องานหรือต่อการทำงาน ซึ่งโชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2556) ได้สรุปแนวทางการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การให้ข้อมูลกับครูที่เริ่มงานใหม่ เนื้อหาโดยทั่วไปจะเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องหลังของโรงเรียน เช่น ประวัติของโรงเรียน รายนามผู้บริหาร รวมไปถึงโครงสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน ฯลฯ นอกจากนี้ ยังมีการกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการทำงานเบื้องต้น และอาจนำชมโรงเรียนเพื่อเพิ่มความเข้าใจ และความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมดมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูที่เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อม และสามารถปรับตัวให้ปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของโรงเรียน

2. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระ โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้ โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติจึงเหมาะสมสำหรับคณะครูจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด

3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ครู ได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียวหรือทำร่วมกันเป็นคณะ การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ครูมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์ และสร้างสรรค์ (Creative) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยจะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

5. การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้คณะครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ซึ่งประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดี ข้อเสีย แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกให้กับประเด็นนั้น

6. การฝึกอบรมแบบกรณีศึกษา (Case study) เป็นการนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงจากโรงเรียนอื่นมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง คณะครู โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาสพัฒนา (Opportunity) และ อุปสรรค ((Threat) ของโรงเรียนกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การฝึกอบรม วิธีนี้เหมาะสำหรับฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ และบูรณาการ (Apply & Integration thinking)

7. การสาธิต (Demonstration) ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ การเรียนการสอน ประเด็นสำคัญคือจำเป็นต้องให้คณะครูได้ทดลองปฏิบัติจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

8. การศึกษาดูงาน (Observation) เป็นการไปพาคณะครูไปศึกษาดูงานในโรงเรียนอื่นที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน โดยมีผู้บรรยายประกอบ ประเด็นสำคัญของการฝึกอบรมวิธีนี้จะอยู่ที่การเลือกสถานที่ โดยจะต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ในการปฏิบัติงานของคณะครู และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้คณะครูสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน

9. การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health training) คือการที่โรงเรียนจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายสำหรับครูและสนับสนุน ให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้ครูมีสุขภาพที่แข็งแรงพร้อมต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

10. การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริงโดยมีกำหนดเวลา และ สอบวิธีการปฏิบัติงานส่วนบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจง การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลา จนครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

11. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน

12. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อครูอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ของครูในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหาลุप्तสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอีกด้วย

คนกับการบริหารนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กันเสมอซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการบริหารคนนั้นเกี่ยวข้องโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องอาศัยประสบการณ์ ข้อมูล ดุลยพินิจ เทคนิค และทักษะต่าง ๆ จึงจะทำให้การบริหารงานบุคคลในครั้งนั้นมีประสิทธิภาพ ไม่มีใครสามารถบอกได้ว่าการบริหารแบบใดเป็นแบบที่ดีที่สุดเพราะทุกครั้งที่ต้องบริหารนั้นล้วนแต่มีความเสี่ยง ไม่ว่าการบริหารครั้งนั้นจะเป็นแบบใด ภายใต้สถานการณ์แบบไหน ผู้บริหารก็ต้องตัดสินใจในการบริหาร วางแผนสั่งการ ประสานงานและการควบคุมให้องค์กรอยู่รอด มั่นคง และสามารถพัฒนาเจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ถือได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการส่งเสริมเจตคติที่ดี เปลี่ยนแปลงเจตคติที่ไม่ดี เพิ่มพูนประสบการณ์ และความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงจัดให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม

อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การปฏิบัติการด้านวิชาการ และการสร้างผลงานด้านต่างๆ ให้สามารถพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องสม่ำเสมอและครอบคลุมทุกคน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาต่อไปในอนาคต

สรุป

การวางแผนที่ดีควรเริ่มที่การประเมินบริบท เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ขององค์กรและรู้ความต้องการขององค์กรว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และนำข้อมูลมาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาค้นหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไข ผลที่ได้มาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจะสะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผน การกำหนดแนวทางพัฒนาหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการของหน่วยงานนั้น ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้เป็นหลักเทียบในการดำเนินงาน นำมาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนและมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของหน่วยงานนั้นอย่างแท้จริง (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558) เช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการ พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การดำเนินงานในเรื่องการกำหนดความต้องการ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบการดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากราชการ ฉะนั้นการได้ทราบถึงความต้องการจำเป็นในด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรศึกษาและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาพื้นฐาน. (2564). รายงานผลการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลประจำปี 2563. (ออนไลน์). (อ้างเมื่อ 6 สิงหาคม 2564). จาก <http://www2.osea2.go.th>
กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2563). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564. ศรีสะเกษ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2.

- ชูชัย สมितिไกร. (2547). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2556). แนวทางการพัฒนาครูในประเทศไทย. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก, 2(1), 27-32
- ธีรฉัตร กีนบุญ. (2545). เรื่องขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออุบลรัตน์. สารนิพนธ์ กศม. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพชร กล้าหาญ. (2552). การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2545). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.
- มานิช เพ็งอบล. (2552). สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในอำเภอสายบุรีจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏหาดใหญ่.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2551). แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน = *The people champion*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินต์ติ้ง.
- สมิต สัชฌการ. (2561). การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน (วิธีการสร้างขวัญกำลังใจ) วิธีการสร้าง ขวัญกำลังใจ. (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 6 สิงหาคม 2564). จาก: <https://www.tpa.or.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). คู่มือการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มบริหารงานบุคคล. (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 6 สิงหาคม 2564). จาก <https://psdg-obec.nma6.go.th>
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Davis, Ralph C. (1964). *Managerial Psychology*. The University of Chicago Press