

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุโขทัย ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาครู

แนวคิดการพัฒนาบุคลากร

แนวทางการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

2. การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป

การบริหารสถานศึกษา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. กรอบแนวความคิด

1. การบริหารงานบุคลากร

เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัย

หนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่า วิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีความหมายตรงกับคำว่า Development of Personnel

วรารัตน์ เขียวไพรี (2551 : 3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถแบ่ง ความหมายเป็น 2 ระดับดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตามทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาประเทศโดยใช้การศึกษา การฝึกอบรมการพัฒนา ตามความสนใจของทรัพยากรมนุษย์ตลอดชีวิต เพื่อให้ทั้ง ทรัพยากรมนุษย์และประเทศเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค หมายถึง การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มและองค์การตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการเป็นสมาชิกขององค์การ มีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความรู้ทักษะความสามารถนำภูมิปัญญาที่มีมาปรับปรุง และประยุกต์ใช้สอดคล้องกับกลยุทธ์และการเติบโตขององค์การเสริมสร้างสมรรถนะการแข่งขัน และการเติบโตขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

วีระ อรรถญวมงคล (2552 : 261) กล่าวว่า กระบวนการในการปรับปรุงและการพัฒนา คุณภาพด้านความรู้ความสามารถ และทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้ อย่างชัดเจน

วันสนันท์ ศิริรัตน์ (2556 : 114) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือได้ว่าเป็น กระบวนการที่หน่วยงานจะเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติโดยใช้กิจกรรมต่างๆ ที่องค์การจัดขึ้นหรือโดยการส่งบุคคลไปเรียนรู้ฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้และการฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูน ความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติ หน้าที่ที่รับให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาไว้ดังนี้

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2531 : 4 ; อ้างอิงจาก Betts, 1977) กล่าวว่า ความคิดนักบริหารว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะว่าความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือแรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชำนาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มโนทัศน์เกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำรายวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรุ่นนั้นได้กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์การที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา และครูอาจารย์

วรรัตน์ เขียวไพรี (2551 : 6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่รัฐบาลของทุกประเทศต่างก็เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง ประเทศไทยก็เช่นกันรัฐบาลและองค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ทางด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เร็วกว่าคู่แข่งเพิ่มมูลค่าขององค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การใหม่

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 116-117) กล่าวว่า ความสำคัญของในด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาได้มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52-57 สรุปได้ว่า ให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครูคุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้มีความพร้อม ความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการพัฒนาครูคุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาโดยขยายขอบเขตเป้าหมายการพัฒนารอบคลุมไปถึง การเตรียมความพร้อมของผู้นำชุมชนและผู้นำองค์กรปกครองท้องถิ่นซึ่งในอนาคตจะมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาสำหรับการพัฒนาครูคุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงโดยจัดให้มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาครูคุณาจารย์ อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ซึ่งมีสถานภาพเป็นองค์การมหาชน

กล่าวโดยสรุปความสำคัญการพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรจะนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กรได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

สุนันทา เลาहनันท์ (2546 : 226-227) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กร ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างความอยู่รอดทางเศรษฐกิจและผลผลิตขององค์กร ในทศวรรษนี้เด่นชัดขึ้นยิ่งผลให้การเพิ่มผลผลิตได้กลายเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทแทบทุกบริษัทวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงานกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการทำงานซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงด้านผลผลิตของพนักงาน และมีการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ ผลกำไรของบริษัทสูงขึ้นไปด้วย

2. เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กรโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานตามความถนัดและความสนใจของพนักงานทุกระดับให้ทันสมัยควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานที่มีความสามารถได้พัฒนาให้มีความรู้ในงานสูงขึ้นตามขีดศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ตลอดจนให้มีทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม

ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายคือตัวพนักงานจะได้รับการตอบสนองในความหวังที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ส่วนองค์กรก็จะได้ผลกำไรเพิ่มขึ้นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับภาวะของธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

วรารัตน์ เขียวไพรี (2551 : 19) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความมุ่งหมายเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติของพนักงานกลุ่มและภาพรวมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายการเพิ่มผลผลิตคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับที่เป็นเลิศ

วันสนันท์ สิริรัตน (2556 : 117) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมุ่งเป้าไปที่องค์กรการ และบุคลากรทั้งนี้เพื่อมุ่งส่งเสริมให้เกิดความสอดคล้องในด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ หากองค์กรมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็จะส่งผลดีต่อองค์กร และบุคลากรผู้ปฏิบัติ อีกด้วย

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร นับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการ บริหารงานบุคลากรและเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลา ที่องค์กรดำเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน

การพัฒนาครู

การพัฒนาครูนั้น นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษา ได้ให้ความหมายและเสนอ แนวความคิดในการพัฒนาครูไว้หลายประการดังนี้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543 : 46-47) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคน โดยการศึกษา หากความรู้ทางวิชาการ ไว้ดังนี้

1. อ่านหนังสือวารสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาการบริหารตลอดจนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชนและหนังสืออื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อวิชาชีพ
2. ศึกษาดูงานและศึกษาจากงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
3. การเข้ารับการฝึกอบรม
4. การเข้าร่วมหรือประชุมสัมมนาทางวิชาการ
5. เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ
6. การศึกษาค้นคว้าและจัดทำผลงานทางวิชาการและศึกษาต่อ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 13) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาครูไว้ว่า ทุกคนอาจเป็นครูที่ดีได้ แต่ครูที่ดีอาจไม่เป็นครูที่มีคุณภาพที่ดีได้ทุกคน เพราะคนเรามีความแตกต่าง กันในด้านของนิสัยบุคลิกภาพความรู้ ความสามารถ แต่เรื่องดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาได้ การฝึกอบรมตนเองของข้าราชการครู อาจทำได้ดังนี้

1. พิจารณาตนเอง สรรวจจุดอ่อนข้อบกพร่องต่างๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบจาก ลักษณะ และคุณสมบัติของคนอื่น รู้จักประเมินตน หรือให้ผู้อื่น ประเมิน รับฟังข้อติชม และข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานและนำไปปฏิบัติแก้ไขอย่างจริงจัง
2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะด้านงานในหน้าที่และจิตวิทยา สังคม
3. การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาต่อ โดยเฉพาะ ในด้านการปฏิบัติงานของตนเอง ที่รับผิดชอบโอกาสอันควร

4. ศึกษาสังเกตและวิธีการปฏิบัติตน ปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนที่ดีแล้วนำไปปฏิบัติ

5. ปรับปรุงบุคลิกภาพและหมั่นฝึกฝนตนเองในด้านการพูด การอ่าน การเขียนการคิด ให้มีประสิทธิภาพ

6. ฝึกฝนและสังเกตการณ์และนำไปใช้ปฏิภาณของตนเองฝึกในการตัดสินใจ

7. ฝึกตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผล ในการทำงานและการตัดสินใจ

8. ไม่กลัวคำวิพากษ์วิจารณ์ รับฟังความคิดเห็นนั้นๆ หมั่นปรับปรุง และพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้ทันสมัยอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 37) ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวความคิด การพัฒนาครูที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานดังนี้

1. มีความตั้งใจในการพัฒนาตนเองให้ทันสถานการณ์

2. แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นแบบเป็นกันเอง

3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่างๆ

4. ตามเคลื่อนไหว ที่เกี่ยวกับนโยบาย และโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยตรงและที่เกี่ยวข้อง

5. ติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆทั้งข้างในและภายนอกประเทศ โดยจะอาศัย หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่นๆ

6. เข้าร่วมประชุมสัมมนา

7. เป็นผู้ให้การอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส

8. เป็นสมาชิกโครงการทางวิชาการ องค์กรที่น่าสนใจอื่นๆ

9. หาโอกาสไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว

10. ศึกษาเพิ่มเติมบางวิชาในสถานศึกษา

11. คบหาสมาคมกับผู้มีความรู้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาครูนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงาน การศึกษาประสบผลสำเร็จ ในทุกๆด้านโดยเฉพาะในเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ การค้นคว้าหาความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์รู้จักตนเอง มีสติ มีวินัยในตนเอง เพื่อนำ องค์ความรู้ที่ได้มาจัดการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะคาดเดาได้ว่าองค์กรจะมีแนวโน้มไปทาง ทิศทางใด มีแนวทางเกิดขึ้นในรูปแบบใดบ้าง ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

วรารัตน์ เขียวไพรี (2551 : 11-17) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดเดิมที่ใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือแก้ไขทุกปัญหา มาเป็นแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า แนวคิดทุนมนุษย์และทุนทางปัญญา และแนวคิดระบบผลปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับระบบขององค์การ ได้แก่ การเงิน ตลาดการส่งมอบสินค้า และบริการ และระบบการดำเนินงานย่อยอื่น

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวทำให้องค์การอื่นสามารถลอกเลียนแบบและก้าวขึ้นเป็นคู่แข่งในอนาคได้ เนื่องจากเป็นการอบรมความรู้ที่เปิดเผย จึงต้องมีพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงแนวทางและวิธีการเรียนรู้ความรู้ที่ปกปิด ได้แก่ การแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในองค์การ

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะเน้นความพยายามสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และความรู้นั้นต้องสร้างคุณค่าให้กับองค์การ โดยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และความเข้าใจจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใหม่

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การมีมูลค่าการตลาดเพิ่มขึ้นนั้น เกิดขึ้นได้จากการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับกลยุทธ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความเข้าใจที่ระบบการปฏิบัติงาน รู้จักเหตุผลของการใช้ความรู้ และสร้างแรงจูงใจของตนเองเพื่อให้บุคคลก้าวขึ้นสู่การปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน นอกจากจะคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงความต้องการของพนักงาน โดยการส่งเสริมการวางแผนและพัฒนาอาชีพของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การในระยะยาว

8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเน้นการสร้าง การเผยแพร่ และการเข้าถึงความรู้ของพนักงานและกลุ่มในองค์การ

9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การความรู้ ทักษะ และค่านิยมร่วม

วีระ อรัญญมงคล (2552 : 261-262) กล่าวว่า แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจพิจารณาได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย

ผู้บริหารสูงสุดขององค์การควรกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์การ เช่น บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย เน้นพัฒนาคนในทุกระดับ พนักงานทุกคนต้องเสนอแผนการฝึกอบรมของตนเองตามที่บริษัทกำหนด

2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ต้องพิจารณาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแนวโน้มอนาคตของธุรกิจว่าจะดำเนินการไปในทิศทางใด

3. การใช้เทคโนโลยี

องค์การจะต้องพิจารณานำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการทำงานในองค์การให้เกิดความรวดเร็ว และเกิดความยืดหยุ่น

4. การให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพ พละนาามัยให้แก่พนักงาน

องค์การจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพ พละนาามัย และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขให้แก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การพร้อมทุ่มเทแรงกายแรงใจที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การต่อไป

5. กำหนดนโยบายการพัฒนากำลังคน

องค์การต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนากำลังคนไปสู่สังคมกระแสโลกาภิวัตน์ให้พนักงานเกิดพลังงานแห่งการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้กว้างขวางให้เกิดแก่องค์การ ตลอดจนมีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ไปสู่พนักงานในแต่ละระดับ เช่น การใช้เทคโนโลยีให้ได้ผลความรู้ในภาษาต่างประเทศ การวิเคราะห์ การวิจัยนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

6. มีเป้าหมายสร้างผลกำไร

องค์การต้องมีเป้าหมายสร้างผลกำไร และความเจริญเติบโตของธุรกิจให้ก้าวไปพร้อมกับการสร้างความมั่นคงและความอยู่ดีมีสุขให้เกิดแก่พนักงาน ตลอดจนให้ความสนใจในการคืนกำไรให้แก่สังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การดังกล่าวข้างต้นจะสามารถบังเกิดผลได้เป็นรูปประธรรม ภาครัฐบาลจะต้องกำหนดนโยบายให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ทำการปลูกฝังและสร้างค่านิยมให้แก่เยาวชนในเรื่องความรู้คู่คุณธรรม และความจงรักภักดีต่อองค์การ

ธีรเดช รุ่งมงคล (2555 : 22-23) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวคิดที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพราะเมื่อมีการให้การพัฒนาและฝึกอบรมกับบุคลากรแล้ว ตามแนวคิดถือ

ว่าจะทำให้บุคลากรเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าต่อตัวบุคลากรเองและต่อองค์กร ด้วย

2. เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้าองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่องแล้ว จะเท่ากับทำให้บุคลากรได้รับการต่อยอดให้เกิดความเข้าใจ จดจำได้ และสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุน ยอมรับ และคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณทรัพยากรและอื่น ๆ หรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมก็ต้องให้ความร่วมมือ ยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

4. เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องคำนึงถึงเรื่องของงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและช่วงเวลาที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรด้วยว่า มีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์กรมากนักน้อยเพียงใด ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรกระทำในช่วงเวลาและระยะเวลาที่เหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

5. เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลบ่อย ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อที่จะได้ทราบว่ากิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่องค์กรได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งใดที่ควรพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไข โดยแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อย ๆ เพื่อที่จะได้รับทราบผลของกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6. เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์กรด้วย นอกจากนี้กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย ตามหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

แนวทางการพัฒนาบุคลากร

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการ ส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับกับการก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ต้องมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

दनัย เทียนพูน (2546 : 148-150) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรหรือธุรกิจก็คือความพยายามที่จะให้พนักงานมีความรู้ก้าวหน้าทันตามยุคสมัย และสามารถจะนำความรู้ที่มีอยู่นั้นออกมาใช้ในเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมกับธุรกิจหรือสร้างหลักการใหม่ๆ ให้กับธุรกิจเพื่อเป็นกลยุทธ์ เฉพาะขององค์กรเอง เพื่อชิงชัยในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น แต่เนื่องจากว่าลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมของมนุษย์มาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ยอมปรับเปลี่ยนแผนการดำเนิน วิธีชีวิตในองค์กรดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องหาวิธีการในการพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสามารถนำกลยุทธ์ทางการบริหารใหม่ๆ มาบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

ฐีระ ประवालพฤษ 2538 : 2) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคคลเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นด้วย และได้แบ่งการพัฒนาได้ 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ทำกันมากในทางราชการและสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน
2. การส่งเสริมสมรรถภาพด้วยการจัดอบรมการศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อยและสามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความสามารถขององค์กร

วันสันทน์ สิริรัตนะ (2556 : 114-115) กล่าวว่า โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางในการดำเนินงาน 3 แนวทางคือ

1. การให้การศึกษ

การให้การศึกษเป็นกระบวนการให้ความรู้ใหม่ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ทัศนคติ ปลูกฝังค่านิยม ความเข้าใจ ความรู้และความสามารถของบุคคล บุคคลจะได้เรียนรู้จากสถาบันการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน ตลอดจนการศึกษาทั้งในระบบมหาวิทยาลัยและต่างประเทศ การให้การศึกษอาจกระทำโดยการอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อ การให้ทุน

2. การฝึกอบรม

เป็นกิจกรรมระยะสั้นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้เสริมสร้าง ทักษะความชำนาญ เพื่อให้บุคคลได้ปรับพฤติกรรม หรือยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปลี่ยนทัศนคติ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนา

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร องค์กรจึงต้องดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษา แนะนำการเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน การประชุม

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนซึ่งกระบวนการในพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการอย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร ได้มีนักวิชาการได้ลำดับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 34-36 อ้างถึงใน ปานจันทร์ สุริยะอัมพรกุล, 2549 : 31) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรอาจแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายในการพัฒนาบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของระบบโรงเรียนหรือสถาบันแห่งนั้น ๆ

ขั้นที่ 2 วางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทในการดำเนินงานในด้านการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นต่อไปก็คือการวางแผนการที่จะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการที่จะพัฒนา อันได้มาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่เรามีอยู่

ขั้นที่ 3 การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร กิจกรรมต่างๆที่จะจัดจะต้องมุ่งผลก็คือให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายของโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นความพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถามคือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่าแผนการพัฒนาตัวบุคคล ได้กระทำด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงไร ประการที่สองนั้นเป็นการประเมินผล ผลของการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ทั้งในเฉพาะตัวเองและระบบโรงเรียน

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 108-110) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน

ในการที่จะให้มองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. เป้าประสงค์ของระบบโรงเรียนจะก่อให้เกิดตำแหน่งและความรับผิดชอบต่างๆ ในหน่วยงาน

2. กิจกรรมต่างๆในระบบโรงเรียนต้องการทักษะ ความรู้ และความสามารถในด้านต่างๆของบุคลากร

3. งานของระบบโรงเรียนจัดขึ้นเป็นระบบย่อยๆหรือหน่วยงานย่อยๆและปฏิบัติงานโดยบุคลากรเป็นกลุ่ม เช่นกลุ่มประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอื่นๆ

4. ในการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบโรงเรียนทั้งหมดนั้น แต่ละหน่วยงานควรเข้าใจและทราบบทบาทของตนว่าบทบาทตนมีอย่างไรเพราะเป็นความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับพฤติกรรมของบุคคล

5. ระบบโรงเรียนควรต้องให้แต่ละหน่วยงานแต่ละบุคคลได้ทราบมาตรฐานของการดำเนินงานซึ่งคาดหวังไว้และต้องการให้บรรลุผล

6. แผนการพัฒนาบุคลากรเบื้องต้นก็คือการประสานงานแผนงานต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานเปลี่ยนจากบทบาทที่เป็นอยู่ในไปสู่บทบาทในอุดมคติ

แผนงานการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงาน หน่วยงานและของปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาแต่ละอย่างจะมุ่งที่กิจกรรมที่จะทำให้บุคคลหรือหน่วยงานก้าวไปข้างหน้าจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเข้าสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่าแผนงานต่างๆ ในระบบงานเพื่อการพัฒนานี้จะตั้งอยู่บนรากฐานของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่มาตรฐานของการดำเนินงานข้างหน้า

ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

มีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่าย ด้วยกันในระบบโรงเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากรคือ

1. คณะกรรมการการศึกษา
2. สมาคมหรือองค์กรครู
3. ปัจเจกบุคคล

คณะกรรมการการศึกษามีบทบาทและความรับผิดชอบในแผนงานพัฒนาบุคลากรใน ด้านที่จะสร้างบรรยากาศ และคิดหาหนทางที่จะทำให้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นได้โดยจะเป็นผู้วางแผนและกำหนดแผนงานหลักของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างานต่างๆจะมีความรับผิดชอบที่จะกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นที่ต้องการ ในการดำเนินงานของ หน่วยงานของตน และเสนอแนวทางต่างๆให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบความจำเป็นเหล่านี้

ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่างๆในการพัฒนา

ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดความต้องการต่างๆให้เฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบความต้องการต่างๆนี้สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ความต้องการการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม

แหล่งของรายละเอียดข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญที่ต้องการสำหรับวางแผนการพัฒนาของระบบโรงเรียนก็คือแผนกำลังคนเพราะจะสามารถให้ข้อมูลหลายชนิดด้วยกันแผนกำลังคนจะใช้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการการพัฒนาซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องของความต้องการบุคลากรและความต้องการบรรจุหรือเสริมเข้าในตำแหน่งการพัฒนาจะช่วยขยับฐานะของบุคลากรจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วยการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรที่ถือครองตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันโดยเลื่อนขั้นจากบุคคลที่มีตำแหน่งความรับผิดชอบ น้อยไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้นรวมทั้งการโยกย้ายบุคคลในระบบงานด้วยการใช้ข้อมูลรายละเอียดจากที่มีอยู่ในแผนกำลังคนของแต่ละบุคคลจะช่วยให้การจัดทำแผนงานพัฒนาบุคลากรได้

2. ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในระบบโรงเรียนของประเทศที่เจริญแล้วว่าการกระจายอำนาจในระบบโรงเรียนทำให้ระบบโรงเรียนดำเนินไปด้วยดีครูใหญ่และคณะบุคคลที่ดำเนินงานในแต่ละโรงเรียนกำลังได้รับอำนาจมากขึ้นในการมีสรรหาและคัดเลือกบุคคลรวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคคลเพื่อสนองความต้องการของชุมชนดังนั้นก็ย่อมจะมีเหตุผลเพียงพอว่าแต่ละหน่วยงานย่อมต้องสนใจในการที่จะพัฒนาบุคคลในหน่วยงานของตน เพื่อให้การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายต่างๆของตนและของแต่ละหน่วยงานในระบบโรงเรียน เช่น โรงเรียนประถมศึกษาที่อ่านบทพจนานุกรมของคนที่อยู่สร้างแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของตนขึ้นมาและตัดสินใจว่าจะดำเนินงานหรือปฏิบัติตามบทบาทอะไรการปฏิบัติเช่นนี้ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมแผนกำลังคนของหน่วยงานการจัดเตรียมแผนกำลังคนนี้ยังมีกิจกรรมการพัฒนาบุคคลเข้าเกี่ยวข้องด้วยเพราะจะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานดังนั้นแต่ละหน่วยงานย่อมจะต้องมีความต้องการที่จะจัดเตรียมแผนงานต่างๆในการพัฒนาบุคลากรของตนและก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว แต่มิได้หมายความว่าแผนการพัฒนาบุคลากรแต่ละหน่วยงานจะเข้ากันไม่ได้กับแผนงานหลักของระบบโรงเรียน

3. ความต้องการพัฒนาปัจเจกบุคคล

ถึงแม้ว่าระบบโรงเรียนจะรับผิดชอบแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบแต่ความรับผิดชอบเท่าที่เป็นอยู่ในการจะปรับปรุงประสิทธิผลของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลเองสิ่งที่จะต้องพัฒนาในตัวบุคคลเป็นรายบุคคลนั้นย่อมได้มาจากข้อมูลและรายละเอียดต่างๆจากหลักฐานการสรรหาการคัดเลือกการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งกระบวนการเหล่านี้ถ้าได้ดำเนินการอย่างดีแล้วก็สามารถให้รายละเอียดและข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการที่จะดำเนินงานแผนงานการพัฒนาบุคคลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งนี้เพราะกระบวนการสรรหาและกระบวนการ

คัดเลือกบุคคลจะให้ข้อมูลและรายละเอียดในอดีตกระบวนการจูงใจในบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรจะให้ข้อสังเกตต่างๆของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลในปัจจุบันการได้พิจารณาบทบาทของการปฏิบัติงานของบุคคลในอดีตและปัจจุบันซึ่งอาจช่วยทำนายความสามารถที่น่าจะเป็นไปได้ของบุคคลในอนาคตได้ว่าบุคคลควรได้รับการพัฒนาอะไรและเพียงใด

ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด

การวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหารกลางนั้นเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญๆ เช่น แผนงานอะไรที่คาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยทางใด ภายในขอบเขตใดและลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหารระดับสูงในระบบโรงเรียนจะกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานงานแผนงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมดแนวทางนี้จะรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวนโยบายต่างๆ งบประมาณการลำดับก่อนหลังและความรับผิดชอบต่างๆ

ขั้นที่ 5 ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินงานแผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่างๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆที่ตั้งไว้และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย

การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่างเช่นการตัดสินใจเลือกกิจกรรมช่วยระยะเวลาสำหรับดำเนินกิจกรรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องเงินที่จะใช้จ่ายสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่ต้องการ

ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่ใช้ในระบบโรงเรียน คณะกรรมการการศึกษาและชุมชนก็คาดหวังที่จะได้รับผลจากกิจกรรมต่างๆในแผนงานการพัฒนาเป็นการตอบแทนให้คุ้มค่ากับการที่ได้ลงทุนให้กับกิจกรรมการพัฒนานี้ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนานี้มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการคือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำกระบวนการพัฒนามาใช้อย่างไรได้แก่เรื่องการวางแผนการจัดการดำเนินงาน และการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวันแต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาวบรรลุผลเพียงใดเราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2539 : 63) ได้ลำดับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น องค์การพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรต้องมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งที่จะอาจเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติ ตามแผนที่มียะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผน ในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคน โดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาที่งานหรือพัฒนาองค์การ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนด วัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ได้รับผิดชอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุด

โครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

วรวรัตน์ เขียวไพรี (2551 : 24–25) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจของพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบายกลยุทธ์และแนวปฏิบัติ ผลักดันให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทุกหน่วยงานภายในองค์กรประสานสอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนซึ่งต้องพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมุ่งเน้นให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามโครงสร้างและกลยุทธ์ดังกล่าวมีกิจกรรมเชื่อมโยงเป็นวงจรดังนี้

3.1 การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมในการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรระดับแผนกงานหรือกลุ่มงาน และระดับบุคคล เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการพัฒนาต่อไป

3.2 การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดขอบเขตการเรียนรู้ขององค์กรกลุ่ม และบุคคลเพื่อนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดโปรแกรมการเรียนรู้ และรายละเอียดในแต่ละโปรแกรมการเรียนรู้

3.3 การนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการเลือกใช้โปรแกรมการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันโดยใช้แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารอาชีพการพัฒนาองค์กรและการบริหารความรู้

3.4 การประเมินผลเป็นการกำหนดขอบเขตและออกแบบการประเมินผลโปรแกรมการเรียนรู้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

วิระ อรัญญมมงคล (2552 : 262–264) กล่าวว่า ขั้นตอนกระบวนการพัฒนา มี 4 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดความต้องการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ ซึ่งปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา

2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากมีมากเกินไปกว่าที่องค์การจะดำเนินการได้ทั้งหมด ในขณะที่องค์การมีทรัพยากรจำกัด จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดภายใต้ทรัพยากรการบริหารและสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็น ซึ่งขั้นตอนการจัดสรรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์ มีดังนี้

2.1 ลำดับความจำเป็นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์

2.2 จัดสรรทรัพยากรให้แก่แต่ละโครงการตามลำดับ

2.3 บูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. การคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นวัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้ ด้านทัศนคติ ด้านทักษะ ด้านพฤติกรรมการทำงาน และด้านผลที่ได้ขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ 3 ด้านแรกจะเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น ส่วนอีก 2 ด้านหลังจะเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดหลักสูตรให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้หรือมีส่วนร่วมในโครงการ จากนั้นจึงกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นตอนสุดท้ายนำวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สามารถทำได้ 2 ระดับดังนี้คือ

ระดับแรก พิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

ระดับที่ 2 พิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้หรือไม่

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 113) กล่าวว่า ลำดับขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นการหาปัญหาขององค์การที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทำได้โดยการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากร

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) เป็นการพิจารณาองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หาปัญหาซึ่งเป็นความแตกต่างของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่ กำหนดลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วนของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาว่ามีสาเหตุจากคน หรือจากวัสดุอุปกรณ์ หรือจากการจัดการ ปัญหาอะไรบ้างที่เกิดจากคนขององค์การ สำหรับองค์การที่เป็นสถานศึกษา ซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานสถานศึกษาอยู่แล้ว การวิเคราะห์องค์การเป็นการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอยู่กับมาตรฐานสถานศึกษา ผลการประเมินสถานศึกษาในด้านใดที่ต่ำกว่ามาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนา

1.2 การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) เป็นการพิจารณาดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การว่าแต่ละงานประกอบด้วยงานย่อยๆอะไรบ้าง มีลำดับขั้นตอนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างไร สัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างไรในการปฏิบัติงานนั้นๆเพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าว

1.3 การวิเคราะห์บุคคลากร (Person Analysis) เป็นการพิจารณาพนักงานแต่ละคนว่ามีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์อย่างไร เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่หรือไม่ มีทัศนคติ มีมนุษยสัมพันธ์อย่างไร มีความต้องการและมีสายงานอาชีพที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร การวิเคราะห์บุคคลากรทางการศึกษาเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลนั้น ทำได้โดยการเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคนกับมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บุคลากรผู้นั้นดำรงอยู่ และมาตรฐานการปฏิบัติตน หากปรากฏว่าด้านใดด้านหนึ่งต่ำกว่ามาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเมื่อทำการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคคลากรแล้ว นำผลการวิเคราะห์มาประมวล ก็จะได้ปัญหาที่ต้องแก้โดยการพัฒนาบุคคล

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการนำผลที่ได้จากการสำรวจจากความจำเป็นและความต้องการการพัฒนาบุคลากรตามข้อ 1 มาวางแผนดำเนินการ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งระดับองค์การ ระดับหน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน และระดับบุคคล กำหนดเรื่องที่ต้องทำในระยะยาวและเรื่องที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน กำหนดแผนการพัฒนาบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดวิธีการพัฒนา โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา ฯลฯ กำหนดโครงการ กำหนดงบประมาณ ปฏิทินการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้

4. การติดตามการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นการติดตามผลประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งอาจดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระหว่างการดำเนินการ

แต่ละโครงการ ภายหลังจากดำเนินโครงการเสร็จสิ้นลง และภายหลังจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการกลับไปปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลนั้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างไร

สุรินี ฤกษ์ขำ (2557 : 18-19) กล่าวว่า งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเนื่องจากองค์กรย่อมมีทรัพยากรจำกัดในการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวคือสามารถเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรก่อนเสมอ

2. เมื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดกิจกรรมที่จำเป็นต้องได้รับการดำเนินการอย่างเร่งด่วนได้แล้วขั้นตอนต่อมาคือการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนาการพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์กร

3. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวไปปฏิบัติจริง

4. การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมไปถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ(Feedback)เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่ 3 ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ และการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการประเมินความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขั้นที่ 1 ต่อไปในอนาคต

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวสามารถสรุปเป็น 4 ขั้นตอน การพัฒนาได้ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาปัญหาที่จะต้องเป็นการพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นการหาปัญหาขององค์กรที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำได้โดยการวิเคราะห์ห้องค์การ วิเคราะห์งานและวิเคราะห์บุคลากร

1.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวิเคราะห์ห้องค์การหมายถึง การพิจารณาองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานประจำปี เป้าหมายของสถานศึกษา นโยบายกลยุทธ์ปัจจัยภายนอกที่ต้องวิเคราะห์ หลักสูตรการศึกษา นโยบายที่รัฐบาลออกมาใหม่ หาปัญหา

ซึ่งเป็นความแตกต่างของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่ กำหนดลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วนของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาว่ามีสาเหตุจากคน รวมทั้งงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

1.2 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวิเคราะห์งาน หมายถึง การพิจารณางานจากตำแหน่งสายงานในสถานศึกษาซึ่งมีงานหลักในโรงเรียนอยู่ 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานต่างๆว่าแต่ละงานประกอบด้วยงานย่อยๆอะไรบ้าง ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างไรในการปฏิบัติงานนั้นๆ การร่วมมือกันทำงานมากน้อยเพียงใด เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าว

1.3 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวิเคราะห์บุคลากร หมายถึง พนักงานแต่ละคนในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ มีความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญมีประสบการณ์อย่างไร เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่หรือไม่ มีทัศนคติ มีมนุษยสัมพันธ์อย่างไร มีความต้องการและมีสายงานอาชีพที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใด อะไรที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไรผู้บริหารสถานศึกษานำผลการติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมาพิจารณาการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

เมื่อทำการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากรแล้วนำผลการวิเคราะห์มาประมวล ก็จะได้ปัญหาที่ต้องแก้โดยการพัฒนาบุคคล

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การนำผลที่ได้จากการสำรวจความจำเป็นและความต้องการการพัฒนาบุคลากรตามข้อ 1 มาวางแผนดำเนินการ

2.1 การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์องค์การ หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากปัจจัยภายในจากรายงานประจำปี เป้าหมายของสถานศึกษา นโยบายกลยุทธ์ ปัจจัยภายนอกจาก หลักสูตรการศึกษา นโยบายที่รัฐบาลออกมาใหม่ รายงานประจำปี ความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนา งบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนาบุคลากร มาประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา

2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากรจากการวิเคราะห์งาน หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจากตำแหน่งสายงานในสถานศึกษาซึ่งมีงานหลักในโรงเรียนอยู่ 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ รวมถึงการร่วมมือกันทำงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาพิจารณาวางแผนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนา

2.3 การวางแผนพัฒนาบุคลากรจากการวิเคราะห์บุคลากร หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจบุคลากรในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ความรู้ความสามารถ มีความชำนาญแรงจูงใจที่มีในการทำงาน การติดตามและการประเมินผล การฝึกอบรมในแต่ละครั้งมาพิจารณาการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป มาพิจารณาวางแผนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนา

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแนวที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการกำหนดการตามแผนที่กำหนดไว้

3.1 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านองค์การหมายถึง การกำหนดปฏิทินการพัฒนาบุคลากรและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายของสถานศึกษาส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหลักสูตรการศึกษา นโยบายใหม่ๆของรัฐบาล การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการร่วมมือกันรวมทั้งความจำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษาและการจัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม

3.2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านงานหมายถึง การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมสิ่งที่ต้องการพัฒนาในเรื่องสายงานในสถานศึกษาซึ่งมีงานหลักในโรงเรียนอยู่ 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการร่วมมือกันทำงานจนโรงเรียนบรรลุประสงค์ที่วางไว้

3.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านบุคลากรหมายถึง การส่งบุคลากรไปพัฒนาโดยการฝึกอบรม หรือ ศึกษาดูงาน ในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ความรู้ความสามารถ มีความชำนาญแรงจูงใจที่มีในการทำงาน การประเมินผล การฝึกอบรมในแต่ละครั้งมาพิจารณาความสอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนา

4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

4.1 การติดตามการพัฒนาบุคลากรด้านองค์การหมายถึง การติดตามการประเมินผลและการปฏิบัติงานจากการกำหนดปฏิทิน การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายของสถานศึกษาการจัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมทั้งการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหลักสูตรการศึกษานโยบายใหม่ของรัฐบาล และความจำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษา เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างไร

4.2 การติดตามการพัฒนาบุคลากรด้านงาน หมายถึง การติดตามประเมินผลจากการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ผลที่ได้จากการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการร่วมมือกันและในสายงานสถานศึกษาซึ่งมีงานหลักในโรงเรียนอยู่ 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบุคลากร งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานทั่วไป เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4.3 การติดตามการพัฒนาบุคลากรด้านบุคลากร หมายถึง การติดตามประเมินผลจากการส่งบุคลากรไปพัฒนาโดยการฝึกอบรม หรือ ศึกษาดูงาน ในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ความรู้ความสามารถ มีความชำนาญแรงจูงใจที่มีในการทำงาน และการประเมินผลการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมาพิจารณาความสอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนาเพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลนั้น

2. การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากรายงานผลการวิจัยเรื่องการศึกษาเพื่อพัฒนานโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในปี 2550 พบว่า กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารการศึกษาเพื่อรองรับการจัดการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดำเนินการพัฒนางานด้านการบริหารและการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา 3) การบริหารงานวิชาการ และ 4) การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป 5) การบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคล ข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท.และก.อบต.) ได้กำหนดโครงสร้างสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา เพื่อให้เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยกำหนดให้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษา สำหรับจำนวนบุคลากรด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการในปัจจุบันและที่จะดำเนินการในอนาคต รวมถึงกรณีรับโอนการจัดการศึกษาด้วย

สำหรับโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษา ของเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด (สศท.,2551) พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดร้อยละ 58 ไม่มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาเพิ่มเติม ลักษณะการตัดสินใจส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดย

นายกเทศมนตรีโดยองค์คณะบุคคลภายในเทศบาล และองค์คณะบุคคลที่เทศบาลแต่งตั้งมาจากบุคคลภายนอก ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาสู่ท้องถิ่น มีเป้าหมายหลักในการมุ่งลดบทบาทของรัฐในส่วนกลางให้เหลือแต่ภารกิจหลักที่ต้องทำเท่าที่จำเป็น และเพิ่มบทบาทให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าดำเนินการแทน โดยให้เป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ได้กำหนดว่าในการบริหารและในการจัดการศึกษาของรัฐแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับสถานศึกษา ดังนั้นความสัมพันธ์ของส่วนกลาง (กระทรวง) กับส่วนภูมิภาค (เขตพื้นที่การศึกษา, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, สถานศึกษา) จะแบ่งบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินงานทางการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน ดังนี้

กระทรวง(ส่วนกลาง)มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภท กำหนดนโยบายแผน ตลอดจนมาตรฐานการศึกษาสนับสนุนตรวจสอบติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษา รับแนวทางในการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการ การศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไป องค์กรบริหารการปกครองท้องถิ่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาทุกระดับตามความพร้อม เพื่อให้สถานศึกษาได้จัดการศึกษาตรงความเหมาะสม และความต้องการของผู้เรียนการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ

ในทางการศึกษา “การกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษา” หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรโดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหาร และกระบวนการทางกฎหมายที่จะมอบอำนาจขั้นต้นและความรับผิดชอบให้แก่ท้องถิ่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 โครงสร้างงานสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงาน วิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาและชุมชน มีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา

การบริหารงานบุคคล/ บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารที่สอดคล้อง และปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ตามระเบียบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 โดยดำเนินการตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2547 การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ระดับ ได้แก่ 1) คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) 2) คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น 3) คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด โดยคณะกรรมการ ก.ถ. มีอำนาจหน้าที่หลักในการกำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการแต่งตั้ง และการให้พ้นจากตำแหน่ง รวมถึงกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือน และประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นและกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกคณะกรรมการกลาง ข้าราชการหรือการบริหารส่วนจังหวัด นอกจากนี้ยังมีอำนาจในการแจ้งให้คณะกรรมการกลาง ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัดดำเนินการแก้ไขหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลให้ถูกต้องตามมาตรฐานกลาง

สำหรับการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันมีการกำหนดตำแหน่ง จำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้

1. บุคลากรในสถานศึกษา

1.1 สายงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2 สายงานการสอน ได้แก่ ครูและครูผู้ช่วย

1.3 บุคลากรสนับสนุนการสอน(พนักงานจ้างตามภารกิจ)ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งการเงิน/บัญชี/พัสดุ กลุ่มตำแหน่งธุรการ/บันทึกข้อมูล กลุ่มตำแหน่งโภชนาการ/อนามัยโรงเรียน กลุ่มตำแหน่งคอมพิวเตอร์/สื่อดัดตนศึกษา

2. ข้าราชการและพนักงานครูไม่สังกัดสถานศึกษา

2.1 สายงานบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาและรองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าฝ่ายการศึกษา

2.2 สายงานนิเทศการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์

2.3 สายงานการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ สันทนาการ สารวัตรนักเรียน นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรม และบรรณารักษ์

2.4 สายงานทั่วไป (บุคลากรทางการศึกษา) ได้แก่เจ้าพนักงานห้องสมุดเจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน เจ้าหน้าที่ห้องสมุดเจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน

แนวทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล ข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นที่ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแล้วมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดให้ดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือน วิทยฐานะ ตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2547 เช่นเดียวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

2. การกำหนดวิทยฐานะและอัตราเงินวิทยฐานะ กำหนดให้ข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นซึ่งได้รับเงินประจำตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและได้รับเงินวิทยฐานะสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2551 และพระราชบัญญัติเงินเดือนเงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2548)

3. มาตรฐานวิชาชีพ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติให้ครูผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุมซึ่งต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ดังนั้น พนักงานครูผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารรายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 69 การศึกษาของท้องถิ่นจึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติดังกล่าวเช่นเดียวกับข้าราชการครูทุกสังกัด

4. สิทธิสวัสดิการและประโยชน์ตอบแทนอื่น ครูและบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551จึงได้รับสิทธิประโยชน์สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทนอื่นเช่นเดียวกันกับข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ก.บ.ข) ข้าราชการที่ถ่ายโอนจะยังคงสถานะสมาชิกภาพเช่นเดิม โดยมีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2550 โดยให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่ยื่นความประสงค์ขอโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนภายหลังการส่งมอบบัญชีรายชื่อบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี การศึกษาได้รับสิทธิประโยชน์และเป็นสมาชิกกบข.ต่อเนื่องเช่นเดียวกับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ถ่ายโอนไปพร้อมสถานศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านการศึกษา

สำหรับการบริหารงานบุคคลในระดับเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด จากรายงานผลการวิจัยเรื่องการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับสรุป) โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในปี 2551 พบว่า มีการบริหารจัดการดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง พบว่า โรงเรียนในสังกัดเทศบาลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75) อัตรากำลังครูเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานมีการวางแผนอัตรากำลังครู ครูอัตราจ้าง และผู้บริหารสถานศึกษาในสัดส่วนใกล้เคียงกัน การวางแผนบุคลากรของเทศบาลดำเนินการโดยวิเคราะห์กำลังคนที่ขาดอยู่ และต้องการเพิ่มในปัจจุบัน ศึกษาวิเคราะห์

ตามเกณฑ์มาตรฐาน ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เทศบาลเกือบทั้งหมดมีการจัดสรรบุคลากรตามความต้องการของสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ปริมาณงาน และปริมาณนักเรียนที่เพิ่มขึ้น และเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2. การสรรหามูลค่า พบว่า วิธีการในการสรรหามูลค่าของเทศบาล ร้อยละ 57 ใช้การสรรหาโดยเทศบาลร่วมกับสถานศึกษา และร้อยละ 43 เทศบาลเป็นผู้สรรหา สำหรับการสรรหามูลค่าทางการศึกษา นอกเหนือจากระบบปกติ พบว่า มีการจัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอนมากที่สุด นอกจากนี้เทศบาลที่ให้ข้อมูลร้อยละ 91 ระบุว่า มีการช่วยเหลือสถานศึกษาในด้านการขาดแคลนบุคลากร

3. การดูแลรักษาบุคลากรเทศบาลมีสวัสดิการนอกเหนือจากปกติเช่น เงินโบนัสประจำปีรวมทั้งมีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่มีใช้ตัวเงิน เช่น เครื่องแต่งกายการมีสิทธิค้าประกันกับ ธอส.การจัดหาบ้านพัก การพัฒนาครูและส่งเสริมทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การจัดสรรเงินรางวัล/การประกาศเกียรติคุณ การศึกษาอบรม ดูงาน และทัศนศึกษา เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยดังกล่าวยังพบปัญหาในด้านการบริหารงานบุคคลที่อยู่ในระดับปานกลาง พบว่า บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ นอกจากนี้จากการดำเนินการจัดทำ(ร่าง) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหาร และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ปัญหาอุปสรรคในด้านการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. ขาดแคลนครูและบุคลากรในสำนักงาน/กองการศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการศึกษามูลค่าในสำนัก/กอง/ส่วนงานการศึกษา มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพน้อยกว่าบุคลากรในสถานศึกษา

2. การสรรหามูลค่าขาดความยุติธรรม มีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการช่วยแทรกแซงทางการเมือง รวมทั้งไม่ได้รับการส่งเสริมจากต้นสังกัดเท่าที่ควร

3. การพัฒนาครูและบุคลากรยังไม่เพียงกับความต้องการและไม่ต่อเนื่อง

การบริหารงานวิชาการ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดแนวการบริหารงานวิชาการตามความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลางสำหรับใช้ในโรงเรียน ซึ่งได้มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการในด้านต่างๆ (สทศ. 2551) ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

1.1 อบรมทบทวนการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สถานศึกษาดำเนินการจัดหลักสูตรได้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรงเรียน

1.2 พัฒนาคุลากรระดับปฏิบัติการสอน ให้สามารถวิเคราะห์หลักสูตรไปสู่แผนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ในชั้นเรียนที่เริ่มใช้หลักสูตรในปีการศึกษาแรกของทุกชั้นปี

1.3 ให้เทศบาลและเมืองพัทยาจัดตั้งبودหนุนสถานศึกษาเพื่อการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกโรงเรียน

2. ด้านกระบวนการเรียนรู้

2.1 ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยอบรมครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนกลุ่มด้อยโอกาสโดยส่งเสริมสถานศึกษาของท้องถิ่นจัดการเรียนการสอนแก่เด็กพิการ

2.3 สนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียน โดยนำผลการวิจัยในชั้นเรียนให้มาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอน

2.4 สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษาและให้สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่ง จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีกรรมการจากชุมชนเป็นกรรมการร่วม และให้สถานศึกษาของเทศบาลเป็นศูนย์บริการชุมชนของเทศบาล

2.5 จัดให้มีการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นผู้กำหนดแนวทางการวัดผลการเรียนตามหลักสูตรได้เอง และต้องมีการประเมินคุณภาพภายในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยใช้แบบประเมินเดียวกัน เพื่อประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ผล และเพื่อใช้วางแผนพัฒนาร่วมกันได้ในทุกระดับ

สำหรับการบริหารด้านวิชาการของเทศบาล (สทศ.2551) มีดังนี้

1. การจัดทำแผนงานและแนวปฏิบัติสนับสนุนด้านวิชาการ เทศบาลดำเนินการโดยมีการจัดทำแผนงานและโครงการวิชาการมากที่สุด รองลงมาคือการจัดทำปฏิทินการ

ปฏิบัติงานด้านวิชาการ การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายในการวางแผน และการประเมินแผนงานเป็นระยะ เป็นต้น ระบบฐานข้อมูลด้านการศึกษาของเทศบาลส่วนใหญ่เป็นฐานข้อมูลโรงเรียนในสังกัด ฐานข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ฐานข้อมูลนักเรียน และผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นต้น

2. การส่งเสริมสนับสนุนในงานทางด้านวิชาการแก่สถานศึกษา พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดให้การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามากที่สุด โดยการจัดอบรมครูและผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณ และการส่งบุคลากรของสำนัก/กองการศึกษาไปพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา การให้การสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา สนับสนุนการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

สำหรับหลักสูตรสถานศึกษามีการบูรณาการกับการแก้ปัญหาสังคมทั้งการอนุรักษ์ธรรมชาติวัฒนธรรมท้องถิ่นปัญหายาเสพติด เอดส์ปัญหาเพศสัมพันธ์ในวัยเรียน ปัญหาเด็กยากจนเรื้อรังและปัญหาอาชญากรรมวัยรุ่น ส่วนการส่งเสริมพัฒนาการเรียนการสอน พบว่าเทศบาลสนับสนุนโดยจัดหาอุปกรณ์/การฝึกอบรมครูมากที่สุด รวมทั้งสนับสนุนให้โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนการสอนมากที่สุด นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงการศึกษากับการประกอบอาชีพ โดยจัดหาวิทยากรอบรมมากที่สุด

อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ยังพบปัญหาด้านวิชาการของเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด พบว่า ขาดการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของเทศบาล รองลงมาได้แก่ การขาดการนิเทศโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและขาดการนำผลการนิเทศโรงเรียนมาพัฒนาการจัดการศึกษา

นอกจากนี้ นอกจากนี้จากการดำเนินการจัดทำ(ร่าง)ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ปัญหาอุปสรรคในด้านวิชาการ มีดังนี้

1. อปท.มีความแตกต่างกันในศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งความสามารถในการหารายได้ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของอปท.ทำได้ไม่เท่าเทียมกัน

2. การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่ยังไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำการใช้หลักสูตร ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร และขาดทักษะในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

3. ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีความเหมาะสม รวมทั้งครูขาดทักษะในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4. ขาดแคลนศึกษานิเทศก์ ขาดการนิเทศอย่างเป็นระบบ ที่ทั่วถึงและต่อเนื่อง ขาดการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และขาดการนำผลการนิเทศมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา

การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัด เป็นเงินอุดหนุนสำหรับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับเด็กด้อยโอกาส การพัฒนาบุคลากรครู การก่อสร้างอาคารเรียนกิจกรรม นันทนาการ การส่งเสริมเด็กและเยาวชน การกีฬา การแก้ไขปัญหายาเสพติด และการถ่ายโอน เป็นค่าอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวันแก่นักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต่าง ๆ โดยแหล่งที่มาของงบประมาณเพื่อการศึกษาของเทศบาล และเมืองพัทยาได้จากแหล่งเงิน ดังนี้

1. เงินรายได้ของเทศบาลและเมืองพัทยา

2. เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ได้แก่ งบประมาณที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับเงินอุดหนุนเพื่อการจัดการศึกษาจากรัฐบาลตามแผนงานจัดการศึกษาปฐมวัย แผนงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนงานส่งเสริมและพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 กำหนดการจัดสรรภาษีและอากรเงินอุดหนุน และรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทอย่างเหมาะสมโดยตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้คิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้สุทธิของรัฐบาลไม่น้อยกว่าร้อยละ ยี่สิบห้า เพื่อเป็นการเพิ่มสัดส่วนรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อรายได้สุทธิของรัฐ เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถดำเนินการบริการสาธารณะได้ด้วยตนเองเป็นไปตามภารกิจที่ถ่ายโอน ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับการบริหารงบประมาณของเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด พบว่า

1. การจัดสรรงบประมาณ มีการจัดสรรสัดส่วนงบประมาณเพื่อการศึกษา มากกว่า 10% เมื่อเทียบกับรายได้ของเทศบาลซึ่งการจัดสรรงบประมาณดำเนินการโดยคณะผู้บริหารเทศบาลมากที่สุดโดยใช้เกณฑ์การจัดสรรด้วยการให้เงินอุดหนุนเป็นก้อน (จัดสรรให้เป็นรายโครงการ) และการจัดสรรให้เป็นรายการ เช่น จัดสรรให้ตามรายการค่าใช้จ่าย

2. การระดมและการควบคุมการใช้ทรัพยากร พบว่า ทางเทศบาลมีการจัดสรรหาทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งอื่น นอกเหนืองบประมาณ โดยขอการสนับสนุนจากบริษัทเอกชน การจัดกิจกรรมหารายได้เพื่อการศึกษา และขอบริจาคจากประชาชน เป็นต้น ทั้งนี้เทศบาลดำเนินการควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาโดยหน่วยตรวจสอบภายใน

โดยคณะผู้บริหารเทศบาล และการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับจากบุคลากรภายในเทศบาล ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

ส่วนการบริหารทั่วไป เทศบาลมีการดำเนินงานดังนี้

1. วิสัยทัศน์และนโยบายการศึกษา เทศบาลส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้จัดการศึกษาทุกระบบให้ประชาชนอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐานมากที่สุด และส่วนใหญ่ดอบสนองยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินในการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพสาระของนโยบายด้านการศึกษา ครอบคลุมภารกิจทุกด้านโดยเฉพาะการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาในท้องถิ่น การขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ การส่งเสริมอนุรักษ์ประเพณีศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ไทย การสนับสนุนกีฬา และสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้นายกเทศมนตรีให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการศึกษาเป็นอันดับแรก และเทศบาลมีโครงการกิจกรรมที่รองรับนโยบายในทุกด้าน

2. การดำเนินนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติเทศบาลส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา เช่น แผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการประจำปีมากที่สุด รองลงมาคือ มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาตามความเหมาะสมตามลำดับ และเทศบาลที่ให้ข้อมูลประมาณครึ่งหนึ่งมีการจัดทำแผนเชิงรุกทางการศึกษา

3. การวางแผนการจัดการศึกษา ผู้ร่วมวางแผนการศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียน คณะเทศมนตรีครูและผู้บริหารในสัดส่วนใกล้เคียงกัน เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่ เป็นการสร้างความตระหนักในภูมิปัญญาท้องถิ่นและธรรมาธิการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และให้บุคลากร ชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยเทศบาลที่ให้ข้อมูลประมาณครึ่งหนึ่งมีการบูรณาการแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาด้านอื่นๆ ของเทศบาล

4. การได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เทศบาลได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาจากกระทรวงมหาดไทยมากที่สุด รองลงมาคือ กระทรวงสาธารณสุขขององค์กรชุมชน และหน่วยงานการศึกษาท้องถิ่นในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน เรื่องที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนมีความหลากหลาย และครอบคลุมการบริหารจัดการทุกด้านสำหรับหน่วยงาน/องค์กรที่เทศบาลเข้าไปส่งเสริมสนับสนุน มีทั้งชุมชน องค์กรท้องถิ่น หน่วยงานราชการหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น โดยสนับสนุนด้านสาธารณูปโภค การจัดกิจกรรมวิชาการ รวมถึงงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้งานที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้แก่ การช่วยสอนอาชีพการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และการจัดทำแผนในการพัฒนาการศึกษาในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

5. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาและการประเมิน เทศบาล ร้อยละ 72 มีการวางระบบการจัดการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา และร้อยละ 61 มีการวางระบบเทคโนโลยีอื่นเพื่อการบริหารจัดการศึกษา สำหรับการประเมินโครงการทางการศึกษาดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะกรรมการภายในเป็นผู้ประเมินมากที่สุดส่วนการชี้แจงผลการดำเนินงาน มีทั้งรายงานต่อคณะเทศมนตรีและรายงานต่อสาธารณะโดยลายลักษณ์อักษร

จาก(ร่าง)ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคณะอนุกรมสภาการศึกษาด้านการกระจายอำนาจทางการศึกษา พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

ปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารทั่วไป

1. นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของ อปท. ขาดความชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง มักมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารท้องถิ่น และผู้บริหาร อปท. สมาชิกสภาท้องถิ่น และบุคลากรท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา และไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาเท่าที่ควร

2. โครงสร้างการบริหารการศึกษาของ อปท.บางแห่งยังไม่ได้จัดโครงสร้างรองรับงานด้านการศึกษา ในขณะที่บางแห่งมีการจัดโครงสร้างรองรับแล้ว แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ตามโครงสร้าง

3. ขาดระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน และการบริหารจัดการศึกษา

4. ขาดความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และยังขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง

5. กฎระเบียบไม่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการจัดและส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาของ อปท.

ปัญหาอุปสรรคด้านงบประมาณ

1. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาไม่เพียงพอล่าช้า มีขั้นตอนมาก และขาดความคล่องตัว เนื่องจากมีข้อจำกัดในกฎระเบียบการเบิกจ่าย และการเงินการคลัง

2. อปท.ยังมีทรัพยากรไม่ทัดเทียมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ยังมีทรัพยากรจำกัด และขาดการระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้เพื่อการบริหารจัดการศึกษา

การบริหารสถานศึกษา

สำหรับงานบริหารสถานศึกษาในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้จำแนกงานบริหารสถานศึกษาได้ออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไปมีการกำหนดหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. งานด้านวิชาการ ประกอบด้วย

1.1 การจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

1.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาจัดหาสาระและที่มีกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียนฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้จัดกิจกรรม ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกการปฏิบัติทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน และจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลาและทุกสถานที่

1.3 การประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากการพัฒนาการของผู้เรียนโดยดูความประพฤติการร่วมกิจกรรมและการทดสอบ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อและนำผลการประเมินผู้เรียนมาประกอบการพิจารณาด้วย

1.4 การจัดทำสาระหลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาในชุมชน และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดการศึกษา

1.5 ให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

1.6 ให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

1.7 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

1.8 สถานศึกษาต้องได้รับการประเมินคุณภาพอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี

1.9 ให้สถานศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลเข้ามาเพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. งานงบประมาณสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารในงบประมาณของตนเอง และมีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร

3. งานบุคคล มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลของตนเอง

4. งานบริหารทั่วไป มีอำนาจในการบริหารงานทั่วไป

กล่าวโดยสรุป องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการในการบริหารและการจัดการศึกษาทุกระดับตั้งแต่ระดับส่วนกลางจนถึงระดับท้องถิ่น ซึ่งการจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารที่สอดคล้องและปฏิบัติตามระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เช่นเดียวกับข้าราชการครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกประการ โดยการบริหารงาน

บุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะบริหารในรูปของคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย 1) คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) 2) คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และ 3) คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานกลางในการแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทน อีกด้วย ซึ่งยังพบปัญหาในด้านการขาดแคลนบุคลากรทางด้านการศึกษามีความรู้ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการจัดการศึกษา การสรรหาบุคลากรขาดความยุติธรรมมีการใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นต้น ในด้านการบริหารวิชาการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดแนวทางการบริหารวิชาการตามความมุ่งหมาย หลักการและแนวการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนกระบวนการเรียนรู้โดยให้การสนับสนุนการอบรมพัฒนาครูและการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในส่วนของการบริหารงบประมาณ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้จัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัดโดยแหล่งที่มาของงบประมาณเพื่อการศึกษาได้จาก 1) เงินรายได้ของเทศบาลและเมืองพัทยา 2) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล จากการวิจัย (สกศ.,2550) พบว่า เทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัดมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา มากกว่า ร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับรายได้ของเทศบาล ซึ่งในการจัดสรรงบประมาณดำเนินการโดยคณะผู้บริหารเทศบาลมากที่สุดนอกจากนี้ยังมีการระดมและควบคุมการใช้ทรัพยากรจากแหล่งอื่นนอกเหนือจากงบประมาณ ได้แก่ การขอสนับสนุนจากบริษัทเอกชนการจัดกิจกรรมหารายได้เพื่อการศึกษา เป็นต้น สำหรับการบริหารทั่วไปพบว่า เทศบาลส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้จัดการศึกษาทุกระบบให้ประชาชนอย่างทั่วถึงอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยเทศบาลส่วนใหญ่มีการจัดแผนพัฒนาการศึกษา โดยผู้ร่วมวางแผนการศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียน คณะเทศมนตรีครูและผู้ปกครองในสัดส่วนใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากกระทรวงมหาดไทยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กระทรวงสาธารณสุขของค์กรชุมชน เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุโขทัยการพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆที่เป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ เจตคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ จอมพงศ์ มงคลวนิช และธีรภูมิ ประทุมทรัพย์ (2539) 4 ด้าน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นการหาปัญหาขององค์กรที่ต้อง

แก้ไขโดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ซึ่งทำได้โดยการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากร

1.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวิเคราะห์องค์การ หมายถึง การพิจารณาองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานประจำปี เป้าหมายของสถานศึกษา นโยบาย กลยุทธ์ปัจจัยภายนอกที่ต้องวิเคราะห์ หลักสูตรการศึกษา นโยบายที่รัฐบาลออกมาใหม่ หาปัญหาซึ่งเป็นความแตกต่างของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่ กำหนดลำดับ ความสำคัญหรือความจำเป็นเร่งด่วนของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาว่ามีสาเหตุจาก คน รวมทั้งงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

1.2 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวิเคราะห์งาน หมายถึง การพิจารณาจากตำแหน่งสายงานในสถานศึกษาซึ่งมีงานหลักอยู่ 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานต่างๆว่าแต่ละงานประกอบด้วยงานย่อยๆอะไรบ้าง ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างไรในการปฏิบัติงานนั้นๆ การร่วมมือกันทำงานมากน้อยเพียงใด เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าว

1.3 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวิเคราะห์บุคลากร หมายถึง พนักงานแต่ละคนในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ มีความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญมีประสบการณ์อย่างไร เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่หรือไม่ มีทัศนคติ มีมนุษยสัมพันธ์อย่างไร มีความต้องการและมีสายงานอาชีพที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใด อะไรที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไรผู้บริหารสถานศึกษา นำผลการติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมาพิจารณาการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

เมื่อทำการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากรแล้วนำผลการวิเคราะห์มาประมวล ก็จะได้ปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาบุคคล

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากรหมายถึง การนำผลที่ได้จากการสำรวจความจำเป็นและความต้องการการพัฒนาบุคลากรตามข้อ 1 มาวางแผนดำเนินการ

2.1 การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์องค์การหมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากปัจจัยภายในจากรายงานประจำปี เป้าหมายของสถานศึกษา นโยบายกลยุทธ์ปัจจัยภายนอกจาก หลักสูตรการศึกษา นโยบายที่รัฐบาลออกมาใหม่ รายงานประจำปี ความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนา งบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนาบุคลากร มาประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา

2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์งานหมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจากตำแหน่งสายงานในสถานศึกษาซึ่งมีงานหลักอยู่ 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ รวมถึงการร่วมมือกันทำงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาพิจารณาวางแผนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนา

2.3 การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิเคราะห์บุคลากรหมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจบุคลากรในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ความรู้ความสามารถ มีความชำนาญแรงจูงใจที่มีในการทำงาน การติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมาพิจารณาการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป มาพิจารณาวางแผนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนา

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการกำหนดการตามแผนที่กำหนดไว้

3.1 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านองค์การหมายถึง การกำหนดปฏิทินในการพัฒนาบุคลากรและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายของสถานศึกษาส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหลักสูตรการศึกษา นโยบายใหม่ๆของรัฐบาล การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการร่วมมือกันรวมทั้งความจำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษาและการจัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม

3.2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านงานหมายถึง การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมสิ่งที่ต้องการพัฒนาในเรื่องสายงานในสถานศึกษาซึ่งมีงานหลักอยู่ 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการร่วมมือกันทำงานจนโรงเรียนบรรลุประสงค์ที่วางไว้

3.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านบุคลากร หมายถึง การที่ส่งบุคลากรไปพัฒนาโดยการฝึกอบรม หรือ ศึกษาดูงาน ในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ความรู้ความสามารถ มีความชำนาญแรงจูงใจที่มีในการทำงาน การประเมินผลการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมาพิจารณาความสอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนา

4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

4.1 การติดตามการพัฒนาบุคลากร ด้านองค์การ หมายถึง การติดตามประเมินผลที่มีการปฏิบัติงานจาก การกำหนดปฏิทิน การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายของสถานศึกษา การจัดงบประมาณสำหรับ

การพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมทั้งการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหลักสูตรการศึกษานโยบายใหม่ของรัฐบาล และความจำเป็นเร่งด่วนของสถานศึกษา เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างไร

4.2 การติดตามการพัฒนาบุคลากร ด้านงานหมายถึง การติดตามประเมินผลจากการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ผลที่ได้จากการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการร่วมมือกันและในสายงานทางด้านสถานศึกษาซึ่งมีงานหลักอยู่ 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบุคลากร งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานทั่วไป เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4.3 การติดตามการพัฒนาบุคลากร ด้านบุคลากรหมายถึง การติดตามประเมินผลจากการส่งบุคลากรไปพัฒนาโดยการฝึกอบรม หรือ ศึกษาดูงาน ในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความสามารถในการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ความรู้ความสามารถ มีความชำนาญแรงจูงใจที่มีในการทำงาน และการประเมินผลการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมาพิจารณาความสอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนา เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคลนั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธวัชชัย ถนอมเงิน (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติตามจรรยาบรรณครูของครูปฏิบัติการสอนใน โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ที่พบว่าการปฏิบัติตามจรรยาบรรณครูของครูโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

สมศักดิ์ กรอบสูงเนิน (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหาการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

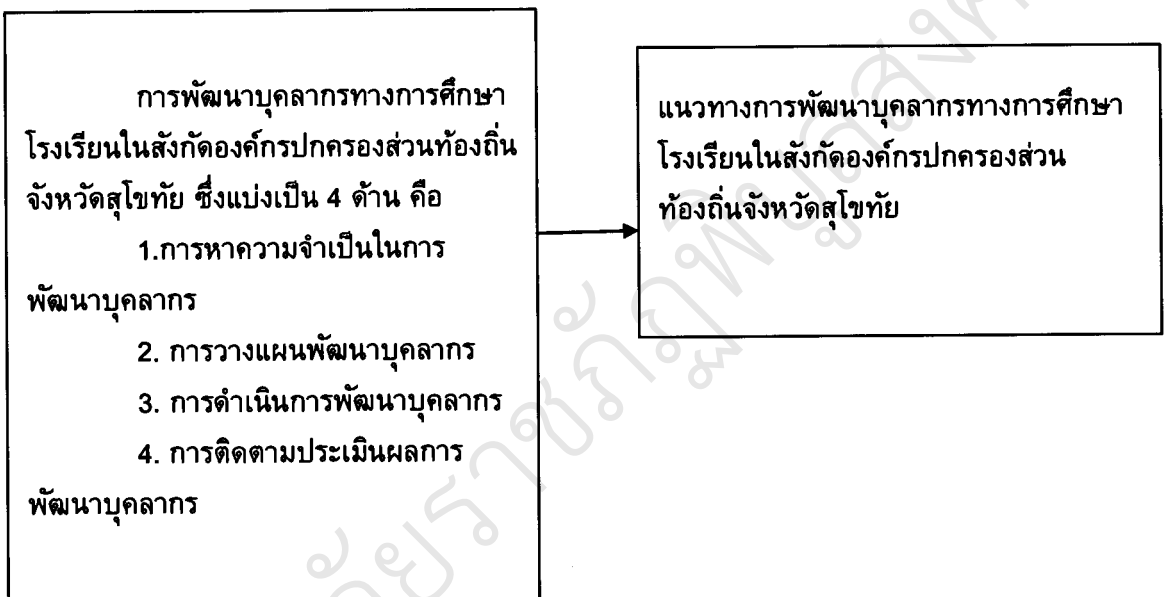
ประสงค์ ศรีนิล (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 3 พบว่าการพัฒนาครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามกระบวนการพัฒนาครู 4 ด้านคือความจำเป็นในการพัฒนาครูการวางแผนการพัฒนาครูการดำเนินการพัฒนาครูและการประเมินผลการพัฒนาครูพบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน

พรพรรณ จิตรตั้งตรง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนางานวิชาการของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี พบว่า ความต้องการพัฒนางาน

ด้านวิชาการของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองท่าใหม่จังหวัดจันทบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้และ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุโขทัย ประกอบด้วย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555 : 117) คือ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย