



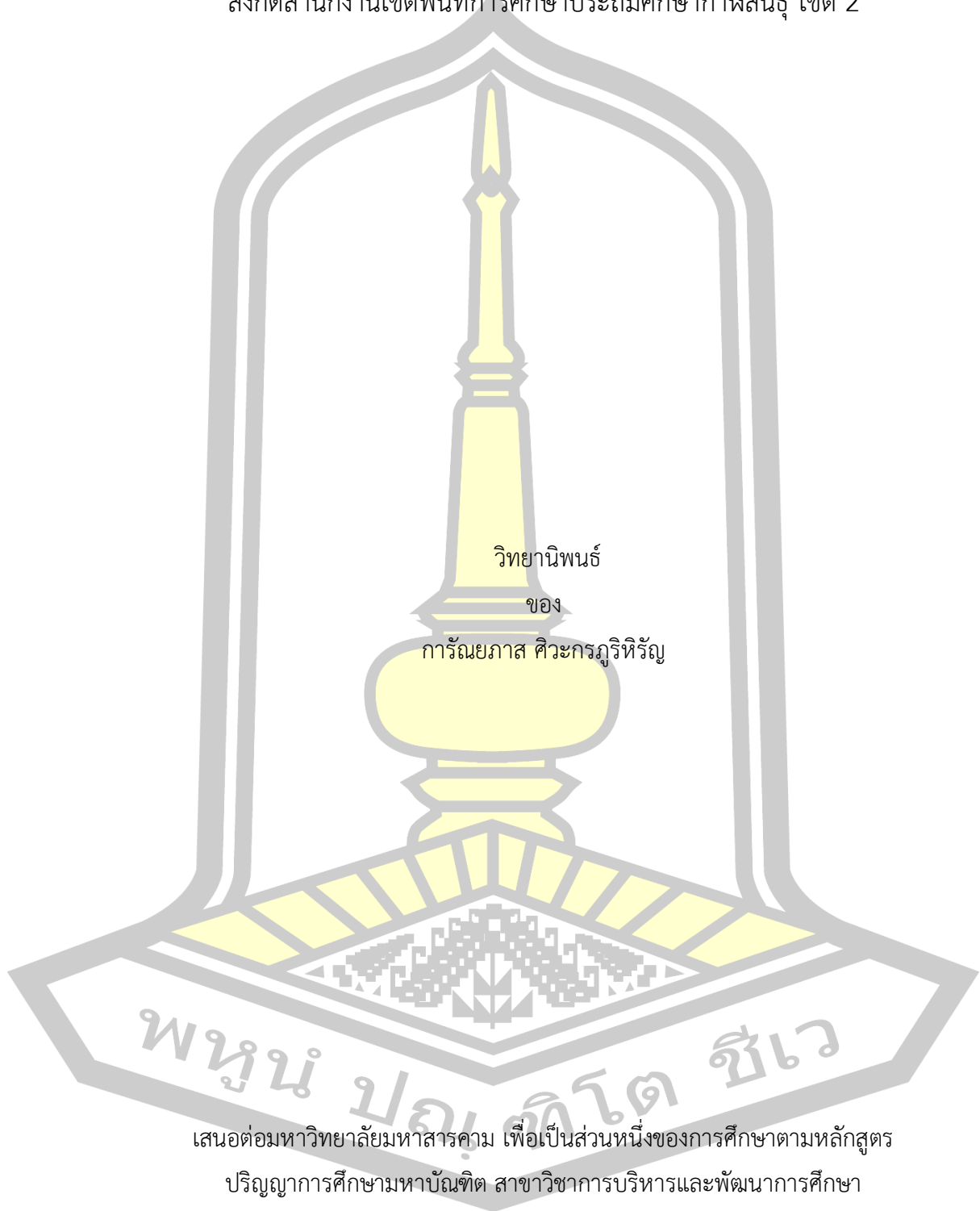
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

วิทยานิพนธ์  
ของ  
การันยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
ปีการศึกษา 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2



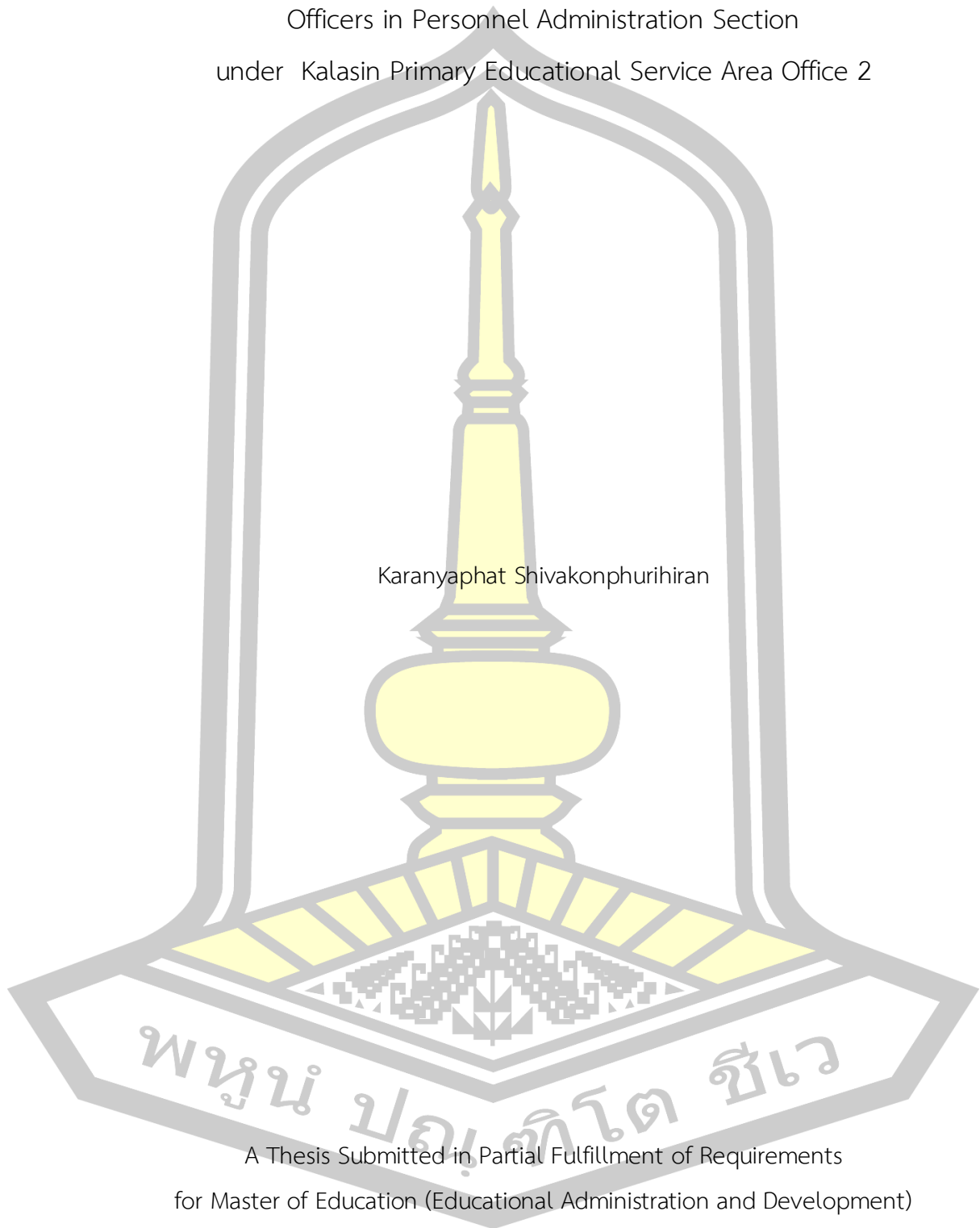
วิทยานิพนธ์  
ของ  
กัณณภาส ศิวะกรภูริหิรัญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ปีการศึกษา 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of Program for Enhancing the Competency of Personnel  
Officers in Personnel Administration Section  
under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2



Karanyaphat Shivakonphurihiran

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

Academic Year 2018

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายการ์ณยภาส ศิวะกรภูริ  
หิรัญ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ประสาท เนืองเฉลิม )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน.....เดือน.....ปี.....

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2		
<b>ผู้วิจัย</b>	การัญญาภาส ศิวะกรภูริหิรัญ		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนากการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีการศึกษา</b>	2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 การดำเนินการวิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 136 คน และระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 46 ตัวชี้วัด ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหาและกิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 Module คือ 4.1) ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ 4.2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4.3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4.4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 4.5) อุปนิสัย และ 4.6) แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ใช้ระยะเวลา 120 ชั่วโมง วิธีการพัฒนาได้แก่การอบรม และการพัฒนาตนเองโดยดำเนินการพัฒนา 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 การบูรณาการระหว่างปฏิบัติงาน และชั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรมผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าความเป็นประโยชน์ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การจัดองค์ความรู้, การปฏิบัติหน้าที่, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2



<b>TITLE</b>	The Development of Program for Enhancing the Competency of Personnel Officers in Personnel Administration Section under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2		
<b>AUTHOR</b>	Karanyaphat Shivakonphurihiran		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Thatchai Chiranun , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2018

### ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the elements and indicators of personnel officer competency in personnel administration section Under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, 2) to study current condition and desirable condition and performance enhancement method for personnel officers of personnel administration section under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, and 3) to develop program for enhancing the competency of personnel officers in personnel administration section under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2. Research and Development was conducted including 3 phases; phase 1:studying of elements and indicators of personnel officer competency of personnel administration section Under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, validated by 7 experts, phase 2:studying of current and desirable condition and performance enhancement method for personnel officers of personnel administration section under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2 from sampling, 136 personnel officers, and phase 3:the development of program for enhancing the competency of personnel officers of personnel administration section Under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, confirmed by 7 experts. The research tools were the questionnaire, interview and evaluation form. The statistics

used for data analysis consisted of the Percentage, Mean, Standard Deviation and Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ )

The research findings were as follows:

1. The elements of enhancing the competency of personnel officers in personnel administration section under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, consisted of 6 elements and 46 indicators, validated by 7 experts, in overall, were in the highest level.

2. The current condition of enhancing the competency of personnel officers in personnel administration section Under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, validated by 7 experts, in overall, was in high level and the desirable condition, in overall, was in the highest level.

3. The developed program for enhancing the competency of personnel officers in personnel administration section Under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, consisted of program elements including: 1) the rationale of program, 2) the objectives of program, 3) goal of program, 4) content and activities: 4.1) the abilities to perform duties, 4.2) the skills for performance support and motivation, 4.3) self-attitude, 4.4) personality identity, 4.5) characteristic, and 4.6) Impulse/ evaluation/feed back/result for 120 hours. The development techniques were: 1) training, 2) personal development. The development was implemented by 4 steps including: step 1) pre-development assessment, 2) the development, 3) the integration during performance, and 4) post-development assessment. The assessment by the qualified experts found that the utility, the feasibility and the propriety were in the highest level.

Keyword : The Knowledge, The Duty, Kalasin Primary Educational Service Area Office



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนื่องเฉลิม กรรมการสอบและ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบที่ได้ให้คำปรึกษาข้อคิดคำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรมบัติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ดร.มานิตย์ อาษานอก อาจารย์ ดร.ประเสริฐ ต้นสีนนท์ อาจารย์ ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแท้ ดร. วิโรจน์ ค้อไม้ ดร.วิจิตรา โคตรบัญชา ดร.อารยันต์ แสงนิกุล ดร.สมพงษ์ โรจน์ภัทรพงศ์ และนายธนาคุณ พาลี ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมขอขอบพระคุณ ผู้บริหารการศึกษา และคณะบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บรวมข้อมูลการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1 ขอนแก่น เขต 5 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต1 ที่ได้กรุณาให้ศึกษาดูงานและให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์สถานที่ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงาน บุคคลและกลุ่มต่างๆ ที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อเสถียร คุณแม่ละมุล สีป้อม นางกุลจิราภรณ์ ศิวะกรภูริหิรัญ พร้อมครอบครัวที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่าน และขอเป็นกำลังใจให้ผู้บริหารการศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนาคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้าน การศึกษาของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

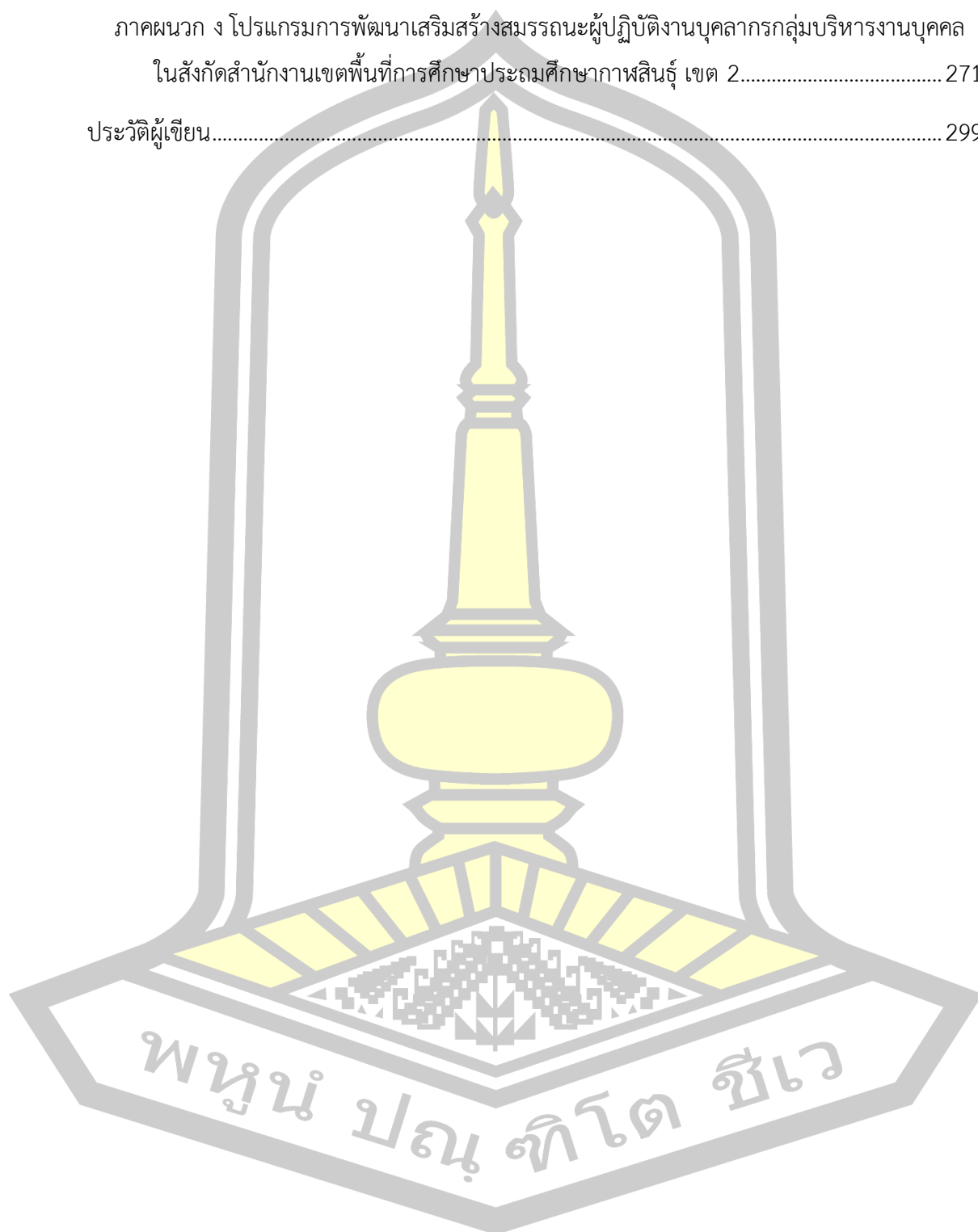
การันยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดการพัฒนาคูสมการ.....	14
ระบบสารสนเทศ.....	25
งานสารบรรณ.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	57
แนวคิดวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ.....	79
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	84

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
งานวิจัยในประเทศ.....	92
งานวิจัยต่างประเทศ .....	95
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	98
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	100
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2.....	103
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	109
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	115
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	115
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	187
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	187
สรุปผล.....	187
อภิปรายผล .....	191
ข้อเสนอแนะ .....	195
บรรณานุกรม.....	197
ภาคผนวก .....	206
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	207
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ .....	211

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	246
ภาคผนวก ง โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	271
ประวัติผู้เขียน.....	299

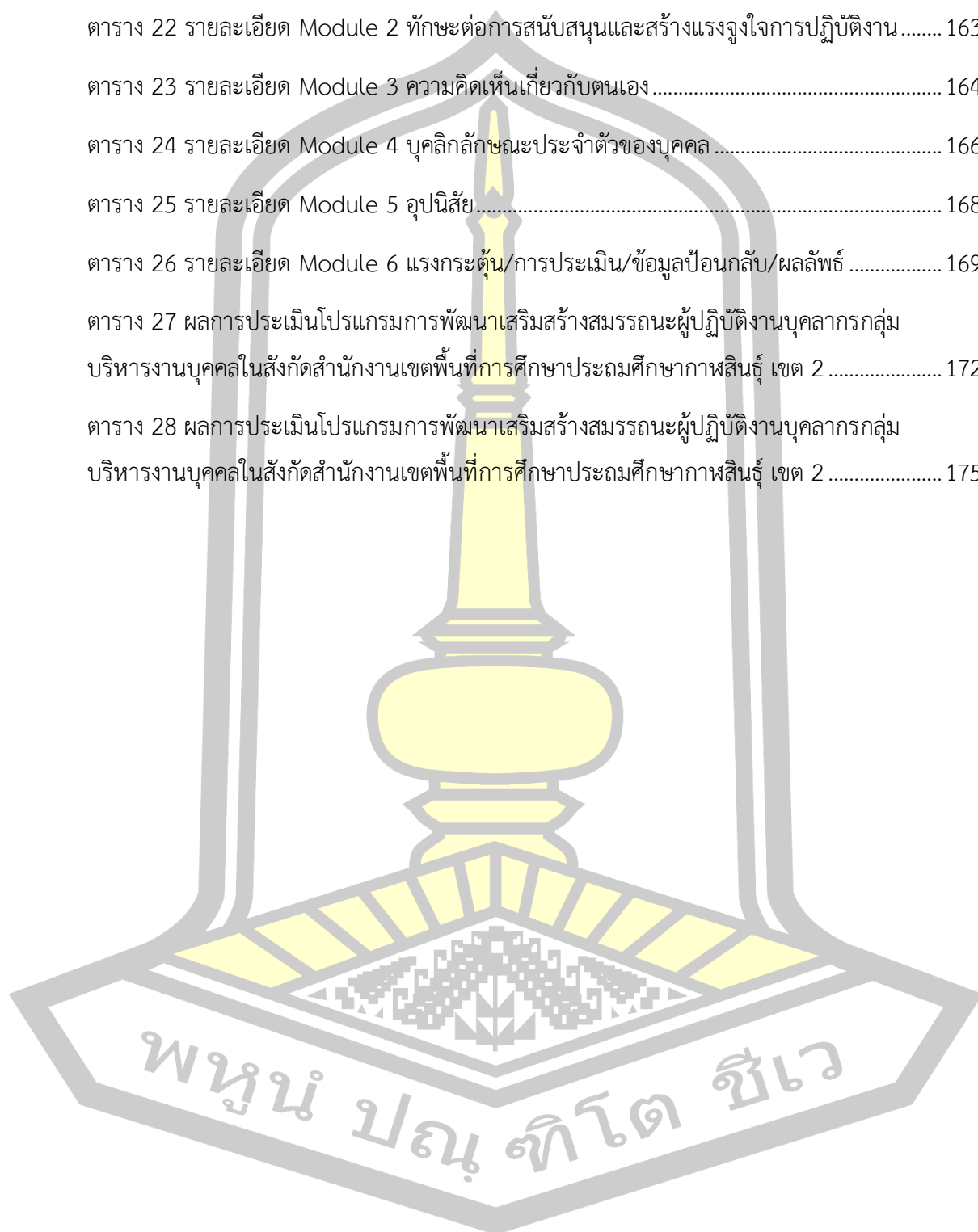


## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร .....	69
ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....	86
ตาราง 3 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	92
ตาราง 4 การสุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	104
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	116
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน .....	121
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างการคิดที่มีทักษะของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการกำหนดความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง .....	122
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านงานสารบรรณและเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความชำนาญงานอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	123
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลด้านการประจำสายงานเพื่อเสริมสร้างบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองด้านเจตคติในการมุ่งเน้นกลยุทธ์ .....	124
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลด้านการประจำสายงานเพื่อเสริมสร้างบุคลากร	

กลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านบุคลิกลักษณะประจำของบุคคลในการปฏิบัติงานและการวัดการวิเคราะห์และ จัดการความรู้.....	125
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลด้านการประจำสายงานเพื่อเสริมสร้างบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านอุปนิสัย	128
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลด้านการประจำสายงานเพื่อเสริมสร้างบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แแรงกระตุ้น/ การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์.....	130
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>Modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม .....	131
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>Modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่.....	132
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>Modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการพิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล .....	133
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>Modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกำหนดเนื้อหา.....	135
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>Modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านบุคลิกลักษณะประจำของบุคคลในการปฏิบัติงานและ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ .....	136
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>Modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการอุปนิสัย .....	138
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>Modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการประเมินผล.....	139
ตาราง 20 การอบรมโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงาน บุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	160

ตาราง 21 รายละเอียด Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ .....	161
ตาราง 22 รายละเอียด Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน .....	163
ตาราง 23 รายละเอียด Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง .....	164
ตาราง 24 รายละเอียด Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล .....	166
ตาราง 25 รายละเอียด Module 5 อุปนิสัย .....	168
ตาราง 26 รายละเอียด Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ .....	169
ตาราง 27 ผลการประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	172
ตาราง 28 ผลการประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	175



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ภาพประกอบ 2 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ.....	60
ภาพประกอบ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	62
ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ของบุคคล.....	64
ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การ.....	65
ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ.....	66
ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์.....	67
ภาพประกอบ 8 โครงสร้างของกลุ่มสมรรถนะบุคคล.....	68
ภาพประกอบ 9 แสดงประเภทของสมรรถนะ.....	75
ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	99
ภาพประกอบ 11 โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	156
ภาพประกอบ 12 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	159
ภาพประกอบ 13 คู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	171

พหุบัณฑิตศึกษา



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การบริหารงานในองค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภาระหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผนการจัดองค์กรการจัดคนเข้าทำงานการขึ้นนำและการควบคุมซึ่งในกระบวนการเหล่านี้ปัจจัยด้านคนมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ดำเนินไปทิศทางหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยเฉพาะหน้าที่ของการจัดคนเข้าทำงานที่ได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งทางวิชาการที่เรียกว่าการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (วิลาวรรณ ริพิพิศาล, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรงการกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหารจัดการการบริหารงานจะประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดีมากน้อยเพียงใดนั้น (ชัชวาลย์ เจริญบุญ, 2558) ขึ้นอยู่กับการบริหาร “คน” ในองค์กร เพราะการดำเนินงานต่าง ๆ ผู้บริหารกระทำเพียงคนเดียวไม่ได้ ต้องมีผู้ร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ (ราชกิจจานุเบกษา, 2553)

การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐ รัฐบาลได้เห็นความสำคัญโดยกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีเป้าประสงค์หลักให้ข้าราชการมีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่เพื่อให้ภาคราชการมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากลโดยมียุทธศาสตร์ การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐรวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อม และพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลด้วยวิธีการที่หลากหลายที่เอื้อต่อการสร้าง กระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงานเช่นการฝึกอบรมทางไกลการฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ซึ่งการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐดังกล่าว

ในขณะที่ความสะดวกรวดเร็วของระบบสื่อสารนำสมัยทำให้ความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกต้องตื่นตัวและได้ทุ่มเททรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมของตนให้ทันโลกทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและกติกาใหม่ของสังคมทั้งนี้ในส่วนภาครัฐการต้องปรับตัวให้ทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, 2545) การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐจึงมีสิ่งท้าทายที่ต้องเผชิญคือทำอย่างไรจึงจะทำให้ข้าราชการสามารถเพิ่มคุณค่าในการทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ดังนั้นบุคลากรจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและควมมีประสิทธิภาพขององค์กรในยุคปัจจุบัน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 65 กำหนดไว้ว่าใหม่การพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผลิตผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้ความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่นและมีหน้าที่กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตลอดทั้งมีหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อสารสนเทศด้านการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยมีโครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และ 6) หน่วยตรวจสอบภายใน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายในสำนักงานและการปฏิบัติงานที่จะได้รับความร่วมมือด้านบุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จึงจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารที่กำหนดไว้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญของการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือความสอดคล้องกันระหว่างการพัฒนาคนกับเป้าหมายขององค์กรบุคคลจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องเพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและ

อนาคตการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ข้อมูลงานวิจัยและจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยตามหลักแนวคิด

หลักตามแนวคิดของ McClelland (1999) ; (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) มี 5 ส่วนคือ 1) ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าไม่มีความรู้พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไวความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำหมายถึง คุณลักษณะความคิด ทักษะคิด ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคลคุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่วงนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย 5) อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน ซึ่งลักษณะนิสัยใจคอกันนี้มักจะเป็นสิ่งที่เกิดและอยู่กับคนมานานเป็นสิ่งที่ค่อยๆ สะสมมาเรื่อยๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของคนๆ นั้นไปโดยอัตโนมัติเช่นนิสัยโมโหร้ายนิสัยใจอ่อน ฯลฯ องค์ประกอบในส่วนนั้นเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการบริหารคนเพราะเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงยากมากดังนั้นต้องอาศัยการควบคุมหรือป้องกันไม่ให้คนได้มีโอกาสสำนึเอานิสัยที่ไม่ดีออกมาใช้เท่านั้น 6) แรงจูงใจแรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ปัญหาของหน่วยงานในอดีตปัจจุบันจากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิคการระดมพลังสมองเชิงสร้างสรรค์ ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้ศึกษาวิจัยและกลุ่มผู้ร่วมศึกษาวิจัยให้มีความรู้ความเข้าใจรับรู้อุปสรรคปัญหาในการปฏิบัติงานและมีความตระหนักที่จะดำเนินงานร่วมกันในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหามาหาในประเด็นปัญหาหารรวม คือ บุคลากรยังขาดความรู้

ความเข้าใจและความสามารถในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จึงมีการวิเคราะห์จัดทำเป็นแผนงานและโครงการให้สามารถจัดการให้เป็นจริงได้คือ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งประกอบด้วย การสืบค้นข้อมูลในระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตการปฏิบัติงานรับ-ส่งข้อมูลทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 การปฏิบัติงานรับ-ส่งหนังสือราชการการด้วยเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจมีทักษะที่ได้จากการพัฒนาสมรรถนะนำไปใช้ในการวางแผนและพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างเป็นระบบเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสมสามารถสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะ “คน” มีศักยภาพในตัวเองมาก หากองค์กรมีหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติที่ถูกต้องและอุทิศให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มที่ (บรรยงค์ โตจินดา, 2546)

ในปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีกลุ่มงาน อยู่ 6 กลุ่มงาน มีดังนี้ 1) กลุ่มบริหารงานบุคคล 2) กลุ่มอำนวยการ 3) กลุ่มการเงินและสินทรัพย์ 4) ส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศและติดตามประเมินผล และ 6) หน่วยตรวจสอบภายใน มี 5 อำเภอ 1) อำเภอยางตลาด 2) อำเภอฆ้องชัย 3) อำเภอห้วยเม็ก 4) อำเภอหนองกุงศรี และ 5) อำเภอท่าคันโท มีจำนวนโรงเรียน 171 โรงเรียน แต่ละฝ่ายก็มีความสำคัญกลุ่มงานด้านงานธุรการหรืองานด้านสารบรรณยังมีปัญหาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ยังมีปัญหาคืองานด้านธุรการ ยังมีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนดทำให้เกิดความเสียหายทางด้านต่างๆ เช่น การรับ-ส่งหนังสือล่าช้าไปตามโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทำให้โรงเรียนไม่ได้รับเอกสารงานตรงตามเวลาที่กำหนดทางกลุ่มบริหารงานบุคคลจึงได้การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดอบรมการใช้โปรแกรมงานธุรการให้เกิดความรวดเร็วลดขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูผู้มาติดต่อแต่หลักฐานจากการพัฒนาจากการปรับปรุงงานธุรการปีงบประมาณ 2558 ที่ผ่านมาสอบถาม และสรุปโครงการผู้วิจัยในฐานะบุคลากรและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในกลุ่มการบริหารงานบุคคลได้ทราบและมีข้อมูลนี้ จึงสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เอกสารทางราชการสำหรับหน่วยงานในสังกัดเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติราชการซึ่งประกอบด้วย ทะเบียนหนังสือรับ ทะเบียนหนังสือส่ง ทะเบียนคำสั่ง และทะเบียนเกียรติบัตรการใช้งานโปรแกรมระบบทะเบียนรับส่งหนังสือ

ราชการในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ภายใต้สำนักงาน  
คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดังนั้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร  
กลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็น  
ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการ  
พัฒนาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ให้มีการปฏิบัติงานที่มี  
ประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารกลุ่มบริหารงานบุคคลศึกษาเพื่อเกิดประโยชน์  
สูงสุดต่อหน่วยงานทางการศึกษาในการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นแนวทางในการ  
พัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล

### คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรเป็นอย่างไร
3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้าง และความต้องการจำเป็น  
ของผู้ปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อส่งผลดีต่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลนำไปพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ต่อไป
3. ได้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัยดังนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลประกอบด้วยองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ ดังนี้ 1) ความรู้ในการปฏิบัติงาน 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัย และ 6) แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบ

### 2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 3 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์วิธีการเสริมสร้าง และความต้องการจำเป็นของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 6 คน 1) กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 40 คน 2) กลุ่มงานอำนวยการ จำนวน 44 คน 3) กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาจำนวน 45 คน 4) กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 45 คน 5) กลุ่มงานการเงินและสินทรัพย์จำนวน 20 คน 6) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน 12 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 212 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2, 2559)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 6 คน 1) กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 29 คน 2) กลุ่มงานอำนวยการ จำนวน 29 คน 3) กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาจำนวน 20 คน 4) กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 15 คน 5) กลุ่มงานการเงินและสินทรัพย์ จำนวน 27 คน 6) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน 10 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 136 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2, 2559) โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (อรนุช ศรีสะอาด, 2558) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น Stratified Randon Sampling Technique ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินโปรแกรม (โดยประเมินความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน

### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารสิ่งพิมพ์ข้อมูลงานวิจัยและจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล





3. ขั้นตอนการดำเนินการ

4. การประเมินผลโปรแกรม

3. วิธีการพัฒนาบุคลากร

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากร จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอนง เครือมาก (2537) ได้กล่าวถึงวิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรม
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 รวมทั้งได้ศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบ 1



กรอบแนวคิดทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลแสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนในการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากร และกำหนดหลักสูตรเพื่อใช้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการตามสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

2.1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าไม่มีความรู้พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

2.2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้เป็นต้นทักษะที่เกิดขึ้นได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำๆ อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่นความมั่นใจในตนเองเป็นต้น

2.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นเช่นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำหมายถึงคุณลักษณะความคิดทัศนคติค่านิยมแรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคลคุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.5 อุนิสัย หมายถึงลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวรเช่นเป็นนักฟังที่ดีเป็นใจเย็นเป็นที่อ่อนน้อมถ่อมตนเป็นต้น

2.6 แรงจูงใจแรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จเป็นต้น

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงศิลปะในการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกด้วยวิธีคิดและ

พฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อความสำเร็จของงานประกอบด้วยความสามารถ 5 ด้าน ได้แก่

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่มีความยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

3.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ที่จะสะสมสั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาวิจัยและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้และประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึงการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายคุณธรรมจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและ

3.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม คณะทำงานของหน่วยงานหรือสถานศึกษา โดยผู้ปฏิบัติอาจมีฐานะเป็นสมาชิกซึ่งไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีมรวมทั้งยังใช้ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม คณะทำงาน

4. ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 หมายถึง ด้านงานธุรการด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการประเมินคุณภาพการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากร

5. ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล หมายถึงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

6. หัวหน้างานกลุ่มต่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 การประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เป็นหลักแนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร
  - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
  - 1.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 1.4 หลักบริหารพัฒนาบุคลากร
  - 1.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
  - 1.6 ความหมายการประชุมปฏิบัติการ
  - 1.7 วิธีการพัฒนาบุคลากร
2. ระบบสารสนเทศ
  - 2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการระบบสารสนเทศ
  - 2.2 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ
  - 2.3 คุณสมบัติของสารสนเทศ
  - 2.4 หลักการบริหารงานธุรการ
3. งานสารบรรณ
  - 3.1 ความหมายของงานสารบรรณ
  - 3.2 ความสำคัญของงานสารบรรณ
  - 3.3 หมวดการรับและการส่งหนังสือราชการ
  - 3.4 ประโยชน์ของงานสารบรรณ
4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 4.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 4.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 4.3 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิภาพองค์กร
5. แนวคิดวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ
6. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

7. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 2

9. การวิจัยปฏิบัติการ

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

10.1 งานวิจัยในประเทศ

10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดการพัฒนาบุคลากร

เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีความหมายตรงกับคำว่า Development of Personnel พินส์ หันนาคินท์ (2526) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงานถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการบริหารต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการพัฒนาบุคคลอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง

สมาน รังสียกฤษณ์ (2522) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตรธาตุย์ (2525) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิดคำนึงความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

Betts (1977) ได้ให้ความคิดแก่นักบริหารว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือแรงงานฝีมือปานกลางแรงงานชำนาญงานแรงงานเทคนิค และแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โน้มนำเกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารย์ประจำรายวิชาภาษาอังกฤษไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรุ่นนั้นได้ กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์การที่ควรได้รับการพัฒนาได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา และครูอาจารย์

## 3. ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2513) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้

2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ

1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาทำทีบุคคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2525) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพเช่นใช้วิธีการที่ผิดปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพมีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่
3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
4. เพื่อสร้างความเข้าใจการสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น

#### 4. หลักการพัฒนาบุคลากร

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกของคณะบุคคลในองค์การประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้นถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงานไปจนกระทั่งการปลดเกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป
3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและในหลายๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน



4. โปรแกรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนาก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิผลของตนเพื่องานที่ได้รับมอบหมาย

6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียนอันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ

7. โปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วยกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงานและบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงานรวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่จนไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคนเพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรตอบสนองความต้องการขององค์การ
2. ควรมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
3. ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากร
4. ควรสนองความต้องการของชุมชนที่องค์การนั้นตั้งอยู่

การพัฒนาบุคลากรนับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานบุคลากรและเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์การดำเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน

#### 5. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลหรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคลและขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจะขาดเสียมิได้ และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและการติดตามประเมินผลซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ธีรวิทย์ ประทุมทรัพย์ (2539) ได้เสนอแนะว่าองค์การพึงกระทำเป็นระยะ เพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ที่น่าสนใจคือ บุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญและกำลังใจให้สูงขึ้นในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไรเรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำสิ่งทีอาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารการพัฒนาบุคลากรกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบการวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคนโดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรมการส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมดูงานการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานการพัฒนาด้วยตนเองการพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

- 2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

- 2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ได้รับมอบงานได้อย่างไร

- 2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

- 2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

## 2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรหรือหลังจากสิ้นสุด

โครงการ

4.3 การติดตามและประเมินผลภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่งเพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารงานด้านต่างๆ ทัวไปแต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

## 6. ความหมายการประชุมปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้ให้ความหมายของการอบรมปฏิบัติการว่า หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรใหม่ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรือเพื่อให้ความสามารถสูงขึ้น ซึ่งการอบรมจัดตามสภาพปัญหาหรือความจำเป็น โดยเฉพาะหรือเฉพาะหน่วยงานเป็นสำคัญ

สมเกียรติ ศรีจักรวาล (2542) ได้ให้ความหมายและขั้นตอนในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนหรือเสริมทักษะบางเรื่องให้กับผู้เข้าร่วมอบรมวิธีการอาจจะประกอบด้วยบรรยายหรือการอภิปรายเนื้อหาต่างๆ ติดตาม ด้วยการลงมือปฏิบัติมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน การดำเนินการเป็นการแจกจ่ายละเอียดของงานการจัดอันดับ ก่อนหลังการประมาณการ ช่วงเวลากรอบความรับผิดชอบ การมอบหมายงานผู้รับผิดชอบ การจัดทำแผนการดำเนินงานกำกับและติดตามงาน

2. ขั้นเตรียมงาน ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การจัดทำโครงการ การติดต่อสถานที่ การติดต่อวิทยากรประธานพิธีเปิด-ปิด การเตรียมเอกสารการจัดเตรียมอาหารและกิจกรรมอื่นๆ ที่เตรียมการดำเนินงาน

3. ขั้นการปฏิบัติ การชักชวนความเข้าใจ ตรวจสอบความเรียบร้อยของ เครื่องมืออุปกรณ์ การต้อนรับ การลงทะเบียนพิธีเปิดประชุมอบรม การปฐมนิเทศ การแนะนำ บุคลากรและการประเมินผล

4. ขั้นการประเมินผล ถือเป็นขั้นสุดท้ายของการจัดอบรม การสรุปผล การดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

วิจิตร อวระกุล (2547) ได้ให้ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการวางหมายถึง การพัฒนาหรือฝึกฝนอบรมบุคคลให้เหมาะหรือเข้ากับงานหรือการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้ บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามนัยนี้ การประชุมเชิงปฏิบัติการมี ความหมาย 4 นัยด้วยกัน คือ

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นวิธีการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
2. ก่อนและหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ บุคคลจะต้องมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ไปจากเดิมไม่มากก็น้อย

3. ถ้าก่อนและหลังการประชุมเชิงปฏิบัติ การไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเลย ก็แสดงว่าผู้นั้นยังไม่ยอมรับการอบรมหรือกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการไม่บังเกิดผล

4. ถ้าต้องการเพิ่มเติมความสามารถหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่ทำได้ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ

จากความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุป ได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถอย่างมีระบบ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่ม ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อเป้าหมายองค์การหรือหน่วยงาน

#### 7. วิธีการพัฒนาบุคลากร

สนอง เครือมาก (2537) ได้กล่าวถึงวิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี ดังนี้

1. การฝึกอบรม ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล หลักสูตรต่างๆ การฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมากและเป็นการพัฒนาบุคคลที่ดีวิธีหนึ่ง จนถือกันว่าการฝึกอบรมเป็น “แพชชั่น” ที่เป็นที่ยอมรับอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันและทำให้บาง คน เข้าใจว่า “การฝึกอบรมคือการพัฒนาบุคคล” หรือ “การพัฒนาบุคคลคือการฝึกอบรม” ทั้งๆ ที่ การฝึกอบรมนั้นเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจะมีข้อจำกัด อยู่มาก กล่าวคือ การฝึกอบรมจะใช้ได้เฉพาะการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือเป็นจำนวนมากพอสมควร ถ้ามีบุคคลจำนวนน้อยๆ แล้วจะใช้การฝึกอบรมไม่ได้จึงต้องหาวิธีการอื่นๆ มาใช้ให้เหมาะสม

2. การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้ศึกษาต่อส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาภายนอกหน่วยงานแต่จะมีประโยชน์เท่าๆ กับการจัดฝึกอบรมหรือดูงานนั้น หน่วยงานได้พิจารณาส่งบุคคลไปเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานจริงๆ

3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาความรู้ความชำนาญหรือความเข้าใจจากการทำงานนั้นเอง เช่น การแนะนำชี้แจง การประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือ การปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปศึกษาด้วยตนเอง การมอบหมายให้ร่วมประชุมหรือสัมมนา การมอบหมายให้เป็นวิทยากรหรือเขียนบทความหรือเอกสาร การหมุนเวียนงานหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การพัฒนาด้วยตนเอง ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงาน เป็นต้น การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้มีการพัฒนาบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในลักษณะของการพัฒนาทั้งทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกัน กรณีนี้จะเน้นการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญซึ่งโดยปกติจะจัดการพัฒนาบุคคลทั้งหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงถือได้ว่าการพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้เป็นการพัฒนาองค์การวิธีหนึ่งซึ่งปัจจุบันนี้หน่วยงานต่างๆ ได้มีการมุ่งเน้นกันมาก

กระบวนการในการพัฒนาบุคคลการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถแบ่งการดำเนินการ เป็น 4 ขั้นตอน คือ

4.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลหรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล

4.2 การวางแผนในการพัฒนาบุคคล

4.3 การดำเนินการพัฒนาบุคคล

4.4 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคลแต่ละขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคคลนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างครบวงจรโดยเริ่มจากความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลวางแผนในการพัฒนาบุคคลดำเนินการพัฒนาบุคคลติดตามและประเมินผลดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลหรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล หมายถึง การพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลหรือไม่โดยศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลซึ่งอาจจะมีหลายวิธีเช่นศึกษาจากผลผลิตขององค์การในกรณีนี้

ผลผลิตต่ำทางหนึ่งที่จะพิจารณาก็คือบุคคลด้อยความสามารถดังนั้นในกรณีที่มีผลผลิตต่ำก็จะต้องพิจารณาว่ามีสาเหตุมาจากความด้อยความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่และหากด้อยความสามารถแล้วก็ต้องพิจารณาว่าด้อยความสามารถด้วยเหตุใดเพื่อจะได้นำมากำหนดเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคคลและกำหนดวิธีการต่อไปว่าจะพัฒนาบุคคลด้วยวิธีใด

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล หมายถึงการกำหนดว่าตามความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคคลที่พบนั้นจะพัฒนาบุคคลโดยวิธีใดอย่างไรเมื่อไรและจะให้ผู้ได้รับผิดชอบโดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคนโดยกำหนดว่าจะพัฒนา  
กำลังคนโดยวิธีใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการเช่น

2.1.1 การฝึกอบรม

2.1.2 การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน

2.1.3 การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

2.1.4 การพัฒนาด้วยตนเอง

2.1.5 การพัฒนาที่ทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานและแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใดจะรับผิดชอบงานได้อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่าในการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหนจำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบวิธีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าในแต่ละวิธีนั้นจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการได้แก่การจัดทำโครงการตามแบบที่กำหนดเพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลาหรือปฏิทินการปฏิบัติงานตามที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามและประเมินผลการพัฒนา  
กำลังคนวิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงานวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหนอาจดำเนินการได้เป็น 2 ระยะ คือ

4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนากำลังคน เช่น  
ระหว่างการฝึกอบรม เป็นต้น

4.2 ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคคลหรือหลังจากสิ้นสุดโครงการติดตามและประเมินผลภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการที่บุคคลนั้นได้กลับไปปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งเพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลของการพัฒนาบุคคลจะเป็นประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้างการติดตามและประเมินผลในลักษณะนี้จะนิยมใช้กับการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ปฐมนิเทศสำหรับคนงานใหม่
2. การสอนงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่
3. มอบอำนาจในการปฏิบัติงาน
4. ให้การศึกษาด้วยตนเอง
5. ให้รู้จักรับผิดชอบ
6. ให้หัวหน้างานมีเวลาปรับปรุงงานและริเริ่มงานใหม่
7. สับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่
8. หาพี่เลี้ยงให้
9. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย
10. ให้รักษาการแทน
11. พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส
12. ส่งไปศึกษาดูงาน
13. ส่งไปประชุม สัมมนาและฝึกอบรม
14. ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก
15. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
16. ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์กรทางวิชาการ
17. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้อง
18. จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ให้ใช้อย่างเพียงพอ
19. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง
20. สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

จากวิธีการพัฒนาบุคลากรข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคคลกรมีหลายวิธีที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรวิธีที่นิยมปฏิบัติ เช่น การปฐมนิเทศ กระบวนการปฏิบัติงานการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเองผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกวิธีการให้เหมาะสม

เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าทั้งงบประมาณและเวลา ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษาดูด้วยตนเองการประชุมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศติดตามปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร กล่าวได้ว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในองค์กรใดก็ตามมักประสบปัญหาและอุปสรรคนานัปการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ หลายประการเหล่านี้ สมคิด แก้วสนธิ (2528) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์ดังนี้

1. ความตระหนักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มงานต่างๆ หากผู้บริหารขาดความเข้าใจและการสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาบุคลากรแล้วการพัฒนาบุคลากรไม่มีทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นกระบวนการต่อเนื่องได้นอกจากจะเป็นเพียงการจัดฝึกอบรมอย่างไม่มีทิศทางเท่านั้น

2. ความตระหนักของตัวบุคลากรเองในความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3. เงื่อนไขหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ได้แก่ โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระเบียบกฎเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนตำแหน่งทางวิชาการ ทุนอุดหนุนการวิจัยทุนเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง และเป็นการแสดงออกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกี่ยวกับทัศนคติที่ต้องการจะพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยพัฒนาบุคลากรจัดขึ้นทั้งเนื้อหาและวิธีการด้านเนื้อหาต้องเป็นที่สนใจของบุคลากรตรงกับความต้องการที่จะพัฒนาและตรงกับความต้องการของบุคลากรวิธีการเป็นวิธีการที่ดีเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมประชุม

5. การใช้อำนาจบังคับการให้เสรีภาพ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอันที่จะนำสถาบันให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงมักจะมีแนวโน้มว่าผู้บริหารอาจใช้อำนาจในการบังคับบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาซึ่งการพัฒนาไม่ควรเป็นการบังคับเพราะไม่อาจทำให้เกิดผลควรใช้การเหนี่ยวนำให้เกิดความตระหนักในความจำเป็นและเห็นความสำคัญด้วยตนเอง

กุลธน ธนาพงศธร (2540) ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรค ออกเป็น 5 ประเภท พอสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
2. ปัญหาด้านวิทยากร
3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาแยกได้เป็น 4 ลักษณะคือ
  - 3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา



3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร

3.3 บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยมพอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา

3.4 บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

5. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากร

สำหรับรายงานการสัมมนาวิชาการเรื่อง “โครงการพัฒนาข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการขั้นพื้นฐาน” ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ขาดแคลนครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สถานที่ สื่อการสอนอื่นๆ

2. ขาดแคลนบุคลากรสนับสนุนด้านวิชาการ

3. ขาดแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน

4. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

5. ขาดงบประมาณสนับสนุน

6. ขาดความคล่องตัวในการใช้ครุภัณฑ์และสถานที่

7. ขาดบรรยากาศของการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงานเฉื่อยชา ขาดโอกาสแสดง

ศักยภาพผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญเป็นต้น

สรุปได้ว่า จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรอย่างยิ่งซึ่งในแง่ของผู้บริหารควรมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในด้านของบุคลากรควรปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น และเมื่อทุกอย่างมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันแล้วก็จะทำให้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรก็จะทำให้การดำเนินงานกิจการต่างๆ ของบุคลากรมีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันก็จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมี คุณภาพมากยิ่งขึ้น

#### ระบบสารสนเทศ

ระบบสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานและองค์กรในยุคปัจจุบันจนอาจกล่าวได้ว่าเป็นเครื่องมือหรือเป็นตัวกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารระบบสารสนเทศจึงต้องได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจากหน่วยพื้นฐานคือข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และระบบสารสนเทศ (Information System) ไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

## 1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการระบบสารสนเทศ

นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาได้อธิบายความหมายของข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และระบบสารสนเทศ (Information System) ไว้หลายทัศนะดังนี้

อรุณ จันทวานิช และเจษฎ์ อนุธรรมมงคล (2539) ได้กล่าวว่า สารสนเทศคือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งระบบ สารสนเทศหมายถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำให้เป็นสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และประกอบการวินิจฉัยตามความต้องการของผู้บริหาร

วีระ สุภากิจ (2539) ได้กล่าวว่า ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ใช้แทนด้วยตัวเลข ภาษาหรือสัญลักษณ์และยังไม่ผ่านการประมวลผล สารสนเทศ หมายถึงข้อมูลที่ถูกระทำให้มีความสัมพันธ์มีความหมายคุณค่าเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์การใช้ระบบสารสนเทศหมายถึงระบบการ เก็บรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลให้เป็นสารสนเทศเพื่อสนองความต้องการขององค์การหรือ หน่วยงานเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน ระบบสารสนเทศทางการศึกษาหมายถึงการเก็บรวบรวม ข้อมูลทางการศึกษาและดำเนินการประมวลผลเพื่อให้เป็นสารสนเทศ

กระทรวงศึกษาธิการ (2541) ได้สรุปว่า ข้อมูลหมายถึงตัวเลขสัญลักษณ์ข้อความ ที่ใช้แทนข้อเท็จจริงต่างๆ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สารสนเทศหมายถึงผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ข้อมูล เป็นข้อสรุปซึ่งเป็นตัวแทนของข้อมูลจำนวนมากระบบสารสนเทศหมายถึงการจัดหมวดหมู่ของ สารสนเทศ เช่นการจำแนกตามนโยบายแต่ละข้อความตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน

ครุฑชิต มาลัยวงศ์ และคณะ (2543) ได้กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึง ข้อเท็จจริงหรือ สิ่งที่ยอมรับว่าเป็นจริงสารสนเทศ หมายถึงผลสรุปที่ได้จากการนำเอาข้อมูลมาประมวลผลด้วยวิธีการ ต่างๆ เช่น การสรุปทางสถิติการเปรียบเทียบการจำแนกหรือการจัดกลุ่ม ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบที่จัดเก็บข้อมูลในด้านต่างๆเอาไว้แล้วนำข้อมูลมาประมวลผลให้เป็นสารสนเทศ

กระทรวงศึกษาธิการ (2544) ได้สรุปว่าข้อมูล หมายถึงข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ตัวหนังสือ สัญลักษณ์ ที่เก็บรวบรวมมาโดยยังไม่ผ่าน การประมวลผลสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ ผ่านการประมวลผลหรือการวิเคราะห์ด้วยวิธีการแล้วมีความหมายระบบสารสนเทศหมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในรูปของสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ สูงสุด มีการจัดเก็บสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ในการบริหารและ การตัดสินใจนอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการ (2544) ได้สรุปว่า ข้อมูลคือข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ยอมรับ ว่าเป็นข้อเท็จจริงสารสนเทศ หมายถึงข้อมูลที่ผ่านกระบวนการบางอย่างและปรากฏอยู่ในบริบท ซึ่งสามารถสื่อความหมายได้นอกจากนั้น

เกรียงศักดิ์ พราวศรี (2544) ได้กล่าวว่าข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ตัวหนังสือและสัญลักษณ์หรือการกระทำต่างๆ ซึ่งยังไม่ผ่านการประมวลผลหรือการ วิเคราะห์

สารสนเทศ หมายถึงข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลต่างๆ ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวมจัดเก็บและใช้สารสนเทศสนองความต้องการของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้ใช้หรือผู้บริหารจะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและผลลัพธ์ในการตัดสินใจก็ยังสามารถเป็นข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจครั้งต่อไป

สตีลยอร์ท สว่างวรรณ (2545) ได้กล่าวว่า ข้อมูลเป็นเพียงข้อเท็จจริงที่ได้รับการรวบรวมหรือป้อนเข้าสู่ระบบ ซึ่งอาจใช้แทนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรก่อนที่จะนำไปจัดการให้เหมาะสมต่อการใช้งาน ระบบสารสนเทศ หมายถึง กลุ่มของระบบงานที่ประกอบด้วยอุปกรณ์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ซึ่งทำหน้าที่รวบรวมจัดเก็บประมวลผลและแจกจ่ายข้อมูลจากข่าวสารเพื่อสนับสนุนในการตัดสินใจจากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว

สรูปได้ว่าข้อมูล หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวเลข เอกสาร ข่าวสาร ภาษา รูปภาพ สัญลักษณ์และตัวอักษรซึ่งเป็นข้อเท็จจริงต่างๆ ไปที่ยังไม่ผ่านการวิเคราะห์หรือประมวลผลสารสนเทศ หมายถึง การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจัดกระทำโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์หรือประมวลผล เพื่อให้มีความหมายมีประโยชน์สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศ หมายถึง การจัดหมวดหมู่ของข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามภาระงานขององค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงานตามความต้องการของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546) ได้สรุปว่า ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงที่เป็นสัญลักษณ์ปริมาณหรือการกระทำต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการประมวลผลหรือผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลอาจเป็นตัวเลข ตัวหนังสือ เอกสาร ภาพและเสียงที่ยังไม่ได้รับการประเมินสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับการประมวลผลหรือผ่านการกระทำด้วยวิธีการต่างๆ แล้วสื่อความให้ผู้ใช้งานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามความมุ่งหมาย

วีระ สุภากิจ (2539) ได้กล่าวว่า หลักการที่สำคัญของระบบสารสนเทศคือการบูรณาการของระบบเป็นความผสมกลมกลืนของระบบสารสนเทศกับองค์การทั้งด้านเป้าหมายโครงสร้างขอบข่ายและสาระ และรูปแบบการบริหารองค์การ การมีคุณภาพของข้อมูลซึ่งข้อมูลต้องตรงกับปัญหาหรือความต้องการของผู้ใช้และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะคือ ต้องมีความถูกต้องแม่นยำทันเวลาครบถ้วนและกะทัดรัดการใช้ข้อมูล เพื่อการบริหารและการดำเนินงานขององค์การโดยคำนึงถึงเจตคติทางข้อมูล โดยผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทาง ในการตัดสินใจมีความเชื่อว่าข้อมูลจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องและครอบคลุมสาเหตุของปัญหา การมีความพร้อมของข้อมูล ได้แก่ การมีข้อมูลที่มั่นคงสมบัติครบถ้วนและพร้อมที่จะใช้ได้ตามต้องการมีการจัดระบบการรวบรวมการประมวลผลและการจัดจำแนก หมวดหมู่การเก็บที่ใช้ได้ง่ายพอเพียงและเป็นปัจจุบันมีความสามารถในการวิเคราะห์

การวินิจฉัยข้อมูลคือความสามารถในการวิเคราะห์แปลความหมายและเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับปัญหา  
นั้นๆซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดเจตคติที่ดีต่อข้อมูลยิ่งขึ้น

เกรียงศักดิ์ พราวศรี (2544) ได้กล่าวว่า หลักการของระบบสารสนเทศต้อง  
เกี่ยวข้องกับการบริหารของสถานศึกษามีคุณภาพมีความถูกต้องครบถ้วนตรงกับความต้องการใช้งาน  
หรือปัญหาและทันต่อการใช้งาน ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของสารสนเทศและใช้สารสนเทศ  
เป็นข้อมูลในการตัดสินใจมีการกำหนดนโยบายและการวางแผนการดำเนินงานเข้าใจง่าย  
และสะดวกพร้อมที่จะใช้งานสามารถเชื่อมโยงสารสนเทศกับปัญหาและแนวทางในการแก้ไข

จากหลักการของระบบสารสนเทศข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศ  
(Information System) หมายถึง กลุ่มของระบบเก็บรวบรวมข้อมูลประมวลผลหรือจัดกระทำข้อมูล  
ให้เป็นสารสนเทศ เพื่อความสะดวกต่อองค์ประกอบของระบบสารสนเทศการสืบค้นหรือประกอบ  
การตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กรตลอดถึงการเก็บรักษาและเผยแพร่

## 2. องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ  
สารสนเทศไว้หลายประการ

วีระ สุภากิจ (2539) ได้กล่าวว่า ถ้าพิจารณาองค์ประกอบของระบบสารสนเทศ  
3 ส่วน จะประกอบด้วย ส่วนของข้อมูลซึ่งเป็นตัวป้อนส่วนของการประมวลผลและส่วนของ  
สารสนเทศซึ่งเปรียบเหมือนผลผลิตนำไปใช้แต่ถ้าพิจารณาว่าองค์ประกอบของระบบสารสนเทศเป็น  
6 ส่วน จะประกอบด้วยข้อมูลเป็นส่วนที่ป้อนเข้าได้แก่ ตัวเลข ข้อความ เสียงและภาพ รูปแบบ  
การประมวลผล เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อให้จัดกระทำข้อมูลเหล่านั้นตามที่  
กำหนดไว้ สารสนเทศเป็นผลผลิตของระบบมีผลต่อส่วนประกอบอื่นๆ ทั้งหมด หากผลของส่วนนี้  
ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ย่อมส่งผลให้ส่วนอื่นๆ ผิดพลาดไปด้วย เทคโนโลยีเป็นส่วนที่ทำหน้าที่  
เก็บข้อมูลดำเนินการตามรูปแบบการประมวลผล ทำให้เกิดผลผลิตของระบบออกมาในสื่อที่ต้องการ  
ฐานข้อมูลเป็นวิธีการที่จะเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบให้สะดวกต่อการเรียกใช้สามารถแก้ไขได้ง่าย  
การควบคุมเป็นส่วนประกอบที่กำหนดไว้ เพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความปลอดภัยไม่ให้ถูกทำลาย  
ทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา

เกรียงศักดิ์ พราวศรี (2544) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ  
มีด้วยกัน 5 ส่วน คือ ข้อมูลทั้งที่เป็นตัวเลข ข้อความเสียงและภาพเป็นข้อมูลป้อนเข้า การประมวลผล  
เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูล จัดระบบข้อมูลเพื่อให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้ การจัดเก็บ  
เป็นวิธีการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้และสามารถแก้ไขปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน  
เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ทำให้เกิดผลผลิตและ  
สารสนเทศซึ่งได้จากผลผลิตของระบบสารสนเทศที่ถูกต้องตรงและทันสำหรับการใช้งาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2544) ได้สรุปว่า การจัดระบบเพื่อสะดวกสำหรับการนำมาประมวลผลหรือนำมาใช้ประโยชน์ สามารถแก้ไขปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันได้ง่าย การประมวลผลหรือการวิเคราะห์เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูลผ่านการประมวลผลหรือการวิเคราะห์แล้วเป็นผลผลิตของระบบที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

สรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศ ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ข้อมูลการประมวลผล และผลผลิตที่เป็นสารสนเทศในส่วนของข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนป้อนเข้าประกอบด้วยข้อมูลที่เป็นตัวเลข ข้อความเสียงและภาพ ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นปัจจัยนำเข้า ส่วนการประเมินผลเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูลจัดกระทำข้อมูลเพื่อให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้ ซึ่งวิธีการประมวลผลข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศส่วนผลผลิตที่เป็นสารสนเทศเป็นผลผลิตที่ได้จากระบบสามารถนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546) ได้สรุปว่า องค์ประกอบสำคัญของระบบสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลประมวลผลข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดรูปแบบการประมวลผลด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมควบคุมกำกับให้การประมวลผลได้สารสนเทศออกมาตามต้องการ

### 3. คุณสมบัติของสารสนเทศ

นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของสารสนเทศไว้หลายประการ

อรุณ จันทวานิช และเชษฐ อนุธรรมมงคล (2539) ได้กล่าวว่า ระบบสารสนเทศที่ดีจะต้องทำหน้าที่ครบถ้วนทั้ง 3 ส่วน คือ รวบรวมข้อมูลและการเก็บรักษาข้อมูล ซึ่งจะต้องบันทึกและเก็บเอาไว้เพื่อเป็นตัวแทนของเหตุการณ์หลักฐานตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งเวลาใดขององค์การ มีการรายงานข้อมูลที่รวบรวมได้เป็นระยะๆ ในรูปของการสรุปรวมเพื่อแสดงสภาพการณ์ปัจจุบันของเหตุการณ์หลักฐานและกิจกรรมมีการวิเคราะห์และการประเมินข้อมูล กล่าวคือ จากข้อมูลที่รวบรวมได้ต้องนำมาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์เพื่อวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลทั้งประเมินผลที่ได้เพื่อการประกอบการตัดสินใจในแนวนโยบายหรือเพื่อการศึกษาวิจัยเฉพาะเรื่อง

ลัทธนา พฤชากร (2543) ได้กล่าวว่า ระบบสารสนเทศควรมีคุณสมบัติคือ มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและนำข้อมูลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเรียกใช้ข้อมูลในแฟ้มข้อมูลและความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงความแน่นอนของข้อมูลสารสนเทศควรจะมีที่ยึดหยุ่นได้เพื่อการปรับเปลี่ยนให้ตรงกับการปฏิบัติงานและสารสนเทศต้องเป็นที่พอใจของผู้ใช้

กระทรวงศึกษาธิการ (2544) ได้สรุปว่า สารสนเทศที่มีคุณภาพคือ มีการตรวจสอบความถูกต้องความแม่นยำมีความชัดเจนกะทัดรัดได้ใจความสมบูรณ์และครอบคลุม

เพียงพอที่จะใช้ตัดสินใจมีความยืดหยุ่นปรับใช้ได้หลายสถานการณ์ใช้ได้ง่ายรวดเร็วและสามารถจัดระบบตั้งแต่การเตรียมข้อมูลนำเข้าการประมวลผลและนำผลรายงานในเวลาทันต่อเหตุการณ์

จากคุณลักษณะของสารสนเทศข้างต้นพอสรุปได้ว่าสารสนเทศที่ดีต้องมีความถูกต้องมีความแม่นยำไม่คลุมเครือปราศจากการขึ้น่า สมบูรณ์ กะทัดรัด มีความชัดเจน ใช้ง่ายสะดวกรวดเร็วทันกับเหตุการณ์และการใช้งานตรงกับความต้องการตรงกับงานที่ใช้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ได้หลายสถานการณ์

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึงงานธุรการในโรงเรียนว่าประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับการสารบรรณ คือ การติดต่อทางจดหมายหรือสื่อมวลชนอื่นๆ เช่น โทรศัพท์กับองค์กรหรือเอกชนอื่นๆ
2. งานเกี่ยวกับการเงินได้แก่การรับและเบิกจ่ายเงินการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุภัณฑ์ ตลอดจนการควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของโรงเรียน
3. งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี
4. งานเกี่ยวกับการควบคุมพัสดุและครุภัณฑ์
5. งานเกี่ยวกับการทะเบียนของนักเรียนตลอดจนการออกใบรับของต่างๆ แก่นักเรียน งานเกี่ยวกับการจัดทำและรายงานกิจการต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เช่น รายงานประจำเดือน การจัดทำสมุดหมายเหตุรายวัน
6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ
7. งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ เช่น การติดต่อกับประชาชนในนามของโรงเรียน
8. งานเกี่ยวกับการจัดการรักษาความปลอดภัยให้นักเรียนในขณะที่อยู่ในโรงเรียน
9. การควบคุมตัวบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับการสอน เช่น คนงาน ภารโรง กรมสามัญศึกษา (2540) แบ่งขอบเขตงานธุรการของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้คือ
  1. การวางแผนงานธุรการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการและการทำแผนงานธุรการ
  2. การบริหารงานธุรการ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดบุคลากรและการจัดสถานที่

3. การบริหารงานสารบรรณ ได้แก่ การลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสารและหนังสือราชการ การโต้ตอบหนังสือราชการ การเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ และการบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ

4. การบริหารการเงินและการบัญชี ได้แก่ การทำหลักฐานการเงิน และการบัญชี การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การควบคุมและตรวจสอบ และการประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย

5. การบริหารงานพัสดุ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้างการจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนครุภัณฑ์ การบำรุงรักษาพัสดุและการปรับซ่อม การตรวจสอบพัสดุประจำปี และการจำหน่ายพัสดุและการจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ

6. การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง ได้แก่ การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและลูกจ้างและการจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ

#### 7. การประเมินผลงานธุรการ

จะเห็นว่าขอบข่ายของงานธุรการจะประกอบด้วยงานบริการต่างๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องของวิชาการและการเรียนการสอนเป็นงานที่จะส่งเสริมให้งานด้านการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้เฉพาะการพัฒนาการดำเนินงานด้านงานสารบรรณ

#### 4. หลักการบริหารงานธุรการ

หลักสำคัญในการบริหารงานธุรการ คือ การวางแผนการทำงานด้านการแสวงหาวัสดุ ครุภัณฑ์การบำรุงรักษาการใช้วัสดุครุภัณฑ์และการจัดบริการด้านอื่นๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องใช้หลักการและวิชาการที่ถูกต้องตามระเบียบและวิธีการบริหารงานธุรการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญในการบริหารงานธุรการไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือการทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุด
2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือคาดหวังไว้เป็นหลัก

3. หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การแสวงหาวิธีการที่จะใช้จ่ายเงินหรือทรัพยากรของโรงเรียนด้วยความพินิจรอบคอบ ประกอบด้วยเหตุผลและมุ่งประโยชน์ของโรงเรียนเป็นที่ตั้ง

สำเร็จ สุจิตตกุล (2546) ได้สรุปไว้ว่า งานบริหารธุรการประกอบด้วย

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 1.1 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 1.2 มีการทำแผนภูมิสายงานธุรการ
  - 1.3 มีการจัดทำพรรณาสายงานธุรการ
  - 1.4 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบครบทุกงาน
  - 1.5 มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่
2. การจัดบุคลากร
  - 2.1 มีบุคลากรฝ่ายธุรการ
  - 2.2 มีการแต่งตั้งบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร
  - 2.3 มีบุคลากรครบทุกงาน
  - 2.4 บุคลากรยังมีคุณสมบัติเหมาะสมตามลักษณะงาน
  - 2.5 งานที่ปฏิบัติยังถูกต้องเรียบร้อย
3. การจัดสถานที่
  - 3.1 มีที่ทำงานธุรการ
  - 3.2 มีห้องธุรการโดยเฉพาะ
  - 3.3 จัดสถานที่ปฏิบัติงานภายในห้องธุรการเป็นสัดส่วน และสะดวกแก่การให้บริการ
  - 3.4 มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงาน
  - 3.5 ห้องธุรการมีความเหมาะสม มั่นคง และปลอดภัย

ให้บริการ

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานธุรการคือ การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนด้านธุรการ ซึ่งต้องกระทำด้วยความถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดโดยยึดหลักประหยัด ถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตัวผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความซื่อสัตย์สุจริตพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลาและควรยึดหลักการยิ้มแย้มแจ่มใสตั้งใจบริการมีความรับผิดชอบ

งานสารบรรณ

งานสารบรรณเป็นงานบริการที่จะส่งเสริมให้งานอื่นๆ ภายในองค์กรดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อยโดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับเอกสารต่างๆ ของหน่วยงานจำเป็นต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทั้งที่เป็นงานภายในหน่วยงานและงานที่ต้องติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่



เกี่ยวข้องกับการจัดทำเอกสารการจัดเก็บเอกสารและการให้บริการเกี่ยวกับเอกสารจำเป็นต้องมีความถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### 1. ความหมายของงานสารบรรณ

งานสารบรรณ เป็นงานหนึ่งในงานการบริหารทั่วไปตามโครงสร้างการบริหารภายในสถานศึกษา และมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะต้องเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งระบบทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นงานสารบรรณจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดความคล่องตัวมีความถูกต้อง และมีผู้ให้ความหมายของงานสารบรรณไว้หลายท่านดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายของงานสารบรรณไว้ว่า สารบรรณ (น.) หนังสือที่เป็นหลักฐาน, เรียกงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานเอกสารเริ่มตั้งแต่ การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืม จนถึงการทำลายเอกสารว่าสารบรรณ

สำนักนายกรัฐมนตรี (2544) ให้ความหมายของงานสารบรรณไว้ว่าเป็นงานที่ทำด้วยหนังสือนับตั้งแต่คิด ร่าง เขียน แต่ง พิมพ์ จด จำ ทำสำเนา ส่ง รับ บันทึก ย่อ เรียงเสนอ สั่งการตอบเก็บเข้าที่และค้นหา

สุภรณ์ ประดับแก้ว (2545) ได้ให้ความหมายของงานสารบรรณว่าหมายถึงงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานเอกสาร เริ่มตั้งแต่ การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืม จนถึงการทำลาย

ฝ่ายวิชาการ บริษัทสกายบุ๊ก (2548) ได้สรุปไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ตามระเบียบข้อ 6 ว่าหมายถึง งานที่เกี่ยวกับการบริหารงานเอกสาร เริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับการส่งการเก็บรักษาการยืมจนถึงการทำลายซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนและขอบข่ายของงานสารบรรณว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรบ้างแต่ในทางปฏิบัติการบริหารงานเอกสารทั้งปวงจะเริ่มตั้งแต่การคิด อ่าน ร่าง เขียน แต่ง พิมพ์ จดจำ ทำสำเนาส่งหรือสื่อข้อความรับบันทึก จดรายงานการประชุม สรุป ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ ตอบทำรหัสเก็บ เข้าที่ ค้นหา ติดตามและทำลาย ทั้งนี้ต้องเป็นระบบที่ให้ความสะดวกรวดเร็วถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพื่อประหยัดเวลาแรงงานและค่าใช้จ่ายข่าวสารและให้สิ่งอำนวยความสะดวกในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นการรับ-ส่งเอกสารการจัดเก็บรักษาการยืมและการทำลายเอกสารการสื่อสารการปิดประกาศกฎระเบียบ คำสั่งและเรื่อง ต่างๆ ที่เผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์

สรุปได้ว่า งานสารบรรณ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับหนังสือหรือเอกสารต่างๆ ซึ่งมีกระบวนการในการปฏิบัติประกอบด้วยการจัดทำการรับ การส่ง การเก็บรักษาการยืม และการทำลาย เพื่อให้การปฏิบัติงานสารบรรณเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## 2. ความสำคัญของงานสารบรรณ

งานสารบรรณเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการค้นหา โดยเฉพาะในวงราชการทุกกระทรวง ทบวง กรม จะต้องกำหนดงานเกี่ยวกับหนังสือราชการไว้ใช้ให้เหมือนๆ กัน ซึ่งเรียกว่า “ระเบียบงานสารบรรณ” นับได้ว่างานหนังสือติดต่อโต้ตอบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานราชการทุกหน่วยงานที่ผู้บริหารและรับผิดชอบในงานด้านนี้จะต้องเรียนรู้และเข้าใจทั้งยังสามารถปฏิบัติอย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

ซารี มณีสรี (2524) ได้สรุปว่า เมื่อกิจการใดเจริญขึ้นงานหนังสือของกิจการนั้นยิ่งมากขึ้นเป็นเงาตามตัวและยิ่งทวีมากขึ้นทุกวันถ้าเจ้าหน้าที่ไม่มีระเบียบเป็นหลักสำหรับปฏิบัติและปล่อยปะละเลยไว้งานหนังสือเหล่านั้น จะยุ่งเหยิงสลับซับซ้อนที่ถมเกะกะค้นหาได้ยากเป็นเหตุให้เสียเวลาในการค้นหาหรือไม่ทันกับความต้องการจึงจำเป็นต้องมีวิธีการจัดระเบียบให้เข้าเป็นระบบเพื่อความเรียบร้อยเมื่ออ้างถึงก็ค้นหาได้รวดเร็วเป็นการประหยัดเวลาแรงงานและเกิดประสิทธิภาพ งานทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกังานสารบรรณทั้งนั้นและงานนี้กำหนดไว้ใช้เหมือนกันทุกกระทรวง ทบวง กรม

สวัสต์ กาญจนสุวรรณ (2529) ได้สรุปว่า ความสำคัญของงานสารบรรณอยู่ที่การจัดทำไว้อย่างเป็นระบบถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณและสามารถดำเนินการอำนวยความสะดวกในฐานะงานบริการแก่บุคคลอื่นด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็วเกิดประโยชน์ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญแก่งานสารบรรณด้วยการปฏิบัติที่ถูกต้องและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

อุไร จังจรง (2534) ได้ศึกษาไว้ว่า งานสารบรรณมีความสำคัญสำหรับทุกหน่วยงาน ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน
2. หนังสือราชการที่จัดทำขึ้น ใช้เป็นสื่อในการติดต่อทำความเข้าใจระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน หน่วยงานกับบุคคล และบุคคลกับบุคคล
3. หนังสือราชการที่จัดทำขึ้นเป็นเสมือนเครื่องเตือนความจำของหน่วยงาน
4. เป็นหลักฐานอ้างอิงการติดต่อหรือการทำความตกลง
5. หนังสือราชการที่จัดทำขึ้นอาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญใช้ในการศึกษาค้นคว้าต่อไปในอนาคต

ชุตินา สัจจานนท์ (2541) ได้ศึกษาไว้ว่า งานสารบรรณเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเอกสารและหนังสือ ซึ่งเป็นสื่อสำคัญในการติดต่อประสานงานการดำเนินงานของ

ทุกองค์การ งานสารบรรณจึงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การและการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จได้งานสารบรรณมีความสำคัญโดยสรุป ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้บริหารในการบริหารและการจัดองค์การ เป็นแหล่งข้อมูลให้ผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ การวางแผน การวินิจฉัย การสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งย่อมเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน การนำข้อมูลไปใช้ปฏิบัติงาน
3. ความสำคัญต่อระบบงาน เป็นแหล่งรวมเอกสารหลักฐานต่างๆที่ได้ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์การไว้เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานเพื่อการค้นคว้าอ้างอิง เพื่อสานต่อหรือทำความเรื่องเดิม

จันทร์สุตา บุญवार (2547) ได้อธิบายถึงความสำคัญของงานสารบรรณไว้ว่า งานสารบรรณเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการ ค้นหา โดยเฉพาะในวงราชการทุกกระทรวง ทบวง กรม จะต้องกำหนดงานเกี่ยวกับหนังสือราชการไว้ให้เหมือนกัน ซึ่งเรียกว่างานสารบรรณนับได้ว่างานหนังสือติดต่อโต้ตอบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานราชการทุกหน่วยงานที่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในงานด้านนี้จะต้องเรียนรู้และเข้าใจ ทั้งยังสามารถปฏิบัติอย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ได้อย่างถูกต้องครบถ้วนการจัดหนังสือเข้าเป็นระบบตามระเบียบงานสารบรรณนั้นย่อมให้ประโยชน์แก่หน่วยงานเป็นอเนกประการโดยเฉพาะการค้นเอกสารย่อมกระทำได้สะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลาทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงระเบียบงานสารบรรณก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการประสานงานแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้เพราะระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณได้กำหนดรูปแบบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับหนังสือไว้เป็นมาตรฐานเดียวกันดังนั้นเมื่อหน่วยงานหรือส่วนราชการทุกสังกัดได้ปฏิบัติตามระเบียบงานอย่างเดียวกันย่อมจะทำให้การสื่อสารหรือประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ย่อมสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า งานสารบรรณมีความสำคัญต่อทุกหน่วยงาน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหนังสือเพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการติดต่อซึ่งกันและกัน ดังนั้นทางสวัสดิการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีจึงได้วางระเบียบในการปฏิบัติงานสารบรรณ เพื่อให้การติดต่อทางเอกสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นไปในทิศทางและรูปแบบเดียวกัน เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนราชการหน่วยงานของทางราชการจึงได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ขึ้นเพื่อใช้ยึดถือปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานเดียวกับทุกส่วนราชการ

### 3. หมวดการรับและการส่งหนังสือราชการ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2546 (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2531) ดังนี้

หมวดการจัดทำหนังสือราชการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดทำหนังสือราชการ หมายถึง การทำให้หนังสือราชการบังเกิดขึ้นโดยการพิมพ์ การเขียน การอัดสำเนา เพื่อใช้งานในสำนักงาน ในรูปจดหมายโต้ตอบบันทึกข้อความและงานพิมพ์อื่นๆ การจัดทำหนังสือราชการ หมายถึง การทำให้หนังสือราชการนั้นเกิดขึ้นโดยวิธีการต่างๆ เช่น การร่าง การเขียน การพิมพ์ การทำสำเนาในรูปของจดหมายโต้ตอบ บันทึกข้อความและงานพิมพ์ต่างๆ เพื่อใช้เป็น หลักฐานในราชการ ประกอบไปด้วยงานต่างๆ ดังนี้

1. การจัดทำโต้ตอบหนังสือราชการภายนอก การจัดทำโต้ตอบหนังสือราชการภายนอก คือ การจัดร่างหนังสือโต้ตอบภายนอก ร่างหนังสือราชการบันทึกเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาจัดทำเอกสารแนบเรื่อง (ถ้ามี) สำเนาเอกสารแนบเรื่อง กรณีเป็นเรื่องด่วนจะต้องโทรศัพท์/ส่งโทรสารแจ้งให้หน่วยงานทราบล่วงหน้า ก่อน ติดตามเรื่องขอข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ จัดทำทะเบียนเรื่องที่อยู่ระหว่างการรอดำเนินการโทรศัพท์ติดตามเรื่องจากหน่วยงานต่างๆ รวบรวมและสรุปข้อมูลเสนอผลการติดตามเรื่องให้ผู้อำนวยการทราบและพิจารณาเพื่อรายงานต่อไป โดย ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ได้กำหนดความหมายและวิธีการจัดทำดังนี้ คือ

หนังสือภายนอก คือ หนังสือติดต่อราชการที่เป็นแบบพิธีโดยใช้ตราครุฑ เป็นหนังสือติดต่อระหว่างส่วนราชการ หรือส่วนราชการมีถึงหน่วยงานอื่นใดซึ่งมิใช่ส่วนราชการหรือมิถึงบุคคลภายนอกให้จัดทำตามแบบที่ 1 ทำยระเบียบโดยกรอกรายละเอียด ดังนี้

1. ที่ ให้ลงรหัสตัวพยัญชนะและเลขประจำของเจ้าของเรื่อง ทับเลขทะเบียนหนังสือส่งสำหรับหนังสือของ คณะกรรมการให้กำหนดรหัสตัวพยัญชนะเพิ่มขึ้นได้ตามความจำเป็น
2. ส่วนราชการเจ้าของหนังสือ ให้ลงชื่อส่วนราชการ สถานที่ราชการ หรือคณะกรรมการซึ่งเป็นเจ้าของหนังสือนั้นและโดยปกติให้ลงที่ตั้งไว้ด้วย
3. วัน เดือน ปี ให้ลงตัวเลขของวันที่ ชื่อเต็มของเดือน และตัวเลข ของปีพุทธศักราชที่ออกหนังสือ
4. เรื่อง ให้ลงเรื่องย่อที่เป็นใจความสั้นที่สุดของหนังสือฉบับนั้นในกรณีที่เป็นหนังสือต่อเนื่อง โดยปกติให้ลงเรื่องของหนังสือฉบับเดิม
5. เรียน ให้ใช้คำขึ้นต้นตามฐานะของผู้รับหนังสือตามตารางการใช้คำขึ้นต้นสรรพนามและ คำลงตำแหน่งของผู้ที่หนังสือนั้นมีถึงหรือชื่อบุคคลในกรณีที่มีถึงตัวบุคคลไม่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่
6. อ้างถึง (ถ้ามี) ให้อ้างถึงหนังสือที่เคยมีติดต่อกันเฉพาะหนังสือที่ส่วนราชการผู้รับหนังสือได้รับมาก่อนแล้วจะจากส่วนราชการใดก็ตามโดยให้ลงชื่อส่วนราชการเจ้าของ

หนังสือและเลขที่หนังสือวันที่ เดือนปี พุทธศักราชของหนังสือนั้นการอ้างถึงให้อ้างถึงหนังสือฉบับสุดท้ายที่ติดต่อกันเพียงฉบับเดียวเว้นแต่มีเรื่องอื่นที่เป็นสาระสำคัญต้องนำมาพิจารณาจึงอ้างถึงหนังสือฉบับอื่นๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องนั้นโดยเฉพาะให้ทราบด้วย

7. สิ่งที่ส่งมาด้วย (ถ้ามี) ให้ลงชื่อสิ่งของ เอกสาร หรือ บรรณสารที่ส่งพร้อมกับหนังสือนั้น ในกรณีที่ไม่สามารถส่งไปในซองเดียวกันได้ให้แจ้งด้วยว่าส่งไปโดยทางใด

8. ข้อความให้ลงสาระสำคัญของเรื่องให้ชัดเจนและเข้าใจง่ายหากมีความประสงค์หลายประการ ให้แยกเป็นข้อๆ

9. คำลงท้าย ให้ใช้คำลงท้ายตามฐานะของผู้รับหนังสือตามตารางการใช้คำขึ้นต้นสรรพนามและคำลงท้ายที่กำหนดไว้ในภาคผนวก 2

10. ลงชื่อให้ลงลายมือชื่อเจ้าของหนังสือและให้พิมพ์ชื่อเต็มของเจ้าของลายมือชื่อไว้ได้ลายมือชื่อ

11. ตำแหน่ง ให้ลงตำแหน่งของเจ้าของหนังสือส่วนราชการเจ้าของเรื่องให้ลงชื่อส่วนราชการเจ้าของเรื่องหรือหน่วยงานที่ออกหนังสือ ถ้าส่วนราชการที่ออกหนังสืออยู่ในระดับกระทรวงหรือทบวง ให้ลงชื่อส่วนราชการเจ้าของเรื่องทั้งระดับกรมและกองถ้าส่วนราชการที่ออกหนังสืออยู่ในระดับกรมลงมาให้ลงชื่อส่วนราชการเจ้าของเรื่องเพียงระดับกองหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

12. โทร. ให้ลงหมายเลขโทรศัพท์ของส่วนราชการเจ้าของเรื่องหรือหน่วยงานที่ออกหนังสือและหมายเลขภายในตู้สาขา (ถ้ามี) ไว้ด้วย

13. สำเนาส่ง (ถ้ามี) ในกรณีที่ผู้ส่งจัดทำสำเนาส่งไปให้ส่วนราชการหรือบุคคลอื่นทราบและประสงค์จะให้ผู้รับทราบว่าได้มีสำเนาส่งไปให้ ผู้ใดแล้วให้พิมพ์ชื่อเต็มหรือชื่อย่อของส่วนราชการหรือชื่อบุคคลที่ส่ง สำเนาไปให้เพื่อให้เห็นที่ ข้าใจระหว่างผู้ส่งและผู้รับถ้าหากมีรายชื่อที่ส่งมากให้พิมพ์ว่าส่งไปตามรายชื่อที่แนบรายชื่อไปด้วย

2. การจัดทำ โต้ตอบหนังสือภายใน หนังสือภายใน คือ หนังสือติดต่อราชการที่เป็นแบบพิธีน้อยกว่าหนังสือภายนอกเป็นหนังสือติดต่อภายในกระทรวง ทบวงกรมหรือ จังหวัดเดียวกันใช้กระดาดำบันทึกข้อความ และให้จัดทำตามแบบที่ 2 ทำยระเบียบ โดยกรอก รายละเอียดดังนี้

2.1 ส่วนราชการให้ลงชื่อส่วนราชการเจ้าของเรื่องหรือหน่วยงานที่ออกหนังสือโดยมีรายละเอียดพอสมควร โดยปกติถ้าส่วนราชการที่ออกหนังสืออยู่ระดับกรมขึ้นไปให้ลงชื่อส่วนราชการเจ้าของเรื่องทั้งระดับกรมและกอง ถ้าส่วนราชการที่ออกหนังสืออยู่ในระดับต่ำกว่ากรมลงมาให้ลงชื่อส่วนราชการเจ้าของเรื่องเพียงระดับกองหรือส่วนราชการเจ้าของเรื่องพร้อมทั้งหมายเลขโทรศัพท์ (ถ้ามี)

2.2 ที่ให้ลงรหัสตัวพยัญชนะและเลขประจำของเจ้าของเรื่องตามที่กำหนดไว้ในภาคผนวก 1 ทับเลขทะเบียนหนังสือส่งสำหรับหนังสือของคณะกรรมการให้กำหนดรหัสตัวพยัญชนะเพิ่มขึ้นได้ตามความจำเป็น

2.3 วันที่ ให้ลงตัวเลขของวันที่ชื่อเต็มของเดือนและตัวเลขของปีพุทธศักราชที่ออกหนังสือ

2.4 เรื่อง ให้ลงเรื่องย่อที่เป็นใจความสั้นที่สุดของหนังสือฉบับนั้นในกรณีที่เป็นหนังสือต่อเนื่องโดยปกติให้ลงเรื่องของหนังสือฉบับเดิม

2.5 คำขึ้นต้นให้ใช้คำขึ้นต้นตามฐานะของผู้รับหนังสือตามตารางการเข้าคำขึ้นต้นสรรพนามและคำลงท้าย แล้วลงตำแหน่งของผู้ที่หนังสือนั้นมีถึงหรือชื่อบุคคลในกรณีที่มีถึงตัวบุคคลไม่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่

2.6 ข้อความให้ลงสาระสำคัญของเรื่องให้ชัดเจนและเข้าใจง่ายหากมีความประสงค์หลายประการให้แยกเป็นข้อๆ ในกรณีที่มีการอ้างถึงหนังสือที่เคยมีติดต่อกันหรือมีสิ่งที่ส่งมาด้วยให้ระบุไว้ในข้อนี้

2.7 ลงชื่อและตำแหน่งในกรณีที่กระทรวง ทบวง กรมหรือจังหวัดใดประสงค์จะกำหนดแบบการเขียนโดยเฉพาะ เพื่อใช้ตามความเหมาะสมก็ให้กระทำได้

ขาริ มณิศรี (2524) ได้สรุปว่า หนังสือภายในคือหนังสือที่มีมาระหว่างส่วนราชการในกระทรวงเดียวกันให้ใช้กระดาษบันทึกข้อความแบบการเขียนแล้วแต่กระทรวงทบวงกรมใดจะกำหนดขึ้นใช้ตามความเหมาะสมหรือจะใช้กระดาษตราครุฑ โดยมีหัวข้อตามหนังสือภายนอกก็ได้ การใช้กระดาษตราครุฑสำหรับหนังสือภายในซึ่งมีหัวข้อตามหนังสือภายนอกนั้นตามระเบียบงานสารบรรณเดิมกำหนดให้ใช้ได้เฉพาะหนังสือราชการสำคัญ แต่ระเบียบงานสารบรรณฉบับใหม่ไม่ได้กำหนดไว้ เพราะเห็นว่าบางส่วนราชการมีความจำเป็นต้องใช้กระดาษตราครุฑก็มีจะกำหนดให้ใช้แต่กระดาษบันทึกอย่างเดียวย่อมไม่สะดวกกระดาษบันทึกข้อความใช้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ใช้ทำเป็นหนังสือราชการภายใน ซึ่งได้ให้นิยามความหมายไว้ข้างต้นแล้ว คำขึ้นต้นใช้หลายแบบ
2. ใช้กระดาษบันทึกข้อความแบบหน้าเรื่อง เพื่อย่อเนื้อความของเรื่องนั้นให้สั้นและจับประเด็นหรือเพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ต้องลงชื่อในหนังสือของเรื่องนั้นได้ทราบเหตุผลความประสงค์ของเรื่อง

3. บันทึกคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาจะสั่งงานแก่ ได้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรก็อาจทำได้โดยใช้บันทึกข้อความสั่งงานการบันทึก คือ การเขียนข้อความเสนอผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาสั่งผู้ได้บังคับบัญชา หรือระหว่างข้าราชการในกระทรวง ทบวง กรมเดียวกันซึ่งเป็นเรื่องภายในของหน่วยราชการเหตุผลที่จำเป็นต้องมีการบันทึกก็เพื่อจะอำนวยความสะดวก

ความสะดวกในการติดต่อและสั่งงานภายในหน่วยราชการ หลักการบันทึกควรแยกเป็น เรื่องๆ และให้มีหัวข้อแต่ละเรื่องเพื่อสะดวกในการพัฒนาและสั่งการซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้

3.1 บันทึกย่อเรื่อง คือ การเขียนข้อความย่อจากเรื่องเก็บเอาแต่ประเด็นสำคัญ แต่ให้เข้าใจเรื่องได้โดยสมบูรณ์ที่จะสั่งงานได้โดยไม่ผิดพลาดความสำคัญตอนใดในหนังสือที่ต้องการให้เป็นที่สังเกต ในการพิจารณาสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะขีดเส้นใต้ไว้ด้วยก็ยิ่งดี

3.2 บันทึกรายงาน คือ การเขียนข้อความรายงานเรื่องที่ตนปฏิบัติหรือประสบพบเห็นหรือสำรวจสืบสวนได้เสนอผู้บังคับบัญชาการเขียนรายงานควรเขียนให้สั้นเอาแต่ข้อความที่จำเป็นแต่ถ้าเป็นรายงานเรื่องที่ได้รับมอบหมายต้องรายงานทุกข้อที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบหรือสนใจ

3.3 บันทึกความเห็นคือข้อความที่เขียนเสนอผู้บังคับบัญชาแสดงความรู้สึกนึกคิดของตนเกี่ยวกับเรื่องที่เสนอ เพื่อจะร่างประกอบการพิจารณาสั่งการของผู้บังคับบัญชาบันทึกนี้จะกระทำต่อท้ายเรื่อง ใดเรื่องหนึ่งหรือต่อท้ายบันทึกย่อเรื่อง

3.4 บันทึกติดต่อและสั่งการ คือการเขียนข้อความติดต่อภายในระหว่างข้าราชการในหน่วยเดียวกันหรือผู้บังคับบัญชาสั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า การจัดทำโต้ตอบหนังสือภายในหมายถึงการจัดทำบันทึกข้อความที่ถูกต้องการลงทะเบียนการประกาศการรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการการเก็บรักษาอย่างเป็นระบบหมวดการรับและการส่งหนังสือราชการ

การรับ ส่งหนังสือราชการเป็นขั้นหนึ่งของการบริหารงานธุรการที่มีความสำคัญมากเพราะสมรรถภาพของหน่วยงานจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดวางรูปงานเพื่อให้งานหนังสือสามารถส่งไปถึงผู้รับโดยเร็วที่สุดหรือส่งไปถึงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานดำเนินการได้ทันทีโดยมีรากฐานที่สำคัญในการดำเนินงานนี้ คืองานดำเนินไปโดยรวดเร็วตรงเวลาไม่สิ้นเปลืองถูกต้องและมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่มีเลยหมวดการรับส่งหนังสือประกอบไปด้วยงานต่างๆ ดังนี้ คือ

การรับ-จ่ายไปรษณีย์ภัณฑ์ คือ การรับหนังสือ จดหมาย พัสดุ จากไปรษณีย์เพื่อนำส่งหน่วยงานและบุคลากร รับหนังสือจากหมวดรับ-ส่ง คัดแยกหนังสือ สิ่งพิมพ์พัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ที่ส่งถึงหน่วยงานและบุคลากรภายในคัดแยกหนังสือ สิ่งพิมพ์ พัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ แจกจ่ายให้หน่วยงานต่างๆ โดยแยกใส่ซองตู้จดหมายของงานธุรการติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่เดินหนังสือของหน่วยงานต่างๆ ภายในรวบรวมและสรุปข้อมูลการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ผู้อำนวยการทราบเพื่อรายงานต่อไป

ขารี่ มณีศรี (2524) การปฏิบัติเกี่ยวกับจดหมายออกความสะอาดเรียบร้อยและถูกต้องของหนังสือ (จดหมาย) ที่ส่งออกจากหน่วยราชการต่างๆ แสดงถึงประสิทธิภาพของ

แต่ละหน่วยงานด้วย มีบางครั้งจดหมายที่ส่งออกไปไม่ได้ลงวันที่เพราะพิมพ์ไว้ก่อนที่ขอเลขออกหนังสือหลายวัน เมื่อได้เลขที่หนังสือออกก็จัดการส่งไปเลยหรือบางครั้งหนังสือที่ส่งออกไปนั้นมีสิ่งที่ส่งมาด้วยหลายอย่าง แต่เวลาบรรจุซองไม่ตรวจตราดูให้เรียบร้อยว่าครบถ้วนหรือไม่ก็พับหนังสือเอกสารบรรจุซองทันทีข้อบกพร่องเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นหากคำนึงถึงข้อเตือนใจดังต่อไปนี้

1. ตรวจดูจดหมายว่าทุกฉบับที่ส่งออกว่ามีลายเซ็นและถ้ามีการลงเลขที่ของจดหมายออกก็ลงให้เรียบร้อยแล้ว
2. ตรวจดูรายชื่อผู้รับจดหมายพร้อมทั้งที่อยู่ว่าพิมพ์ถูกต้องทั้งที่จำหน่ายซองและในตัวจดหมาย
3. ถ้าจดหมายนั้นระบุว่ามีการส่งไปด้วยก็ต้องดูว่าได้สอดสิ่งนั้นไปในซองแล้วอย่างครบถ้วนพร้อมกับจดหมาย
4. ถ้าต้องสอดดวงตราไปรษณียากรไปเพื่อชำระหนี้ก็ดูว่าได้หอดวงตราไปรษณียากรด้วยกระดาษแก้วเรียบร้อยแล้ว
5. ถ้ามีการแก้ไขจดหมายก็ต้องตรวจดูว่าได้แก้ไขสำเนาที่เก็บเป็นหลักฐานถูกต้องตรงตามต้นฉบับแล้ว
6. ก่อนผนึกซองเพื่อความถูกต้องให้ดูความเรียบร้อยอีกครั้งหนึ่ง
7. ก่อนส่งต้องผนึกซองให้เรียบร้อยถ้าส่งจดหมายไปทางไปรษณีย์ก็ต้องปิดดวงตราไปรษณียากรประทับตราไปรษณียากร (ในกรณีส่งราชการจะประทับ “ในราชการ ...”) แล้วแต่การลงทะเบียนรับหนังสือราชการภายนอก

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 หมวดที่ 2 การรับและส่งหนังสือ ส่วนที่ 1 การรับหนังสือได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ หนังสือรับ คือ หนังสือที่ได้รับ เข้ามาจากภายนอกให้เจ้าหน้าที่งานธุรการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในส่วนนี้

1. จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของหนังสือเพื่อดำเนินการก่อนหลัง และให้ผู้เปิดซองตรวจเอกสารหากไม่ถูกต้องให้ติดต่อส่วนราชการเจ้าของเรื่องหรือหน่วยงานที่ออกหนังสือเพื่อดำเนินการให้ถูกต้องหรือบันทึกข้อบกพร่องไว้เป็นหลักฐานแล้วจึงดำเนินการเรื่องนั้นต่อไป

2. ประทับตรารับหนังสือที่มุมบนด้านขวาของหนังสือโดยกรอรายละเอียดดังนี้

3. เลขรับ ให้ลงเลขที่ตามเลขที่รับในทะเบียน
4. วันที่ ให้ลงวันเดือนปีที่รับหนังสือ
5. เวลา ให้ลงเวลาที่รับหนังสือ
6. ลงทะเบียนรับหนังสือในทะเบียนหนังสือรับโดยกรอรายละเอียดดังนี้



- 6.1 ทะเบียนหนังสือรับ วันที่ เดือน พ.ศ.ให้ลงวันเดือนปีที่ลงทะเบียน
- 6.2 เลขทะเบียนรับให้ลงเลขลำดับของทะเบียนหนังสือรับเรียงลำดับ
- ติดต่อกันไปตลอดปีปฏิทิน เลขทะเบียนของหนังสือรับจะต้องตรงกับเลขที่ในตรารับหนังสือ
- 6.3 ที่ให้ลงเลขที่ของหนังสือที่รับเข้ามา
- 6.4 ลงวันที่ ให้ลงวันเดือนปีของหนังสือที่รับเข้ามา
- 6.5 จาก ให้ลงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของหนังสือหรือชื่อส่วนราชการหรือชื่อ
- บุคคลในกรณีที่ไม่มีตำแหน่ง
- 6.6 ถึง ให้ลงตำแหน่งของผู้ที่หนังสือฉบับนั้นมีถึงหรือชื่อส่วนราชการหรือ
- ชื่อบุคคลในกรณีที่ไม่มีตำแหน่ง
- 6.7 เรื่องให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือฉบับนั้นในกรณีที่ไม่ชื่อเรื่องให้ลงสรุป
- เรื่องย่อ
- 6.8 การปฏิบัติให้บันทึกการปฏิบัติเกี่ยวกับหนังสือฉบับนั้น
- 6.9 หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด (ถ้ามี)

จัดแยกหนังสือที่ลงทะเบียนรับ แล้วส่งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการโดยให้ลงชื่อหน่วยงานที่รับหนังสือฉบับนั้นในช่องการปฏิบัติถ้ามีชื่อบุคคลหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการรับหนังสือ ให้ลงชื่อหรือตำแหน่งไว้ด้วยการส่งหนังสือที่ลงทะเบียนรับแล้วไปให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการ จะส่งโดยใช้สมุดส่งหนังสือหรือให้ผู้รับหนังสือลงชื่อและวันเดือนปีที่รับหนังสือไว้เป็นหลักฐานในทะเบียนรับหนังสือก็ได้ การดำเนินการตามขั้นตอนนี้จะเสนอผ่านผู้บังคับบัญชาผู้ใดหรือไม่ให้เป็นไปตามที่หัวหน้าส่วนราชการกำหนด ถ้าหนังสือรับนั้นจะต้องดำเนินการในหน่วยงานนั้นเองจนถึงขั้นได้ตอบหนังสือได้แล้วให้ลงทะเบียนว่าได้ส่งออกไปโดยหนังสือที่เท่าใดวันเดือนปีใด การรับหนังสือภายในส่วนราชการเดียวกันเมื่อผู้รับได้รับหนังสือจากหน่วยงานราชการแล้วให้ปฏิบัติตามวิธีการที่กล่าวข้างต้นโดยอนุโลม

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีการปฏิบัติงานสารบรรณด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และเป็นการสอดคล้องกับการบริหารราชการแนวทางใหม่ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ความคุ้มค่าและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานสมควรวางระบบงานธุรการให้เป็นการดำเนินงานที่มีระบบมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติราชการ

การติดต่อราชการนอกจากการจะดำเนินการโดยหนังสือที่เป็นเอกสารสามารถดำเนินการด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ได้ในกรณีที่ติดต่อราชการด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ให้ผู้ส่งตรวจสอบผลการส่งทุกครั้งและให้ผู้รับแจ้งตอบรับเพื่อยืนยันว่าหนังสือได้จัดส่งไปยังผู้รับเรียบร้อยแล้วและส่วนราชการ ผู้ส่งไม่ต้องจัดส่งหนังสือเป็นเอกสารเว้นแต่กรณีเป็นเรื่อง

สำคัญจำเป็นต้องยืนยันเป็นเอกสาร ให้ทำเอกสารยืนยันตามไปทันที การส่งข้อความทางเครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรเลข วิทยุโทรเลข โทรพิมพ์ โทรศัพท วิทยุสื่อสาร วิทยุกระจายเสียงหรือวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น ให้ผู้รับปฏิบัติเช่นเดียวกับได้รับหนังสือในกรณีที่ต้องยืนยันเป็นหนังสือให้ทำหนังสือยืนยันตามไปทันทีการส่งข้อความทางเครื่องมือสื่อสารซึ่งไม่มีหลักฐานปรากฏชัดเจนเช่นทางโทรศัพท์วิทยุสื่อสาร วิทยุกระจายเสียงหรือวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้นให้ผู้ส่งและผู้รับบันทึกข้อความไว้เป็นหลักฐาน

หนังสือรับ คือ หนังสือที่ได้รับเข้ามาจากภายนอกให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานธุรการปฏิบัติตาม ที่กำหนดไว้ในส่วนนี้การรับหนังสือที่มีชั้นความลับในชั้นลับหรือลับมากด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ให้ผู้ใช้งานหรือผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้เข้าถึงเอกสารลับแต่ละระดับเป็นผู้รับผ่านระบบการรักษาความปลอดภัยโดยให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ

จากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 พอสรุปขั้นตอนดำเนินการรับหนังสือได้ ดังนี้

### 1. ขั้นตอนการรับหนังสือ

- 1.1 จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของหนังสือ
- 1.2 ประทับตรารับหนังสือในทะเบียนหนังสือรับ
- 1.3 ลงทะเบียนรับหนังสือในทะเบียนหนังสือรับ
- 1.4 จัดแยกหนังสือที่ลงทะเบียนแล้วส่งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

ดำเนินการโดยให้ลงชื่อหน่วยงานที่รับหนังสือนั้นในช่องการปฏิบัติถ้ามีชื่อบุคคลหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการรับหนังสือให้ลงชื่อหรือตำแหน่งไว้ด้วย

2. การดำเนินการตามขั้นตอนนี้เสนอผ่านผู้บังคับบัญชาผู้ใดหรือไม่ให้เป็นไปตามที่หัวหน้าส่วนราชการกำหนด

3. ถ้าหนังสือรับนั้นจะต้องดำเนินเรื่องในหน่วยงานนั้นเองจนถึงขั้นได้ตอบหนังสือไปแล้วให้ลงทะเบียนว่าได้ส่งออกไปโดยหนังสือที่เท่าใด วัน เดือน ปี ไດ

สรุปได้ว่า การรับ ปฏิบัติตามลำดับคือเปิดผนึกของและตรวจประทับตรารับหนังสือ ลงทะเบียนรับลงบัตรตรวจค้นและส่งส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

การลงทะเบียนส่งหนังสือราชการภายนอกหนังสือส่ง คือ หนังสือที่ส่งออกไปภายนอกให้ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในส่วนนี้

1. ให้เจ้าของเรื่องตรวจความเรียบร้อยของหนังสือราชการรวมทั้งสิ้นที่จะส่งไปด้วยให้ครบถ้วน แล้วส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานธุรการเพื่อส่งออก

2. เมื่อเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานธุรการได้รับเรื่องแล้วให้ปฏิบัติ

3. ลงทะเบียนหนังสือในทะเบียนหนังสือส่งโดยกรอกรายละเอียดดังนี้
  - 3.1 ทะเบียนหนังสือส่ง วันที่ เดือน พ.ศ. ให้ลงวันเดือนปีที่ ลงทะเบียน
  - 3.2 เลขทะเบียนส่งให้ลงเลขลำดับของทะเบียนหนังสือลงเรียงลำดับติดต่อกันไปตลอดปีปฏิทิน
  - 3.3 ที่ให้ลงรหัสตัวพยัญชนะและเลขประจำของส่วนราชการเจ้าของเรื่องในหนังสือที่จะส่งออกถ้าไม่มีที่ดังกล่าวช่องนี้จะว่าง
  - 3.4 ลงวันที่ ให้ลงวันเดือนปีที่ส่งหนังสือนั้นออก
  - 3.5 จากให้ตำแหน่งเจ้าของหนังสือหรือชื่อส่วนราชการหรือชื่อบุคคลในกรณีที่ไม่มีตำแหน่ง
  - 3.6 ถึงให้ลงตำแหน่งของผู้ที่หนังสือนั้นมีถึงหรือชื่อส่วนราชการหรือชื่อบุคคลในกรณีที่มีตำแหน่ง
  - 3.7 เรื่องให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือฉบับนั้นในกรณีที่ไม่มีชื่อเรื่องให้ลงสรุปเรื่องย่อ
  - 3.8 การปฏิบัติให้บันทึกการปฏิบัติเกี่ยวกับหนังสือฉบับนั้น
  - 3.9 หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด (ถ้ามี)
4. เลขที่และวันเดือนปีในหนังสือที่จะส่งออกทั้งในต้นฉบับและสำเนาฉบับให้ตรงกับเลขทะเบียนส่งและวันเดือนปีในทะเบียนหนังสือส่ง
5. ก่อนบรรจุซองให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานธุรการตรวจสอบความเรียบร้อยของหนังสือตลอดจนสิ่งไปด้วยอีกครั้งหนึ่งแล้วปิดผนึกหนังสือที่ไม่มีความสำคัญมากนักอาจส่งไปโดยวิธีพับยึดติดด้วย แถบกาบ กาว เย็บด้วยลวดหรือวิธีอื่นแทนการบรรจุซอง
6. การจำหน่ายซองให้ปฏิบัติตามระเบียบสำหรับหนังสือที่ต้องปฏิบัติให้เร็วกว่าปกติให้ปฏิบัติตามระเบียบในกรณีที่ไม่ใช้สมุดส่งหนังสือให้มีใบรับหนังสือแนบติดซองไปด้วย
7. การส่งหนังสือโดยทางไปรษณีย์ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบหรือวิธีการที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยกำหนดการส่งหนังสือซึ่งมิใช่เป็นการส่งโดยทางไปรษณีย์เมื่อส่งหนังสือให้ผู้รับแล้วผู้ส่งต้องให้ผู้รับลงชื่อรับในสมุดส่งหนังสือหรือใบรับแล้วแต่กรณีถ้าเป็นใบรับให้นำใบรับนั้นมาผนึกติดไว้ที่สำเนาฉบับ
8. หนังสือที่ได้ลงทะเบียนส่งในกรณีที่เป็นการตอบหนังสือซึ่งรับเข้ามาให้ลงทะเบียนว่าหนังสือนั้นได้ตอบตามหนังสือรับที่เท่าใดวันเดือนปีใด
9. สมุดส่งหนังสือโดยกรอกรายละเอียดดังนี้
  - 9.1 เลขทะเบียนให้ลงทะเบียนหนังสือส่ง
  - 9.2 จากให้ลงตำแหน่งหรือชื่อส่วนราชการหรือชื่อบุคคลที่เป็นเจ้าของหนังสือ

9.3 ถึงให้ลงตำแหน่งของผู้ที่หนังสือนั้นมีถึงหรือชื่อส่วนราชการหรือชื่อบุคคล  
ในกรณีที่ไม่มีตำแหน่ง

9.4 หน่วยรับให้ลงชื่อส่วนราชการที่รับหนังสือ

9.5 ผู้รับให้ผู้รับหนังสือลงวันเดือนปีและเวลาที่รับหนังสือ

9.6 วันและเวลาให้ผู้รับหนังสือลงวันเดือนปีและเวลาที่รับหนังสือ

9.7 หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด (ถ้ามี)

10. ใบรับหนังสือให้กรอกรายละเอียดดังนี้

10.1 ที่ให้ลงเลขที่ของหนังสือฉบับนั้น

10.2 ถึงให้ลงตำแหน่งของผู้ที่หนังสือนั้นมีถึงหรือชื่อส่วนราชการหรือ  
ชื่อบุคคลในกรณีที่ไม่มีตำแหน่ง

10.3 เรื่องให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือฉบับนั้นในกรณีที่ไม่มีชื่อเรื่องให้ลง  
สรุปเรื่องย่อ

10.4 รับวันที่ให้ผู้รับหนังสือลงวันเดือนปีที่รับหนังสือ

10.5 เวลาให้ผู้รับหนังสือลงชื่อที่สามารถอ่านออกได้

10.6 ผู้รับให้ผู้รับหนังสือลงชื่อที่สามารถอ่านออกได้

11. เพื่อให้การรับและส่งหนังสือดำเนินการไปโดยสะดวกเรียบร้อยและรวดเร็ว  
ส่วนราชการจะกำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตลอดจนแนวทางปฏิบัติไว้ด้วยก็ได้ทั้งนี้ให้มีการสำรวจ  
ทะเบียนหนังสือรับเป็นประจำว่าหนังสือตามทะเบียนรับนั้นได้มีการปฏิบัติไปแล้วเพียงใดและให้มี  
การติดตามเรื่องด้วยในการนี้ส่วนราชการใดเห็นสมควรจะจัดให้มีบัตรตรวจค้นสำหรับหนังสือและ  
หนังสือส่งเพื่อความสะดวกในการค้นหาก็ได้ตามความเหมาะสม

12. บัตรตรวจค้นโดยกรอกรายละเอียด ดังนี้

12.1 เรื่อง รหัส ให้ลงเรื่องและรหัสตามหมวดหมู่ของหนังสือ

12.2 เลขทะเบียนรับให้ลงเลขทะเบียนตามที่ปรากฏในทะเบียนหนังสือรับ

12.3 ที่ให้ลงเลขที่ของหนังสือ

12.4 ลงวันที่ ให้ลงวันเดือนปีของหนังสือ

12.5 รายการให้ลงเรื่องย่อของหนังสือเพื่อให้ทราบว่าหนังสือนั้นมาจากที่ใด  
เรื่องอะไร

12.6 การปฏิบัติ ให้บันทึกการปฏิบัติเกี่ยวกับหนังสือนั้นเพื่อให้ทราบว่า  
ส่งไปที่ใด เมื่อใด

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในปัจจุบันที่มีการปฏิบัติงานสารบรรณด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และเป็นการสอดคล้องกับการบริหารราชการแนวทางใหม่ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ความคุ้มค่าและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานสมควรวางระบบงานธุรการให้เป็นการดำเนินงานที่มีระบบมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติราชการหนังสือส่ง คือ หนังสือที่ส่งออกไปภายนอกให้ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในส่วนนี้การส่งหนังสือที่มีชั้นความลับในชั้นลับหรือลับมากด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ให้ผู้ใช้งานหรือผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้เข้าถึงเอกสารลับแต่ละระดับเป็นผู้ส่งผ่านระบบการรักษาความปลอดภัยโดยให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ

### 1. ขั้นตอนหนังสือส่ง

1.1 ให้เจ้าของเรื่องตรวจสอบความเรียบร้อยของหนังสือรวมทั้งสิ่งที่จะส่งไปด้วยให้ครบถ้วนแล้ว ส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่ให้หน่วยงานธุรการเพื่อส่งออก

1.2 เมื่อเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานธุรการได้รับเรื่องแล้วให้ปฏิบัติดังนี้

1.2.1 ลงทะเบียนส่งหนังสือในทะเบียนหนังสือ

1.2.2 ลงเลขที่ และวัน เดือน ปี ในหนังสือที่จะส่งออกทั้งในต้นฉบับ และสำเนาฉบับให้ตรงกับเลขทะเบียนส่ง และวัน เดือน ปี ในทะเบียนหนังสือส่ง

1.2.3 ก่อนบรรจุของให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานธุรการตรวจสอบความเรียบร้อยของหนังสือตลอดจนสิ่งที่ส่งไปด้วยอีกครั้งหนึ่งแล้วปิดผนึกหนังสือที่ไม่มีความสำคัญมากนักอาจส่งไปโดยวิธีพับยึดติดแถบกาวยึดด้วยลวดหรือวิธีอื่นแทนการบรรจุของ

2. การส่งหนังสือโดยทางไปรษณีย์ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบหรือวิธีการที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยกำหนดการส่งหนังสือซึ่งมิใช่ทางไปรษณีย์เมื่อส่งหนังสือให้ผู้รับแล้วผู้ส่งต้องให้ผู้รับลงชื่อรับในสมุดส่งหนังสือหรือใบรับแล้วแต่กรณีถ้าเป็นใบรับให้นำใบรับนั้นมาผนึกติดไว้ที่สำเนาฉบับเพื่อให้การรับและส่งหนังสือดำเนินไปโดยสะดวกเรียบร้อยและรวดเร็วส่วนราชการจะกำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตลอดแนวทางปฏิบัติงานไว้ด้วยก็ได้ทั้งนี้ให้มีการสำรวจทะเบียนหนังสือรับเป็นประจำว่าหนังสือตามทะเบียนรับนั้นได้มีการปฏิบัติไปแล้วเพียงใดและให้มีการติดตามเรื่องด้วยในการนี้ส่วนราชการใดเห็นสมควรจะจัดให้มีบัตรตรวจค้นสำหรับหนังสือรับและหนังสือส่งเพื่อความสะดวกสรุปการส่งหนังสือออกต้องลงทะเบียน ลงเลขที่ วันที่ เดือน พ.ศ. ในต้นหนังสือและสำเนาฉบับแล้วจึงส่งออก

3. ด้านการเก็บรักษาหนังสือ (จำนง หอมแย้ม (2547) ได้อธิบายถึงวิธีการเก็บหนังสือว่าหนังสือที่เก็บนั้นอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามลักษณะและจุดมุ่งหมายของการเก็บคือ

3.1 การเก็บระหว่างปฏิบัติ คือการเก็บหนังสือที่ปฏิบัติยังไม่แล้วเสร็จให้อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าของเรื่องโดยให้กำหนดวิธีการเก็บให้เหมาะสมตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ไม่ต้องส่งไปยังแผนกเก็บหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บหนังสือโดยเฉพาะในกรณีที่เก็บหนังสือเพื่อรอคำตอบจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นถ้าไม่ได้รับคำตอบเป็นเวลานานพอสมควรก็จะต้องมีการเตือนถามโดยใช้หนังสือประทับตรา

3.2 การเก็บเมื่อปฏิบัติเสร็จแล้ว คือ การเก็บหนังสือที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้วและไม่มียะไรต้องปฏิบัติต่อไปอีกวันแต่มีเรื่องในลักษณะที่คล้ายคลึงกันเข้ามาใหม่หรือจะต้องใช้เรื่องเดิมประกอบการพิจารณาพร้อมกับเรื่องใหม่ๆก็จะต้องนำเรื่องนี้ออกมาอีกหน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บหนังสือนั้นคณะกรรมการการปฏิบัติระบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้เสนอให้แต่ละส่วนราชการจัดตั้งศูนย์เอกสารภายในกรมขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องตั้งเป็นส่วนราชการขึ้นใหม่และให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องนี้

3.3 การเก็บไว้เพื่อใช้ในการตรวจสอบ คือการเก็บหนังสือที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้วแต่จำเป็นจะต้องใช้ในการตรวจสอบเป็นประจำไม่สะดวกในการส่งไปเก็บยังหน่วยเก็บของส่วนราชการให้เจ้าของเรื่องเก็บเป็นเอกเทศโดยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ขึ้นรับผิดชอบก็ได้เมื่อหมดความจำเป็นที่จะต้องใช้ในการตรวจสอบแล้วก็ให้จัดส่งหนังสือไปยังหน่วยเก็บของส่วนราชการ

#### 4. การปฏิบัติของเจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่อง

4.1 จัดทำบัญชีหนังสือส่งเก็บอย่างน้อยมีต้นฉบับและสำเนาฉบับสำหรับเจ้าของเรื่องและหน่วยเก็บ เก็บไว้อย่างละฉบับ และให้กรอรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 ลำดับที่ ให้ลงเลขลำดับเรื่องของหนังสือที่เก็บ

4.1.2 ที่ ให้ลงเลขที่ของหนังสือแต่ละฉบับ

4.1.3 ลงวันที่ ให้ลงวัน เดือน ปี ของหนังสือแต่ละฉบับ

4.1.4 เรื่อง ให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือแต่ละฉบับในกรณีที่ไม่มีชื่อเรื่องให้ลงสรุปเรื่องย่อ

4.1.5 อายุการเก็บหนังสือให้ลงวัน เดือน ปี ที่จะเก็บถึง ในกรณีให้เก็บไว้ตลอดไปให้ลงคำว่า ห้ามทำลาย

4.1.6 หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด (ถ้ามี)

4.2 ส่งหนังสือและเรื่องปฏิบัติทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับหนังสือนั้นพร้อมทั้งบัญชีหนังสือส่งเก็บไปให้หน่วยเก็บที่ส่วนราชการนั้นๆ กำหนดการปฏิบัติของหน่วยเก็บเมื่อได้รับเรื่องจากเจ้าของเรื่องแล้วให้ปฏิบัติ ดังนี้

4.2.1 ประทับตรากำหนดเก็บหนังสือ คำว่า “ห้ามทำลาย” ด้วยหมึกสีแดง หรือ “เก็บถึง พ.ศ. ....” ด้วยหมึกสีน้ำเงินแล้วลงเลขของปีพุทธศักราชที่ให้เก็บถึงสำหรับ

หนังสือที่ต้องเก็บตลอดไปและหนังสือที่เก็บโดยมีกำหนดเวลาตามลำดับด้วยตัวอักษรขนาดไม่เล็กกว่าตัวพิมพ์ 2.4 พอยท์ โดยประทับตราไว้ที่มุมล่างด้านขวาของกระดาษแผ่นแรกของหนังสือฉบับนั้นและลงลายมือชื่อย่อกำกับตรา

#### 4.2.2 ลงทะเบียนหนังสือเก็บไว้เป็นหลักฐานและให้กรอกรายละเอียดดังนี้

4.2.2.1 ลำดับที่ให้ลงเลขลำดับเรื่องของหนังสือที่เก็บ

4.2.2.2 วันเก็บ ให้ลงวัน เดือน ปี ที่นำหนังสือนั้นเข้าทะเบียนเก็บ

4.2.2.3 เลขทะเบียนรับให้ลงทะเบียนรับให้ลงเลขทะเบียนรับของ

หนังสือแต่ละฉบับ

4.2.2.4 ที่ให้ลงเลขที่ของหนังสือแต่ละฉบับ

ให้ลงสรุปเรื่องย่อ

4.2.2.5 เรื่อง ให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือแต่ละฉบับในกรณีที่ไม่มีชื่อเรื่อง

4.2.2.6 รหัสแฟ้มให้ลงหมายเลขลำดับหมู่ของการจัดแฟ้มเก็บหนังสือ

4.2.2.7 กำหนดเวลาเก็บให้ลงระยะเวลาการเก็บตามที่กำหนดในตรา

กำหนดเก็บหนังสือตาม ข้อ 1

4.2.2.8 หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด(ถ้ามี)

5. อายุการเก็บหนังสือหนังสือราชการที่ปฏิบัติเสร็จแล้วหนังสือเหล่านี้แต่ละฉบับก็มีความสำคัญไม่เท่ากัน การกำหนดอายุการเก็บหนังสือจะทำให้สามารถคัดเลือกเก็บเฉพาะหนังสือที่สำคัญเท่านั้นและทำให้ประหยัดเนื้อที่ในการเก็บหนังสือ โดยปกติให้เก็บหนังสือต่างๆ ไว้ไม่น้อยกว่า 10 ปี เว้นแต่หนังสือต่อไปนี้

5.1 หนังสือที่ต้องสงวนเป็นความลับให้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบที่ว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ

5.2 หนังสือที่เป็นหลักฐานทางอรรถคดีสำนวนของศาลหรือของพนักงานสอบสวนหรือหนังสืออื่นใดที่ได้มีกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนกำหนดไว้เป็นพิเศษแล้วการเก็บให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนว่าด้วยการนั้น

5.3 หนังสือที่เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีสถิติหลักฐานหรือเรื่องที่ต้องใช้สำหรับศึกษาค้นคว้าหรือหนังสืออื่นในลักษณะเดียวกันให้เก็บไว้เป็นหลักฐานทางราชการตลอดไปหรือตามที่กองจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากรกำหนด

5.4 หนังสือที่ได้ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วและเป็นคู่สำเนาที่มีต้นเรื่องจะค้นได้จากที่อื่นให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 5 ปี

5.5 หนังสือที่เป็นเรื่องธรรมดาซึ่งไม่มีความสำคัญและเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 1 ปี

การเก็บหนังสือที่มีอายุครบ 25 ปี เพื่อคุ้มครองหนังสือราชการให้ส่วนราชการจัดส่งหนังสืออายุครบ 25 ปี นับจากวันที่จัดทำขึ้นที่เก็บไว้ ณ ส่วนราชการใดพร้อมทั้งบัญชีส่งมอบหนังสือครบ 25 ปี ให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร ภายในวันที่ 31 มกราคม ของ ปีถัดไปทุกปี ปฏิทิน เว้นแต่หนังสือต่อไปนี้

1. หนังสือที่ต้องสงวนเป็นความลับให้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ
2. หนังสือที่มีกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบที่ออกใช้เป็นการทั่วไปกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น
3. หนังสือที่ส่วนราชการมีความจำเป็นต้องเก็บไว้ที่ส่วนราชการนั้นให้จัดทำบัญชีหนังสือครบ 25 ปี ที่เก็บเองส่งมอบให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรในการปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งมอบหนังสือครบ 25 ปี

ในส่วนราชการเจ้าของ หนังสือทำบัญชีส่งมอบหนังสือ 25 ปี และบัญชีครบ 25 ปี ที่ขอเก็บเอง (สำหรับกรณีที่ต้องการเก็บหนังสือนั้นไว้เอง) อย่างน้อยให้มีต้นฉบับและสำเนาฉบับ เพื่อให้ส่วนราชการผู้มอบและกองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรผู้ส่งมอบยึดถือไว้เป็นหลักฐาน ฝ่ายละฉบับ

การมอบหนังสือครบ 25 ปี ให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรเป็นผู้เก็บซึ่งจะต้องมีบัญชีส่งมอบหนังสือครบ 25 ปี ให้กรอกรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อบัญชีส่งมอบหนังสือครบ 25 ปี ประจำปีให้ลงตัวเลขของปีพุทธศักราชที่จัดทำบัญชี
2. กระทรวง ทบวง กรม กอง ให้ลงชื่อส่วนราชการที่จัดทำบัญชี
3. วันที่ให้ลงวัน เดือน ปี ที่จัดทำบัญชี
4. แผนที่ให้ลงเลขลำดับของแผ่นบัญชี
5. ลำดับที่ให้ลงเลขลำดับเรื่องของหนังสือที่ส่งมอบ
6. รหัสแฟ้มให้ลงหมายเลขที่ลำดับหมู่ของการจัดแฟ้มเก็บหนังสือ
7. ที่ให้ลงเลขที่ของหนังสือแต่ละฉบับ
8. ลงวันที่ให้ลงวัน เดือน ปี ของหนังสือแต่ละฉบับ
9. เลขทะเบียนรับให้ลงเลขทะเบียนรับของหนังสือแต่ละฉบับ
10. เรื่องให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือแต่ละฉบับในกรณีที่มีชื่อเรื่องให้ลงสรุป

เรื่องย่อ

11. หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด (ถ้ามี)



12. ลงชื่อผู้มอบให้ผู้รับมอบลงลายมือและวงเล็บชื่อและนามสกุลด้วยตัวบรรจง พร้อมทั้งลงตำแหน่งของผู้มอบ

13. ลงชื่อผู้รับทราบให้ผู้รับมอบลงลายมือชื่อและวงเล็บชื่อและนามสกุลด้วยตัวบรรจงพร้อมทั้งลงตำแหน่งของผู้รับมอบ

ส่วนหนังสือครบ 25 ปี ที่ส่วนราชการของเก็บเองก็จะต้องทำบัญชีหนังสือครบ 25 ปี ที่ขอเก็บเองแล้วส่งไปให้กองจดหมายเหตุกรมศิลปากรและให้จัดทำบัญชีหนังสือครบ 25 ปี และให้กรอกรายละเอียด ดังนี้

1. ชื่อบัญชีหนังสือครบ 25 ปี ที่ขอเก็บเองประจำปี ให้ลงตัวเลขของปี พุทธศักราชที่จัดทำบัญชี

2. กระทรวง ทบวง กรม กอง ให้ลงชื่อส่วนราชการที่จัดทำบัญชี

3. วันที่ให้ลงวันที่ เดือน ปี ที่จัดทำบัญชี

4. แผ่นที่ให้ลงเลขลำดับของแผ่นบัญชี

5. ลำดับที่ให้ลงลำดับเรื่องของหนังสือที่ขอเก็บเอง

6. รหัสแฟ้มให้ลงหมายเลขลำดับหมู่ของการจัดแฟ้มเก็บหนังสือ

7. ที่ให้ลงเลขที่ของหนังสือแต่ละฉบับ

8. ลงวันที่ให้ลงวัน เดือน ปี ของหนังสือแต่ละฉบับ

9. เรื่องให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือแต่ละฉบับในกรณีที่ไม่มีชื่อเรื่องให้ลงสรุป

เรื่องย่อ

10. หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด (ถ้ามี) การฝากหนังสือไว้กับกองจดหมายเหตุแห่งชาติ หนังสือที่ยังไม่ถึงกำหนดทำลายซึ่งส่วนราชการเห็นว่าเป็นหนังสือที่มีความสำคัญและประสงค์จะฝากให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรให้ถือว่าเป็นหนังสือของส่วนราชการผู้ฝากหาส่วนราชการผู้ฝากต้องการใช้หนังสือหรือขอคืนให้ทำได้โดยจัดทำหลักฐานต่อกันไว้ให้ชัดเจนเมื่อถึงกำหนดการทำลายแล้วให้ส่วนราชการผู้ฝากเป็นผู้ดำเนินการทำลายตามระเบียบงานสารบรรณ การฝากหนังสือไว้กับกองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรให้ดำเนินการ ดังนี้

10.1 ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีฝากหนังสือประจำปีโดยกรอกรายละเอียด ดังนี้

10.1.1 ชื่อบัญชีฝากหนังสือ ประจำปี ให้ลงตัวเลขของปีพุทธศักราชที่จัดทำบัญชี

10.1.2 กระทรวง ทบวง กรม กอง ให้ลงชื่อส่วนราชการที่จัดทำบัญชี

10.1.3 วันที่ให้ลงวัน เดือน ปี ที่จัดทำบัญชี

10.1.4 แผ่นที่ให้ลงเลขลำดับของแผ่นบัญชี

- 10.1.5 ลำดับที่ให้ลงเลขลำดับเรื่องของหนังสือ
- 10.1.6 รหัสแฟ้มให้ลงหมายเลขลำดับหมู่ของการจัดแฟ้มเก็บหนังสือ
- 10.1.7 ที่ให้ลงเลขที่ของหนังสือแต่ละฉบับ
- 10.1.8 ลงวันที่ให้ลงวันที่ เดือน ปี ของหนังสือแต่ละฉบับ
- 10.1.9 เลขทะเบียนรับให้ลงทะเบียนรับของหนังสือแต่ละฉบับ
- 10.1.10 เรื่องให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือแต่ละฉบับในกรณีที่ไม่มีชื่อเรื่อง
- ให้ลงสรุปเรื่องย่อ
- 10.1.11 หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด (ถ้ามี)
- 10.1.12 ลงชื่อผู้ฝากให้ผู้รับฝากลงลายมือชื่อและวงเล็บชื่อและนามสกุล
- ด้วยตัวบรรจงพร้อมทั้งลงตำแหน่งของผู้รับฝาก
- 10.1.13 ลงชื่อผู้รับฝากให้ผู้รับฝากลงลายมือชื่อและวงเล็บชื่อและนามสกุลด้วยตัวบรรจงพร้อมทั้งลงตำแหน่งของผู้รับฝาก
- 10.2 ส่งต้นฉบับและสำเนาฉบับบัญชีฝากหนังสือพร้อมกับหนังสือที่จะฝากให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากร
- 10.3 เมื่อกองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรตรวจหนังสือและรับฝากหนังสือแล้วให้ลงนามบัญชีฝากหนังสือแล้วคืนต้นฉบับให้ส่วนราชการผู้ฝากเก็บไว้เป็นหลักฐานจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 พอสรุปขั้นตอนดำเนินการได้ ดังนี้
- 10.3.1 การเก็บรักษาแบ่งออกเป็น 3 ประเภท
- 10.3.1.1 การเก็บระหว่างปฏิบัติ
- 10.3.1.2 การเก็บเมื่อปฏิบัติเสร็จแล้ว
- 10.3.1.3 การเก็บไว้เพื่อใช้ในการตรวจสอบ
- 10.3.2 การเก็บระหว่างปฏิบัติการเก็บหนังสือที่ปฏิบัติยังไม่เสร็จให้อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าของเรื่องโดยให้กำหนดวิธีการเก็บให้เหมาะสมตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
- 10.3.3 การเก็บเมื่อปฏิบัติเสร็จแล้วการเก็บหนังสือที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้วและไม่มีอะไรที่จะต้องปฏิบัติต่อไปอีกให้เจ้าหน้าที่ของเจ้าของเรื่องปฏิบัติ ดังนี้
- 10.3.3.1 จัดทำบัญชีหนังสือส่งเก็บอย่างน้อยให้มีต้นฉบับและสำเนาฉบับสำหรับเจ้าของเรื่องและหน่วยเก็บเก็บไว้อย่างละฉบับ
- 10.3.3.2 ส่งหนังสือและเรื่องปฏิบัติทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับหนังสือนั้นพร้อมทั้งบัญชีหนังสือส่งเก็บไปให้หน่วยเก็บที่ส่วนราชการนั้นๆ กำหนดเมื่อได้รับหนังสือจากเจ้าของเรื่องแล้วให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการเก็บหนังสือปฏิบัติ ดังนี้

10.3.3.2.1 ประทับตรากำหนดเก็บหนังสือไว้ที่มุมล่างด้านขวาของกระดาษแผ่นแรกของหนังสือฉบับนั้นและลงลายมือชื่อย่อกำกับตรา

10.3.3.2.1.1 หนังสือที่ต้องเก็บไว้ตลอดไปให้ประทับตราคำว่าห้ามทำลายด้วยหมึกแดง

10.3.3.2.1.2 หนังสือที่เก็บโดยมีกำหนดเวลาให้ประทับตราคำว่าเก็บถึง พ.ศ. ....ด้วยหมึกสีน้ำเงินและลงทะเบียนของปีพุทธศักราชที่ให้เก็บถึง

10.3.3.2.2 ลงทะเบียนหนังสือเก็บไว้เป็นหลักฐาน

10.4 การเก็บไว้เพื่อใช้ในการตรวจสอบการเก็บหนังสือที่ปฏิบัติเสร็จแล้วแต่จำเป็นจะต้องใช้ในการตรวจสอบเป็นประจำไม่สะดวกในการส่งไปเก็บยังหน่วยเก็บของส่วนราชการให้เจ้าของเรื่องเก็บเป็นเอกเทศโดยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ขึ้นรับผิดชอบก็ได้เมื่อหมดความจำเป็นที่จะต้องใช้ในการตรวจสอบแล้วให้จัดส่งหนังสือนั้นไปยังหน่วยเก็บของส่วนราชการ

10.5 อายุการเก็บหนังสือโดยปกติให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 10 ปี เว้นแต่หนังสือดังต่อไปนี้

10.5.1 หนังสือที่ต้องสงวนเป็นความลับให้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ

10.5.2 หนังสือที่เป็นหลักฐานทางอรรถคดีสำเนาของศาลหรือของพนักงานสอบสวน

10.5.3 หนังสือที่เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีสถิติ หลักฐานหรือเรื่องที่ต้องใช้สำหรับศึกษาค้นคว้า

10.5.4 หนังสือที่ได้ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้วและเป็นคู่สำเนาที่มีต้นเรื่องจะค้นได้จากที่อื่นให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 5 ปี

10.5.5 หนังสือที่เป็นเรื่องธรรมดาสามัญซึ่งไม่มีความสำคัญ

10.5.6 หนังสือหรือเอกสารเกี่ยวกับการรับเงินการจ่ายเงินที่ไม่มีหลักฐานแห่งการก่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อสำนักงานตรวจสอบแล้วไม่มีปัญหาและไม่มีความจำเป็นต้องใช้ประกอบการสอบหรือเพื่อการใดๆ อีกให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 5 ปีหนังสือที่เกี่ยวกับการเงินซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นต้องเก็บไว้ถึง 10 ปี หรือ 5 ปี แล้วแต่กรณีให้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง (ฉบับที่ 2/2548)

10.6 หนังสือครบ 20 ปี (เดิม 25 ปี) ทุกปีปฏิทินให้ส่วนราชการจัดส่งหนังสือที่มีอายุครบ 20 ปี นับจากวันที่ได้จัดทำขึ้นที่เก็บไว้ ณ ส่วนราชการใดพร้อมทั้งบัญชีส่งมอบหนังสือครบ 20 ปีให้ สำนัก (เดิม....กอง) หอจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรภายในวันที่ 31 มกราคมของปีถัดไปเว้นแต่หนังสือดังกล่าว

10.6.1 หนังสือที่ต้องสงวนเป็นความลับให้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยความรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ

10.6.2 หนังสือที่มีกฎหมายข้อบังคับหรือระเบียบที่ออกใช้เป็นการทั่วไปกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

10.6.3 หนังสือที่เป็นส่วนราชการนั้นให้จัดทำบัญชีหนังสือครบ 20 ปีที่ขอเก็บเองส่งมอบให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากร

สรุปได้ว่า การเก็บรักษาหนังสือระหว่างปฏิบัติ คือ การเก็บหนังสือราชการแบ่งออกเป็นเก็บในระหว่างปฏิบัติและการเก็บเมื่อปฏิบัติเสร็จแล้วการเก็บระหว่างปฏิบัติคือการเก็บหนังสือที่ปฏิบัติยังไม่เสร็จให้อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการเจ้าของเรื่องนั้นแต่เจ้าหน้าที่ผู้รับปฏิบัติต้องรับผิดชอบด้วยการเก็บหนังสือที่ปฏิบัติเสร็จแล้วเจ้าหน้าที่ต้องทำทะเบียนหนังสือเก็บไว้เป็นหลักฐานว่า วันที่ เดือน พ.ศ. ได้มีหนังสือส่งมาเก็บก็เรื่องมีอะไรบ้างบรรดาหนังสือที่จำนะเข้าเก็บ ให้จัดเก็บเป็นหมวดหมู่ ตามวิธีการจัดกลุ่มเรื่องหนังสือและจะแยกหมวดหมู่ย่อยออกไปอีกก็แล้วแต่ส่วนราชการนั้นๆ จะพิจารณาเห็นสมควรโดยให้ถือความสะดวกและความรวดเร็วในการค้นหาเป็นสำคัญทะเบียนหนังสือเก็บให้จัดทำ 2 ชนิด คือ ชนิดเป็นเล่มและชนิดเป็นแผ่นเจ้าหน้าที่เก็บรักษาหนังสือไม่มีเพียงหน้าที่รับหนังสือแล้วนำเข้าเก็บเท่านั้นยังมีหน้าที่ตรวจสอบเอกสารในเรื่องที่ส่งมาเก็บว่าครบถ้วนเรียบร้อยหรือไม่แล้วจัดการเย็บเป็นปกให้เรียบร้อยทำบัญชีหน้าเรื่องไว้เป็นหลักฐานการรักษาหนังสือให้เจ้าหน้าที่ระมัดระวังรักษาหนังสือให้อยู่ในสภาพที่ดีเรียบร้อยใช้ได้ทุกโอกาสถ้าชำรุดเสียหายต้องรีบซ่อมให้ใช้ราชการได้เหมือนสภาพเดิม หากสูญหายต้องหาสำเนามาแทนให้เรื่องครบบริบูรณ์อาจแยกพิจารณาได้ 3 ประการคือ การป้องกัน การซ่อม การสูญหาย การป้องกันคือการให้หนังสืออยู่ในสภาพที่ดีเรียบร้อยอยู่เสมอ ต้องคำนึงถึงอาคารสถานที่ต้องดูแลอย่าให้ชำรุดทรุดโทรม ความสะอาดต้องระมัดระวังฝุ่นหยากไย่ เศษกระดาษซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ค้นหาเอกสารปฏิบัติงานไม่สะดวกตู้หรือชั้นใส่เอกสารต้องอยู่ในสภาพที่ป้องกันปลวก หนู และสัตว์อื่นที่ทำลายเอกสารได้ใช้ยากันปลวกยาฉีดกันแมลงต่างๆ ป้องกันเพลิงต้องตรวจสอบสายไฟฟ้าอย่าให้เก่าไฟฟ้ารั่วระมัดระวังอย่าให้ทิ้งกันบูดหรือโดยไม่ได้ดับให้สนิทก่อนให้มีน้ำยาดับเพลิงไว้เพียงพอเอกสารสำคัญควรเก็บในตู้นิรภัย การซ่อมเอกสารที่ชำรุดเสียหายเนื่องจากใช้บ่อยครั้งน้ำฝนรั่ว เสื่อมสภาพ หรือหนู แมลง ปลวกกัดต้องรีบซ่อมโดยการประคารถหากชำรุดมากก็คัด สำเนาใหม่ การสูญหายต้องติดตามเจ้าของเรื่องเดิมซึ่งอาจเป็นกรมกองในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัดกัน เพื่อขอคัดสำเนามาแทนจะได้เรื่องครบถ้วนตามเดิม

## 10.5 ด้านการยืม การทำลายหนังสือราชการ

### 10.5.1 การยืมหนังสือราชการ

เนื่องจากส่วนราชการแต่ละแห่งมีหนังสือจำนวนมากและมีอยู่หลายประเภทจึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การยืมหนังสือไว้เพื่อมิให้สูญหายและเพื่อให้เป็นหลักฐานในการติดตามทวงถาม การยืมหนังสือที่ส่งเก็บแล้วหรือการยืมหนังสือที่ปฏิบัติยังไม่เสร็จหรือหนังสือที่เก็บไว้เพื่อใช้ในการตรวจสอบให้ปฏิบัติตามระเบียบ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526

(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 พอสรุข้้นตอนการยืมหนังสือได้ดังนี้

1. ผู้ยืมต้องแจ้งให้ทราบว่าจะนำเรื่องที่ยืมนั้นจะไปใช้ในราชการใด
2. ผู้ยืมต้องมอบหลักฐานการยืมให้เจ้าหน้าที่เก็บ แล้วลงชื่อรับเรื่องที่ยืมไว้ในบัตรยืมหนังสือและให้เจ้าหน้าที่เก็บรวบรวมหลักฐานการยืมเรียงลำดับวันเดือน ปี ไว้เพื่อติดตาม ทวงถามส่วนบัตรยืมหนังสือนั้นให้เก็บไว้แทนหนังสือที่ถูกยืมไป

3. การยืมหนังสือระหว่างส่วนราชการผู้ยืมและผู้อนุญาตให้ยืมต้องเป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับกองขึ้นไปหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

4. การยืมหนังสือภายในส่วนราชการเดียวกันผู้ยืมและผู้อนุญาตให้ยืมต้องเป็นหัวหน้าส่วนราชการแผนกขึ้นไปหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

5. ห้ามมิให้บุคคลภายนอกยืมหนังสือเว้นแต่จะให้ดูหรือคัดลอกหนังสือทั้งนี้จะต้องได้รับอนุญาตจากหัวหน้าส่วนราชการระดับกองขึ้นไปหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายก่อน

เนื่องจากการยืมหนังสือนั้นจะต้องมอบหลักฐานการยืมให้เจ้าหน้าที่เก็บซึ่งคนละชนิดกับบัตรยืมหนังสือหลักฐานการยืมนี้ไม่ได้มีการกำหนดแบบขึ้นมาโดยเฉพาะจึงขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่เก็บและผู้บังคับบัญชาที่จะกำหนดขึ้นไว้เองเป็นการเฉพาะในส่วนราชการนั้นหลักฐานการยืมอย่างน้อยควรระบุให้ทราบว่าใครตำแหน่งใดสังกัดหน่วยงานใดยืมหนังสืออะไรและเมื่อไรส่วนบัตรยืมหนังสือได้กำหนดเป็นแบบไว้ ดังนี้

1. รายการ ให้ลงชื่อเรื่องหนังสือที่ขอยืมไปพร้อมด้วยรหัสของหนังสือนั้น
2. ผู้ยืม ให้ลงชื่อบุคคล ตำแหน่ง หรือส่วนราชการที่ยืมหนังสือ
3. ผู้รับ ให้ผู้รับหนังสือนั้นลงลายมือชื่อ และวงเล็บชื่อกำกับพร้อมด้วยตำแหน่งในบรรทัดถัดไป

4. วันยืม ให้ลงวัน เดือน ปี ที่ยืมหนังสือนั้น

5. กำหนดส่งคืน ให้ลงวันเดือน ปี ที่จะส่งหนังสือนั้นคืน

6. ผู้ส่งคืน ให้ผู้ส่งคืนลงลายมือชื่อ

7. วันส่งคืน ให้ลงวัน เดือน ปี ที่ส่งหนังสือคืน สรุปได้ว่าการยืมให้จัดทำหลักฐานการยืมเพื่อสะดวกในการติดต่อทวงถามคืนมีทั้งการยืมภายในภายนอกหน่วยงาน ปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณ

#### 10.5.2 การทำลายหนังสือราชการ

การทำลายหนังสือเป็นการช่วยให้ส่วนราชการมีสถานะที่เก็บหนังสือได้ต่อไปหนังสือต่างๆเมื่อพ้นระยะเวลาการเก็บรักษาการทำลายหนังสือมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการดังนี้

1. ภายใน 60 วัน หลังจากวันสิ้นปีปฏิทินให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

ในการเก็บหนังสือสำรวจหนังสือที่ครบกำหนดอายุการเก็บในปีนั้นไม่ว่าจะเป็นหนังสือที่เก็บไว้เองหรือที่ฝาก เก็บไว้ที่ กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรแล้วจัดทำบัญชีหนังสือขอทำลายเสนอหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมเพื่อพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการทำลายหนังสือเสนอหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมเพื่อพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการทำลายหนังสือบัญชีหนังสือขออนุญาตทำลายอย่างน้อยให้มีต้นฉบับและสำเนาฉบับโดยกรอกรายละเอียดดังนี้

1.1 ชื่อบัญชีหนังสือขอทำลายประจำปีให้ลงตัวเลขของปี

พุทธศักราชที่จัดทำบัญชี

1.2 กระทรวง ทบวง กรม กอง ให้ลงชื่อส่วนราชการที่จัดทำบัญชี

1.3 วันที่ให้ลงวัน เดือน ปี ที่จัดทำบัญชี

1.4 แผ่นที่ให้ลงเลขที่ลำดับของแผ่นบัญชี

1.5 ลำดับที่ให้ลงเลขลำดับเรื่องของหนังสือ

1.6 รหัสเพิ่มให้ลงหมายเลขลำดับหมู่ของการจัดแฟ้มเก็บหนังสือ

1.7 ที่ให้ลงเลขที่ของหนังสือแต่ละฉบับ

1.8 ลงวันที่ ให้ลงวัน เดือน ปี ของหนังสือแต่ละฉบับ

1.9 เลขทะเบียนรับให้ลงทะเบียนรับของหนังสือแต่ละฉบับ

1.10 เรื่อง ให้ลงชื่อเรื่องของหนังสือแต่ละฉบับในกรณีที่ไม่มีชื่อ

เรื่องให้ลงสรุปเรื่องย่อ

1.11 การพิจารณาให้คณะกรรมการทำลายหนังสือเป็นผู้กรอก

1.12 หมายเหตุให้บันทึกข้อความอื่นใด (ถ้ามี)

2. ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมแต่งตั้งคณะกรรมการทำลาย

หนังสือประกอบด้วยประธานกรรมการและกรรมการอีกอย่างน้อยสองคนโดยปกติให้แต่งตั้งจากข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ถ้าประธานกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่ประธานมติของคณะกรรมการให้ถือ เสียงข้างมากถ้ากรรมการผู้ใดไม่เห็นด้วยให้ทำบันทึกความเห็นแย้งไว้

### 3. คณะกรรมการทำลายหนังสือ มีหน้าที่ดังนี้

3.1 พิจารณาหนังสือที่จะขอทำลายตามบัญชีขอทำลายหนังสือ

3.2 ในกรณีที่คณะกรรมการมีความเห็นว่าหนังสือฉบับใด

ไม่ควรทำลายและควรจะขยายเวลาการเก็บไว้ให้ลงความเห็นว่าจะขยายเวลาการเก็บไว้ถึงเมื่อใดแล้ว ให้แก้ไขอายุการเก็บหนังสือในตรากำหนดหนังสือโดยให้ประธานกรรมการทำลายหนังสือลงลายมือชื่อ กำกับการแก้ไข

3.3 ในกรณีที่คณะกรรมการมีความเห็นว่าหนังสือเรื่องใดควรให้ทำลายให้กรอกเครื่องหมายกากบาท (X) ลงในช่อง

3.4 เสนอรายงานผลการพิจารณาพร้อมทั้งบันทึกความเห็นแย้งของคณะกรรมการ (ถ้ามี) ต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมเพื่อพิจารณาสั่งการ

3.5 ควบคุมการทำลายหนังสือซึ่งผู้มีอำนาจอนุมัติให้ทำลายได้แล้ว โดยการเผาหรือวิธีอื่นที่จะไม่ให้หนังสือนั้นอ่านเป็นเรื่องได้และเมื่อทำลายเรียบร้อยแล้วให้ทำบันทึกลงนามร่วมกันเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติทราบ

4. เมื่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมได้รับรายงานแล้วให้พิจารณาสั่งการ ดังนี้

4.1 ถ้าเห็นว่าหนังสือเรื่องใดยังไม่ควรทำลายให้สั่งการให้เก็บหนังสือนั้นไว้จนถึงเวลาการทำลายงวดต่อไป

4.2 ถ้าเห็นว่าหนังสือเรื่องใดควรทำลายให้ส่งบัญชีหนังสือขอทำลายให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากร พิจารณาก่อนวันแต่หนังสือประเภทที่ส่วนราชการนั้นได้ขอทำความตกลงกับกรมศิลปากรแล้วไม่ต้องส่งไปพิจารณา

5. ให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรพิจารณาในบัญชีหนังสือขอทำลายแล้วแจ้งให้ส่วนราชการที่ส่งบัญชีหนังสือขอทำลายทราบดังนี้

5.1 ถ้ากองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรเห็นชอบด้วยให้แจ้งให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการทำลายหนังสือต่อไปได้ หากกองจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากรไม่แจ้ง ให้ทราบอย่างไรภายในกำหนดเวลา 60 วัน นับแต่วันที่ส่วนราชการนั้นได้ส่งเรื่องให้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรให้ถือว่ากองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรได้ให้ความเห็นชอบแล้ว และให้ส่วนราชการทำลายหนังสือได้

5.2 ถ้ากองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรเห็นว่าหนังสือฉบับใดควรขยายเวลาการเก็บไว้หรือไม่หรือให้เก็บไว้ตลอดไปให้แจ้งให้ส่วนราชการนั้นทราบ และให้ส่วนราชการนั้นๆ ทำการแก้ไขตามที่กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรแจ้งมาหากหนังสือใดกองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรเห็นควรให้ส่งไปเก็บไว้ที่กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรม

ศิลปากรก็ให้ส่วนราชการนั้นๆปฏิบัติตามเพื่อประโยชน์ในการนี้กองจดหมายเหตุแห่งชาติกรมศิลปากรจะส่งเจ้าหน้าที่มาร่วมตรวจสอบหนังสือส่วนราชการนั้นก็ได้

สรุปได้ว่า การทำลายหนังสือในปีหนึ่งๆ ให้เจ้าหน้าที่เก็บสำรวจหนังสือที่สมควรจะทำลายแล้วทำบัญชีเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเมื่อหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาเห็นว่าควรจะมีการทำลายหนังสือได้ก็ให้ตั้งกรรมการดำเนินการคัดเลือกหนังสือและควบคุมการทำลายขึ้นอย่างน้อย 3 คนและให้กรรมการมีหน้าที่ คัดเลือกหนังสือตามระเบียบว่าหนังสือเรื่องใดควรทำลายได้ เสนอรายงานและบัญชีรายชื่อหนังสือที่ได้รับอนุมัติให้ทำลายและมอบสำเนาให้เจ้าหน้าที่เก็บเพื่อบันทึกในทะเบียนหนังสือเก็บและบัญชีเรื่องประจำแฟ้ม ควบคุมการทำลายหรือทำลายหนังสือด้วยตนเองการทำลายอาจทำโดยใช้เครื่องมือเผาหรือโดยวิธีอื่นใดแล้วแต่กรณีเสนอรายงานผลการปฏิบัติให้หัวหน้าส่วนราชการทราบแล้วส่งเก็บไว้เป็นหลักฐานหัวหน้าส่วนราชการผู้มีอำนาจตั้งกรรมการและอนุมัติให้ทำลายหนังสือใดสำหรับส่วนกลางต้องมีตำแหน่งปลัดกระทรวงอธิบดีหรือเทียบเท่าแล้วแต่กรณีหรือ ผู้ที่ได้มอบหมายส่วนภูมิภาคให้เป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอแล้วแต่กรณี

#### 4. ประโยชน์ของงานสารบรรณ

ระเบียบงานสารบรรณที่กำหนดขึ้นใช้นั้น จะเกิดประโยชน์ต่อเมื่อเจ้าหน้าที่ตั้งใจปฏิบัติตามระเบียบและช่วยกันดัดแปลงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นทั้งต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับงานนั้นให้เพียงพอเนื่องจากหนังสือราชการที่หน่วยงานต่างๆ ของทางราชการได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานหน่วยงานกับบุคคลและบุคคลกับบุคคลนั้น มีจำนวนมากฉะนั้นจึงจำเป็นต้องจัดระเบียบในส่วนของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับหนังสือราชการไว้เพื่อประโยชน์ดังนี้ (อุไร จังจรัส, 2534)

1. ทำให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับหนังสือของทางราชการเป็นระบบและมีมาตรฐานในการทำงานเหมือนกัน
2. มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน
3. ทำให้ประหยัดเวลา แรงงาน และเงินงบประมาณและมีประสิทธิภาพในการทำงาน
4. สะดวกต่อการอ้างอิงและค้นหา
5. ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน
6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า งานสารบรรณสามารถทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานทำให้หน่วยงานหรือองค์กรเป็นระบบมีความคล่องตัวไม่ติดขัด ทั้งนี้ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน



## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์การ ได้เริ่ม ขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่ง มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบ บุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถแต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถ มากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์การ The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆ ทั่วโลกซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบ ด้านทักษะที่คิดว่าเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวแต่พบว่า ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือก คนที่สามารถทำท่ายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้ว เปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียก พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่าสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ ทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสูงความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จ โดยรวมแต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อน ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่งเสมอไปแต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จ ในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อ ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone, 1999)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสมรรถนะหรือ ความสามารถของบุคคลส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจาก นักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือ ชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้ นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือ

ความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ไม่อาจเลียนแบบได้

ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดความในแต่ละตำแหน่งงานว่าต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพหุตินิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษาด้วยการจัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลกในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคารเครื่องปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำแนวความคิดนี้ มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System-SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

#### 1. ความหมายของสมรรถนะ

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถและ สมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดถนะ) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่า ความสามารถ คำว่า ความสามารถตามแนวคิดทางจิตวิทยาใช้คำว่า Ability หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานหรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานแนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า

Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จส่วนคำว่าสมรรถภาพ (Capability) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต้องสำเร็จ (दन्य तेहनपुठ, 2548) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ใช้คำว่าสมรรถนะแทนคำ Competency ส่วน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) และ อารณ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ใช้คำ Competency เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) ซึ่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วยความรู้พฤติกรรมทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้นโดยสรุป แล้วนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่าสมรรถนะที่หมายถึง ความสามารถสำหรับในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่าสมรรถนะที่แปลว่าความสามารถตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และสอดคล้องกับแนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลาย

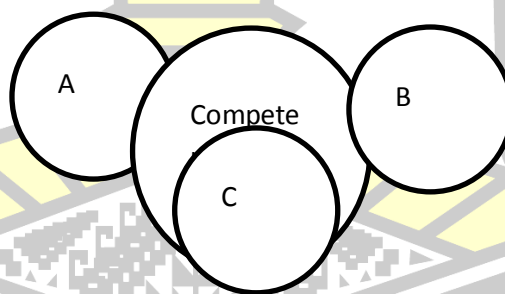
สำหรับความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland (1999) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (Spencer and Spencer (1993) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานเป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคลซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้

จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกันโดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงานเช่น Hay Group (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถและคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลการบริหารงานและการพัฒนาองค์การเพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ (Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มองความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจุบันสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าคนอื่นสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือความรู้

ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่นและ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงานในห้วงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลิตพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงานซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ทักษะ และคุณลักษณะจึงทำให้เกิด ความสับสนว่าสมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ อย่างไรก็ตามความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่ถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐานหมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่านซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าอย่างอื่นได้สมรรถนะในกลุ่มที่สองเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่นมีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ตีเลิศในงานสถาบัน Schoonover Associates ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่าสมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ตีเลิศ (Excellent Performance)



ภาพประกอบ 2 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ

A : Motives/Attitude Achievement wants to do an Excellent Job

B : Knowledge Understands Market Pricing Dynamics

C : Achievement wants to do an Excellent Job

Competency : Uses Understanding of Market Pricing Dynamics to Develop

Pricing Models

จากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้อ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์การต้องการโดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะบุคคลบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

## 2. องค์ประกอบของสมรรถนะ กอบสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

2.1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

2.2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทาง คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้นทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไวความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมาย ที่กำหนด ไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

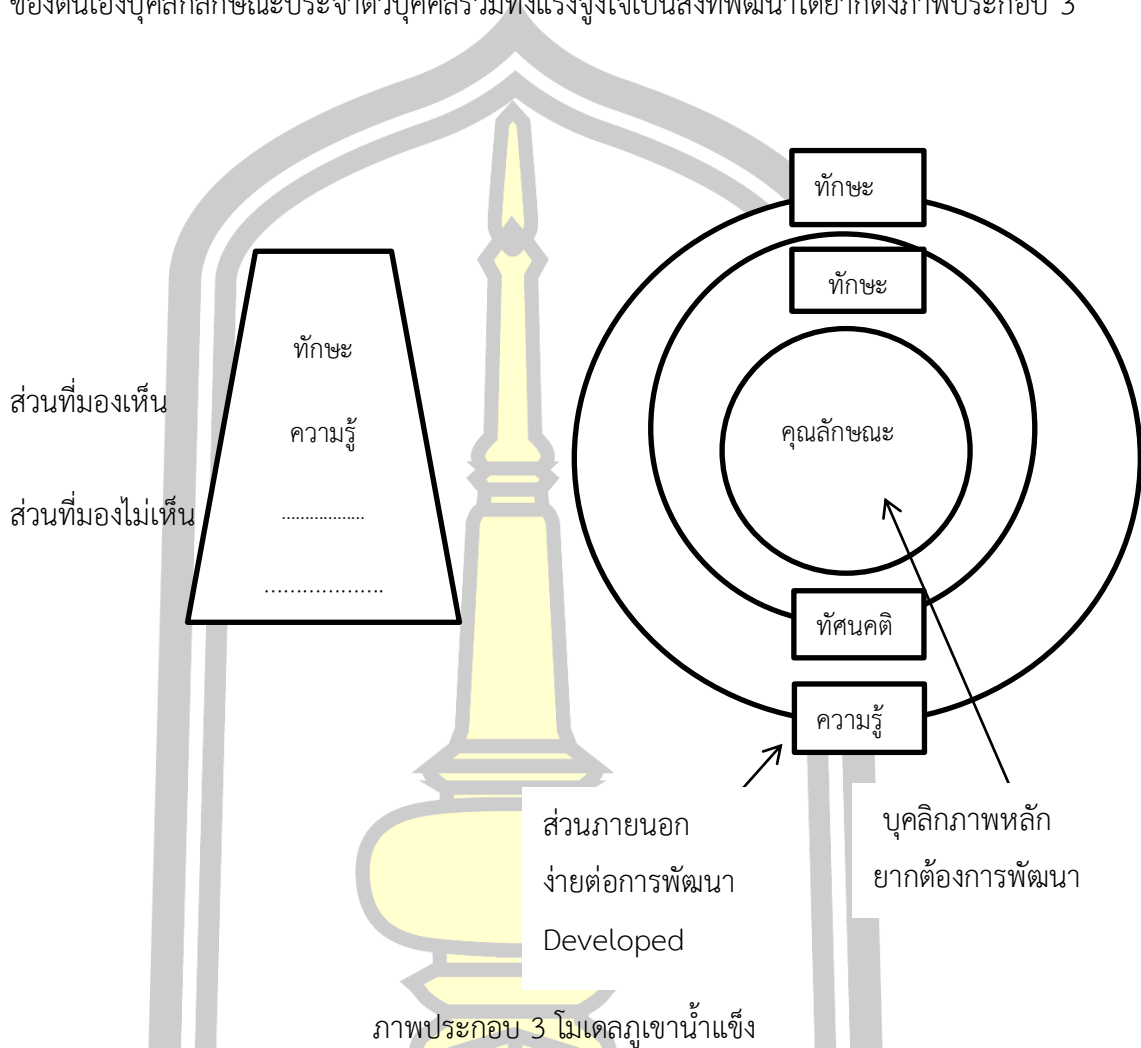
2.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำหมายถึง คุณลักษณะความคิด ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคลคุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่วงนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.5 อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวรเช่น เป็นนักฟังที่ดีเป็นคนใจเย็นเป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

2.6 แรงจูงใจ แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

องค์ประกอบทั้ง 6 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น (Spencer and Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้และทักษะซึ่ง สามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิด

ทักษะและส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยากได้แก่ทัศนคติค่านิยมความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคลรวมทั้งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากดังภาพประกอบ 3



### 3. ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะพบว่าสมรรถนะบุคคลพบว่าผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กรผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลเพื่อเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่เป็นตัวแปรเหตุกับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นตัวแปรผลพบว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผล จำเป็นที่ต้องมีบุคลากรซึ่งได้แก่ผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (ภรณ์ กীরติบุตร, 2529)

ผลการศึกษาคความหมายของประสิทธิผลจากความเห็นของ Lawless (1979) ; Mundel (1983) ; Baird (1990) ; Bartol and Martin (1991) สรุปได้สรุปประสิทธิผลหมายถึงการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดขึ้นประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับขอบเขตของเป้าหมายและระดับของผลลัพธ์ที่ผลิตออกมาและสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ Boyatzis (1982) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่นๆกับผลลัพธ์ขององค์การไว้ในทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์การ (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่าผลงานที่ดีเลิศขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือบุคคลงานและองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลได้แก่วิสัยทัศน์ปรัชญาในการทำงานวิธีการทำงานความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในบทบาทภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์การซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างระบบกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์การความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์การได้การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคลความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์การก่อนให้เกิดความสามารถหลักขององค์การและส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้ ลักษณะของความสัมพัทธ์ดังภาพประกอบ 5



ความต้องการของบุคคล (Individual)

วิสัยทัศน์ค่านิยมปรัชญา

ความเชื่อ ความรู้

ความสามารถในเชิงสมรรถนะ

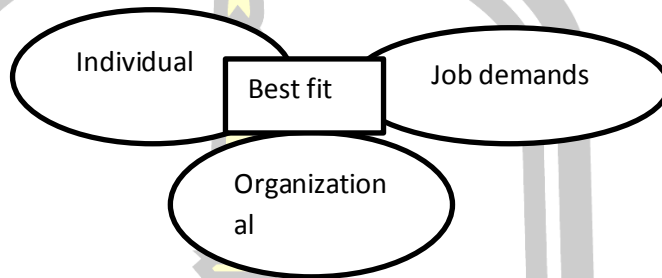
สถานะและวงจรการประกอบอาชีพ

ความต้องการของงาน (Job demands)

หน้าที่ บทบาท

ตามลักษณะงาน

สถานะและวงจรการดำรงชีวิต



Best fit

ความสำเร็จ = จุดที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากอิทธิพลด้านงานและสภาพแวดล้อมองค์กรจนสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจรู้สึกท้าทายและเกิดผลงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด การปรับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กร

Organizational Environment)

วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร

วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร

กลยุทธ์และจุดอิมตัวของอุตสาหกรรม

ตำแหน่งขององค์กร

ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ของบุคคล

บทบาทในงานและสิ่งแวดลอมขององค์กรกับประสิทธิผลองค์กร

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรตามแนวคิด

ของ Boyatzis สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (พิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์กรที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัทจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่าลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งผู้จัดการและบรรยากาศองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



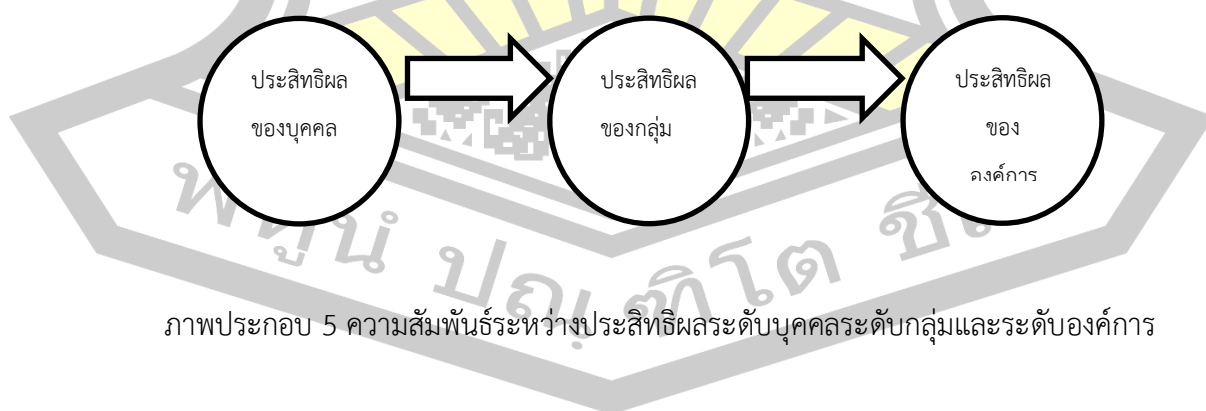
Gibson (1997) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์การ ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์การ

2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมดโดยที่ประสิทธิภาพของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพานแต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา

3. ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคล และกลุ่มดังนั้นประสิทธิภาพขององค์การจึงประกอบด้วยประสิทธิภาพของบุคคล และกลุ่มแต่ประสิทธิภาพขององค์การได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่างๆ ธรรมดา

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิภาพของบุคคลเพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกันความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทั้ง 3 ระดับของ Gibson และคณะมีลักษณะดังภาพประกอบ 5

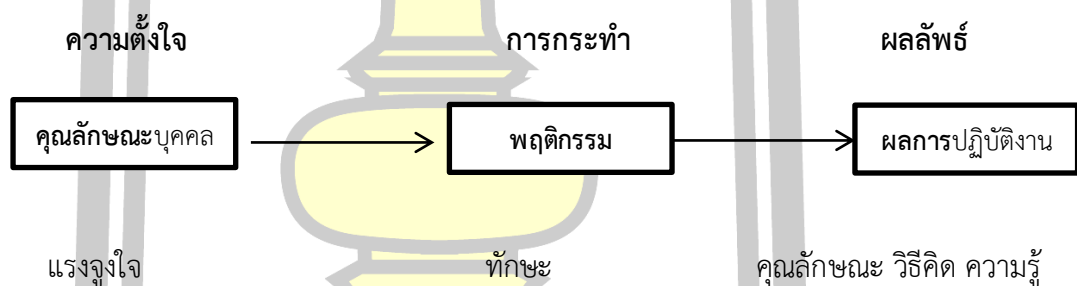


ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การ

จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพระดับของบุคคลนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผล ระดับกลุ่มและองค์การการที่พนักงานอันได้แก่ผู้บริหารหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา

แต่ละคน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเองและร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้วกลุ่มและองค์การก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย Lawless (1979) กล่าวองค์การจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้น ถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิผลการวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ (Productivity) ผลลัพธ์ของบุคคล (Personal Output) ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Output) ความซื่อสัตย์ของบุคคล ความผูกพันในงานและองค์การ (Personal Loyalty or Commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (Personal Development) ระดับของความรับผิดชอบ (Level of Responsibility) และวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัด วิธีการและหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์การ

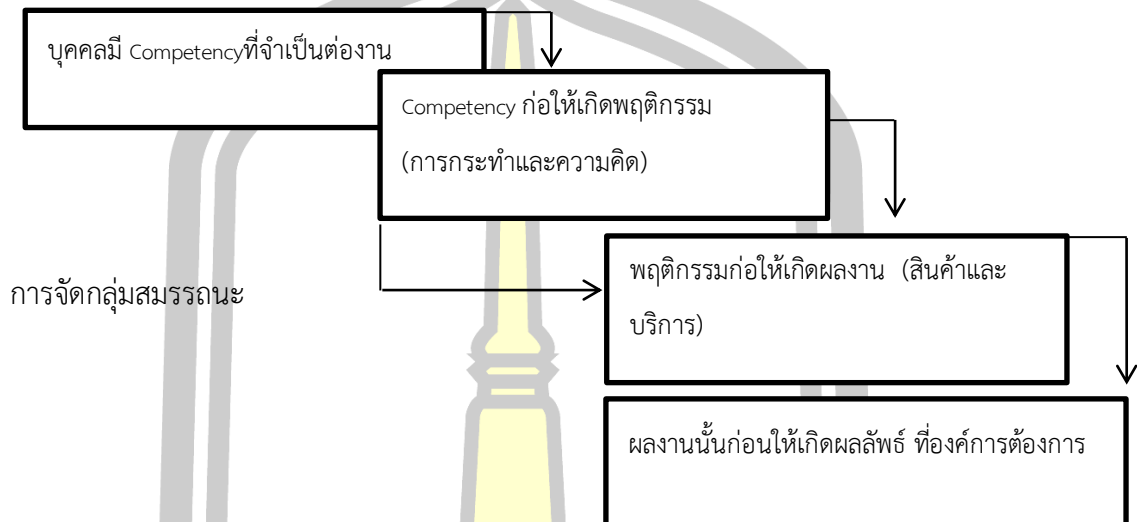
ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะและสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของงานนั้น Spencer and Spencer (1993) อธิบายว่า สมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ พฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ

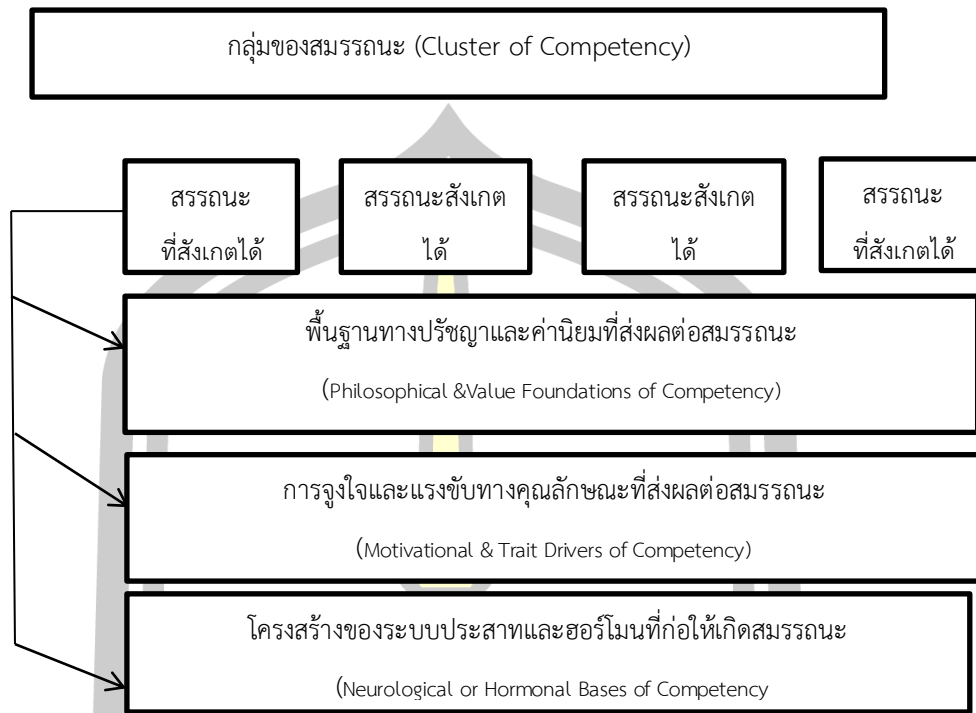
จากแนวคิดของ Spencer และ Spencer แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปแนวคิดของ Shermon และ Parry ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Spencer และ Spencer ว่าสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรมและเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้

สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์การต้องการลักษณะของความสัมพันธ์ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์

สมรรถนะบุคคลมีองค์ประกอบสำคัญคือ พื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) Boyatzis (1982) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะบุคคล ที่เกี่ยวข้องกันเป็นดับในลักษณะของโครงสร้างทางบุคลิกภาพ (Levels of Within the Personality Structure) พบว่า โครงสร้างของระบบประสาทและฮอร์โมนของมนุษย์เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะในแต่ละบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ด้วยการให้แรงจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดแรงขับทางคุณลักษณะที่จะพัฒนาต่อไปเป็นพื้นฐานทางปรัชญาและค่านิยมของแต่ละบุคคลที่ส่งผลให้แสดงสมรรถนะออกมาในลักษณะที่รับรู้และสังเกตได้หลายๆตัวซึ่งเมื่อจัดรวมสมรรถนะแต่ละด้านที่บุคคลแสดงออกมาเข้าเป็นกลุ่มจะกลายเป็นบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลนั่นเองดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 โครงสร้างของกลุ่มสมรรถนะบุคคล

Spencer and Spencer (1993) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ออกเป็นกลุ่มสมรรถนะต่างๆ รวม 6 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพและความถูกต้อง (Concern for Order, Quality, and Accuracy) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)
2. สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) และการมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)
3. สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วยสมรรถนะการใช้อิทธิพล และผลกระทบ (Impact and Influence) การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness) และการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relational Building)

4. สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วย สมรรถนะการมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing others) การขึ้นนำการใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการยืนกราน (Defectiveness : Assertiveness and use of Position Power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team Leadership)

5. สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) และความชำนาญทางการบริหาร จัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise) สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วย สมรรถนะการควบคุมตนเอง (Self-Control) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational Commitment)

6. สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่ม ที่กล่าวข้างต้นบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่ม สมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสารและเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะเช่นการควบคุมตนเองจะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่นๆ (Spencer and Spencer (1993) เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของคุณคนเมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใดและแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิภาพของสมรรถนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

ตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร

องค์ประกอบสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร	McClelland (1999)	เดชา เดชวัฒน์ ไพศาล (2543)	สำนักงาน ก.พ. (2548)	บริษัท เกร๊ป (2547)	ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550)	ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549)	ความถี่
1. ความรู้ในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓		5

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร	McClelland (1999)	เดชา เดชวัฒน์ ไพศาล (2543)	สำนักงาน ก.พ. (2548)	บริษัท เฮกส์ (2547)	อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550)	ปิยะชัย จันทร์ วงศ์ไพศาล (2549)	ความถี่
2. ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		✓	✓	5
3. ความคิดเห็นเกี่ยวตนเอง	✓	✓			✓	✓	4
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล	✓	✓	✓		✓	✓	5
5. อุปนิสัย	✓	✓		✓	✓	✓	5
6. แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์	✓	✓	✓	✓			4
7. ปรับปรุงแก้ไข						✓	1

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้นผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้โดยองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันสามารถจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบเดียวกันผู้วิจัยได้กำหนดชื่อองค์ประกอบใหม่ให้ความครอบคลุมคำอธิบายของปัจจัยที่คล้ายคลึงกันได้จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ในการปฏิบัติงาน
2. องค์ประกอบที่ 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. องค์ประกอบที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวตนเอง
4. องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล
5. องค์ประกอบที่ 5 อุปนิสัย
6. องค์ประกอบที่ 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบสำคัญในความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ นักวิชาการส่วนมากให้ความหมายเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) มากที่สุดรองลงมา คือ ทักษะ (Skills) และบุคลิกลักษณะของบุคคล (Traits) ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของผู้วิจัยที่ได้จำแนกความหมาย

และองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็น หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และส่วนที่มองไม่เห็นเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ในตัวของแต่ละคน หมายถึง มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) บุคลิกลักษณะ (Traits) แรงจูงใจ (Motive) จินตนาการส่วนบุคคล (Self Image) และบทบาททางสังคม (Social Role) เช่นเดียวกับ McClelland ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ส่วนที่เป็นความรู้และทักษะเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยากซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติก่อให้เกิดทักษะส่วนองค์ประกอบของสมรรถนะที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเองบุคลิกลักษณะแรงจูงใจ จินตนาการส่วนบุคคลและบทบาททางสังคม เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของบุคคล

จากการสรุปความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ในการพัฒนา สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลตามโปรแกรมพัฒนาในครั้งนี้ มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะและ ความสามารถแต่ละสมรรถนะเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ซึ่งสอดคล้องที่สรุปว่าแนวคิดการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม (Bloom) มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ดังนี้ 1) การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการต้องเริ่มจากการให้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehensive) เกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะแต่ละรายการโดยต้องสามารถประยุกต์ (Application) ใช้ในบริบทหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันในงานได้ ดังนั้นการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องเริ่มจากความรู้และความเข้าใจก่อนเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป 2) ประโยชน์ของการพัฒนาสูงสุดจะไม่เกิดขึ้นหากข้าราชการเพื่อจะ ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะประจำไม่นำความรู้ ความเข้าใจและการประยุกต์เนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงานดังนั้นส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาจึงควรเข้าใจ แนวทางในการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เกิดการใช้สมรรถนะหลักของข้าราชการ อันจะนำไปสู่การ วิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และการประเมินค่า (Evaluation) ที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ความสำคัญของสมรรถนะการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อให้เห็นว่าสมรรถนะมีความสำคัญอย่างไรจึงขอเสนอ ความสำคัญของสมรรถนะตามทัศนะของนักวิชาการดั่งนั้น วิฑิตพัฒน์ พิษณุธาดาพงษ์ (2548) ได้กล่าวว่าปัจจุบันนี้โลกของเรากำลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานขององค์ความรู้ (Knowledge-Based Economy) นั่นคือ “องค์การใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้นองค์การต่างๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดทาระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์การสมรรถนะ

เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรชั้นนำต่างๆได้นำเอาระบบสมรรถนะ มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่องสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกความสำคัญของสมรรถนะการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อให้เห็นว่าสมรรถนะมีความสำคัญอย่างไร จึงขอนำเสนอความสำคัญของสมรรถนะตามทัศนะของนักวิชาการ ดังนั้น รัฐิพัฒน์ พิชญาตาทพงษ์ (2548) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้โลกของเรากำลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานขององค์ความรู้ (Knowledge-Based Economy) นั่นคือ “องค์การใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดทำระบบหรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการธุรกิจ ขององค์กร สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่างๆได้นำเอาระบบสมรรถนะ มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่องสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูก

ทิศทางและคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วยดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้ 1) สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร 3) สมรรถนะเป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในการทำงานของบุคลากรซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และ 4) สมรรถนะ เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรการพัฒนาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทนเป็นต้นใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดทำระบบหรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการธุรกิจขององค์กรสมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรชั้นนำ



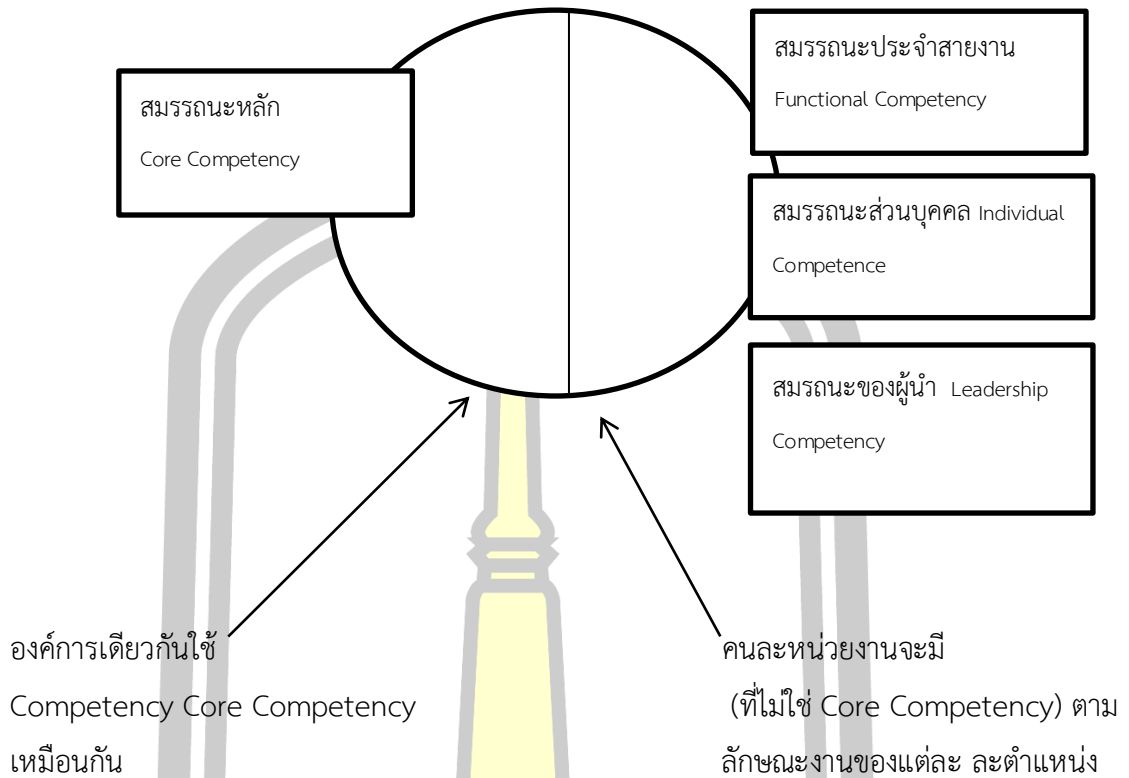
ต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูก

ทิศทางและคุ้มค่ากับการลงทุนนอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วยดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้ 1) สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การและ ยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์วัฒนธรรมองค์การและยุทธศาสตร์องค์การ 3) สมรรถนะเป็นมาตรฐานการแสดง พฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากรซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพและ 4) สมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กรเช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรการพัฒนาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ความก้าวหน้าในวิชาชีพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2550) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและ องค์กรดังนี้ 1) สมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม ความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง 2) สมรรถนะเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิด การเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น 3) สมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลใน องค์กร 4) สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง 5) สมรรถนะป้องกันไม่ให้เกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียวเช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทุกๆ ที่พนักงานคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงาน มากนักแต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องทุ่มเท ความพยายามมากนักแต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้น ประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือความสามารถของเขาเองและ 6) สมรรถนะช่วยให้การหล่อ หลอมสมรรถนะขององค์กรประสบผลสำเร็จเร็วขึ้นเพราะถ้าบุคลากรในองค์กรทุกคนปรับ สมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะสามารถ ส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะ ทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

จากความสำคัญของสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาดังที่นำเสนอมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและองค์การเพราะสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทนเป็นต้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำ สมรรถนะมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตามการพัฒนาโปรแกรมเสริมสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ประเภทของสมรรถนะการศึกษาสมรรถนะนั้น จำเป็นจะต้องทราบประเภทของสมรรถนะว่ามีการแบ่งประเภทของสมรรถนะอย่างไรมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ดังนั้นก็กลุ่มที่ 1 คือนักวิชาการกลุ่มนี้กล่าวว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหรือสองประเภท นักวิชาการกลุ่มนี้ประกอบด้วย McClelland (1973) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็นสองกลุ่มคือ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น 2) สมรรถนะที่ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยมแรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างดีเลิศเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะพื้นฐานและ (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2548) ก็ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ เช่นกัน คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์การจะต้องมีถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์การที่จะต้องมีความรู้หรือสมรรถนะหลักขององค์การหนึ่ง อาจจะเหมือนกับองค์การหนึ่งก็ได้สมรรถนะหลักการคือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) 2) สมรรถนะอื่น (Others Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไปได้แก่สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ก.ค.ศ. กำหนด 4 สมรรถนะ คือ 1) การคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ (Analytical Thinking and Conceptual Thinking : AT-CT) 2) การสื่อสารและการจูงใจ (Communication and Influencing : CI) 3) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Caring and Development Others : DEV) 4) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning : VIS)



ภาพประกอบ 9 แสดงประเภทของสมรรถนะ

กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มนักวิชาการที่มองว่าสมรรถนะ (Competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท อาทิเช่น ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความสามารถหลัก (Core Competency) 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Professional Competency) 3) ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) (ชูชัย สมितिไกร (2550) ได้กล่าวว่า สมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ เช่น ผู้ที่ทำงานในแผนกการตลาดก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะ สายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชี และการเงิน เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีสมรรถนะ 2 ประเภทซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน 3) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็น ผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่ง

อาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ(Management Competency)” ฌรณค้วิทย์ แสนทอง (2550) แบงประเภทของสมรรถนะ Competency ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท เช่นกันค้ือ 1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลัษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทศนะคคิความเชือและอุปนิสัยของคคนในองค้การ โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค้การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2) Job Competency หมายถึง บุคลิกลัษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนะคคิความเชือและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คคนุ้ันสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว้ามาตรฐาน 3) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลัษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนะคคิ ความ เชือและอุปนิสัยที่ ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว้าคคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยกับแมลงปอหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามากเรียกว้า Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” และ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) แบงสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ค้ือ 1) สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งงานควรต้องมีและเป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์ขององค้การเรียกสมรรถนะนี้ว่า Core Competency 2) สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ เรียกว้า Management Competency และ Professional Competency 3) สมรรถนะที่บุคลากรต้องมีในตำแหน่งงานเพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้ดี เรียกว้า Functional Competency หรือ Job Competency ในองค้การบางแห่ง อาจจะมีสมรรถนะที่มี ค้ือ ความรู้ความสามารถทั่วไปที่สำคัญที่เรียกว้า Personal Competency จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคคิที่สอดคคิล้องกัน เพื่อการจัดประเภท สมรรถนะ สามารถแบงประเภทของสมรรถนะได้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ค้ือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งในองค้การต้องมีหรือเป็น ความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค้การต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็น ความสามารถหลักขององค้การและนำพาองค้การประสบผลสำเร็จ 2) สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) ค้ือ ความสามารถที่ใช้เฉพาะสายงานตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้ มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงาน นั้นๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ค้ือ ความสามารถของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทศนะคคิ ความเชือ และ อุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว้าคคนอื่นและ 4) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ค้ือ ความสามารถและ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ ทางการบริหารไปใช้ในการบริหารงานที่ รับผิดชอบให้บรรลุผลสูงกว้า ระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

การวิจัยในครั้งนี มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะแต่ละรายการ

และเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทำให้บรรลุผลสูงกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับต่อไป

แนวคิดการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) ได้กล่าวว่า การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่งซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะ ไต่บ้างเพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร 2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการ กำหนดค่าจ้าง (Compensable Factor) โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใดเป็นต้น 3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการสมรรถนะไว้แล้วการสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน 4) การบรรจุตำแหน่งก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาต้องดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนให้เต็มศักยภาพ 6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างองค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไรและตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไรในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไรและต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไรซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป 7) การโยกย้ายการเลิกจ้างการเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้ายการเลิกจ้างและการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม 8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่าวงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคนวางแผนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงานและการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป นิสตารค์ เวชยานนท์ (2550) กล่าวว่าแนวคิดของ Competency-Based นี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์กรได้อย่างกว้างขวางและยังสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้โดยการตั้ง

ศักยภาพของพนักงานในองค์การการสร้างความแรงจูงใจกระตุ้นและให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารคนคือ 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร 2) ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร 3) ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 4) ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง 5) ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและการพัฒนาตนเอง 6) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน 7) ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง 8) ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบผลสำเร็จ 9) ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ก็ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency) ไว้ ดังนี้ 1) สมรรถนะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ 2) สมรรถนะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) และ 3) สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร (Selection) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ชูชัย สมितिไกร (2550) ที่กล่าวว่องค์กรสามารถนำ สมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้านดังนี้ 1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีคุณสมบัติและความรู้ ความสามารถอย่างไรระดับไหนจึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ 2) การพัฒนาบุคลากรสมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละขั้นตอนของการเติบโตในวิชาชีพสามารถช่วยให้การกำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนาออกแบบโครงการการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้นบุคลากรในระดับต่างๆ สามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจในการทำงานได้อย่างถูกต้อง 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะมีประโยชน์อย่าง ยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไปและยังช่วยในการกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมและสมควรจะได้รับยกย่องและให้รางวัล 4) การจ่ายค่าตอบแทนระบบสมรรถนะจะช่วยให้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนว่าพนักงานแต่ละคนควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าไรจึงจะเหมาะสมกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่ถ้าบุคลากรในองค์การมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ก็จะส่งผลต่อผลงานโดยรวมขององค์กรดังนั้นหากบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้หรือสูงกว่าองค์กร ก็ควรจะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ 5) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพเมื่อมีการประเมิน

สมรรถนะของบุคลากรในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆแล้วองค์การสามารถนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มของบุคลากรตามความสามารถได้ชัดเจนว่ายิ่งขั้นบุคคล ใดมีสมรรถนะในระดับที่สูงระดับกลางหรือระดับต่ำตำแหน่ง และสามารถเอามาใช้ในเรื่องของการ กำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่างๆ ได้ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้ หลักความสามารถตามสมรรถนะที่แต่ละบุคคลมี บุคคลที่มีสมรรถนะสูงอาจจะได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในจากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การสามารถนำแนวคิดของสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนระดับปรับตำแหน่งตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

### แนวคิดวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ

#### 1. แนวคิดวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ

เมื่อมีการประเมินสมรรถนะ สมรรถนะที่ยังจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างควรมีการวางแผนเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะ โดยกำหนดแนวทางเรียนรู้ (Learning Options) การจัดรูปแบบวิธีการเรียนรู้เครื่องมือทรัพยากรต่างๆ ในการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาทักษะ ทบทวนเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุถึงสมรรถนะในระดับที่ต้องการซึ่งการเสริมสร้างสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี ยกตัวอย่าง เช่น

1. Teaching, Training คือ การสอนงาน การอบรม
2. Coaching, Supervising คือ การใช้ระบบโค้ชการนิเทศติดตาม
3. Preceptor, Mentoring, Monitoring คือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง
4. Job Assignment คือ การมอบหมายงานให้ทำ
5. Individual Development Plan คือ การวางแผนการพัฒนารายบุคคล
6. Key Performance Indicators in Employee's Portfolio คือ การลงรายการบันทึกตัวชี้วัดที่สำคัญในแฟ้มพนักงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้า
7. 360 Degree Feedback คือ การใช้ระบบประเมินผล เพื่อสะท้อนกลับให้พนักงาน รับทราบ โดยผู้ประเมินที่อยู่รอบตัว 360 องศา ทั้งผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาลูกค้า นอกจากนี้จากการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะหรือเทคนิคการฝึกอบรมซึ่งเป็นกระบวนการในการเรียนรู้การเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เสริมสร้างทักษะและแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนใช้ในชั้นเรียนหรือในสถานที่ทำงานก็ได้ พบว่ามีหลากหลายวิธี ดังต่อไปนี้

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2550) ได้กล่าวถึงรายละเอียดวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. การมอบหมายให้อ่านหนังสือและการศึกษาด้วยตนเอง (Assigns Reading Self-Study) เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์การอย่างหนึ่งในรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ วารสาร CD Rom VDO Tape Internet เป็นต้น

European Federation of National Engineering Association (2013) ได้กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะว่ามีหลายวิธีดังนี้ 1) การเรียนรู้และการฝึกอบรมในงานเป็นวิธีที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ 2) การเข้าร่วมโครงการใหม่ๆการทำงานร่วมกับกลุ่มในที่ทำงาน 3) เข้าร่วมอบรมในหลักสูตร สัมมนาออกหน่วยงาน 4) ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก 5) ศึกษาในระดับปริญญาในสาขาที่เกี่ยวข้อง 6) ศึกษาด้วยตนเองโดยอ่านหนังสือหรือใช้ E-Learning 7) ค้นคว้าศึกษาจาก Website ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมืออาชีพ 8) เรียนรู้จากเครือข่ายและกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนนอกหน่วยงาน 9) เข้าร่วมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค 10) สะท้อนสิ่งที่เรียนรู้และการกระทำจะทำให้เกิดความลึกซึ้งและทำให้มองสิ่งใหม่ๆ แลกเปลี่ยนและสื่อความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

สรุป การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะหลายวิธีเพื่อให้การเสริมสร้างสมรรถนะมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการคิดได้ปฏิบัติให้เกิดประสบการณ์ด้วยตนเอง และในการเสริมสร้างสมรรถนะมักใช้เทคนิคหลายวิธีประกอบกันเพื่อให้มีความเหมาะสมมีผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้แก่ 1) การฝึกอบรม/ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ Raining/Workshop 2) การศึกษาดูงาน (Site Visiting) 3) การสอนงาน (Coaching) 4) การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study) 5) การระดมสมอง (Brainstorming) และ 6) การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

## 2. สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล

### 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ

- 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)



## 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจ ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นโดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่ง คำคือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงาน ทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภท ของงานโดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาจากเกณฑ์ ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกค้ำ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครเป็นกลุ่มลูกค้ำ ภายในหรือภายนอกภาคราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด  
ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ ของงานที่คล้ายคลึงกันด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)

14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)

15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)

16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)

17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others)

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

9. การดำเนินการเชิงรุก (Reactivity)

10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)

14. สภาวะผู้นำ (Leadership)

15. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

16. วิสัยทัศน์ (Visioning)

17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

19. การควบคุมตนเอง (Self Control)

20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

### 3. ประเภทของสมรรถนะ

ณรงควิทย์ แสงทอง (2546) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปินการแสดงกายกรรมของนักกีฬา บางคนนักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้
2. Job Competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้เช่นความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้
3. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มี ส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆได้ เช่น โรงเรียนมหิตลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

สำหรับศาลปกครองได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะของสำนักงาน (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่สำนักงานศาลปกครองจะต้องเป็นต้องมีและต้องทำกล่าวคือเป็นองค์กรมืออาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือเข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย
2. สมรรถนะหลักของข้าราชการ (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมีต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง ซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กร เป็นต้น
3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่จำเป็นต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานโดยในบางกลุ่มงานหรือบางตำแหน่งอาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงานเช่นพนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกันคือต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกันพนักงานคดีประจำองค์คณะ

ต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคิตีที่ ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

## โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

### 1. ความหมายของโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) ให้ความหมายไว้ว่าโปรแกรมมีความหมายได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลโดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่ได้วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

อุ๋นตา นพคุณ (2546) ได้อธิบายถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ อย่างสนใจว่าโปรแกรม (Program) คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรมได้ตั้งนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิทักษ์ (2553) ได้ให้ความหมายว่าโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบและมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป็นหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

ศิริลักษณ์ หนองเส (2545) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า เป็นชุดกิจกรรมที่หมายถึงสื่อการเรียนการสอนที่ใช้เพื่อพัฒนาคุณลักษณะการแสวงหาความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์โดยสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

เพชรรัตดา เทพพิทักษ์ (2545) ให้ความหมายของชุดกิจกรรมว่า เป็นชุดการเรียนหรือชุดการสอนนั่นเองซึ่งหมายถึง สื่อการสอนที่ครูเป็นผู้สร้างประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์หลายชนิดและองค์ประกอบอื่นเพื่อให้นักเรียนศึกษาและปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเองเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองโดย

ครูเป็นผู้แนะนำเหลือและมีการนำหลักการทางจิตวิทยามาใช้ในการประกอบการเรียนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับความสำเร็จ

สุรินันท์ ภักดิ์วุฒิ (2556) ได้สรุปว่า โปรแกรมพัฒนาเป็นแผนการจัดกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนกระบวนการวิธีการพัฒนาอย่างชัดเจนเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับผู้ที่พัฒนาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่าหมายถึง โครงการและกิจกรรมที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการดำเนินต่างๆ โดยมีกิจกรรมที่มีการกระทำระยะเวลาหลักสูตรเนื้อหาที่แน่นอน

จากความหมายข้างต้นสรุปว่า โปรแกรมพัฒนา คือ การจัดกิจกรรมที่มีแผนขั้นตอนและมีกระบวนการการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการพัฒนาอย่างชัดเจนสัมพันธ์กับหลักการแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตอบสนองวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

## 2. รูปแบบและกระบวนการพัฒนาโปรแกรม

Barr and Keating (1990) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) มีรูปแบบ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment) เป็นความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรมประเมินสิ่งแวดล้อมประเมินทรัพยากรทั้งบุคลากรงบประมาณและทรัพยากรทางกายภาพขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การพัฒนาที่วางแผน การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล การเลือกวิธีการปฏิบัติการจัดอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องการจัดหางบประมาณที่จะใช้การกำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรมขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย การกำหนดผู้รับผิดชอบให้เหมาะกับทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำตามแผนที่วางไว้การประเมินผลกระบวนการและการประเมินผลผลิตขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรมและขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) เป็นการตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือจะดำเนินการแก้ไข

อุณา นพคุณ (2546) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มผู้รับบริการว่าเป็นมีภูมิหลังอย่างไร
2. ขั้นตอนที่ 2 ระบุเนื้อหาให้สอดคล้องกับประสบการณ์และภูมิหลังของกลุ่ม

ผู้รับบริการ

3. ขั้นตอนที่ 3 กำหนดการเรียนการสอน
4. ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนการสอนไปปฏิบัติ
5. ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโครงการ

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการพัฒนาคุณภาพงานเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) ซึ่งการดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรย่อมส่งผลให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นจากการแนวคิดของนักวิชาการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปได้ว่าโปรแกรม หมายถึง กิจกรรมหรือชุดกิจกรรมที่มีกระบวนการดำเนินงานอย่างมีระบบมีการประเมินการวางแผนการลงมือปฏิบัติประเมินการตัดสินใจ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรกดังตาราง 2

ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	เงินจิรา คงสุข (2539)	ทรงศา สุขกาล (2543)	จำลอง ไชยา (2545)	ปริญญามีสุข (2552)	คามณี
1. หลักการ	✓		✓	✓	3
2. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	4
3. เนื้อหา	✓		✓	✓	3
4. ขั้นตอนการดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	4
5. การประเมินผลโปรแกรม			✓	✓	2
6. บริบท		✓			1
7. สภาพปัญหา				✓	1
7. ระยะเวลา				✓	1

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ขั้นตอนดำเนินการ 4) การประเมินผลโปรแกรม

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
2. ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
3. ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
4. ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้
5. ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประมาณ)
6. ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
7. ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Barr and Keating (1990) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) คือ

1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
  - 1.1 ประเมินความต้องการ
  - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
  - 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ
2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
  - 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
  - 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
  - 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
  - 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
  - 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
  - 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
  - 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
  - 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)
4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

5. ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาของระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

#### 1. การวางแผน

##### 1.1 องค์กรและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์กร คือ พันธกิจปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์กรทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์ทางด้าน การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์กรต่อไป

##### 1.2 การเชื่อมต่อองค์กรกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย

#### 2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

##### 2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

##### 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

#### 3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

##### 3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

##### 3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม



### 3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนากุศลกร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
2. ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้
3. ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม
4. ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการตาราง กำหนดการลำดับเรื่องการเสริมแรงทางสังคมการทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคลบทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผลและความชัดเจนของการออกแบบ
5. ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้าน การแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียนงบประมาณการเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย
6. ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ
7. ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา ตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ใน หนังสือซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
4. ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
6. ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลา และความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
7. ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
8. ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
9. ขั้นที่ 9 การศึกษาคูณค่าของโปรแกรม

ผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการเป็นขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐานสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 2) ขั้นการออกแบบโปรแกรมเป็นขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมโดยใช้องค์ประกอบของโปรแกรมเป็นหลักในการออกแบบ ประกอบด้วยหลักการวัตถุประสงค์เนื้อหาวิธีดำเนินการประเมินผลโปรแกรม

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สภาพทั่วไปเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็น 1 ใน จำนวน 3 เขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดกาฬสินธุ์ เขต 2 ตามประกาศการเตรียมความพร้อมเขตพื้นที่การศึกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายปองพล อดิเรกสาร) เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นองค์กรทางด้านการกำกับดูแลสนับสนุนส่งเสริมประสานงานในเชิงนโยบายดำเนินการตามภารกิจงานที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตามเป็นแผนพัฒนาทางการศึกษาของเขตพื้นที่

สถานที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ - หมู่ - ถนนฮ่อฮี่ - กระนวน ตำบลห้วยเม็ก อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 5 อำเภอได้แก่ อำเภอฆ้องชัย อำเภอยางตลาด อำเภอห้วยเม็ก อำเภอหนองกุงศรี และอำเภอกันทรวิชัยมีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น จำนวน 171 โรงเรียน สภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยการยุบรวมหน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการภายในจังหวัดกาฬสินธุ์ เขต 2 ดังนี้

1. สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ 5 อำเภอ คือ อำเภอฆ้องชัย อำเภอยางตลาด อำเภอห้วยเม็ก อำเภอหนองกุงศรี และอำเภอกันทรวิชัย
2. สำนักงานการประถมศึกษา 5 อำเภอคือ อำเภอฆ้องชัย อำเภอยางตลาด อำเภอห้วยเม็ก อำเภอหนองกุงศรี และอำเภอกันทรวิชัย

สภาพการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดระบบการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ การศึกษาในระบบจัด 2 ระดับ คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดม-ศึกษากการศึกษา

ขั้นพื้นฐานแบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับก่อนประถมศึกษาระดับประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย) ซึ่งดำเนินการโดยภาครัฐทั้งในกระทรวงศึกษาธิการ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยดำเนินงานไปตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง การศึกษาระดับอุดมศึกษาแบ่งเป็น 1 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาซึ่งจัดการเรียนการสอนใน วิทยาลัยการอาชีพ 1 แห่งและโรงเรียนเอกชน 3 แห่งภารกิจหลัก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การ กำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 โดยอาศัยอำนาจแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ตามความ ในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรค 4 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 37 และมาตรา 38 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุน การจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
8. ประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและ สถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะที่ทำงานด้าน  
การศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหน่วยงานภาครัฐเอกชนและองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่  
ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มีอบหมาย

ตาราง 3 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์  
เขต 2

ที่	แยก/กลุ่มงาน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ผู้อำนวยการกลุ่ม	6	6
2	กลุ่มบริหารงานบุคคล	40	29
3	กลุ่มอำนวยการ	44	29
4	กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษา	45	20
5	กลุ่มนโยบายและแผน	45	15
6	กลุ่มงานการเงินและสินทรัพย์	20	27
7	กลุ่มงานตรวจสอบภายใน	12	10
	รวม	212	136

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (2560)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้ศึกษาการศึกษาภาพรวมผล  
การประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารปี พ.ศ. 2543-2544 ผลการศึกษาปรากฏว่า เข้ารับการ  
ประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุดรองลงมาคือสมรรถนะหลักทางการบริหาร  
ด้านการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับ  
สุดท้ายเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับ

การประเมินทั้ง 3 กลุ่มแล้วผลปรากฏว่าสมรรถนะหลักทางการบริหาร ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) ของสำนักงาน ก.พ. เหมือนกันกับของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ส่วนราชการระดับกรมเสนอชื่อคือการบริหาร การเปลี่ยนแปลงส่วนกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารระดับสูงที่ ก.พ. รับรอง คือ การประสานสัมพันธ์ทั้งนี้ทั้ง 3 กลุ่มต่างก็มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย

อรทิพา ส่องศิริ (2545) ได้ทำการวิจัยการสร้างเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการพยาบาลทางคลินิกสำหรับนักศึกษาผลการศึกษา พบว่า การกำหนดสมรรถนะการพยาบาลทางคลินิก โดยการกำหนดดัชนีชี้วัดทักษะในแต่ละสมรรถนะพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิกผู้ให้บริการเห็นด้วยกับดัชนี ร้อยละ 46.60-100 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะด้านทักษะกระบวนการพยาบาลผู้ให้บริการเห็นด้วยกับดัชนีร้อยละ 95.20-100 ดังนั้นทุกดัชนีในแต่ละทักษะจึงสามารถนำไปใช้ได้ยกเว้นดัชนีสมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิก ทักษะการสื่อสารการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารในงานที่รับผิดชอบซึ่งผู้ให้บริการเห็นด้วย ร้อยละ 46.60 สำหรับความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์ประเมินไปใช้ตามความเห็นอาจารย์นิเทศพบว่า สมรรถนะด้านทักษะพื้นฐานทางคลินิกมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ที่ร้อยละ 49.30-75.00 ทักษะ ทำไปใช้ได้ร้อยละ 75.00 คือ ทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการดูแลดัชนีทักษะและ แสดงความเป็นมิตรต่อผู้รับบริการ สมรรถนะด้านทักษะกระบวนการพยาบาลมีความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้ร้อยละ 61.80-67.40 ทักษะที่นำไปใช้ได้ที่ระดับร้อยละ 67.40 คือทักษะการปฏิบัติการ พยาบาลดัชนีเตรียมผู้รับบริการ สิ่งแวดล้อมอุปกรณ์เครื่องใช้พร้อมก่อนให้บริการทักษะที่นำไปใช้ได้ที่ ระดับร้อยละ 61.80 คือ ทักษะการปฏิบัติการพยาบาลดัชนีปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีคุณภาพด้วยความรอบคอบระมัดระวัง โดยคำนึงถึง ผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลางและทักษะการประเมินผลการ พยาบาลดัชนีรักษามาตรฐานการพยาบาล

ชัยโย สุวรรณรัตน์ (2549) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเพื่อรองรับ การถ่ายโอนภารกิจในการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่นผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านความรู้ของบุคลากรเทศบาล ตำบลในการกิจถ่ายโอนการจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูงทุกด้านตามลำดับ ด้านบุคลากร ด้านบริหาร ทั่วไปด้านงบประมาณด้านวิชาการ และสมรรถนะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลในการกิจถ่ายโอนการจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูงมากตามลำดับ ได้แก่ ด้านบริหาร ทั่วไปด้านบุคลากรด้านงบประมาณ ด้านวิชาการอยู่ในระดับสูงส่วนสมรรถนะด้านทักษะคิดของ บุคลากรเทศบาลตำบล ในภารกิจถ่ายโอนจัดการการศึกษาอยู่ในระดับสูงมาก คือ ด้านบุคลากร ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านงบประมาณ และอยู่ในระดับสูงคือด้านวิชาการสำหรับแนวทางการพัฒนา

สมรรถนะของบุคลากรเทศบาลทั้ง 3 ด้าน ด้านความรู้ ด้าน ความสามารถโดยการฝึกอบรมสัมมนา  
เชิงปฏิบัติการด้านทัศนคติ ควรเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีต่อการถ่ายโอนการจัดการศึกษามีการจัด  
อบรมความรู้และวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีและยอมรับการถ่ายโอนการจัดการศึกษา มาก  
ยิ่งขึ้น

พิสมัย พวงคำ (2551) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ  
มหาวิทยาลัยขอนแก่นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนด ประเด็นในการ  
สร้าง แบบสอบถาม โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย สอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน  
3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญที่เคยและเป็น  
กรรมการ ด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนและผู้เชี่ยวชาญระดับผู้ปฏิบัติงานวิชาการและวิชาชีพ  
สอบถาม จำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิดรอบที่ 2 และรอบที่ 3  
เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม  
และ ค่าพิสัยระหว่างค่าควอไทด์ได้สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่ปฏิบัติงานใน  
มหาวิทยาลัยขอนแก่นตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของ ผู้เชี่ยวชาญมีสมรรถนะหลัก 11 ด้าน  
ตามลำดับได้ดังนี้ 1) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) การมุ่งเน้นให้บริการ 3) คุณธรรมและ  
จริยธรรม 4) การทำงานเป็นทีม 5) ทักษะการใช้ความคิด 6) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
7) ภาวะผู้นำ 8) ความสามารถทางวิชาการ 9) ทักษะในการสื่อสาร 10) ความสามารถในการ  
แก้ปัญหาและ 11) การบริหาร ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด  
76 รายการเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดจำนวน  
50 รายการและเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากจำนวน  
26 รายการ

อัจฉิมา มรกตเขียว (2555) ได้ศึกษาสภาพการใชรูปแบบการพัฒนาบุคลากรทาง  
การศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอำนาจเจริญเพื่อศึกษาสภาพการใชรูปแบบการ  
พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบสภาพการใชรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรทาง  
การศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและปลัดจำนวน 112 คน  
เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้คือค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัย  
พบว่า 1) สภาพการใชรูปแบบการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
จังหวัดอำนาจเจริญทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านการรับฟังการบรรยาย ด้านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ  
ด้านการประชุมอภิปราย ด้านการสัมมนา ด้านการหมุนเวียนงานด้านการศึกษาดูงานนอกสถานที่  
ด้านการศึกษาต่อ ด้านรูปแบบอื่นๆ อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบสภาพการใชรูปแบบการพัฒนา  
บุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอำนาจเจริญจำแนกตามเพศโดยรวม  
และรายด้านไม่แตกต่างกัน

อเนก เทียนบุชา (2552) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักที่ได้จากการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบความเหมาะสมและช่องว่าง สมรรถนะมี 9 องค์ประกอบ หน่วยสมรรถนะ 29 หน่วย และสมรรถนะย่อย 125 หน่วยสมรรถนะที่กำหนดมีความเหมาะสมในระดับมาก ถึงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.3-4.27 จาก 5 ระดับ สมรรถนะหลักตามสภาพจริงของคนในสถานประกอบการมีสมรรถนะหลักในระดับปานกลาง ยกเว้นสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษที่มีระดับสมรรถนะในระดับต่ำ ค่าเฉลี่ย 2.20-3.24 ส่งผลให้การวิเคราะห์ห้วงว่าง สมรรถนะมีความแตกต่างกันระหว่างสมรรถนะที่คาดหวังและสมรรถนะในสภาพจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 ทุกหน่วยสมรรถนะ และผลการจัดทำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก คำอธิบายมาตรฐานสมรรถนะหลักและโมดูลการพัฒนาสมรรถนะหลักได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1 การวิเคราะห์ ประกอบด้วยการวิเคราะห์สมรรถนะหลักโดยเทคนิค

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Boselie and Paauwe (2005) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน้าที่ของบุคคลของบริษัทในยุโรปพบว่า ความเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่จะส่งผลต่อทรัพยากรบุคคลในทางบวกด้านตำแหน่งหน้าที่และความเชี่ยวชาญตามลำดับ โดยเชื่อว่าสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลจะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงินส่วนบุคคล เชี่ยวชาญการตัดสินใจของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะช่วยให้มีคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kennedy and Dresser (2005) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-Based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ความสามารถที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงานการจัดการโดยความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจการกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถกุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผนจัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึงมีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไรจะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงานและจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Ozcelik and Ferman (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกีบทความนี้เป็น การตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กรรวมทั้งบทวนเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่างๆ ในเรื่องสมรรถนะจากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่างกรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาขึ้นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะ

ไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทักษะและอุปนิสัยในองค์กรต่างๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีสิ่งที่ทำท้ายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศอย่างไรก็ตามหากมีการจัดการที่เหมาะสมสมรรถนะก็สร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

Paulo (2008) ได้เทียบเคียงสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพจากกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยเซาเปาลูประเทศบราซิลโดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสำรวจการทำงานอย่างมีคุณภาพการใช้งานการดำเนินงานในประเทศบราซิลและการศึกษาเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์บางบริษัทที่เขาร่วมในการสำรวจเพื่อระบุถึงวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการประยุกต์ใช้การออกแบบการวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจของและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 8 เกณฑ์จากมาตรฐานของทออีบายถึงวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยพบว่าจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์พบว่าด้านที่เป็นแบบอย่างในการใช้วิธีการและประเด็นสำคัญในการดำเนินการที่ควรได้รับการพิจารณาในการสนับสนุนการบริหารจัดการด้านการฝึกอบรมการสร้างทีมงานประเด็นเพิ่มความถี่และระยะเวลาในการประชุมและการสร้างรูปแบบความคิดเห็นในหมู่คณะด้านอื่นๆ ขอบจำกัดในการวิจัยคือต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษเรื่องแบบอย่างต่างๆ ที่มีความแตกต่างจากองค์กรหรือบริษัทและผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาด้วย ประโยชน์ในการปฏิบัติจากผลการวิจัยพบว่ามีประเด็นสำคัญในการดำเนินการที่ควรพิจารณาทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรหรือบริษัทที่ผู้ใช้ประโยชน์โดยตรง

John (2009) ได้ศึกษาแนวทางทฤษฎีการเทียบเคียงสมรรถนะโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการทบทวนญาณวิทยาของการเทียบเคียงสมรรถนะและระบอบองค์ประกอบหรือวิธีการในการนำไปใช้ตั้งแต่มีการเริ่มต้นใช้เป็นครั้งแรก ระเบียบวิธีการวิจัยศึกษาเฉพาะเรื่องที่ถูกนำไปใช้และวิธีการดำเนินงานของการเทียบเคียงสมรรถนะซึ่งผลการวิจัยพบว่าผลการเทียบเคียงสมรรถนะยังอยู่ภายใต้การพิจารณาทฤษฎีและมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติจริงมากกว่าญาณวิทยาการวิเคราะห์วรรณกรรมจะมุ่งเน้นไปที่การเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อค้นหาเทคโนโลยีใหม่ให้กับองค์กรเพื่อให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศซึ่งข้อจำกัดของการวิจัยคือรากฐานทางด้านทฤษฎีสำหรับการเทียบเคียงสมรรถนะควรจะสอดคล้องกับกระบวนการขององค์กรในปัจจุบันสำหรับแนวทางการพัฒนาคือควรพัฒนาทฤษฎีการเทียบเคียงสมรรถนะตามรูปแบบตัวอย่างที่ได้มาจากความคิดเห็นนั้นคือควรมีการพัฒนาตั้งแต่องค์กรที่เข้มงวดมากขึ้นเพื่อการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะในอนาคตจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นในองค์กรธุรกิจสู่ความเป็นเลิศโดยให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ประกอบกับการเทียบเคียงสมรรถนะอาทิหลักแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดทฤษฎีองค์กร เป็นต้น



จึงสรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เหมาะสำหรับการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้ประสบปัญหาหรือมีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกันมาปรึกษาหารือศึกษานานวิจัยเพื่อจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเป็นเทคนิคที่คล้ายกับการสัมมนา แต่การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม 2 ส่วน คือ ทฤษฎี กับการปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมโดยตรงข้อดีของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมทุกคนผู้เข้ารับการอบรมมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำผลการประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนส่วนข้อจำกัดของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ การอบรมโดยใช้เทคนิคนี้จะต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมากเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละกลุ่มรวมทั้งการจัดวิทยากรประจำกลุ่มและเวลาที่ใช้ต้องใช้เวลาอย่างมาก โดยเฉพาะเวลาสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่ม



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยดำเนินเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะของการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แสดงเป็นลำดับการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 10

ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

พหุ ประถมศึกษา



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

การศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 การศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.2 สืบเคราะห์ข้อมูลจาก ข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล มีบทบาทในการให้ข้อชี้แนะ คำแนะนำ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย

2.1 ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบมีโครงสร้างเพื่อนำไปประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดขององค์ประกอบตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล

2.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลวรรณ (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาศึกษา

2.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทร์สมบัติ (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษาคณะศึกษาศาสตร์วิทยาลัยพณิชยบัณฑิตสาขาอุดรธานีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาศึกษา

2.1.3 ดร.ประเสริฐ ต้นสินนท์ (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งปัจจุบันรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.1.4 ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแท้ (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคามตำแหน่งปัจจุบันผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

2.1.5 ดร.วิโรจน์ ค้อไผ่ (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนกุดโดนวิทยาคมสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่มีประสบการณ์ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการจัดการเรียนรู้ด้านการคิดโดยมีเกณฑ์คุณสมบัติคือเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกและปริญญาโทหรือเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานด้านบริหารงานบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญขึ้นไปจำนวน 2 คน ประกอบด้วย

2.2.1 นายธนาตุล พาลี วุฒิการศึกษา (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตำแหน่งปัจจุบันรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กลุ่มบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการบริหารงานบุคคล

2.2.2 นางวิจิตรา โคตรบัญชา วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งปัจจุบันผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยดังนี้ 1) ความรู้ในการปฏิบัติงาน 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัย 6) แรงจูงใจแรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/

### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้ต่อไปนี้

3.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล

### 3.2.2 ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale)

โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ความรู้ในการปฏิบัติงาน 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัย 6) แรงจูงใจ แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/จำนวน 46 ข้อ

3.2.3 การนำแบบประเมินที่สร้างขึ้นปรึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ควบคุมวิทยานิพนธ์และปรับปรุงแก้ไขให้ตรงและครอบคลุมเนื้อหา

3.2.4 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเรียนร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญข้างต้นในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการประเมินกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC : Index of Congruence)

3.2.5 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลได้ค่า IOC ระหว่าง 0.57-1.00

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิและเดินทางไปประเมินด้วยตนเองโดยใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินและจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะศึกษาศาสตร์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ส่งหนังสือของความร่วมมือแก่โครงการวิทยานิพนธ์และแบบประเมินมีโครงสร้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้การประเมิน

## 5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินมาเรียบเรียงจัดระเบียบข้อมูล จัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และทำการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ

6.1.2 ค่าเฉลี่ย

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.1.4 ความถี่

และนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยเทียบเกณฑ์ ดังนี้ (อรนุช ศรีสะอาด, 2558) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

**ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2**

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำเอาผลการวิจัยในระยะที่ 1 (องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล มาใช้เพื่อการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพ ที่พึงประสงค์การพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากรตามขนาดแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มอำนวยการกลุ่มการเงินและสินทรัพย์กลุ่มนโยบายและแผนกลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มงานตรวจสอบภายในและใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 136 คน

ตาราง 4 การสุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

ที่	แยก/กลุ่มงาน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ผู้อำนวยการกลุ่ม	6	6
2	กลุ่มบริหารงานบุคคล	40	29
3	กลุ่มอำนวยการ	44	29
4	กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษา	45	20
5	กลุ่มนโยบายและแผน	45	15
6	กลุ่มงานการเงินและสินทรัพย์	20	27
7	กลุ่มงานตรวจสอบภายใน	12	10
	รวม	212	136

2.2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน Krejcie และ Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง .05

2.2.2 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยการสุ่ม

2.2.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากรตามขนาดแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มอำนวยการ กลุ่มการเงินและสินทรัพย์กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาและกลุ่มงานตรวจสอบภายในและใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 136 คน



### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและภาพที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลโดยจำแนกในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด

โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Type) มี 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยกำหนดเกณฑ์เป็นระดับคะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

#### 3.2 การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 หลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามแนวของลิเคิร์ต (Likert Type) ครอบคลุมองค์ประกอบขององค์ประกอบที่ได้จากผลการศึกษา ในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและครอบคลุมขอบเขตของการวิจัยได้ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถามความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถามความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถามแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยหรือวัดผลหรือประเมินและด้านเนื้อหาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.57-1.00

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประกอบไปด้วย

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรรินธร นามวรรณ วุฒิการศึกษา (ศษ.ด.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 2) ดร.มานิตย์ อาษานอก วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (กศ.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

4) ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแท้ วุฒิการศึกษา (กศ.ด) สาขาวิชาการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5) ดร.ประเสริฐ ต้นสีนนท์ วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการ  
และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

6) ดร.วิโรจน์ ค้อไผ่ วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือจังหวัดขอนแก่น

7) ดร.วิจิตรา โคตรปัญญา วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.5 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการ  
ตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้  
(Try Out) กับ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่าง  
ง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total  
Correlation) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายของของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.47 – 0.51 และสภาพที่  
พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.41–0.52

3.2.6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตาม  
เกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach'  
Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ .905 และ  
สภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .912

3.2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริงเพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอน  
ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงาน  
บุคลากรกลุ่มตัวอย่างให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ติดต่อบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล  
โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้ปฏิบัติงานบุคลากรที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่างโดยที่ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับหนังสือขอความมือและขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้ง

มีการติดต่อเป็นการส่วนตัวถึงผู้ประสานงานการเก็บข้อมูลได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 136 ชุด จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 136 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

#### 5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามจากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษานำมาหาผลต่างโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

#### 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การตรวจสอบอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ เพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) (อรนุช ศรีสะอาด, 2558)

6.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient) (อรนุช ศรีสะอาด, 2558)

6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สภาพปัจจุบัน โดยจำแนกสภาพ ที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันโดยจำแนกสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่า  $PNI_{Modified} = (I-D)/D$

ค่า  $PNI_{Modified}$  หมายถึง ดัชนีความต้องการจำเป็น

I (Importance) หมายถึง ระดับสภาพที่พึงประสงค์

D (Degree of Success) หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน

### ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

#### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในระยะที่ 2 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องจำเป็นโดยการคำนวณ  $PNI_{Modified}$

1.2 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่เลิศ (Best Practices) จำนวน 3 เขตพื้นที่การศึกษาโดยการสัมภาษณ์และศึกษาจากเอกสารจากผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ด้านการบริหารงานบุคคลผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้บริหารการจัดการบริหารสำนักงานเป็นเลิศด้านบริหารงานบุคคลได้รับรางวัลระดับประเทศและทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

1.3 ร่างโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.4 ประเมินโปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.5 ประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.6 การตรวจสอบการประเมินคู่มือเป็นการตรวจหรือเป็นการสนทนากับร่างการพัฒนาการพัฒนาระบบเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่เหมาะสม ทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน

1.7 การตรวจสอบสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เชิงปริมาณ

1.8 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ หาค่าเฉลี่ย และสวนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมิน  
4 ด้าน ตามแนวความคิดแมคคิลแลนด์และชูแมคเกอร์ (McMillan and Schumacher, 2001) คือ  
ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทในการให้ข้อมูลชี้แนะคำแนะนำและประเมินความเป็นประโยชน์  
ความเป็นไปได้ความเหมาะสมของโปรแกรมและประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรม  
การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร  
กลุ่มบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจงประกอบด้วย

2.1 ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารและพัฒนาการศึกษาหลักสูตรและการ  
สอน ด้านจิตวิทยาการศึกษา โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติ คือ เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก  
สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษาสาขาหลักสูตรและการสอนสาขาจิตวิทยาการศึกษาสาขา  
เทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา

2.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย  
มหาสารคามผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาการศึกษา

2.1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (กศ.ด) สาขาวิชาวิจัยและ  
ประเมินผลการศึกษาอาจารย์ สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย  
มหาสารคามผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย

2.1.3 ดร.มานิตย์ อาษานอก (ปร.ด.) สาขาวิชาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา  
อาจารย์ประจำ สาขาวิชาเทคโนโลยีและการสอนคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา

2.1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ เรือนนงการ (ปร.ด.) สาขาวิชา  
สถิติประยุกต์ อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

2.2 ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการบริหารงานบุคคลผู้ปฏิบัติงานบุคลากร  
กลุ่มบริหารงานบุคคล หรือด้านการจัดการเรียนรู้ด้านการคิด โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติคือเป็นผู้สำเร็จ  
การศึกษาในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอกผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในการ  
ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือ  
เชี่ยวชาญ ขึ้นไป จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

2.2.1 ดร. สมพงษ์ ไรจน์ภัทรพงศ์ (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.2.2 ดร.วิจิตรา โคตรบัญชา วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.3 ดร.อารยันต์ แสงนิกุล วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรมแล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

#### 3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

##### 3.2.1 ศึกษารายละเอียดของส่วนประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ ส่วนประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษาและปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มตัวอย่างให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ติดต่อผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้ปฏิบัติงานบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยที่ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับหนังสือขอความมือและขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งมีการติดต่อเป็นการส่วนตัวถึงผู้ประสานงานการเก็บข้อมูลได้แบบสอบถามกลับคืน

#### 5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำข้อมูลนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรมมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามจากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรมโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใดโดยใช้การประเมินผลทางสถิติ

5.2 นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ยดังนี้ (อรนุช ศรีสะอาด, 2558)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสมของโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสมของโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสมของโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสมของโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสมของโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด



5.3 นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากแบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 6. สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติพื้นฐาน

#### 6.1.1 ร้อยละ (Percentage) (อรนุช ศรีสะอาด, 2558)

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

## 6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด, 2558)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน จำนวนคนทั้งหมด

## 6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด, 2558)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่ม  
 $\sum x^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $n$  แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

พหุ ประ โท ชี เว

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{Modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่ปรับปรุง

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลลำดับการเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
การนำโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด  
สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่	4.72	0.46	มากที่สุด
ตัวชี้วัด			
1. การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายและมีอิสระ ในการตัดสินใจในงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ	4.80	0.45	มากที่สุด
2. การฝึกอบรมการเชิงปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ	4.80	0.45	มากที่สุด
3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานที่เอื้อต่อ การทำงาน	4.40	0.55	มาก
4. การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพความอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สินตลอดจนมีแผนป้องกันภัยพิบัติของหน่วยงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
5. ประชุมเชิงปฏิบัติการในกระบวนการแก้ไขปัญหาและการ ยุติความขัดแย้งในหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6. ผู้เชี่ยวชาญประชุมเชิงปฏิบัติการการให้คำปรึกษา การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	4.60	0.55	มากที่สุด
7. บุคลากรมีความจงรักต่อหน่วยงานที่ส่งเสริมความผูกพัน ระหว่างบุคลากร สร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน	4.60	0.55	มากที่สุด
8. การสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคลากรในหน่วยงานการได้รับ การยอมรับจากผู้ร่วมงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
9. การสร้างความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการทำงานเป็นทีม	4.60	0.55	มากที่สุด
10. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็น ต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของซึ่ง เป็นส่วนหนึ่งในการความสำเร็จของหน่วยงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน	4.57	0.50	มากที่สุด
ตัวชี้วัด			
11 บุคลากรมีเสนอต่อนโยบายและเป้าหมายการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	4.60	0.55	มากที่สุด
12. บุคลากรมีความรู้ต่อแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
13. บุคลากรดำเนินตามกระบวนการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชา	4.40	0.55	มาก
14. บุคลากรมีคิดเห็นการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	4.80	0.45	มากที่สุด
15. บุคลากรมีความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการแต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร	4.80	0.45	มากที่สุด
16. บุคลากรมีความพึงพอใจในกระบวนการพิจารณา ผลการปฏิบัติงาน	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	4.57	0.50	มากที่สุด
ตัวชี้วัด			
17. บุคลากรมีความศรัทธาในองค์กร	4.60	0.55	มากที่สุด
18. บุคลากรมีภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติมีลักษณะท้าทาย ความรู้ความสามารถ	4.80	0.45	มากที่สุด
19. บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล	4.52	0.51	มากที่สุด
ตัวชี้วัด ด้านความรู้ความสามารถ			
20. มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	4.80	0.45	มากที่สุด
22. พัฒนา ปรับปรุงงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย	4.80	0.45	มากที่สุด
23. งานที่ได้รับผิดชอบส่งเสริมให้ท่านพัฒนาตนเองให้มี ความรู้ความสามารถมากขึ้น	4.80	0.45	มากที่สุด
24. สามารถแสดงความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนระบบงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
ด้านระบบ/กลไก ขั้นตอนกระบวนการ			
25. ยึดถือคำสั่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
26. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงนโยบายแนวทางปฏิบัติหรือแก้ไข ปัญหาจากการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนชัดเจน	4.80	0.45	มากที่สุด
27. มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาองค์กร			
28. มีโอกาสเสนอแนะข้อคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
29. เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ภารกิจและหน้าที่ของ สำนักงาน เขตพื้นที่ฯ อย่างชัดเจน	4.40	0.55	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
30. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา	4.20	0.45	มาก
ด้านการได้รับการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถ	4.40	0.55	มาก
31. มีเกณฑ์การประเมินเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใสและ ตรวจสอบได้	4.40	0.55	มาก
32. มีเกณฑ์การประเมินความดีความชอบ ประสิทธิภาพของงานที่เหมาะสม ยุติธรรม	4.40	0.55	มาก
33. ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถตรงกับภาระงานหรือตรงกับความต้องการ	4.60	0.55	มากที่สุด
การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา ฯลฯ			
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบสารสนเทศ			
35. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ	4.40	0.55	มาก
36. มีความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการต่าง ๆ	4.40	0.55	มาก
37. สำนักงานฯ มีวัสดุครุภัณฑ์สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	4.40	0.55	มาก
ด้านการประชาสัมพันธ์			
38. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง			
มีการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการ/กิจกรรม	4.40	0.55	มาก
องค์ประกอบที่ 5 อุปนิสัย	4.48	0.55	มาก
ตัวชี้วัด			
39. ความพึงพอใจก่อนหน่วยงานสังกัดของท่านนำแผนกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน	4.40	0.55	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
40. ความพึงพอใจหลังหน่วยงานสังกัดของท่านนำแผนกลยุทธ์ เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากร ภายในหน่วยงาน	4.40	0.55	มาก
41. ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ในการจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการ วัดผลประเมินผลที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล	4.40	0.55	มาก
42. นิเทศ ติดตามการวัดผลประเมินผลของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลตามโปรแกรมที่ได้กำหนดไว้	4.20	0.45	มาก
43. ประธานผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่ครูในการวัดผล ประเมินผลที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	4.60	0.55	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 6 แรงกระตุ้น/การประเมินผล/ข้อมูล ป้อนกลับ/ผลลัพธ์	4.00	0.71	มาก
44. จัดการอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ได้ชี้แนะปัญหาที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อหา แนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.00	0.71	มาก
45. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครูสามารถจัดกระทำข้อมูล สารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย	4.20	0.45	มาก
46. ประธานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยเหลือครูในการนำเสนอ ข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและการโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล	4.60	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.57	0.09	มากที่สุด



จากตาราง 5 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เฉลี่ย 4.60

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 6 ถึงตาราง 13

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่	3.83	0.41	มาก	4.50	0.55	มาก
2. ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	3.33	0.52	ปานกลาง	4.67	0.82	มากที่สุด
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล	3.50	0.55	ปานกลาง	4.67	0.52	มากที่สุด
5. อุปนิสัย	3.67	0.52	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด
6. แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์	3.67	0.52	มาก	4.50	0.55	มาก
รวม	3.58	0.59	มาก	4.58	0.23	มากที่สุด

จากตาราง 6 แสดงว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีความรู้ทักษะทางปฏิบัติงานที่อยู่ใน ระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการเสริมสร้างสมรรถนะ

ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนา  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างการคิดที่มีทักษะของบุคลากรใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านการกำหนดความรู้  
ความสามารถในการพัฒนาตนเอง

ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายและมีอิสระในการตัดสินใจในงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ	3.60	0.56	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
2. การฝึกอบรมการเชิงปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	3.77	0.43	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงาน	3.67	0.48	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
4. ความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำที่มีคุณค่าต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.73	0.52	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
5. การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนแบบทำได้	3.83	0.46	ปานกลาง	4.93	0.25	มากที่สุด
6. การสร้างความสำเร็จในอนาคตของการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.83	0.46	ปานกลาง	4.87	0.35	มากที่สุด
7. การประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานและเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	3.83	0.38	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
8. การสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในหน่วยงานการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	3.77	0.43	มาก	4.97	0.18	มากที่สุด

ตาราง 7 (ต่อ)

ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9. การสร้างความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม	3.57	0.50	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
10. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของหน่วยงาน	3.53	0.51	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
รวม	3.83	0.41	มาก	4.50	0.55	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ใน ระดับมากที่สุด

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านงานสารบรรณและเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความชำนาญงานอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. บุคลากรมีเสนอต่อนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.33	0.48	ปานกลาง	4.87	0.35	มากที่สุด
2. บุคลากรมีความรู้ต่อแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	3.43	0.50	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. บุคลากรดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	3.40	0.50	ปานกลาง	4.87	0.35	มากที่สุด
4. บุคลากรมีคิดเห็นการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.70	0.53	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
5. บุคลากรมีความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการแต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร	3.73	0.58	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
6. บุคลากรมีความพึงพอใจในกระบวนการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน	3.83	0.38	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
รวม	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลครูเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติงานและระบบงานสารบรรณในการนำเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลด้านการประจำสายงานเพื่อเสริมสร้างบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองด้านเจตคติในการมุ่งเน้นกลยุทธ์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. บุคลากรมีความศรัทธาในองค์กร	3.83	0.38	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. บุคลากรมีภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความรู้ความสามารถ	3.73	0.45	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
3. บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน	3.73	0.45	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
รวม	3.33	0.52	ปานกลาง	4.67	0.82	มากที่สุด

จากตาราง 9 แสดงว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติงานและระบบงานสารบรรณในการนำเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลด้านการประจำสายงานเพื่อเสริมสร้างบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลในการปฏิบัติงานและการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
ด้านความรู้ความสามารถ						
1. มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.80	0.41	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
2. เข้าใจภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน	3.70	0.47	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. พัฒนา ปรับปรุงงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.63	0.49	มาก	4.97	0.18	มากที่สุด
4. งานที่รับผิดชอบส่งเสริมให้ท่านพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น	3.57	0.50	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
5. สามารถแสดงความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนระบบงาน	3.67	0.48	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
ด้านระบบ/กลไก ขั้นตอนกระบวนการ	3.70	0.47	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
6. ยึดถือคำสั่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	3.70	0.47	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
7. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงนโยบายแนวทางปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนชัดเจน	3.30	0.47	ปานกลาง	4.90	0.31	มากที่สุด
8. มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหการปฏิบัติงาน	3.63	0.49	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาองค์กร						
9. มีโอกาสเสนอแนะข้อคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน	3.63	0.49	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
10. เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ภารกิจและหน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่ฯ อย่างชัดเจน	3.77	0.43	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
11. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา	3.67	0.48	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการได้รับการสนับสนุนการพัฒนา ความรู้ความสามารถ						
12. มีเกณฑ์การประเมินเพื่อการเข้าสู่ ตำแหน่งต่างๆ เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส และ ตรวจสอบได้	3.67	0.48	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
13. มีเกณฑ์การประเมินความดีความชอบ ประสิทธิภาพของงานที่เหมาะสมยุติธรรม	3.77	0.43	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
14. ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตรงกับภาระงานหรือตรงกับความต้องการ	3.70	0.47	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด
15. มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ โดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรมการประชุมสัมมนา ฯลฯ	3.53	0.51	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบ สารสนเทศ						
16. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ	3.67	0.48	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด
17. มีความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการ ต่าง ๆ	3.70	0.47	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
18. สำนักงานฯ มีวัสดุ ครุภัณฑ์สนับสนุน การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.73	0.45	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
ด้านการประชาสัมพันธ์						
19. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่องมีการประชาสัมพันธ์การจัด โครงการ/กิจกรรม	3.70	0.47	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
รวม	3.50	0.50	ปานกลาง	4.67	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 10 แสดงว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลครูเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติงานและระบบงานสารบรรณในการ นำเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลด้านการประจำสายงานเพื่อเสริมสร้างบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านอุปนิสัย

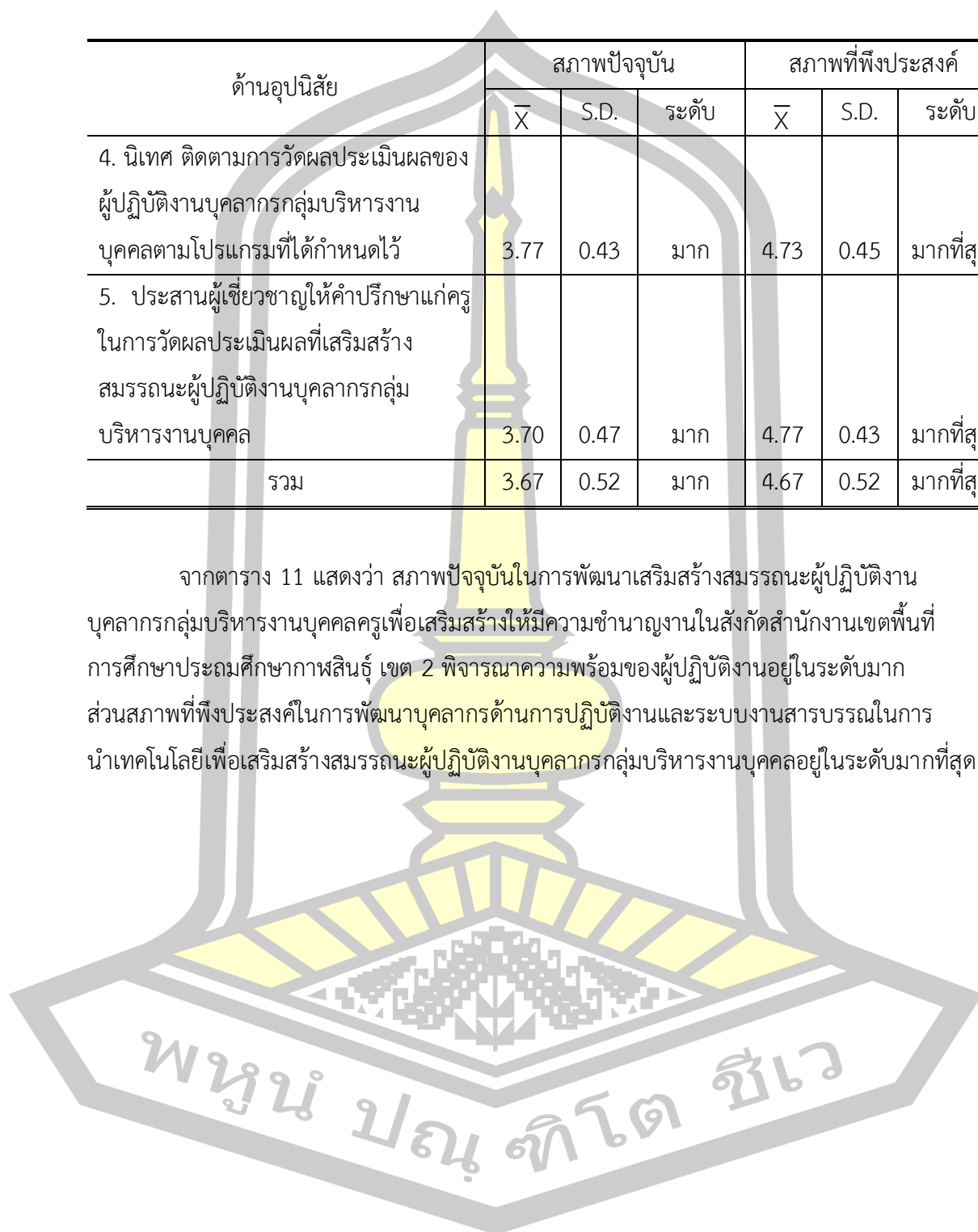
ด้านอุปนิสัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. ความพึงพอใจก่อนหน่วยงานสังกัดของ ท่านนำแผนกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน	3.70	0.47	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด
2. ความพึงพอใจหลังหน่วยงานสังกัดของ ท่านนำแผนกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน	3.80	0.41	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
3. ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ในการจัดทำ เครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดผลประเมินผลที่ เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล	3.83	0.38	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด



ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านอุปนิสัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. นิเทศ ติดตามการวัดผลประเมินผลของ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงาน บุคคลตามโปรแกรมที่ได้กำหนดไว้	3.77	0.43	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
5. ประธานผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่ครู ในการวัดผลประเมินผลที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	3.70	0.47	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด
รวม	3.67	0.52	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 11 แสดงว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน  
บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลครูเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก  
ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติงานและระบบงานสารบรรณในการ  
นำเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด



ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนา  
 ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลด้านการประจำสายงานเพื่อเสริมสร้างบุคลากร  
 กลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

แรงกระตุ้น/การประเมิน/ ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. จัดการอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคลได้ชี้แนะปัญหาที่ เกิดจากการจัดกิจกรรมการเพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงาน บุคคลเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.80	0.41	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครูสามารถ จัดกระทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูล เป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย	3.83	0.38	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด
3. ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยเหลือ ครูในการนำเสนอข้อมูลผลการประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและการโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล -การมีผลลัพธ์ด้านรูปแบบ หลักสูตรและ กระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายการมี ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นพัฒนาการ บริหารงานบุคคลเป็นไปตามเป้าหมาย	3.97	0.32	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
รวม	3.67	0.52	มาก	4.50	0.55	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน  
 บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลครูเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติงานและระบบงานสารบรรณในการนำเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index :  $PNI_{Modified}$ ) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 13 ถึงตาราง 19

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{Modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม

องค์ประกอบ	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1. ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่	3.50	4.50	0.286	3
2. ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.50	4.50	0.286	4
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	3.33	4.67	0.402	1
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล	3.50	4.67	0.334	2
5. อุปนิสัย	3.67	4.67	0.272	6
6. แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์	3.67	4.50	0.247	5

จากตาราง 13 แสดงว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้แก่ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลิกลักษณะประจำตัว

ของบุคคลแรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลย้อนกลับ/ผลลัพธ์ ความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่ อุนิสัย  
การประเมินผล ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง  
(PNI<sub>Modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ตัวชี้วัด				
1. การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายและมีอิสระในการตัดสินใจในงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ	3.60	4.83	0.369	2
2. การฝึกอบรมการเชิงปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	3.77	4.87	0.316	7
3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงาน	3.67	4.93	0.327	4
4. ความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำที่มีคุณค่าต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.70	4.83	0.305	8
5. การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนแบบทำได้	3.73	4.93	0.322	5
6. การสร้างความสำเร็จในอนาคตของการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.83	4.87	0.272	9
7. การประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานและเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	3.83	4.87	0.272	10
8. การสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	3.77	4.97	0.318	6
9. การสร้างสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม	3.57	4.87	0.364	3

ตาราง 14 (ต่อ)

ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
10. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของหน่วยงาน	3.53	4.87	0.380	1

จากตาราง 14 แสดงว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ในงานด้านธุรการหรือการนำเทคโนโลยีมาในให้เกิดความเชี่ยวชาญในหน้าที่ประสานงาน ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาคำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์หลักสูตรการปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในการจัดการการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติงานตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>Modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการพิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล

ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
ตัวชี้วัด 1. บุคลากรมีทักษะตามที่นโยบายและเป้าหมาย การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.33	4.87	0.462	1

ตาราง 15 (ต่อ)

ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
2. บุคลากรมีความรู้ต่อแผนการพัฒนาบุคลากร ของหน่วยงาน	3.43	4.90	0.429	2
3. บุคลากรดำเนินตามกระบวนการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชา	3.40	4.87	0.432	3
4. บุคลากรมีคิดเห็นการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชา	3.70	4.90	0.324	4
5. บุคลากรมีความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร	3.73	4.83	0.295	5
6. บุคลากรมีความพึงพอใจในกระบวนการ พิจารณาผลการปฏิบัติงาน	3.83	4.87	0.272	6

จากตาราง 15 แสดงว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติงานและระบบงานสารบรรณในการนำเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุดจัดอบรมให้บุคลากรมีทักษะในการเลือกใช้ในการปฏิบัติงานและมีความรู้และทักษะในการพัฒนางานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลตามลำดับ

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>Modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกำหนดเนื้อหา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
ตัวชี้วัด				
1. บุคลากรมีความศรัทธาในองค์กร	3.83	4.87	0.272	3
2. บุคลากรมีภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติมีลักษณะ ท้าทายความรู้ความสามารถ	3.73	4.90	0.314	1
3. บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน	3.73	4.90	0.314	2

จากตาราง 16 แสดงว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติงานและระบบงานสารบรรณ ในการนำเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด จัดอบรมให้บุคลากรมีทักษะในการเลือกใช้ในการปฏิบัติงานและมีความรู้และทักษะในการพัฒนางานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลตามลำดับตามลำดับ

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>Modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านบุคลิกลักษณะประจำของบุคคลในการปฏิบัติงานและการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ด้านบุคลิกลักษณะประจำของบุคคล	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
ตัวชี้วัด				
ด้านความรู้ความสามารถ				
1. มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับการกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.80	4.90	0.289	15
2. เข้าใจภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน	3.70	4.87	0.316	12
3. พัฒนาปรับปรุงงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.63	4.97	0.369	3
4. งานที่รับผิดชอบส่งเสริมให้ท่านพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น	3.57	4.87	0.367	4
5. สามารถแสดงความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนระบบงาน	3.67	4.90	0.335	6
ด้านระบบ/กลไก ขั้นตอนกระบวนการ				
6. ยึดถือคำสั่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	3.70	4.90	0.324	10
7. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงนโยบายแนวทางปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนชัดเจน	3.30	4.90	0.485	1
8. มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญห การปฏิบัติงาน	3.63	4.90	0.350	5
ด้านการพัฒนาองค์กร				
9. มีโอกาสเสนอแนะข้อคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน	3.67	4.87	0.327	9



ตาราง 17 (ต่อ)

ด้านบุคลิกลักษณะประจำของบุคคล	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
10. เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย การกิจและหน้าที่ ของ สำนักงานเขตพื้นที่ฯ อย่างชัดเจน	3.77	4.83	0.281	17
11. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา	3.67	4.83	0.316	11
ด้านการได้รับการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ				
12. มีเกณฑ์การประเมินเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่ง ต่างๆ เหมาะสมยุติธรรมโปร่งใสและตรวจสอบได้	3.67	4.90	0.335	7
13. มีเกณฑ์การประเมินความดีความชอบ ประสิทธิภาพของงานที่เหมาะสม ยุติธรรม	3.77	4.87	0.292	13
14. ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถตรงกับ ภาระงานหรือตรงกับความต้องการ	3.70	4.77	0.292	14
15. มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยการศึกษาต่อการฝึกอบรมการประชุม สัมมนา ฯลฯ	3.53	4.80	0.380	1
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบสารสนเทศ				
16. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ	3.67	4.87	0.327	8
17. มีความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการต่าง ๆ	3.70	4.73	0.278	19
18. สำนักงานฯ มีวัสดุ ครุภัณฑ์สนับสนุนการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.73	4.80	0.257	17
ด้านการประชาสัมพันธ์				
19. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่าง ต่อเนื่องมีการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการ/ กิจกรรม	3.70	4.77	0.289	16

จากตาราง 17 แสดงว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามลำดับด้านการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้แก่เสนอ สถานการณ์ปัญหาการมีข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำและเชื่อถือได้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามประเมิน ประสิทธิภาพในการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการส่งเสริมให้จัดการความรู้อย่างต่อเนื่องการมี ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงมาตรฐานประเมินกระบวนการคิดฝึกการ คิดเป็นกลุ่มย่อยฝึกการคิดเป็นรายบุคคลนำเสนอและอภิปรายผลการคิดตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>Modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการอุปนิสัย

ด้านอุปนิสัย	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
ตัวชี้วัด 1. ความพึงพอใจก่อนหน่วยงานสังกัดของท่านนำ แผนกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายใน หน่วยงาน	3.80	4.80	0.263	2
2. ความพึงพอใจหลังหน่วยงานสังกัดของท่านนำ แผนกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายใน หน่วยงาน	3.83	4.77	0.245	5
3. ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ในการจัดทำเครื่องมือ เพื่อใช้ในการวัดผลประเมินผลที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงาน บุคคล	3.77	4.73	0.255	4

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านอุปนิสัย	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
4. นิเทศ ติดตามการวัดผลประเมินผลของ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลตาม โปรแกรมที่ได้กำหนดไว้	3.70	4.77	0.289	1
5. ประสานผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่ครูในการ วัดผลประเมินผลที่เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล	3.80	4.80	0.263	3

จากตาราง 18 แสดงว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ตามลำดับด้านการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน  
บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้แก่เสนอ  
สถานการณ์ปัญหาประเมินกระบวนการคิดฝึกการคิดเป็นกลุ่มย่อยฝึกการคิดเป็นรายบุคคลนำเสนอ  
และอภิปรายผลการคิด ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง  
(PNI<sub>Modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการประเมินผล

แรงกระตุ้น/การประเมิน/ ข้อมูลย้อนกลับ/ผลลัพธ์	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. จัดการอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคลได้ชี้แนะปัญหาที่เกิดจากการจัด กิจกรรมการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาร่วมกัน	3.80	4.93	0.308	1

ตาราง 19 (ต่อ)

แรงกระตุ้น/การประเมิน/ ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์	D	I	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครูสามารถจัด กระทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน และสืบค้นได้ง่าย	3.83	4.77	0.245	3
3. ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยเหลือครูใน การนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไป ปรับปรุงแก้ไขและการโปรแกรมเสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงาน บุคคลการมีผลลัพธ์ด้านรูปแบบหลักสูตรและ กระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายการมีผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้นพัฒนาการบริหารงานบุคคล เป็นไปตามเป้าหมาย	3.77	4.73	0.289	2

จากตาราง 19 แสดงว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้มีความชำนาญงานในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาหสินธุ์ เขต 2 ตามลำดับด้านการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน  
บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในการวัดผลประเมินผลที่เสริมสร้างการเพิ่มความรู้และทักษะในการ  
ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนิเทศติดตามการวัดผลประเมินผลของบุคลากรตามโปรแกรมที่ได้  
กำหนดไว้จัดการฝึกอบรมให้บุคลากรเรื่องการวัดผลและประเมินผลตามแนวทางของคู่มือแนวทาง  
ปฏิบัติงานสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานให้เกิด  
ประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลตามลำดับ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาหสินธุ์ เขต 2 ด้านข้อมูลป้อนกลับเรียงลำดับ  
ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการ  
นำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรสามารถจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้  
ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่ายจัดการอบรมให้บุคลากรได้ชี้แนะปัญหาที่เกิดจากการจัดกิจกรรม

การดำเนินงานธุรการหรือสืบค้นจากเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาาร่วมกันตามลำดับ

2. ผลการศึกษาดูงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 ที่ ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 อำเภอเมืองชุมแพ จังหวัดขอนแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยการสังเกต ศึกษาจากเอกสารหลักฐาน และสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลที่ได้รับรางวัลระดับประเทศหรือระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยประเด็นที่ใช้สัมภาษณ์ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัย และ 6) แรงกระตุ้น/การประเมิน/ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

สรุปประเด็นการศึกษาโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) กรณีศึกษา :

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 อำเภอเมืองชุมแพ จังหวัดขอนแก่น
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

จากผลการศึกษาองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ และผลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัย และ 6) แรงกระตุ้น/การประเมิน/ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

ด้านสภาพแวดล้อม

1. สภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดี มีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

1.1 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดี มีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพบริการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาเต็มศักยภาพ

1.2 กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรอบรมพัฒนาเต็มศักยภาพโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

สืบค้นข้อมูลส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและกิจกรรมที่จะพัฒนา ศักยภาพผู้ปฏิบัติงานตามโครงการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานโครงการพัฒนาเชิงปฏิบัติการและมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะ

## 2. ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ

2.1 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จบริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลบุคลากรในสังกัดปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.2 กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินการจัดให้มีโครงการนิเทศภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสังกัดปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในแนวทางเดียวกันจัดให้มีการประชุมผู้ปฏิบัติงานในแนวทางการทำงานให้เกิดทักษะ เพื่อรับรู้ปัญหา และสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างนอกหน่วยงาน เช่น โรงเรียน สพฐ. อื่นๆ

ด้านทรัพยากรวัสดุเทคโนโลยีและงบประมาณ

## 3. ลักษณะทางกายภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มาตรฐาน ดังนี้

3.1) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสภาพทางกายภาพของหน่วยงานได้มาตรฐานมีห้องปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเครื่องใช้สำนักงานวัสดุอุปกรณ์ครบพร้อมใช้งานและสภาพแวดล้อม/ภูมิทัศน์ของหน่วยงานได้มาตรฐาน 3.2) กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดพื้นที่ใช้สอยเพียงพอและเหมาะสมและกว้างขวางมีบรรยากาศที่ร่มรื่น

## 4. หลักสูตรการอบรมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานดังนี้

4.1) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดทำหลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงานกระบวนการเรียนรู้และ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะและเหมาะสมกับหน้าที่แต่ละคน 4.2) กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จหน่วยงานมีการจัดทำหลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทักษะและองค์ความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจมีการส่งเสริมให้บุคลากรจัดกระบวนการพัฒนาอยู่เสมอได้ลงมือปฏิบัติจริงและให้คำปรึกษาในแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดทักษะและองค์ความรู้ในหน้าที่การปฏิบัติงาน

5. สื่อและอุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัยประกอบไปด้วย 5.1) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการส่งเสริมคุณภาพบุคลากรโดยใช้สื่อแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพสนองต่อผู้ปฏิบัติงานของบุคลากร 5.2) กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้โครงการ ICT เพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านการทำงาน

6. แหล่งการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายดังนี้ 6.1) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นแหล่งเรียนรู้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 6.2) กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ สถานศึกษามีโครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ กิจกรรมการพัฒนา ประชุมเชิงปฏิบัติการในสำนักงานเขตพื้นที่

7. งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้ 7.1) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดสรรงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินและมีแผน งบประมาณที่ชัดเจน 7.2) กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดสรรงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน มีการวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิตการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างการบริหารทางการเงินและควบคุม งบประมาณการบริหารสินทรัพย์การรายงานทางการเงินและผล การดำเนินงานการตรวจสอบภายใน ด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร

8. การจัดกระบวนการพัฒนาบุคลากรสำคัญที่สุดดังนี้ 8.1) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จบุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่โดยความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดประกอบไปด้วย 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลหรือหาปัญหาที่ต้องแก้ โดยวิธีการพัฒนาบุคคล 2) การวางแผนในการพัฒนาบุคคล 3) การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล 4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคลซึ่งกระบวนการในพัฒนาบุคคลและขั้นตอนนี้เป็น กระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจะขาดเสียมิได้และในการพัฒนา บุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน อย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวางแผนในการพัฒนา บุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรและการติดตามประเมินผลซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจ ความต้องการบุคลากรนั้น ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2539) ได้เสนอแนะว่า องค์การพึงกระทำเป็นระยะ เพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมใน การพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญและกำลังใจให้สูงขึ้น ในการปฏิบัติงานตามมา 4.2 การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไร ควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งนี้อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติ ตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนใน ด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้ 4.2.1 การกำหนดขอบข่ายของการ

พัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรมการ ส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเองการพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

4.2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่องกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงานและแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

4.2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ได้รับผิดชอบงานใดอย่างไร 4.2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหนจำนวนเท่าไร

4.2.5 กำหนดระบบวิธีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร 4.2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ 4.3 การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด 4.4 การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคน วิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ 4.4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4.4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ 4.4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้ที่ได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไปแต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

9. การจัดบรรยากาศในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้ปฏิบัติงาน

9.1 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนาอย่างน้อยปีละ 3 ครั้งในหน้าที่ปฏิบัติงาน บุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

9.2 กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จหน่วยงานมิให้มีการดำเนินโครงการพัฒนาตนเอง ประชุมชมเชิปฏิบัติกร ดังนี้ กิจกรรม กิจกรรมการพัฒนาเสริมทักษะต่างๆ

ด้านบริหารการจัดการศึกษา

10. การบริหารจัดการที่ใช้หน่วยงานเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม



10.1 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหน่วยงานมีการบริหารจัดการโดยใช้  
หน่วยงานเป็นฐาน และมีการจัดทำ SWOT เน้นการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมมีความเป็นอิสระใน  
การทำงานยึดหลักธรรมาภิบาลยึดระเบียบ กฎหมายความเป็นธรรมและความเสมอภาคในการทำงาน  
มีความโปร่งใสในการทำงาน มีส่วนร่วมรับผิดชอบและความคุ้มค่า

10.2 กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ หน่วยงานมีการ  
เปิดโอกาสให้ผู้บริหารบุคลากรทางการศึกษาและบุคคลในโรงเรียนพัฒนาสถานศึกษาด้านการประกัน  
คุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

11. การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบ  
บริหารหน่วยงาน

11.1 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหน่วยมีประสิทธิผลของระบบการประกัน  
คุณภาพภายในที่ดีหน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็น  
ระบบและยั่งยืน

11.2 กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จหน่วยงานได้  
จัดทำโครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการติดตาม  
ตรวจสอบอย่างเป็นระบบและนำข้อมูลมาใช้เป็นข้อมูลในการบริหารคุณภาพในการปฏิบัติงาน  
มีการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายในทุกปี

#### ด้านการพัฒนาบุคลากร

1. การฝึกอบรม ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล  
หลักสูตรต่างๆการฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมกันมากเนื่องจากสามารถดำเนินการได้  
อย่างมีระบบสามารถพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมากและเป็นการพัฒนาบุคคลที่ดีวิธีหนึ่งจนถึงขั้น  
การฝึกอบรมเป็น “แพชชั่น” ที่เป็นที่ยอมรับอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันและทำให้บางคน  
เข้าใจว่า “การฝึกอบรมคือการพัฒนาบุคคล” หรือ “การพัฒนาบุคคลคือการฝึกอบรม” ทั้งๆ ที่  
การฝึกอบรมนั้นเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจะมีข้อจำกัด  
อยู่มากกล่าวคือการฝึกอบรมจะใช้ได้เฉพาะการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือเป็นจำนวนมากพอสมควร  
ถ้ามีบุคคลจำนวนน้อยๆ แล้วจะใช้การฝึกอบรมไม่ได้จึงต้องหาวิธีการอื่นๆ มาใช้ให้เหมาะสม

2) การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงานได้แก่การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้ ศึกษาต่อส่งไป  
ฝึกอบรมหรือดูงานซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาภายนอกหน่วยงาน แต่จะมีประโยชน์เท่าๆ กับการจัด  
ฝึกอบรมหรือดูงานนั้นหน่วยงานได้พิจารณาส่งบุคคลไปเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน  
จริงๆ 3) การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการ  
พัฒนาความสามารถหรือพัฒนาความรู้ความชำนาญหรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงานนั่นเอง  
เช่น การแนะนำชี้แจงการประชุมชี้แจงการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานการมอบหมายงานให้ไป

ศึกษาด้วยตนเองการมอบหมายให้ร่วมประชุมหรือสัมมนาการมอบหมายให้เป็นวิทยากรหรือเขียนบทความหรือเอกสารการหมุนเวียนงานหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น 4) การพัฒนาด้วยตนเองได้แก่การที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือ ปฏิบัติงานการศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงานการศึกษาต่อ นอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงานเป็นต้นการพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้มีการพัฒนาบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในลักษณะของ การพัฒนาทั้งทีมงานซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกันกรณีนี้จะเน้นการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญซึ่งโดยปกติจะจัดการพัฒนาบุคคลทั้งหน่วยงานด้วยเหตุนี้จึงถือได้ว่าการพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้เป็นการพัฒนาองค์การวิธีหนึ่งซึ่งปัจจุบันนี้หน่วยงานต่างๆ ได้มีการมุ่งเน้นกันมากกระบวนการในการ พัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคลนั้นสามารถแบ่งการดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอนคือ 4.1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลหรือหาปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคคล 4.2) การวางแผนในการพัฒนาบุคคล 4.3) การดำเนินการพัฒนาบุคคล 4.4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

2.1 กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ทั้งหมด 7 กลุ่ม และมีบุคลากร จำนวน 150 คน

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

“...มีการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถหรือพัฒนาความรู้ความชำนาญหรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงานนั่นเอง เช่นการแนะนำชี้แจง การประชุมชี้แจงการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานการมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเองการมอบหมายให้ร่วมประชุมหรือสัมมนาการมอบหมายให้เป็นวิทยากรหรือหรือเอกสารการหมุนเวียนงานหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้นเขียนการจัดประชุมการจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด และบริบทของสำนักงานพื้นที่การศึกษา เข้ารับการอบรมจากส่วนกลาง ในการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรประชุมเครือข่ายกลุ่มบริหารงานบุคคลมีคณะกรรมการนิเทศภายในคอยให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

“...มีการคัดกรองบุคลากรวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล ศึกษาข้อมูลพื้นฐานบริบทและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรจากผู้อำนวยการกลุ่ม เพื่อจัดกลุ่มบุคลากร เก่งปานกลาง อ่อน ให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและจัดฝึกอบรมทักษะทางคอมพิวเตอร์ ด้านงานธุรการ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้

และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

“...คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล

“...เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น ของแต่ละคนจะเป็นสิ่งที่ประจำของคนคนนั้น ที่ทำให้แตกต่างจาก คนอื่น และมีหลายสิ่งหลายอย่างที่จะประกอบกัน ทำให้คนแต่ละคนมีบุคลิกลักษณะเป็นของตนเองซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานประสานกันของสมองที่ขึ้นอยู่กับพันธุกรรม และประสบการณ์ที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อม บุคลิกลักษณะ มีความสำคัญต่อชีวิตเราอย่างยิ่งทำให้เรารู้สึกถึงความสำคัญของตัวเราจะไม่มีความรู้ได้เลยว่า ชีวิตของเราจะเป็นอย่างไร ถ้าเราไม่รู้รู้อาณาเขตนี้ตัวเราเป็นอย่างไรและเราจะไม่เข้าใจว่าเราเป็นอย่างไรสิ่งสำคัญที่สุดเราต้องค้นพบตัวเราเองและเป็นตัวของตัวเอง...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 5 อุปนิสัย

“...มีลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวร เช่น นักฟังที่ดีเป็นคนใจเย็น เป็นที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

“...มีพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อ การกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาใน ลักษณะของการมุ่งสู่ความสำเร็จตลอดเวลาและมีการประชุมบุคลากรเกี่ยวกับผลการอบรมและ ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญหรือ เชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างขวัญและกำลังใจจากผู้บริหาร และได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม เป็นอย่างดีและมีการจัดทำ SWOT เพื่อร่วมกันถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีการ

ประเมินผลตามคู่มือการปฏิบัติงานหรือคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ มีการนิเทศติดตามจาก คณะกรรมการนิเทศภายในของหน่วยงาน เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล ศึกษาวิธีการประเมินผลแยกตามกลุ่มงาน และประเมินทุกรูปแบบ ผู้บริหารจัดการอบรมบุคลากรทุกๆ 2 ครั้งต่อปีอย่างต่อเนื่อง...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

2.2 กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ทั้งหมด 7 กลุ่ม และมีบุคลากร จำนวน 153 คน

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

“...เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ในการจัดทำหลักสูตรและคู่มือมีการวิเคราะห์หลักสูตรหรือคู่มือในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทันสมัยและสามารถปรับใช้เข้ากับบริบทของท้องถิ่นบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมใน การจัดทำหลักสูตรและคู่มือที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

“...เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร มีการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบบบริหารการจัดการและมีการทำ สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำชุดพัฒนาประสิทธิภาพใน การทำงานตามตัวชี้วัด โดยใช้เทคนิคการเขียนเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพ ของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

“...ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะด้านการปฏิบัติงานผู้บริหารจัดอบรม เชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบูรณาการเนื้อหาการพัฒนาตนเองระหว่างกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดียวกันหรือภายในสำนักงานอื่น...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล

“...มีการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มตามขั้นตอนตัวชี้วัดของผู้วิจัยคือ  
ขั้นการเสนอสถานการณ์ปัญหาขั้นฝึกการคิดเป็นรายบุคคลและกลุ่มย่อยขั้นนำเสนอและอภิปรายผล  
การคิด และขั้นประเมินผลการคิด และจัดทำแผนในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 5 อุปนิสัย

“...เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล  
ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและอุปนิสัย บุคลากรที่มีความสามารถได้นำความรู้ที่ได้รับจาก  
การศึกษาต่อ และอบรมพัฒนา มาขยายผลให้กับผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
อย่างต่อเนื่อง มีคณะกรรมการนิเทศติดตามการวัดและประเมินผลจากงานวิชาการและผู้บริหาร  
ตรวจสอบอย่างเครื่องการวัดและประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ ...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

“...มีพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อ  
การกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จการกระทำสิ่งต่างๆจึงออกมาใน  
ลักษณะของการมุ่งสู่ความสำเร็จตลอดเวลาและมีการประชุมบุคลากรเกี่ยวกับผลการอบรมและ  
ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญหรือ  
เชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างขวัญและกำลังใจจากผู้บริหารและได้รับการสนับสนุนส่งเสริม  
เป็นอย่างดีและมีการจัดทำ SWOT เพื่อร่วมกันถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีการ  
ประเมินผลตามคู่มือการปฏิบัติงานหรือคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการนิเทศติดตามจากคณะกรรมการ  
นิเทศภายในของหน่วยงาน เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลศึกษาวิธีการ  
ประเมินผลแยกตามกลุ่มงาน และประเมินทุกรูปแบบ ผู้บริหารจัดอบรมบุคลากรทุกๆ 2 ครั้งต่อปี  
อย่างต่อเนื่อง...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

2.3 กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ทั้งหมด 7 กลุ่ม  
และมีบุคลากร จำนวน 149 คน

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

“...เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำหลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานต้นสังกัดและสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานตามคู่มือที่ถือปฏิบัติงานที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ไปในแนวทางเดียวกัน และจัดประชุมกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรื่องการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรหรือคู่มือการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการปฏิบัติได้จริงที่ทันสมัยและประประสิทธิภาพ...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

“...เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร มีการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบบบริหารการจัดการและมีการทำสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำชุดพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานตามตัวชี้วัดโดยใช้เทคนิคการเขียนเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

“...ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะด้านการปฏิบัติงานผู้บริหารจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบูรณาการเนื้อหาการพัฒนาตนเองระหว่างกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดียวกันหรือภายในสำนักงานอื่น...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล

“...มีการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มตามขั้นตอนตัวชี้วัดของผู้วิจัยคือขั้นการเสนอสถานการณ์ปัญหาขั้นฝึกการคิดเป็นรายบุคคลและกลุ่มย่อยขั้นนำเสนอและอภิปรายผลการคิด และขั้นประเมินผลการคิดและจัดทำแผนในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 5 อุปนิสัย

“...เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและอุปนิสัยบุคลากรที่มีความสามารถได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาต่อและอบรมพัฒนามาขยายผลให้กับผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่องมีคณะกรรมการนิเทศติดตามการวัดและประเมินผลจากงานวิชาการและผู้บริหารตรวจสอบอย่างเคร่งครัดและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

ประเด็นสัมภาษณ์ที่ 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

“...มีพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อ การกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จการกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาใน ลักษณะของการมุ่งสู่ความสำเร็จตลอดเวลาและมีการประชุมบุคลากรเกี่ยวกับผลการอบรมและ ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาฝึกรอบรมให้มีความรู้ความชำนาญหรือ เชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอมีการสร้างขวัญและกำลังใจจากผู้บริหารและได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม เป็นอย่างดีและมีการจัดทำ SWOT เพื่อร่วมกันถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีการ ประเมินผลตามคู่มือการปฏิบัติงานหรือคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ มีการนิเทศติดตามจาก คณะกรรมการนิเทศภายในของหน่วยงาน เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลศึกษา วิธีการประเมินผลแยกตามกลุ่มงาน และประเมินทุกรูปแบบ ผู้บริหารจัดอบรมบุคลากรทุกๆ 2 ครั้งต่อปีอย่างต่อเนื่อง...”

(บุคลากรผู้รับผิดชอบ, วันที่ 5 มกราคม 2561 : สัมภาษณ์)

สรุปผลการศึกษาดูงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ทั้ง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาพลพบุรี เขต 2 โดยการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรม ดังนี้

ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

มีการประชุมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในการชี้แจงให้ บุคลากรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานโดยร่วมมือกันวางแผนเพื่อเป็นแนวทางเดียวกัน โดยยึดหลักคู่มือในการปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรหรือ คู่มือการปฏิบัติงานในกระทรวงศึกษาธิการ มีการเข้าร่วมฝึกรอบรมในเรื่องการพัฒนาคุณภาพบุคลากร ให้สามารถวิเคราะห์หลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงานได้และกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความรู้

และทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่เน้นตามตัวชี้วัดและมีการจัดตั้ง คณะกรรมการนิเทศภายในคอยให้คำปรึกษาคำแนะนำและร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มีการพัฒนาและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรมีการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรรายบุคคลศึกษาบริบทของผู้ปฏิบัติงานโดยวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานที่ในเฉพาะด้านเพื่อให้เหมาะสมกับคู่มือในการปฏิบัติงานและศักยภาพของผู้ปฏิบัติ โดยการเข้ารับการฝึกอบรมการสร้างเครื่องมือและการเลือกใช้เนื้อหาในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานและมีคณะกรรมการนิเทศภายในคอยให้คำปรึกษาและกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

มีการกำหนดเนื้อหาหรือความคิดเห็นให้สอดคล้องกับมาตรฐานและคู่มือในการปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารงานบุคคลโดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ร่วมอบรม มีการบูรณาการเนื้อหาหรือคู่มือการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่างๆในการปฏิบัติงานให้พัฒนาดียิ่งขึ้น

บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล

มีการจัดอบรมการจัดกิจกรรมร่วมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลการให้แก่วิทยาการหรือหัวหน้างานตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้าอบรมและผู้เชี่ยวชาญ ออกแบบและทดลองการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ ทักษะ และสามารถในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรสามารถนำมาปฏิบัติงานได้กับบุคลากรในกระบวนการคิดในการปฏิบัติงาน

อุปนิสัย

มีการอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและอุปนิสัยบุคลากรที่มีความสามารถได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาต่อและอบรมพัฒนาขยายผลให้กับผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง

แรงกระตุ้น/การประเมิน/ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

มีการประชุมเพื่อให้บุคลากรได้ชี้แนะปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันและพัฒนาปฏิบัติงานการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานจากฝ่ายบริหารมีการนิเทศติดตามให้วิทยากรได้ใช้กระบวนการวิจัย มีการจัดทำ SWOT เพื่อร่วมกันถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันการกำกับติดตามการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับคู่มือในการปฏิบัติงาน ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรนิเทศติดตามจากคณะกรรมการนิเทศภายในเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้มีการรายงานผลการเรียนรู้ ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง



3. การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และการศึกษาดูงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 21

สรุปผลการศึกษาดูงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษาของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรม ดังนี้

#### ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดประสบการณ์

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ 1.1) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 1.2) เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด 1.3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด 1.4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน 1.5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน 1.6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล 1.7) เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ 1.8) ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ 1.9) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ / หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่ 2.1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง 2.2) เพื่อพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพในการทำงาน 2.3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ 2.4) เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจักษุในการตัดสินใจ 2.5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน 2.6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น 2.7) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน 2.8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น 2.9) เพื่อให้ความพอใจในการปฏิบัติงาน และมีการจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในคอยให้คำปรึกษา คำแนะนำและร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

#### ด้านการพิจารณาความพร้อมของบุคลากร

มีการพัฒนาและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร วิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรรายบุคคล ศึกษาบริบทของบุคลากรโดยผู้อำนวยการกลุ่มหรือหัวหน้า

งาน เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานโดยการเข้ารับการฝึกอบรมการสร้างเครื่องมือและการเลือกใช้  
สื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานและมีคณะกรรมการนิเทศภายในคอยให้คำปรึกษาและกำกับติดตาม  
อย่างต่อเนื่อง

#### ด้านการกำหนดเนื้อหา

มีการกำหนดเนื้อหาให้สอดคล้องกับมาตรฐานและคู่มืองานการปฏิบัติหน้าที่ของ  
บุคลากรโดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ร่วมอบรม  
มีการบูรณาการเนื้อหาหรือคู่มือในการปฏิบัติงานภายในกลุ่มต่างในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### ด้านการจัดประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

มีการจัดฝึกอบรมการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนในการปฏิบัติเชิงประชุมใน  
หน่วยงานและนอกหน่วยเพื่อหาความรู้ในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้เข้าอบรม  
และผู้เชี่ยวชาญ ออกแบบและทดลองการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้  
องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้เกิดกระบวนการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

#### ด้านการประเมินผล

มีการกำกับติดตามการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับคู่มือในการปฏิบัติงาน  
ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศติดตามจากคณะกรรมการนิเทศภายในเข้า  
รับการฝึกอบรมมีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

มีการประชุมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรได้ชี้แนะปัญหาที่เกิดจากการจัด  
ประสบการณ์การในการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน  
การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานจากฝ่ายบริหารมีการนิเทศติดตามภายในกลุ่มจัดการประชุม  
กลุ่มย่อยได้ใช้กระบวนการวิจัย มีการจัดทำ SWOT เพื่อร่วมกันถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน  
และกัน

2. การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผลการศึกษา  
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรการ  
ประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในการจัดและ  
การศึกษาดูงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาสังเคราะห์  
เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาในระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ตามแนวคิดทฤษฎีจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยและจากการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการการศึกษาดูงานจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในด้านบริหารงานบุคคลแล้วทำการออกแบบร่างโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านงานธุรการและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานให้รวมเร็วประหยัดเวลาเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีระบบและทักษะของผู้ปฏิบัติงานสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ซึ่งรายละเอียดแสดงได้ดังภาพประกอบ 11





ภาพประกอบ 11 โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## รายละเอียดของโปรแกรมมีดังนี้

### 1. หลักการ

โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นโปรแกรมที่ได้ผ่านการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข โดยผู้เชี่ยวชาญ หลายขั้นตอน ประกอบด้วยความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล อุปนิสัย แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรในเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สร้างขั้นตอนการดำเนินการในการพัฒนาแยกออกเป็น 6 Module คือ Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล Module 5 อุปนิสัย Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ซึ่งในเนื้อหา 6 Module มีเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาบุคลากรเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 องค์ประกอบของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร ประกอบด้วย 1) ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัยและ 6) แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

เนื้อหาของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 Module

Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล

Module 5 อุปนิสัย

Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

การพัฒนาเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อเสริมสร้างทักษะเป็น

กระบวนการพัฒนาโดยผ่านกิจกรรมการอบรมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาการเสริมสร้าง ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา สามารถศึกษาวิเคราะห์ สรุปลงเป็นองค์ความรู้และสามารถนำไปปรับปรุงการใช้ปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลายและเหมาะสม โดยนำเสนอการเรียนรู้และเป็นขั้นตอนในบทบาทต่างๆ ซึ่งมีการจัดเรียงไปในทิศทางเดียวกัน คือ

- 1) สร้างฐานการคิด เป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมของผู้รับการพัฒนากับโปรแกรม
- 2) พิชิตความรู้ เป็นการเตรียมองค์ความรู้สู่การพัฒนาตามโปรแกรม 3) สู่การปฏิบัติ หลังจากได้ศึกษา องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องแล้วจะได้ทำกิจกรรมตามขั้นตอนโปรแกรมที่ได้จัดทำขึ้นมีการทำแบบทดสอบ ในการปฏิบัติงานเอกสารใบงานต่างๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดเพื่อเสริมสร้างให้เกิดเป็นองค์ความรู้ต่อไป
- 4) วัดผลงานเป็นการวัดผลประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินการตามโปรแกรม และ 5) สานต่อความรู้ใหม่ เป็นการสรุปองค์ความรู้ของทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการทดสอบความรู้ในเนื้อหา

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สามารถเสริมสร้างความรู้ ทักษะ เพื่อเสริมสร้างการคิดในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. เป้าหมาย

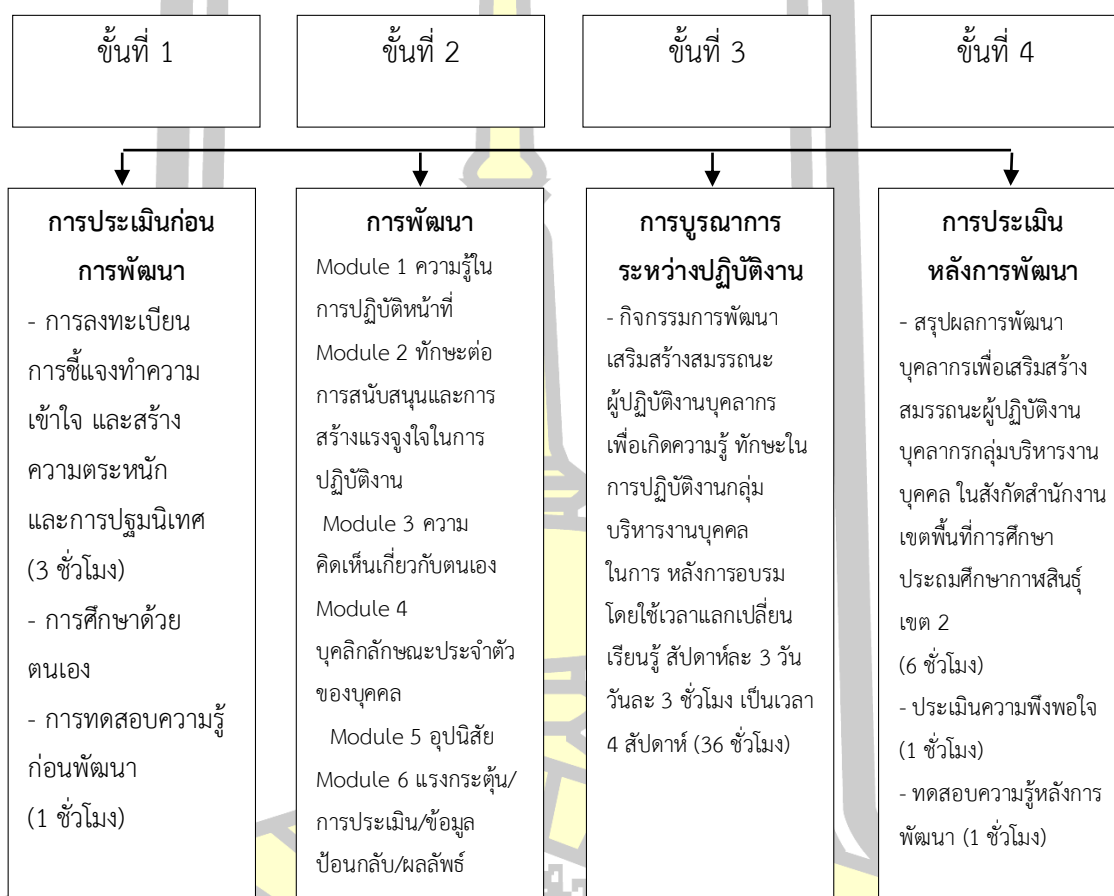
เพื่อให้บุคลากรสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพความสนใจใฝ่รู้ที่จะสะสมสั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องจนสามารถนำความรู้เชิงวิชาการเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้และประยุกต์ใช้ความรู้เชิง วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์การเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 และนำทักษะการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ

## 4. เนื้อหาและวิธีการพัฒนาบุคลากร

เนื้อหาและวิธีการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลที่นิยมกันมากเนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบสามารถพัฒนา บุคคลได้เป็นจำนวนมากและเป็นการพัฒนาบุคคลที่วิธีหนึ่งจนถึงขั้นถือกันว่าการฝึกอบรมเป็น “แพชชั่น” ที่เป็นที่ยอมรับอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันและทำให้บางคนเข้าใจว่า “การฝึกอบรมคือ การพัฒนาบุคคล” หรือ “การพัฒนาบุคคล คือการฝึกอบรม” ทั้ง ๆ ที่การฝึกอบรมนั้นเป็นเพียงวิธี หนึ่งในการพัฒนาบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจะมีข้อจำกัดอยู่มากกล่าวคือการฝึกอบรม จะใช้ได้เฉพาะการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือเป็นจำนวนมากพอสมควรถ้ามีบุคคลจำนวนน้อยๆ แล้ว จะใช้การฝึกอบรมไม่ได้จึงต้องหาวิธีการอื่นๆ มาใช้ให้เหมาะสมจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อ

สร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืนเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการต่างๆที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาโปรแกรม ได้แก่

1. การอบรม 2. การพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ ด้วยตนเอง และขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างการคิด ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 มีรายละเอียดดังแสดงในภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2

รายละเอียดของเนื้อหาและวิธีการพัฒนาดังนี้

4.1 การประเมินก่อนการพัฒนา (3 ชั่วโมง) ประกอบด้วย

4.1.1 การลงทะเบียน การชี้แจงทำความเข้าใจ และสร้างความตระหนัก

และการปฐมนิเทศ จำนวน 3 ชั่วโมง

- 4.1.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ไม่นับชั่วโมง)
- 4.1.3 การทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา จำนวน 1 ชั่วโมง
- 4.2 การพัฒนา (120 ชั่วโมง) ประกอบด้วย
- 4.2.1 Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่
- 4.2.2 Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4.2.3 Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง
- 4.2.4 Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล
- 4.2.6 Module 6 แร่งกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์
- 4.3 การบูรณาการระหว่างปฏิบัติงาน (36 ชั่วโมง) เป็นการนิเทศและแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการอบรมโดยใช้เวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สัปดาห์ละ 3 วัน วันละ 3 ชั่วโมง เป็นเวลา 4 สัปดาห์ (36 ชั่วโมง)
- 4.4 การประเมินหลังการพัฒนา (8 ชั่วโมง) เป็นการประชุมสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาประเมินการพัฒนาและสรุปผลการพัฒนาตารางการอบรมโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตาราง 20 การอบรมโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ครั้งที่	08.30–	09.00–	10.00–	12.00–	13.00–	14.00–	15.00–
	09.00	10.00	11.00	13.00	14.00	15.00	16.00
1	ปฐมนิเทศ	ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่		พัฒนา บุคลากร	ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่		
2	ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		
3	ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง				บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล		
4	แรงกระตุ้น/การประเมิน				ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์		แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



### เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม (120 ชั่วโมง)

ในขั้นตอนนี้ เป็นการพัฒนาบุคลากรในการจัดการองค์ความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารบุคคล กระบวนการพัฒนาโดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดกิจกรรมเพิ่มเพิ่มพูนหรือเสริมทักษะบางเรื่องให้กับผู้เข้าร่วมอบรมวิธีการอาจจะประกอบด้วย การบรรยายหรือการอภิปรายเนื้อหาต่างๆ ติดตาม ด้วยการลงมือปฏิบัติทำให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาสามารถศึกษาวิเคราะห์สรุปเป็นองค์ความรู้ และสามารถนำไปปรับปรุงการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลายและเหมาะสม โดยนำเสนอการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอนในบทต่าง ๆ ซึ่งมีการจัดเรียงไปในทิศทางเดียวกัน คือ

- 1) สร้างฐานการคิดเป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมของผู้รับการพัฒนากับโปรแกรม
- 2) พิชิตความรู้ เป็นการเตรียมองค์ความรู้สู่การพัฒนาตามโปรแกรม 3) สู่การปฏิบัติ หลังจากได้ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องแล้วจะได้ทำกิจกรรมตามขั้นตอนโปรแกรมที่ได้จัดทำขึ้น มีการทำแบบฝึกหัดเอกสารใบงานต่างๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดเพื่อเสริมสร้างให้เกิดเป็นองค์ความรู้ต่อไป 4) วัดผลงาน เป็นการวัดผลประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งก่อนระหว่างและหลังการดำเนินการตามโปรแกรม และ
- 5) สานต่อความรู้ใหม่เป็นการสรุปองค์ความรู้ของคู่มือการปฏิบัติงานและการทดสอบความรู้โดยมีรายละเอียดเนื้อหาในแต่ละ Module ดังตาราง 20 ถึงตาราง 25

#### ตาราง 21 รายละเอียด Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	สร้างฐานการคิด 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรม 5. สื่อ/คู่มือการปฏิบัติงานแหล่งเรียนรู้ 6. การวัดผลและประเมินผล	5

ตาราง 21 (ต่อ)

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
2	<p>พินิจความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์ประกอบและขั้นตอนในการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติงานและเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การวิเคราะห์หลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการจัดการเพิ่มพูนความรู้</li> <li>3. การประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่</li> </ol>	4
3	<p>สู่การปฏิบัติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์ประกอบและขั้นตอนในการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>1.2 องค์ประกอบการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>1.3 ขั้นตอนการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่</li> </ol> </li> <li>2. การวิเคราะห์หลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้และทักษะในการทำงาน <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 แนวคิดและหลักการวิเคราะห์หลักสูตรหรือคู่มือการปฏิบัติงาน</li> <li>2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์หลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน</li> </ol> </li> <li>3. การประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 การประเมินผลการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>3.2 การปรับปรุงและพัฒนาการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่</li> </ol> </li> </ol>	6
4	<p>วัดผลงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทดสอบก่อนและหลัง</li> <li>2. ใบงาน</li> <li>3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย</li> </ol>	2
5	<p>สานต่อความรู้ใหม่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรม</li> <li>2. สรุปผลการอบรม</li> <li>3. แบบทดสอบ</li> </ol>	3

## ตาราง 22 รายละเอียด Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	สร้างฐานการคิด 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรม 5. สื่อ/คู่มือในการแหล่งเรียนรู้ 6. การวัดผลและประเมินผล	2
2	พิชิตความรู้ 1. การสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน 2. การวิเคราะห์ความพร้อมของบุคลากร และการจัดทำสารสนเทศของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 3. ทักษะในการเลือกใช้สื่อหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน 4. การนิเทศติดตาม ในการนำข้อมูลผู้ปฏิบัติงานเพื่อความพร้อมในการพัฒนาความรู้และทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	5
3	สู่การปฏิบัติ 1. การสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานของบุคลากร 1.1 แนวคิดและความสำคัญของการสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานบุคลากร 1.2 วิธีการและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานของบุคลากร 2. การวิเคราะห์ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานและการจัดทำสารสนเทศของบุคลากร 2.1 แนวคิดและหลักการวิเคราะห์ความพร้อมของบุคลากร 2.2 วิธีการและขั้นตอนจัดทำสารสนเทศของบุคลากร	8

ตาราง 22 (ต่อ)

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	3. ทักษะในการเลือกใช้สื่อหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน 3.1 แนวคิดในการเลือกใช้สื่อหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน 3.2 วิธีการในการเลือกใช้สื่อหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน 4. การนิเทศติดตาม ในการพิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน 4.1 ได้รับการนิเทศติดตามในการนำข้อมูลบุคลากรเพื่อความพร้อมในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ	
4	วัตถุประสงค์ 1. การทดสอบก่อนและหลัง 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย	2
5	สานต่อความรู้ใหม่ 1. ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำ 2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรม 3. สรุปบทเรียนในการฝึกอบรม 4. แบบทดสอบในการฝึกอบรม	3

ตาราง 23 รายละเอียด Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	สร้างฐานการคิด 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรม 5. สื่อ/คู่มือในการปฏิบัติงานแหล่งเรียนรู้ 6. การวัดผลและประเมินผล	3

ตาราง 23 (ต่อ)

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
2	<p>พิชิตความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการกำหนดเนื้อหาในการ ปฏิบัติงาน</li> <li>2. การกำหนดเนื้อหาที่สอดคล้องกับคู่มือการปฏิบัติงาน</li> <li>3. การบูรณาการเนื้อหาระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรมเชิงความรู้ในการปฏิบัติงาน</li> </ol>	7
3	<p>สู่การปฏิบัติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการกำหนดคู่มือในการปฏิบัติงาน               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ความหมายและความสำคัญของการศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการกำหนดคู่มือในการปฏิบัติงาน</li> <li>1.2 วิธีการของการศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการคู่มือการปฏิบัติงาน</li> </ol> </li> <li>2. การกำหนดคู่มือที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 หลักการ แนวคิดในการกำหนดคู่มือที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน</li> <li>2.2 รูปแบบในการกำหนดเนื้อหาที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้</li> </ol> </li> <li>3. การบูรณาการเนื้อหาระหว่างการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 ความสำคัญในการบูรณาการเนื้อหาระหว่างการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล</li> <li>3.2 ขั้นตอนในการบูรณาการเนื้อหาระหว่างการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล</li> </ol> </li> </ol>	12
4	<p>วัดผลงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทดสอบก่อนและหลัง</li> <li>2. ใบงาน</li> <li>3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย</li> </ol>	3

ตาราง 23 (ต่อ)

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
5	สานต่อความรู้ใหม่ 1. ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำ 2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. สรุปผลการฝึกอบรม 4. แบบทดสอบ	5

ตาราง 24 รายละเอียด Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของคุณ

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	สร้างฐานการคิด 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรม 5. สื่อ/คู่มือแหล่งเรียนรู้ 6. การวัดผลและประเมินผล	2
2	พิษิตความรู้ 1. การเสนอสถานการณ์ปัญหา 2. การฝึกคิดเป็นรายบุคคล 3. การฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 4. การนำเสนอและอภิปรายผลการคิด 5. การประเมินกระบวนการคิด	2
3	สู่การปฏิบัติ 1. การเสนอสถานการณ์ปัญหา 1.1 ความหมายและความสำคัญของการเสนอสถานการณ์ปัญหา	6

ตาราง 24 (ต่อ)

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	1.2 ขั้นตอนการเสนอสถานการณ์ปัญหา 2. การฝึกคิดเป็นรายบุคคล 2.1 ความหมายและความสำคัญของการฝึกคิดเป็นรายบุคคล 2.2 ขั้นตอนการฝึกคิดเป็นรายบุคคล 3. การฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 3.1 ความหมายและความสำคัญของการฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 3.2 ขั้นตอนการฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 4. การนำเสนอและอภิปรายผลการคิด 4.1 ความหมายและความสำคัญของการนำเสนอและอภิปรายผลการคิด 4.2 ขั้นตอนการนำเสนอและอภิปรายผลการคิด 5. การประเมินกระบวนการคิด 5.1 ความหมายและความสำคัญของการประเมินกระบวนการคิด 5.2 เครื่องมือที่ใช้วัดผลประเมินกระบวนการคิด 5.3 เกณฑ์การวัดและประเมินกระบวนการคิด 5.4 ขั้นตอนการประเมินกระบวนการคิด	
4	วัดผลงาน 1. การทดสอบก่อนและหลัง 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย	2
5	สานต่อความรู้ใหม่ 1. ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำ 2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. สรุบบทเรียนในการฝึกอบรม 4. แบบทดสอบ	3

## ตาราง 25 รายละเอียด Module 5 อุปนิสัย

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	สร้างฐานการคิด 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระการฝึกอบรม 4. แนวทางดำเนินกิจกรรมการฝึกปฏิบัติงาน 5. สื่อ/คู่มือแหล่งเรียนรู้ 6. การวัดผลและประเมินผลในการฝึกอบรม	1
2	พิชิตความรู้ 1. องค์ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลตามแนวทางของหลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน	2
3	สู่การปฏิบัติ 1. ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลตามแนวทางของหลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน 1.1 หลักและทฤษฎีของการวัดผลประเมินผลในการฝึกอบรม 1.2 องค์ประกอบการวัดผลประเมินผลในการฝึกอบรม 1.3 แนวทางการวัดผลประเมินผลในการฝึกอบรม 1.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวัดผลประเมินผลในการฝึกอบรม	4
4	วัดผลงาน 1. การทดสอบก่อนและหลัง 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายองค์ความรู้ในการฝึกอบรม	1
5	สานต่อความรู้ใหม่ 1. นิเทศ ติดตามการวัดผลประเมินผล 2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรม 3. สรุปบทเรียนในการฝึกอบรม 4. แบบทดสอบ	2



ตาราง 26 รายละเอียด Module 6 แร่งกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	สร้างฐานการคิด 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม 4. แนวทางดำเนินกิจกรรมปฏิบัติงาน 5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ 6. การวัดผลและประเมินผล	3
2	พิชิตความรู้ 1. ความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อหาทาง แก้ไขปัญหา 2. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย ในการปฏิบัติงาน 3. การนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน	7
3	สู่การปฏิบัติ 1. ความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อหาทาง แก้ไขปัญหา 1.1 ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อหาทาง แก้ไขปัญหา 1.2 วิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ไข้ปัญหา 2. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย ในการปฏิบัติงาน 2.1 ความสำคัญในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน และสืบค้นได้ง่ายในการปฏิบัติงาน 2.2 ขั้นตอนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและ สืบค้นได้ง่ายในการปฏิบัติงาน	8

ตาราง 26 (ต่อ)

บทที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	3. การนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 3.1 ความสำคัญในการนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 3.2 ขั้นตอนในการนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร	
4	วัดผลงาน 1. การทดสอบก่อนและหลัง 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การฝึกปฏิบัติงานและอภิปราย	2
5	สานต่อความรู้ใหม่ 1. ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำ 2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรม 3. สรุปบทเรียนหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน 4. แบบทดสอบ	5

## 5. การประเมินผลโปรแกรม

5.1 การประเมินความรู้ก่อน-หลังการเข้าร่วมโปรแกรม

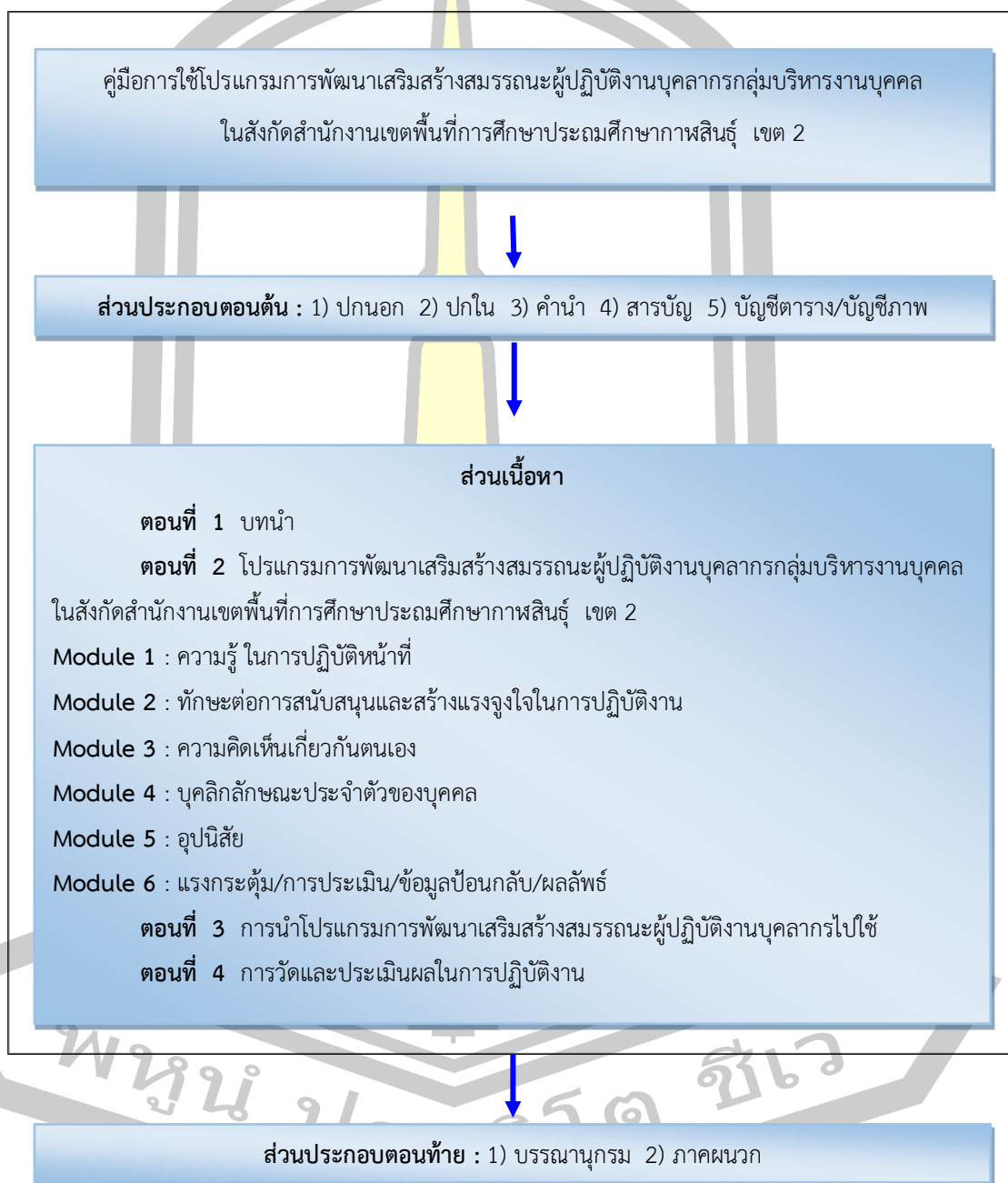
5.2 การประเมินเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเข้าร่วมโปรแกรม

5.3 การประเมินความพึงพอใจผู้เข้าร่วมโปรแกรม

6. ยกράงคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ฉบับสมบูรณ์  
ซึ่งผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผ่านการประเมิน  
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน เพื่อให้โปรแกรม  
การพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงให้เกิดความรู้และทักษะแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2



ภาพประกอบ 13 คู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร  
กลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร  
เขต 2

7. ประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

7.1 ผลการประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 27 ผลการประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ด้าน/รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการประเมิน
ด้านความเป็นประโยชน์			
1. โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล มีประโยชน์สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างครอบคลุม	4.60	0.55	มากที่สุด
2. โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล มีประโยชน์ต่อการบริหารงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	4.60	0.55	มากที่สุด
3. โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล มีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	4.80	0.45	มากที่สุด
4. โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล มีประโยชน์ต่อการพัฒนาในการปฏิบัติงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
รวมด้านความเป็นประโยชน์	4.70	0.50	มากที่สุด

ตาราง 27 (ต่อ)

ด้าน/รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการประเมิน
ด้านความเป็นไปได้ 5. โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีความรู้ความสามารถตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับสถานการณ์จริงเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับสถานการณ์จริง	4.60	0.55	มากที่สุด
6. โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	4.40	0.55	มาก
7. โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะถึงบทบาทหน้าที่ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	4.40	0.55	มาก
รวมด้านความเป็นไปได้	4.47	0.55	มาก
ด้านความเหมาะสม 8. โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างสมรรถนะการคิดอย่างมีระบบตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนางานบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	4.60	0.55	มากที่สุด
9. โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีระบบตระหนักในบทบาทหน้าที่ มีความเหมาะสมที่จะกับการอบรมพัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 27 (ต่อ)

ด้าน/รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การประเมิน
10. โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีระบบตระหนักในบทบาทหน้าที่ มีความเหมาะสมที่จะใช้พัฒนางานในผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	4.60	0.55	มากที่สุด
รวมด้านความเหมาะสม	4.60	0.55	มากที่สุด
รวมทุกด้าน	4.59	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 27 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของการประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล เป็นรายด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสมของโปรแกรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และด้านความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ ตามลำดับ แสดงว่าโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สามารถนำไปใช้ได้

7.2 ผลการประเมินคู่มือโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 28 ผลการประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ส่วนที่ 1 บทนำ		3.83	0.41	มาก	4.50	0.55	มาก	4.55	0.36	มากที่สุด
1	หลักการของโปรแกรม	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก	4.30	0.45	มาก
	1.1 มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล	3.33	0.52	ปานกลาง	4.67	0.82	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
	1.2 ความสมเหตุสมผลที่ต้องพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล	3.50	0.55	ปานกลาง	4.67	0.52	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
	1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง	3.67	0.52	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด	4.00	0.71	มาก
	1.4 แนวทางในการแก้ปัญหาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล	3.67	0.52	มาก	4.50	0.55	มาก	4.00	0.00	มาก
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 คือ Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่	3.58	0.59	มาก	4.58	0.23	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ
	Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล Module 5 อุปนิสัย Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลย้อนกลับ/ผลลัพธ์									
2	วัตถุประสงค์ เพื่อผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความรู้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในหน้าที่เพื่อเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	0.41	มาก	4.50	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3	เป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในบทบาทที่เพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างวิเคราะห์ในการปฏิบัติงาน	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด



ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.I	ระดับ	$\bar{X}$	S.I	ระดับ	$\bar{X}$	S.I	ระดับ
	Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล Module 5 อุปนิสัย Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์									
4	นิยามศัพท์เฉพาะ	3.33	0.52	ปานกลาง	4.67	0.82	มากที่สุด	4.80	0.27	มากที่สุด
	4.1 ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลและในสังกัดเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานการคิดอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้การพิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกำหนดเนื้อหาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การมุ่งเน้นการดำเนินการประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับและผลลัพธ์	3.83	0.38	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ
	4.2 โปรแกรมการพัฒนา เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้าง การคิดอย่างมีระบบและ วิเคราะห์ในสายงานผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 หมายถึง ชุด โมดูลที่บรรจุกิจกรรมการพัฒน เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร	3.73	0.45	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
	4.3 สำหรับผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 หมายถึง ชุด โมดูลที่บรรจุกิจกรรมการพัฒน เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 Module คือ Module 1 ความรู้ ในการปฏิบัติงานหน้าที่ Module 2 ทักษะต่อการ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง Module 4 บุคลิกลักษณะ ประจำตัวของบุคคล	3.73	0.45	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ
	Module 5 อูปีนีสัย Module 6 แร่กระตุ่น/การประเมิน/ข้อมูลย้อนกลับ/ผลลัพธ์ สร้างขึ้นโดยใช้รูปแบบวิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง									
	ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร	3.50	0.50	ปานกลาง	4.67	0.52	มากที่สุด	4.64	0.47	มากที่สุด
1	หลักการและแนวคิดของโปรแกรมพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย องค์ประกอบของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากร มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมระบบงานสารบรรณ และมีความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรมระบบบริหารงานบุคคลการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 1) ความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	3.67	0.52	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.I.	ระดับ	$\bar{X}$	S.I.	ระดับ	$\bar{X}$	S.I.	ระดับ
	4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัย 6) แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์									
2	โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากร	3.80	0.41	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด	4.60	0.48	มากที่สุด
	2.1 Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบและขั้นตอนในองค์ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) การวิเคราะห์หลักสูตรหรือคู่มือเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล	3.70	0.47	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด	4.40	0.45	มาก
	2.2 Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 2) การวิเคราะห์ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร และการจัดทำสารสนเทศของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 3) ทักษะในการปฏิบัติงาน	3.63	0.49	มาก	4.97	0.18	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ
	บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล 4) การนิเทศติดตาม ในการนำ ข้อมูลบุคลากรเพื่อความพร้อม ในการพัฒนาด้านการ ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญ									
	2.3 Module 3 ความคิดเห็น เกี่ยวกับตนเอง ประกอบด้วย 1) มีความศรัทธาในองค์กร 2) ภารกิจและหน้าที่ปฏิบัติ ลักษณะท้าทายความรู้ ความสามารถ 3) พึงพอใจ และมีความสุขในการ ปฏิบัติงาน	3.33	0.52	ปาน กลาง	4.67	0.82	มาก ที่สุด	4.80	0.45	มาก ที่สุด
	2.4 Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของ บุคคล ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ ความสามารถ 2) ด้านระบบ/กลไก ขั้นตอนกระบวนการ 3) ด้านการพัฒนาองค์กร 4) ด้านการได้รับการ สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถมากขึ้น 5) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และระบบสารสนเทศ 6) ด้านการประชาสัมพันธ์	3.50	0.50	ปาน กลาง	4.67	0.52	มาก ที่สุด	4.60	0.55	มาก ที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ
2.5	Module 5 อุปนิสัย									
	1) ความพึงใจ ก่อน นำแผน กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน 2) ความพึงพอใจ หลัง หน่วยงาน สังกัดนำแผนกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน									
	3) ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ในการจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดผลประเมินผลที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล									
	4) นิเทศติดตามการวัดประเมินผลของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลตามโปรแกรมที่ได้กำหนดไว้									
	5) ประสานผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในการวัดผลประเมินผลที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล						มาก ที่สุด			มาก ที่สุด
		3.67	0.52	มาก	4.67	0.52		4.80	0.45	

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ	$\bar{x}$	S.I	ระดับ
	2.6 Module 6 แร่งกระตุ้น/ การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ /ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1) จัดการอบรมให้ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคลได้ชี้แนะ ปัญหาที่เกิดจากการจัด กิจกรรมการเพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม บริหารงานบุคคลเพื่อหาแนว ทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน 2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ บุคลากรสามารถจัดกระทำ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูล เป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย 3) ประสานงานผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการ นำเสนอข้อมูลผลการประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและ การโปรแกรมเสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงาน บุคลากรวัดผลประเมินผล ตามแนวทางของหลักสูตร หรือคู่มือ คือ 1) หลักและทฤษฎีของการ วัดผลประเมินผล	3.67	0.52	มาก	4.50	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{x}$	S.I.	ระดับ	$\bar{x}$	S.I.	ระดับ	$\bar{x}$	S.I.	ระดับ
	2) องค์ประกอบการวัดผล ประเมินผล 3) แนวทางการวัดผล ประเมินผล 4) การสร้างและพัฒนา เครื่องมือการวัดผล ประเมินผลเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหา 1) ความรู้ 2) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและ สืบค้นได้ง่ายในการปฏิบัติงาน 3) การนำเสนอข้อมูลผลการ ประเมินเพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาเสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม บริหารงานบุคคลในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2									
3	รายละเอียดเนื้อหา	3.83	0.41	มาก	4.50	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
	3.1 บทที่ 1 สร้างฐานการคิด ในการปฏิบัติงาน	3.50	0.55	ปาน กลาง	4.50	0.55	มาก	4.80	0.45	มาก ที่สุด
	3.2 บทที่ 2 พิชิตความรู้ใน การปฏิบัติหน้าที่	3.33	0.52	ปาน กลาง	4.67	0.82	มาก ที่สุด	4.80	0.45	มาก ที่สุด
	3.3 บทที่ 3 สู่การปฏิบัติใน การปฏิบัติงาน	3.50	0.55	ปาน กลาง	4.67	0.52	มาก ที่สุด	4.80	0.45	มาก ที่สุด
	3.4 บทที่ 4 วัดผลงานที่เกิด การปฏิบัติ	3.67	0.52	มาก	4.67	0.52	มาก ที่สุด	4.80	0.45	มาก ที่สุด



ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.I.	ระดับ	$\bar{X}$	S.I.	ระดับ	$\bar{X}$	S.I.	ระดับ
	3.5 บทที่ 5 สานก่อนความรู้ใหม่	3.67	0.52	มาก	4.50	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4	สื่อ/คู่มือแหล่งเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน	3.83	0.41	มาก	4.50	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
	4.1 เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3, Module 4, Module 5, Module 6	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
	4.2 ใบงาน	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
	4.3 แบบทดสอบ แบบประเมิน	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
5	การประเมินผล	3.83	0.41	มาก	4.50	0.55	มาก	4.68	0.40	มากที่สุด
	5.1 ประเมินตนเอง ก่อนระหว่าง และหลังพัฒนา	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
	5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด	3.33	0.52	ปานกลาง	4.67	0.82	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
	5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
	5.4 ประเมินการซักถามและให้ข้อคิดเห็น	3.33	0.52	ปานกลาง	4.67	0.82	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
	5.5 ประเมินการรายงานอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.67	0.52	มาก	4.50	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
	ส่วนที่ 3 การนำโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน	3.83	0.41	มาก	4.50	0.55	มาก	4.95	0.11	มากที่สุด
1	ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา	3.50	0.55	ปานกลาง	4.50	0.55	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ด้าน/รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม		
		$\bar{X}$	S.I.	ระดับ	$\bar{X}$	S.I.	ระดับ	$\bar{X}$	S.I.	ระดับ
2	ขั้นที่ 2 การพัฒนา	3.33	0.52	ปานกลาง	4.67	0.82	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3	ขั้นที่ 3 การบูรณาการระหว่างปฏิบัติงาน	3.50	0.50	ปานกลาง	4.67	0.52	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4	ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา	3.67	0.52	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่วนที่ 4 การประเมินผล		3.80	0.41	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด	4.70	0.50	มากที่สุด
1	แบบประเมินความพึงพอใจพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2	3.83	0.38	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2	แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2	3.97	0.32	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 28 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคู่มือโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้าง และความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

#### สรุปผล

ผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

องค์ประกอบและตัวชี้วัด 1. สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า มี 6 องค์ประกอบ

46 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัด ได้แก่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่ที่มีความคาดหวังในค่านิยมและผลการดำเนินการบริหารงานบุคคลตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง 2) การบริหารงานบุคคลสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทำได้ 3) การกำหนดค่านิยมที่คาดหวังและมุ่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ 4) ความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำที่มีคุณค่าต่อสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานแบบทำได้ 6) การสร้างความสำเร็จในอนาคตของการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 7) การประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานและเปรียบเทียบกับเป้าหมาย องค์ประกอบที่ 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวางแผนอยู่บนพื้นฐานจากข้อมูลที่เชื่อมโยงกับปัญหา 2) การกำหนดวัตถุประสงค์รูปแบบกลยุทธ์ และหลักสูตรไว้อย่างชัด 3) การสื่อสารหรือถ่ายทอดรูปแบบกลยุทธ์ และหลักสูตรหรือคู่มือการปฏิบัติงานไปสู่บุคลากรชัดเจน 4) การมีตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลทุกระดับ 5) การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวัดได้ องค์ประกอบที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองด้านเจตคติในการมุ่งเน้นกลยุทธ์ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการหรือบุคลากรทางการศึกษา 2) การให้บริการศึกษาที่สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการแก่บุคลากร 3) การอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการ 4) การมีความพร้อมในการบริการแก่บุคลากรทุกๆ ด้าน 5) การดำเนินการแก้ไขตามข้อร้องเรียนทุกปัญหา 6) การให้บริการตอบสนองต่อข้อคิดเห็นอย่างรวดเร็ว 7) การสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรทุกปี องค์ประกอบที่ 4 ด้านบุคลิกลักษณะประจำของบุคคลในการปฏิบัติงานและการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมีข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงมาตรฐาน 2) การส่งเสริมให้จัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) การมีข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้ 4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามประเมินประสิทธิภาพในการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 ด้านการอุปนิสัย ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การพัฒนาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร 2) การมีระบบให้ข้อเสนอแนะการตอบแทนและการทำงานเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของงาน 3) การมีวิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) การให้ความรู้และฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการทางการศึกษา 5) การจัดสรรผลประโยชน์และส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน 6) การจัดกิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน 7) การออกแบบของรูปและหลักสูตรหรือคู่มือในการพัฒนาและการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย 8) การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการพัฒนางาน 9) การนำรูปแบบและหลักสูตรหรือคู่มือไปใช้และพัฒนาหลักสูตรหรือคู่มืออย่างต่อเนื่อง 10) การคิดค้นและพัฒนาแนวทางสนับสนุนความสำเร็จทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 11) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในทุกภาคส่วน 12) การทำงานกับเครือข่ายพันธมิตรเพื่อให้การโอนย้ายในทางที่ดี 13) การมีมาตรการลดค่าใช้จ่ายและป้องกัน

ความผิดพลาด 6 แรงแกระดับ/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมีผลลัพธ์ด้านรูปแบบ หลักสูตรและกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมาย 2) การมีผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นพัฒนาการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามเป้าหมาย 3) มีผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากร เป็นต้น ตามเป้าหมาย 4) การมีผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย 5) การมีผลลัพธ์ด้านการเงิน และสมรรถนะบุคลากรให้บริการเป็นไปตามเป้าหมาย 6) เขตพื้นที่การศึกษาหรือบุคคลมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน 7) การมีความพร้อมด้านทรัพยากร เช่น การเงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูล นโยบาย กฎหมาย ระเบียบต่างๆ 8) การมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง ภายในและภายนอก 9) การมีผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและบริหารที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 10) เขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้ที่มารับบริการมีความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมการประเมินผลจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรเรื่องการวัดผลและประเมินผลตามแนวทางของหลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลนิเทศติดตามการวัดผลประเมินผลของบุคลากรตามโปรแกรมที่ได้กำหนดไว้ ประสานผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในการวัดผลประเมินผลที่เสริมสร้างการคิดข้อมูลป้อนกลับจัดการอบรมให้บุคลากรได้ชี้แนะปัญหาที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการในการปฏิบัติงานเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรสามารถจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของและวิธีเสริมสร้างสมรรถนะ มีระดับปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปหาน้อย ได้แก่ แรงแกระดับ/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ความในการปฏิบัติหน้าที่ ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และอุปนิสัย การพิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล และการกำหนดทักษะตามลำดับส่วนสภาพที่พึงประสงค์

ในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรมีระดับปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ความในการปฏิบัติหน้าที่ ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลและอุปนิสัยตามลำดับ

3. การสร้างโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีองค์ประกอบดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 5) โครงสร้างของโปรแกรม 6) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 6 Module คือ Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล Module 5 อุปนิสัย Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ โดยใช้ระยะเวลาการพัฒนา 118 ชั่วโมง จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถนำไปพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการต่างๆที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาโปรแกรม ได้แก่ 1) การอบรม 2) การพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองการดำเนินการพัฒนา กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนาชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 การบูรณาการระหว่างปฏิบัติงานและชั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนาผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุดความเหมาะสมของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาทุกด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการจัดทำคู่มือโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลส่วนที่ 3 การนำโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลไปใช้ และส่วนที่ 4 การประเมินผลและผลการประเมินคู่มือโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ และมีตัวชี้วัด 46 ข้อ องค์ประกอบของการพัฒนาเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานบุคลากรประกอบด้วย 1) ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัยและ 6) แรงกระตุ้น/การมีผล/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ซึ่งทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด การที่ผลปรากฏเช่นนี้เพราะผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งในลักษณะเอกสาร วารสารทางวิชาการ ข้อมูลในองค์กรรมทั้งบทความวิจัย และยังได้รวบรวมข้อมูลดังกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญทั้งนักวิชาการและนักการศึกษาจนสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานสรุปได้ว่าผู้วิจัยใช้วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) และองค์ประกอบของสมรรถนะดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลตามโปรแกรมพัฒนาในครั้งนี้มุ่งพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถแต่ละสมรรถนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ซึ่งสอดคล้อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) มุ่งพัฒนาซึ่งมาจากหลายแหล่งที่มีทฤษฎีรองรับและสามารถอธิบายได้ด้วยเหตุและผลสามารถตรวจสอบความตรง (Validity) ได้ง่าย ได้วิจัยพัฒนาระบบพัฒนาบุคลากรในด้านสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วยกระบวนการผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ความรู้ในการปฏิบัติงาน 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) อุปนิสัย 6) แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับและ 7) การให้ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรในด้านเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากการนำระบบไปทดลองใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่ารูปแบบดังกล่าวส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านบุคลากรและกลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้คือ 1) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จะเห็นได้จากผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรก่อนการ

อบรมมีความรู้อยู่ในระดับน้อยและหลังการอบรมมีความรู้อยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรสามารถเพิ่มทักษะการเรียนรู้ได้ บุคลากรมีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาฝึกอบรม บุคลากรในด้านความรู้และทักษะความรู้ความสามารถในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ส่วนองค์ประกอบด้านการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) การเสนอสถานการณ์ปัญหา 2) การฝึกคิดเป็นรายบุคคล 3) การฝึกคิด เป็นกลุ่มย่อย 4) การนำเสนอและอภิปรายผลการคิดและ 5) การประเมินกระบวนการคิด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ชั้นเสนองาน 2) ชั้นฝึกกระบวนการคิด ซึ่งแบ่งเป็น 2.1) ฝึกการคิด เป็นรายบุคคล 2.2) ฝึกการคิดเป็นกลุ่มย่อย 2.3) เสนอผลการคิด 3) ชั้นประเมินกระบวนการคิด

## 2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะ

ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ มีระดับปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับ มากส่วนสภาพที่พึงประสงค์ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ มีระดับปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และวิธีการพัฒนาฝึกอบรมการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนา บุคลากรการสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2539) ได้เสนอแนะว่า องค์การ พึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ที่น่าสนใจคือ บุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วยซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับในการ สร้างขวัญและกำลังใจให้สูงขึ้นในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างบุคลิกภาพของคนในชาติให้มีความเป็น ไทยเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้สามารถ ประกอบกิจกรรม การงานและดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมประชาธิปไตยได้อย่างสันติสุขและเป็น เครื่องมือในการแสวงหาความรู้ประสบการณ์จากแหล่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาการกระบวนการคิดวิเคราะห์ วิจัย และสร้างสรรค์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีระบบงานสารบรรณด้านธุรการเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนจน เกิดความชำนาญในการใช้ปฏิบัติงานเพื่อการสื่อสารการเรียนรู้และทักษะอย่างมีประสิทธิภาพและ เพื่อนำไปใช้ในชีวิตจริง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) มุ่งพัฒนาซึ่งมาจาก หลายแหล่งที่มีทฤษฎีรองรับ ได้วิจัยเพื่อพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลจากการศึกษาวิจัยและพัฒนาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการ ฝึกอบรมความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคลในระดับเขตพื้นที่การศึกษาในระดับการศึกษามีภาระงานมากขาดความรู้ความเข้าใจ ในหลักสูตรหรือคู่มือในการปฏิบัติงานและการอบรมความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการวัดผล ประเมินผลไม่เหมาะสม ขาดการนิเทศติดตามการพัฒนาบุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรขาดทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงานขาดอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่สำนักงาน



เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่ม 2) ผลการศึกษาสภาพฝึกการอบรมด้านความรู้ ทักษะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรได้รับการพัฒนาทางวิชาการมากขึ้นแต่มีปัญหาอันเนื่องมาจากสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำขาดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์การแก้ปัญหาและขาดความคิดสร้างสรรค์ ด้านวิทยากรและบุคลากรทางการศึกษาพบว่าได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและระบบบริหาร ทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้นเกิดวิกฤตการณ์ขาดแคลนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มในทุกงานกลุ่มงาน การไม่สามารถจูงใจคนที่มีความรู้ ความสามารถมาเป็นบุคลากร ด้านการฝึกอบรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรหรือคู่มือการปฏิบัติงาน มีการบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีการอบรมผู้บริหาร บุคลากร และศึกษานิเทศก์ ปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถปรับและพัฒนาตนเองในการหาความรู้ในการปฏิบัติงานในเนื้อหาสาระที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านการส่งเสริมและสนับสนุนของผู้เกี่ยวข้อง พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานการกระจายอำนาจการบริหารในการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน ขาดกลไกที่จะจูงใจให้ภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการฝึกอบรมน้อย และ 3) ผลการศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลธน ธนาพงศธร (2540) ได้วิจัยพัฒนาระบบพัฒนาบุคลากร ได้สรุปดังนี้ ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากรปัญหาด้านวิทยากร ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาแยกได้ 4 ลักษณะ คือ ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะปฏิบัติตาม แนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมาการสร้างโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีองค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) เนื้อหาและกิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม และ 5) การประเมินผลโปรแกรม สำหรับโครงสร้างเนื้อหาและกิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ระยะที่ 2 การพัฒนาประกอบด้วย 6 Module ได้แก่ Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล Module 5 อุปนิสัย และ Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ โดยใช้ระยะเวลาการพัฒนา 120 ชั่วโมง ซึ่งวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง ระยะที่ 3 การบูรณาการระหว่างปฏิบัติงาน และระยะที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และผลการจัดทำการใช้คู่มือโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ

ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนา เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล ส่วนที่ 3 การนำโปรแกรมการพัฒนา เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลไปใช้ และส่วนที่ 4 การประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัย Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) มีรูปแบบ 5 ชั้น ประกอบด้วย ชั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment) เป็น ความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรมประเมินสิ่งแวดล้อมประเมินทรัพยากรทั้งบุคลากรงบประมาณ และทรัพยากรทางกายภาพ ชั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การพัฒนาที่วางแผน การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผลการเลือกวิธีการปฏิบัติการจัดอบรมบุคลากรที่ เกี่ยวข้องการจัดหางบประมาณที่จะใช้การกำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุด โปรแกรม ชั้นที่ 3 การลงมือ ปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย การกำหนดผู้รับผิดชอบให้เหมาะกับทักษะความสามารถ และงานที่ต้องทำตามแผนที่วางไว้การประเมินผลกระบวนการและการประเมินผลผลิต ชั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและ ผลผลิตเพื่อการตัดสินใจขนาดของโปรแกรมและชั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิง บริหาร (Administrative Decision) เป็นการตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือจะดำเนินการแก้ไข อนุตา นพคุณ (2546) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมมีขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนด กลุ่มผู้รับบริการว่าเป็นใครมีภูมิหลังอย่างไร ขั้นตอนที่ 2 ระบุเนื้อหาให้สอดคล้องกับประสบการณ์ และภูมิหลังของกลุ่มผู้รับบริการ ขั้นตอนที่ 3 กำหนดการฝึกปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนลงสู่ การไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโครงการ

โครงสร้าง และ (7) การวัดและประเมินผลกระบวนการของโปรแกรม และ สอดคล้อง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 มีองค์ประกอบ ของโปรแกรมได้แก่ 1) หลักการและแนวคิดของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบ และวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม และสอดคล้อง (Incubation) ประกอบด้วย กิจกรรม 3 : สร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดความคิดรวบยอด 3) ขั้นการเห็นแจ้ง (Insight) ประกอบด้วย กิจกรรม 4 : ประยุกต์แนวคิด และกิจกรรม 5 : การนำไป ปฏิบัติ 4) ขั้นการตรวจสอบ ประเมินค่า ประกอบด้วย กิจกรรม 6 : การนิเทศติดตามผลและ ประเมินผลร่วมกันและ 5) ขั้นเสริมสร้างความเข้มแข็ง ประกอบด้วย กิจกรรม 7 : ให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเสริมสร้างและกิจกรรม 8 : การสัมมนาเสริมสร้างความเข้มแข็ง

จากเหตุผลที่กล่าวมา จึงทำให้ผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กาฬสินธุ์ เขต 2 มีความตระหนักในคุณค่าและเห็นว่าโปรแกรมการพัฒนาดังกล่าวเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ และมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรได้ในสถานการณ์จริงได้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า โปรแกรมพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ฉะนั้นผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ที่พัฒนาขึ้นซึ่งได้ผ่านขั้นตอนการพัฒนาอย่างเป็นระบบระเบียบมีการ ตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิจนเป็นโปรแกรมที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 กระบวนการกิจกรรมตามโปรแกรมพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร ที่พัฒนาขึ้น มุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อสร้างทักษะการปฏิบัติงานเกิดกับบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานดังนั้นในการนำโปรแกรมไปใช้จึง ต้องมุ่งเน้นให้บุคลากรผู้รับการพัฒนาได้ปฏิบัติตามคู่มือการใช้โปรแกรมตามขั้นตอนที่กำหนดภายใต้ การดูแลช่วยเหลือของผู้บริหารการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้ เกิดความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะ เจตคติที่ดี สามารถเป็นบุคลากรผู้นำในการปฏิบัติงานตาม จุดมุ่งหมายของโปรแกรม

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรส่งเสริม สนับสนุน ในเชิงนโยบายให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัด เพื่อให้การพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์เขต 2 ให้บรรลุเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรโดยคู่มือโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรให้ได้องค์ความรู้ในการพัฒนาตนเอง และเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลสูงสุด

2.2 ควรนำโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



บรรณานุกรม



### บรรณานุกรม

- กองทัพ เคลือบพนิชกุล. (2526). *การใช้ภาษาไทย*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์,
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2541). *คู่มือพัฒนาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กุลธน ธนาพงศธร. (2530). *ประโยชน์และบริการ*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กุลธน ธนาพงศธร. (2540). *การพัฒนาบุคลากร*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ พราวศรี. (2544). *การจัดระบบสารสนเทศในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์,
- เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์การแห่งการตื่นรู้*. กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- ขวัญพัฒน์ พรหมดอนกลอย. (2551). *การพัฒนาการดำเนินงานสารบรรณโรงเรียนหนองสองห้องวิทยา อำเภอหนองสองห้อง จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ขจรศักดิ์ สังข์เจริญ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2543). *บรรณารักษ์ ศูนย์บริการ และการสืบค้นสารสนเทศในปี 2000*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์. (2549). *สมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จำนง หอมแยม. (2554). *คู่มือเตรียมสอบบรรจุครู สพฐ.* กรุงเทพฯ : ไฮเอ็ดพับลิชชิง.
- จันทร์สุดา บุญवार. (2547). *การพัฒนาระบบงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- จันทรานี สงวนนาม. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ :  
บุ๊คพอยท.
- เจนจิรา คงสุข. (2539). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการ  
ทางร่างกายของเด็กอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการ  
แก้ปัญหา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- จำลอง ไชยยา. (2545). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมความรู้ เจตคติและการปฏิบัติในการอนุรักษ์ป่า  
ต้นน้ำโดยใช้วีดิทัศน์ออนไลน์สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดน่าน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวลิต สรวารี. (2550). *การบริหารคนกับองค์กร (MANAGING ORGANIZATIONAL PEOPLE)*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชารี มณีศรี. (2524). *การบริหารงานธุรการ*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ชุดิมา สัจจามันท์. (2530). *สารนิเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูชัย สมบัติไกร. (2544). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ชัยโย สุวรรณ. (2549). *สมรรถนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจในการ  
จัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะกรณี  
จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2548). *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข  
.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- दनัย เทียนพุด. (2550). *นวัตกรรมบริการลูกค้า*. กรุงเทพฯ : บุ๊คแบง.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). *Competency-based Human Resource Management*.  
*วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 51(3) : 1-33, กรกฎาคม-กันยายน.
- ธเนศ ขำเกิด. (2540). *การวิจัยและพัฒนา (R & D) กระบวนการศึกษาค้นคว้าสู่คุณภาพ*.  
กรุงเทพฯ : ชวนการพิมพ์.

นันทวัฒน์ วงษ์ชนะชัย. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตอุตสาหกรรมเหล็กกล้ามาตรฐานอาชีพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

นิสตากร เวชยานนท์. (2549). *Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ : กราฟิโก้ซีเอสเอ็มเอส.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.

บรรยงค์ โตจินดา. (2546). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2528). *การบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและการเจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ :

: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการสถาบัน

ราชภัฏสวนดุสิต.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2547). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. (2542) และที่*

*แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติ*

*การศึกษาภาคบังคับ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

พนัส หันนาคินทร์. (2526). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทร์วิโรฒ.

พิมพ์กานต์ ไชยสังข์. (2546). *“สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่ง*

*หนึ่ง”*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิเชษฐ์ นนทพละ. (2543). *คู่มือสอบแนวใหม่*. นครสวรรค์ : ออฟเซทเพรส.

พิสมัย พวงคำ. (2551). *สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



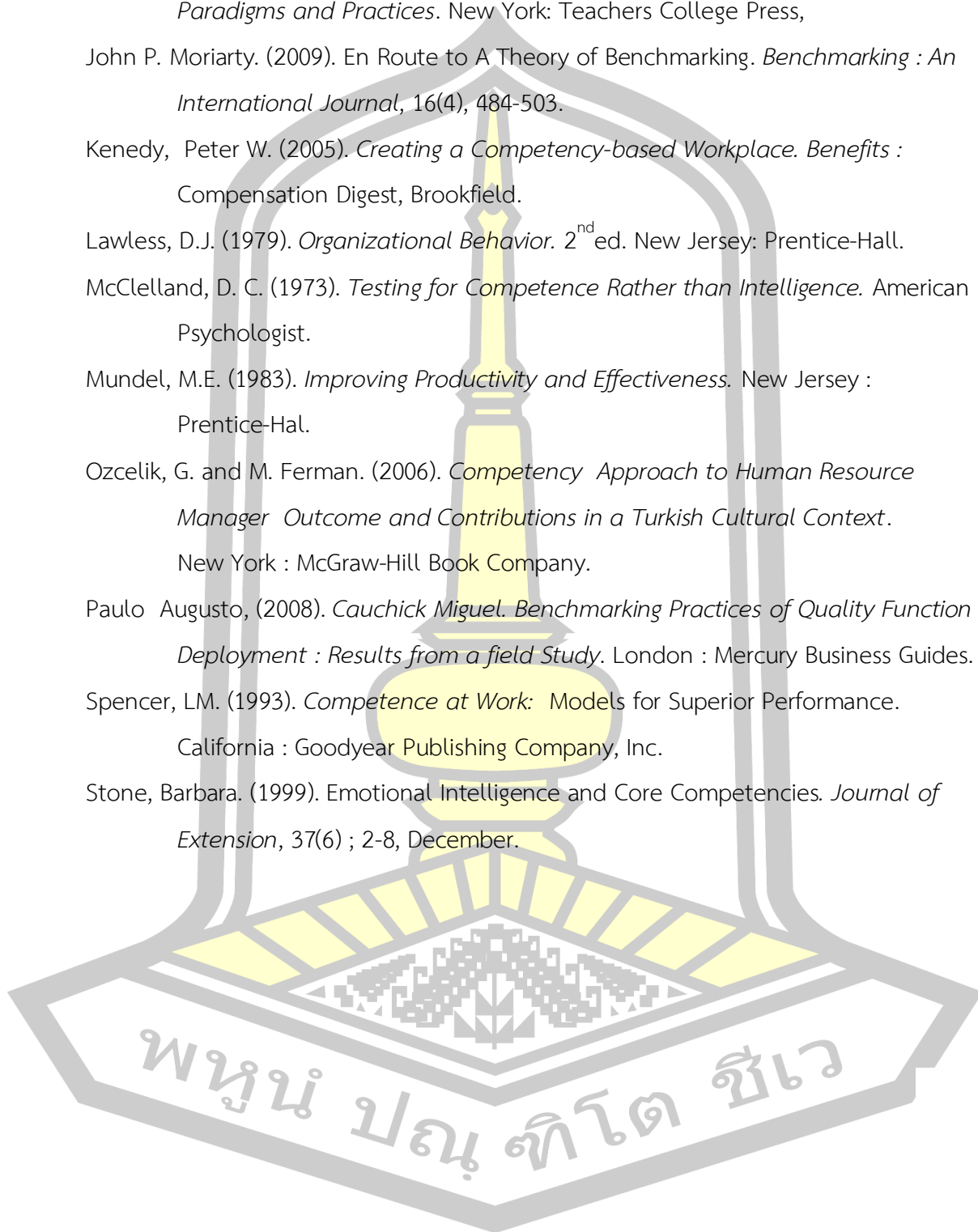
- เพชรรัตดา เทพพิทักษ์. (2545). *การพัฒนาชุดกิจกรรมเรื่องเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการศึกษา  
โครงการวิทยาศาสตร์สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,*
- เพ็ชรี รุประวิเชตร์. (2554). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม (Training and Meeting Techniques). กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิง.*
- ภรณี กীরติบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.*
- ภิญโญ สารธ. (2526). *หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.*
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2549). *คู่มือการประกันคุณภาพภายในปีการศึกษา. มหาสารคาม. : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- เมธี ปิรันธนานนท์. (2529). *การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.*
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิทักษ์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม  
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ :  
นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์จำกัด.*
- ราชกิจจานุเบกษา. (2553). *การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.  
กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.*
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้  
โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ลักขณา พฤตชากร. (2543). *การวิเคราะห์และการออกแบบสารสนเทศ. กรุงเทพฯ :  
สหพัฒนาการพิมพ์.*
- วิจิตร อาวะกุล. (2547). *การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วิลาวรรณ ริพพิศาล. (2554). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)  
พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้า  
และพัสดุภัณฑ์.*
- วีระ สุภากิจ. (2539). *ระบบสารสนเทศเพื่อจัดการจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติในโรงเรียน.  
กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.*

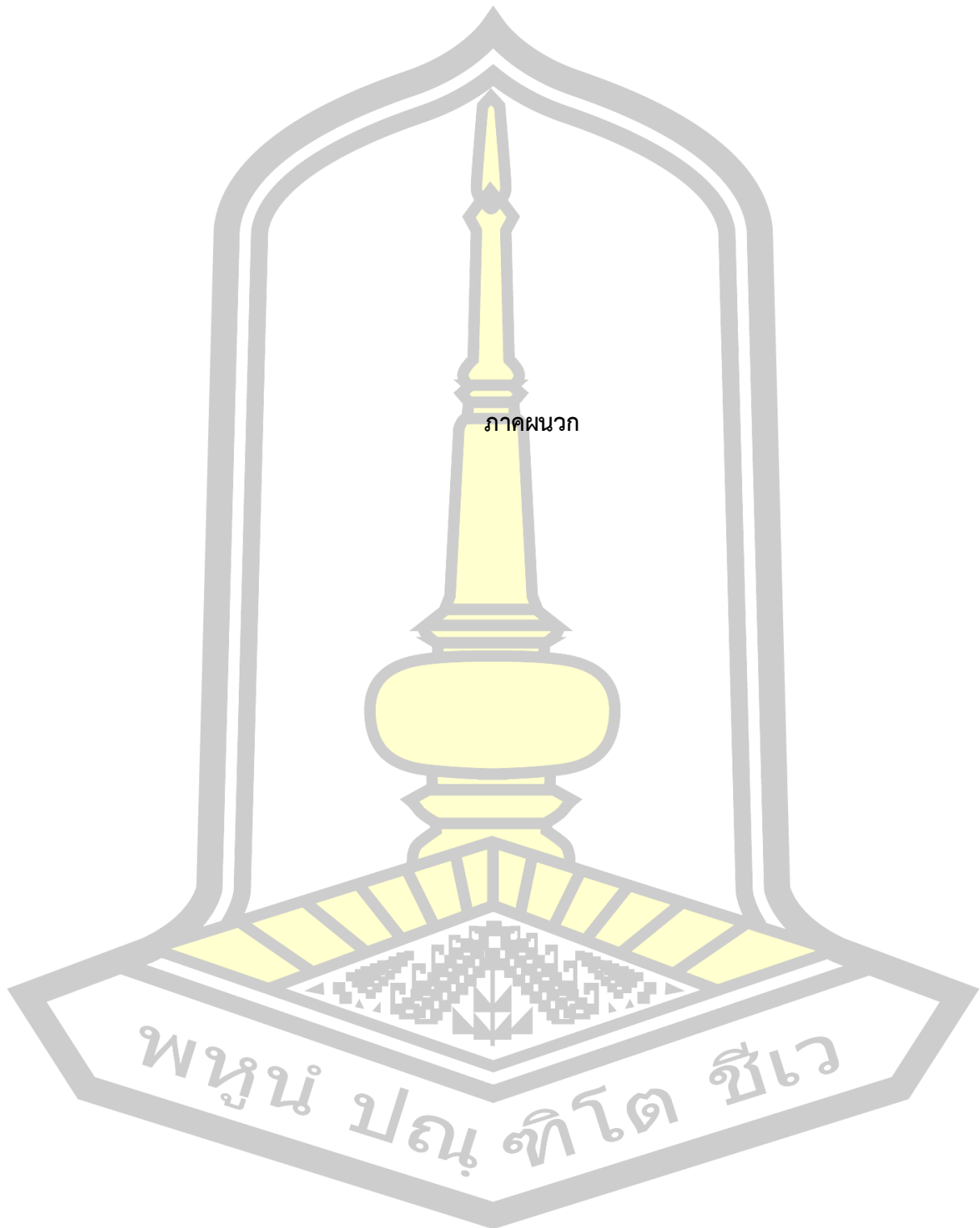
- ศิริลักษณ์ หนองเส. (2545). *การศึกษาศามารถทางการพึ่งพาตนเองพาตนเองด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่ได้รับการสอนโดยใช้ชุดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพทางการเรียนรู้วิทยาศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาติ กิจยรรยง และคณะ. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2513). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน รังสิโยภุชณ. (2520). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : นำกัการพิมพ์.
- สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2523). *การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. สงขลา : วิทยาลัยครูสงขลา.
- สมคิด แก้วสนธิ. (2528). *เศรษฐศาสตร์ประยุกต์การจัดการธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนอง เครือมาก. (2537). *คู่มือปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. นครสวรรค์ : บริษัทเรียนดีจำกัด.
- สมคิด บางโม. (2547). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- สมเกียรติ ศรีจักรวาล. (2548). *การวางแผนและการจัดการประชุมทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชาติ กิจยรรยง และคณะ. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุภร ประดับแก้ว. (2545). *งานสารบรรณฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : องค์การค้าของคุรุสภา.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). *การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในองค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธินันท์ รักดีวุฒิ. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สำเร็จ สุจิตตกุล. (2546). *การพัฒนาการจัดเก็บเอกสารงานธุรการโดยใช้กิจกรรม 5 ส ของโรงเรียน  
ดงมูลวิทยาคม สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การนิเทศภายในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ :  
คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2541). *นวัตกรรม กุญแจสู่ความสำเร็จของ  
ประเทศไทยในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
แห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนการศึกษาแห่งชาติ*.  
กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิก.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ  
: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สลัยห์ สวางสุวรรณ. (2545). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดดูเคชัน.
- ทรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมของนิสิต  
นักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนงก เทียนบุชา. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน*. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อรทิพา ส่องศิริ. (2545). *สมรรถนะทางการพยาบาล*. เชียงราย : โรงพิมพ์วารสาร. (ส.พ.ส.).
- อรนุช ศรีสะอาด. (2558). *การวัดและประเมินผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : ภาควิชา  
วิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัจจิมา มรกตเขียว. (2555). *การศึกษาศาภาพการใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา  
สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอำนาจเจริญ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- อำรุง จันทวานิช และ เจษฎ์ อนุธรรมมงคล. (2551). *สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบสารสนเทศ  
ทางการศึกษาในประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ*.  
*วารสารวิชาการ*, 1(2) : 19-21, สิงหาคม.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). *การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล*. *วารสารพัฒนบริหาร  
ศาสตร์*, 21(2) : 11-15, ตุลาคม-ธันวาคม.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอก  
ระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

- อุไร จังจริง. (2534). *ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาทางสารบรรณของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- Bardo, J.W. and Hardman J.J. (1982). *Urban sociology: a Systematic Introduction*. Illinois : F.E Peacock.
- Baird, L.S., Post, J.E. and Mahan J. F. (1990). *Management : Functions and Responsibilities*. NewYork : Harper and Row, Publisher, Inc.
- Barr, L.A. and F. Keating. (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bartol, K.M. and Martin D. C. (1991). *Management*. NewYork : McGraw-Hill, Inc.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competence manager A Model for Effective Performance*. New York.
- Boselie, Paul and Joap Paauwe. (2005). Human Resource Function Competencies in European Competencies. *Journal of Aesthetic Education*, 39(2), 192-193.
- Bloom, Benjamin S.,et al. (1971). *Hand book on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York : Mc Graw-Hill.
- Brown, W.B. & Moberg, D.J. (1980). *Organization theory and Management : A Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Bush, Tony. (1986). *Theories of Education Management*. London : Harper and Row.
- Castetter, W.B. and Young, P.I. (2000). *The human resource function in educational*. California : University Associates.
- Eith, G.L. (2002). *Visions, roles and competencies. of the 21 th century community college continuing education department head*. Teacher College, Columbia University. Dissertation Abstract International. 35 : 6004-A, September.
- Fullan, M. (1991). *The New Meaning: of Educational Change*. New York : Teachers College Press.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1973). *Organizational : Structure, Process, Behavior*. Texas : Business Publications.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. 3<sup>rd</sup>ed. New York: McGraw-Hill.
- Guskey, T.R. (1995). *Professional Development in Education : in Search of the Optimal Mix*. New York : Teachers College Press.

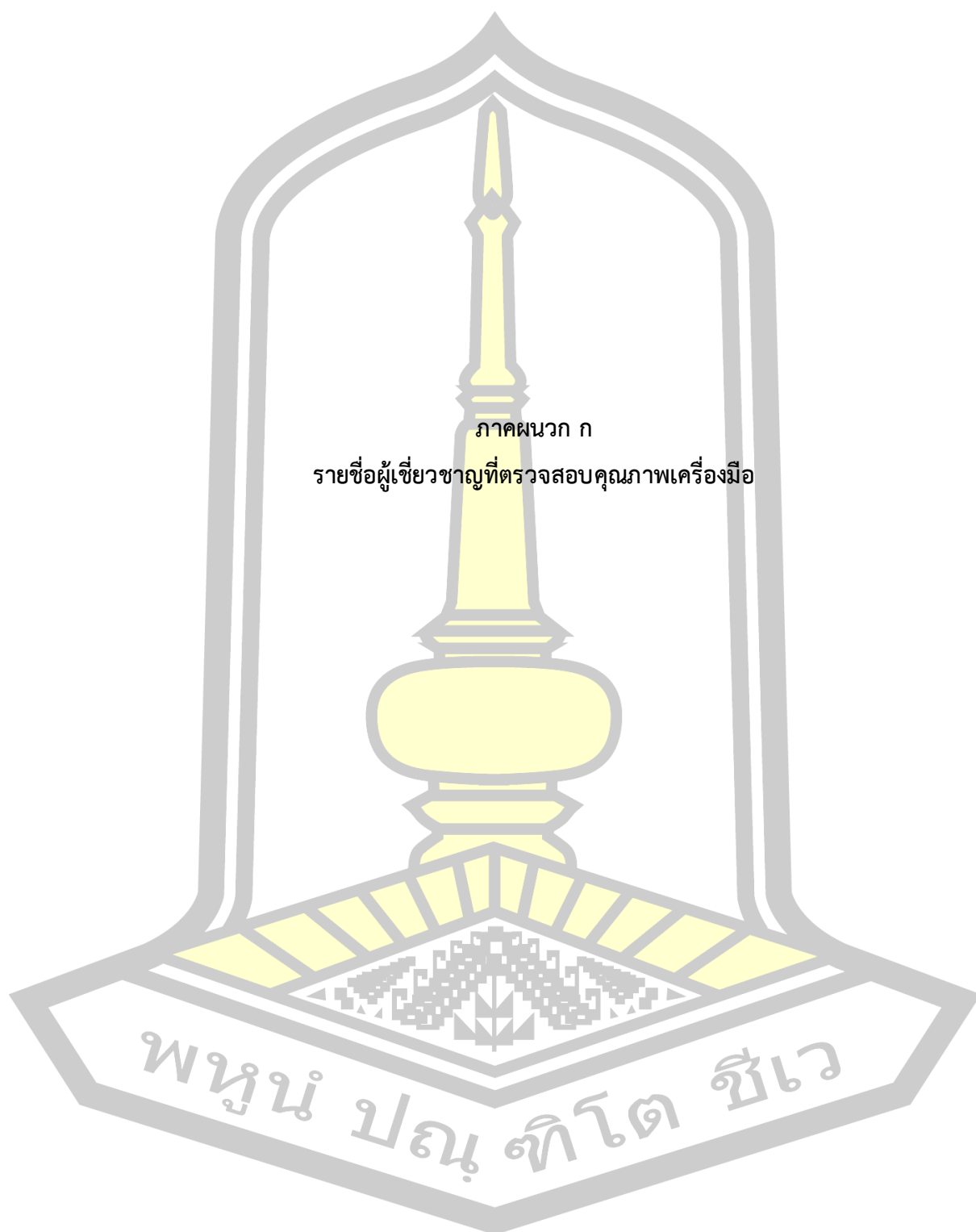
- Guskey, and M. Huberman (2003). *Professional Development in Education: New Paradigms and Practices*. New York: Teachers College Press,
- John P. Moriarty. (2009). En Route to A Theory of Benchmarking. *Benchmarking : An International Journal*, 16(4), 484-503.
- Kenedy, Peter W. (2005). *Creating a Competency-based Workplace. Benefits : Compensation Digest*, Brookfield.
- Lawless, D.J. (1979). *Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather than Intelligence*. American Psychologist.
- Mundel, M.E. (1983). *Improving Productivity and Effectiveness*. New Jersey : Prentice-Hal.
- Ozcelik, G. and M. Ferman. (2006). *Competency Approach to Human Resource Manager Outcome and Contributions in a Turkish Cultural Context*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Paulo Augusto, (2008). *Cauchick Miguel. Benchmarking Practices of Quality Function Deployment : Results from a field Study*. London : Mercury Business Guides.
- Spencer, LM. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. California : Goodyear Publishing Company, Inc.
- Stone, Barbara. (1999). Emotional Intelligence and Core Competencies. *Journal of Extension*, 37(6) ; 2-8, December.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

พหุบัณฑิตยสถาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ชื่อ - สกุล

ตำแหน่ง

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลวรรณ (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา  
อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาการศึกษา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาดจันทร์สมบัติ (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา  
ศึกษาศาสตร์วิทยาลัยพิษณุภัณฑ์  
สาขาอุดรธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา
3. ดร.ประเสริฐ ต้นสีนนท์ (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแท้ (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ดร.วิโรจน์ ค้อไผ่ (ปร.ด) สาขาการบริการการศึกษามหาวิทยาลัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
จังหวัดขอนแก่น
6. นายธนาคุณ พาลี รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษสำนักงาน  
เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
7. นางวิจิตรา โคตรบัญชา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษกลุ่มนโยบาย  
และแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

พูน ปณ ทิโต ชีเว



## รายชื่อผู้ชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ชื่อ - สกุล

ตำแหน่ง

1. ผศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ (ศษ.ด.) การบริหารการศึกษา  
 อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาศึกษา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน (กศ.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา)  
 อาจารย์ สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
 ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย
3. ดร.มานิตย์ อาษานอก (ปร.ด.) เทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา  
 อาจารย์ประจำ สาขาวิชาเทคโนโลยีและการสอน คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา
4. ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแท้ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ขอนแก่น เขต 1
5. ดร.ประเสริฐ ดันสินนท์  
 รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
6. ดร. วิโรจน์ ค้อไผ่  
 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนชุมชนกุศุดอน  
 วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
7. นางวิจิตรา โคตรบัญชา  
 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษกลุ่มนโยบายและแผน  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 กาฬสินธุ์ เขต 2

พูน ปณ ทัโต ชีเว

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

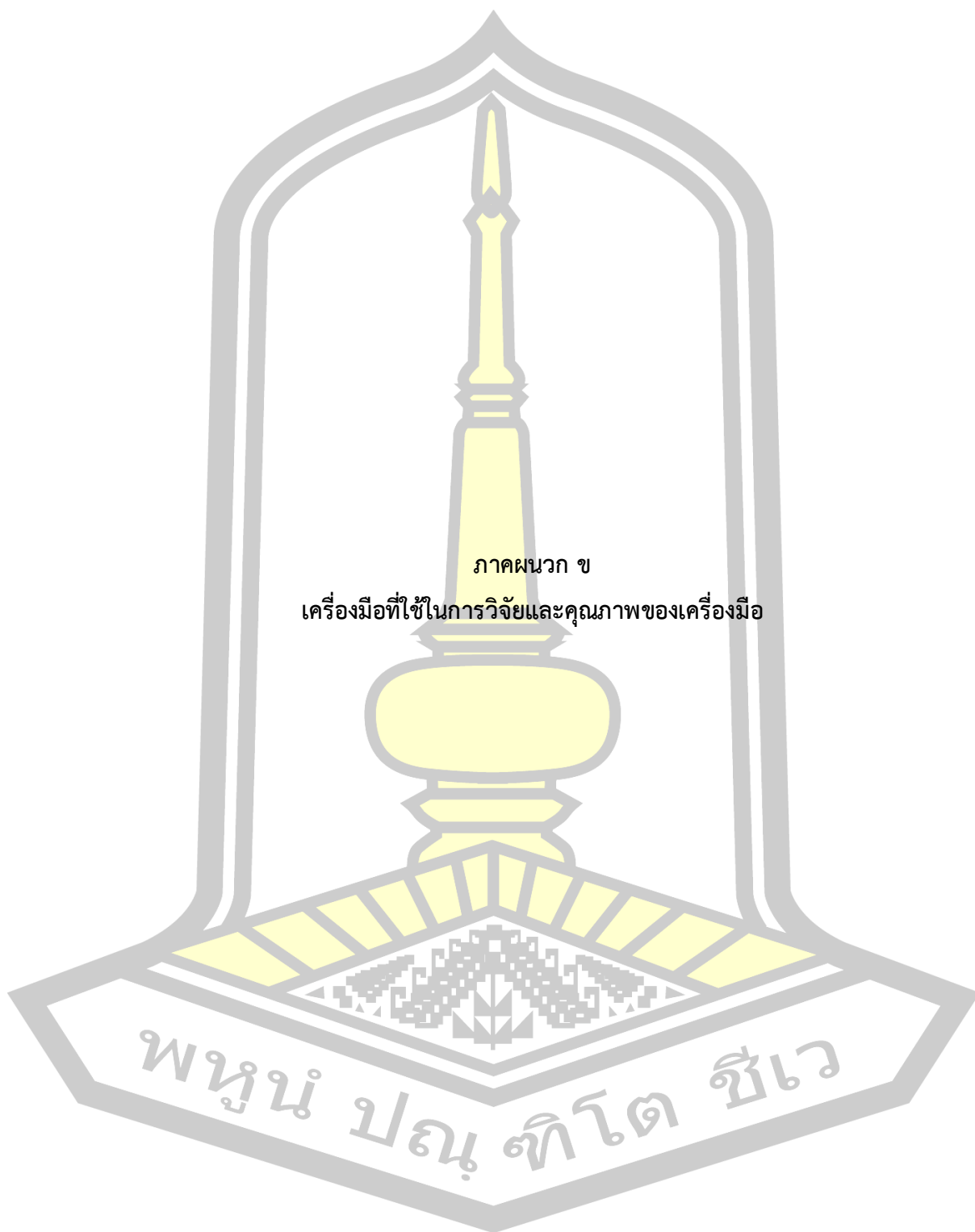
ตรวจสอบโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## ชื่อ - สกุล

## ตำแหน่ง

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ      | อาจารย์สาขาวิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม   |
| 2. ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน  | (กศ.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา)<br>อาจารย์ สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม<br>ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย |
| 3. ดร.มานิตย์ อาษานอก        | อาจารย์สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  |
| 4. ผศ.ดร.ประเสริฐ เรือนนະการ | อาจารย์ประจำภาควิจัยและพัฒนาการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  |
| 5.ดร.สมพงษ์ โรจนภัทรพงศ์     | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  |
| 6. ดร.วิจิตรา โคตรบัญชา      | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษกลุ่มนโยบาย<br>และแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2   |
| 7. ดร.อารยันต์ แสงนิกุล      | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนนาดีหลุมข้าว<br>อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์  |

พูน ปณ ทัโต ชีเว



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานงานบุคลากรกลุ่มบริหารงาน  
บุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง :

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากแนวคิด ทฤษฎี
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่กำหนดมาให้ว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด ใน 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีองค์ประกอบ หรือตัวชี้วัดในองค์ประกอบใดเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องขวามือท้ายสูตรรายการนั้นๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่</b>					
<b>ตัวชี้วัด</b>					
1. การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายและมีอิสระในการตัดสินใจในงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ					
2. การฝึกอบรมการเชิงปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ					
3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงาน					
4. การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพความอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตลอดจนมีแผนป้องกันภัยพิบัติของหน่วยงาน					

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ประชุมเชิงปฏิบัติการในกระบวนการแก้ไขปัญหาและการยุติความขัดแย้งในหน่วยงาน					
6. ผู้เชี่ยวชาญประชุมเชิงปฏิบัติการการให้คำปรึกษา การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
7. บุคลากรมีความจงรักต่อหน่วยงานที่ส่งเสริมความผูกพัน ระหว่างบุคลากร สร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน					
8. การสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในหน่วยงานได้รับการ ยอมรับจากผู้ร่วมงาน					
9. การสร้างความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน การทำงานเป็นทีม					
10. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็น ต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งในความสำเร็จของหน่วยงาน					
<b>องค์ประกอบที่ 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน</b>					
<b>ตัวชี้วัด</b>					
11. บุคลากรมีทักษะตามที่นโยบายและเป้าหมายการบริหาร ทรัพยากรบุคคล					
12. บุคลากรมีความรู้ต่อแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน					
13. บุคลากรดำเนินตามกระบวนการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชา					
14. บุคลากรมีคิดเห็นการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
15. บุคลากรมีความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการแต่งตั้ง โยกย้าย บุคลากร					
16. บุคลากรมีความพึงพอใจในกระบวนการพิจารณาผลการ ปฏิบัติงาน					

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง</b>					
ตัวชี้วัด					
17. บุคลากรมีความศรัทธาในองค์กร					
18. บุคลากรมีภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความรู้ความสามารถ					
19. บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน					
<b>องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล</b>					
ตัวชี้วัด					
ด้านความรู้ความสามารถ					
20. มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
22. พัฒนาปรับปรุงงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
23. งานที่รับผิดชอบส่งเสริมให้ท่านพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น					
24. สามารถแสดงความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนระบบงาน					
ด้านระบบ/กลไก ขั้นตอนกระบวนการ					
25. ยึดถือคำสั่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน					
26. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงนโยบายแนวทางปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนชัดเจน					
27. มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหการปฏิบัติงาน					
ด้านการพัฒนาองค์กร					
28. มีโอกาสเสนอแนะข้อคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการวางแผนการปฏิบัติงาน					
29. เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ภารกิจและหน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่ฯ อย่างชัดเจน					

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
30. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา					
ด้านการได้รับการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถ					
31. มีเกณฑ์การประเมินเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆเหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้					
32. มีเกณฑ์การประเมินความดีความชอบประสิทธิภาพของงานที่เหมาะสม ยุติธรรม					
33. ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถตรงกับภาระงานหรือตรงกับความต้องการ					
34. มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยการศึกษาต่อการฝึกอบรมการประชุม สัมมนา ฯลฯ					
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบสารสนเทศ					
35. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ					
36. มีความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการต่าง ๆ					
37. สำนักงานฯ มีวัสดุ ครุภัณฑ์สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
ด้านการประชาสัมพันธ์					
38. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องมีการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการ/กิจกรรม					
<b>องค์ประกอบที่ 5 อุปนิสัย</b>					
ตัวชี้วัด					
39. บุคลากรมีความรู้ก่อนหน่วยงานในสังกัดนำแผนกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน					

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
40. ความพึงพอใจในหลัง หน่วยงานสังกัดของท่านนำแผนกลยุทธ์ เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายใน หน่วยงาน					
41. ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ในการจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการ วัดผลประเมินผลที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล					
42. นิเทศ ติดตามการวัดผลประเมินผลของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคลตามโปรแกรมที่ได้กำหนดไว้					
43. ประสานผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่ครูในการวัดผล ประเมินผลที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล					
<b>องค์ประกอบที่ 6 แแรงกระตุ้น/ การประเมินผล/ข้อมูลป้อนกลับ/ ผลลัพธ์</b>					
44. จัดการอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลได้ ชี้แนะปัญหาที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
45. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครูสามารถจัดกระทำข้อมูล สารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย					
46. ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยเหลือครูในการนำเสนอ ข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและการโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล					



ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

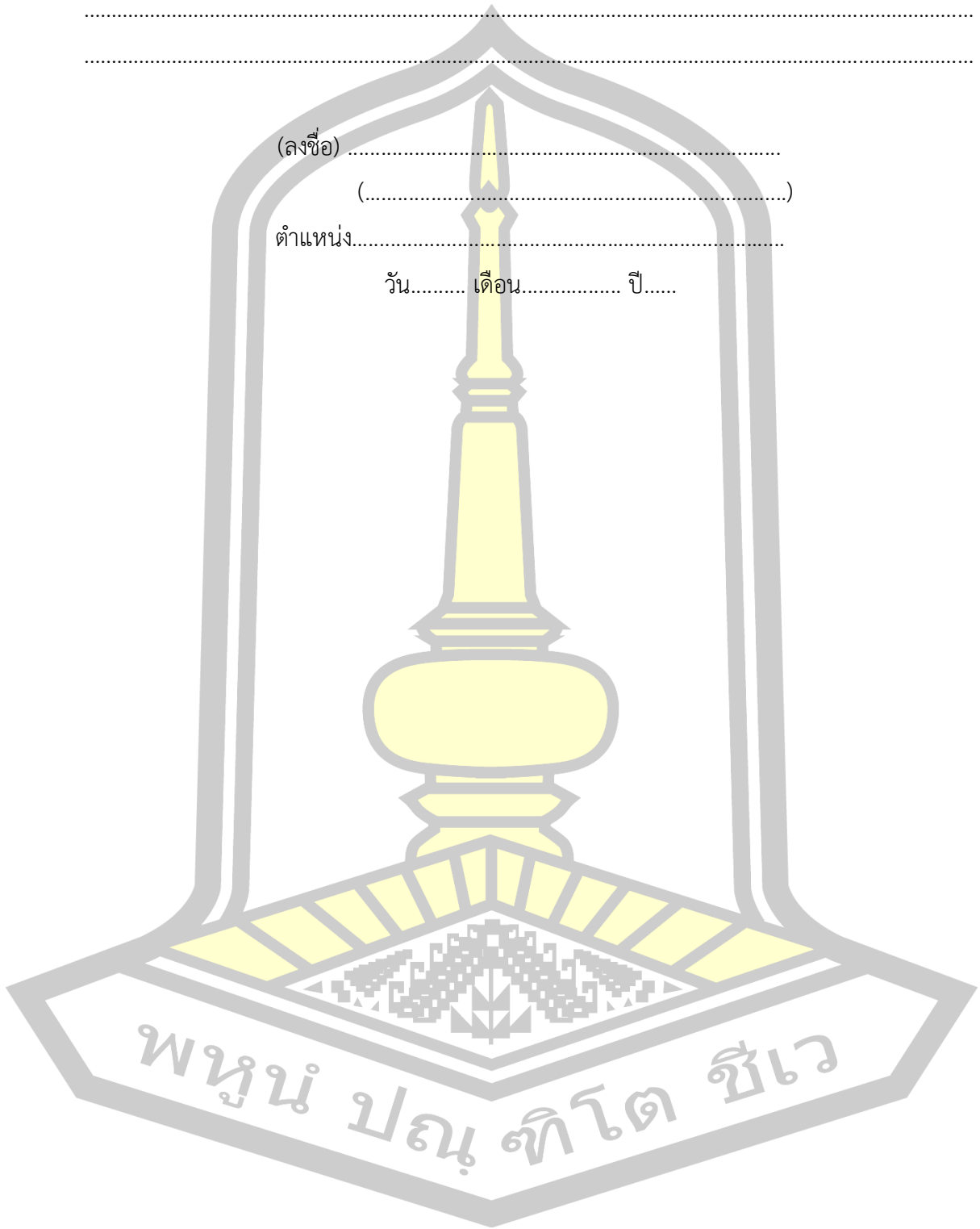
.....  
.....

(ลงชื่อ) .....

(.....)

ตำแหน่ง .....

วัน.....เดือน.....ปี.....



องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเป็นไปได้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่</b>					
ตัวชี้วัด					
1. การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายและมีอิสระในการตัดสินใจในงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ					
2. การฝึกอบรมการเชิงปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ					
3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงาน					
4. การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพความอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตลอดจนมีแผนป้องกันภัยพิบัติของหน่วยงาน					
5. ประชุมเชิงปฏิบัติการในกระบวนการแก้ไขปัญหาและการยุติความขัดแย้งในหน่วยงาน					
6. ผู้เชี่ยวชาญประชุมเชิงปฏิบัติการการให้คำปรึกษา การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
7. บุคลากรมีความจงรักต่อหน่วยงานที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร สร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน					
8. การสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในหน่วยงานการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน					
9. การสร้างความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม					
10. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของหน่วยงาน					
<b>องค์ประกอบที่ 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</b>					
ตัวชี้วัด					
11.บุคลากรมีทักษะตามที่นโยบายและเป้าหมายการบริหาร					

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเป็นไปได้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ทรัพยากรบุคคล					
12. บุคลากรมีความรู้ต่อแผนการพัฒนากุศลกรของหน่วยงาน					
13. บุคลากรดำเนินตามกระบวนการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา					
14. บุคลากรมีคิดเห็นการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
15. บุคลากรมีความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร					
16. บุคลากรมีความพึงพอใจในกระบวนการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน					
<b>องค์ประกอบที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง</b>					
ตัวชี้วัด					
17. บุคลากรมีความศรัทธาในองค์กร					
18. บุคลากรมีภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความรู้ความสามารถ					
19. บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน					
<b>องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล</b>					
ตัวชี้วัด					
ด้านความรู้ความสามารถ					
20. มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
22. พัฒนาปรับปรุงงานหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
23. งานที่รับผิดชอบส่งเสริมให้ท่านพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น					
24. สามารถแสดงความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนระบบงาน					
ด้านระบบ/กลไก ขั้นตอนกระบวนการ					
25. ยึดถือคำสั่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน					
26. ผู้บังคับบัญชาชี้แจงนโยบายแนวทางปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนชัดเจน					

องค์กรประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเป็นไปได้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27. มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน					
ด้านการพัฒนาองค์กร					
28. มีโอกาสเสนอแนะข้อคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการวางแผนการปฏิบัติงาน					
29. เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ภารกิจและหน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่ฯ อย่างชัดเจน					
30. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา					
ด้านการได้รับการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถ					
31. มีเกณฑ์การประเมินเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใสและ ตรวจสอบได้					
32. มีเกณฑ์การประเมินความดีความชอบประสิทธิภาพของงานที่เหมาะสม ยุติธรรม					
33. ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถตรงกับภาระงานหรือตรงกับความต้องการ					
34. มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยการศึกษาต่อการฝึกอบรม การประชุม สัมมนา ฯลฯ					
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบสารสนเทศ					
35. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ					
36. มีความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการต่าง ๆ					
37. สำนักงานฯ มีวัสดุ ครุภัณฑ์สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
ด้านการประชาสัมพันธ์					
38. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องมีการประชาสัมพันธ์การจัดโครงการ/กิจกรรม					

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเป็นไปได้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบที่ 5 อุปนิสัย</b>					
ตัวชี้วัด 39. ความพึงพอใจก่อนหน่วยงานสังกัดของท่านนำแผนกลยุทธ์ เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายใน หน่วยงาน					
40. ความพึงพอใจ หลัง หน่วยงานสังกัดของท่านนำแผนกลยุทธ์ เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปปฏิบัติให้แก่บุคลากรภายใน หน่วยงาน					
41. ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ในการจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการ วัดผลประเมินผลที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล					
42. นิเทศ ติดตามการวัดผลประเมินผลของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคลตามโปรแกรมที่ได้กำหนดไว้					
43. ประสานผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่ครูในการวัดผลประเมินผล ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล					
<b>องค์ประกอบที่ 6 แรงกระตุ้น/ การประเมินผล/ข้อมูลป้อนกลับ/ ผลลัพธ์</b>					
44. จัดการอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลได้ ชี้แนะปัญหาที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
45. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครูสามารถจัดกระทำข้อมูล สารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย					

องค์กรประกอบ/ตัวชี้วัดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล	ระดับความเป็นไปได้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
46. ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยเหลือครูในการนำเสนอข้อมูล ผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและการโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล					

ข้อเสนอแนะ

เพิ่มเติม.....  
.....  
.....

(ลงชื่อ) .....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วัน..... เดือน..... ปี.....

พูน ปรุ ทิโต ชีเว

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน  
บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

แบบสอบถามการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการ  
จำเป็นดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ  
วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นดำเนินการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่ม  
บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

โดยมี ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ  
(Checklist)

ตอนที่ 2 คำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ ตามความคิดเห็นของ  
ท่านและการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการ  
นำไปใช้ออกแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้ว  
ขอความอนุเคราะห์ส่งคืนตามที่อยู่ด้านหลังของแบบสอบถามนี้ หากท่านต้องการข้อมูลใด ๆ เพิ่มเติม  
กรุณาติดต่อโดยตรงที่ นายการัญญาส ศิวะกรฎริทธิธู หมายเลขโทรศัพท์ 095-168-7189 และ  
E-mail : jong1711@gmail.com

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายการัญญาส ศิวะกรฎริทธิธู

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม











รายการสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคลโสตสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2	สภาพ ปัจจุบัน					สภาพที่ พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล										
<b>6. แร่งกระตุ้น/การประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์</b>										
44. จัดการอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลได้ชี้แนะ ปัญหาที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน										
45. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครูสามารถจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย										
46. ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยเหลือครูในการนำเสนอข้อมูลผล การประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและการโปรแกรมเสริมสร้าง สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล -การมีผลลัพธ์ด้านรูปแบบ หลักสูตรและกระบวนการเป็นไปตาม เป้าหมายการมีผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นพัฒนาการบริหารงานบุคคล เป็นไปตามเป้าหมาย										

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



แบบสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices)

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน..... เรื่องที่สัมภาษณ์ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการ  
พัฒนาการพัฒนาคณะครูผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในการจัดส่งเสริมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นายการณยภาส ศิวะกรฤทธิรัฐ  
สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

**เกริ่นนำ**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ในการจัดการ  
เรียนรู้ในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาท่านมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อ  
เสริมสร้างสมรรถนะ ควรดำเนินการอย่างไร จึงจะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในประเด็นคำถามใน  
การสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

**1. ความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่**

**1.1 ด้านเป้าประสงค์ (Goals)**

พจนานุกรมศัพท์โต ชิว

2. ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล

5. อุปนิสัย

5.1 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

6. ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ

พญญุ ปญญุ กิจโต ชิวเว

6.1 แร่กระตุ้น

.....  
.....  
.....

6.2 การประเมิน

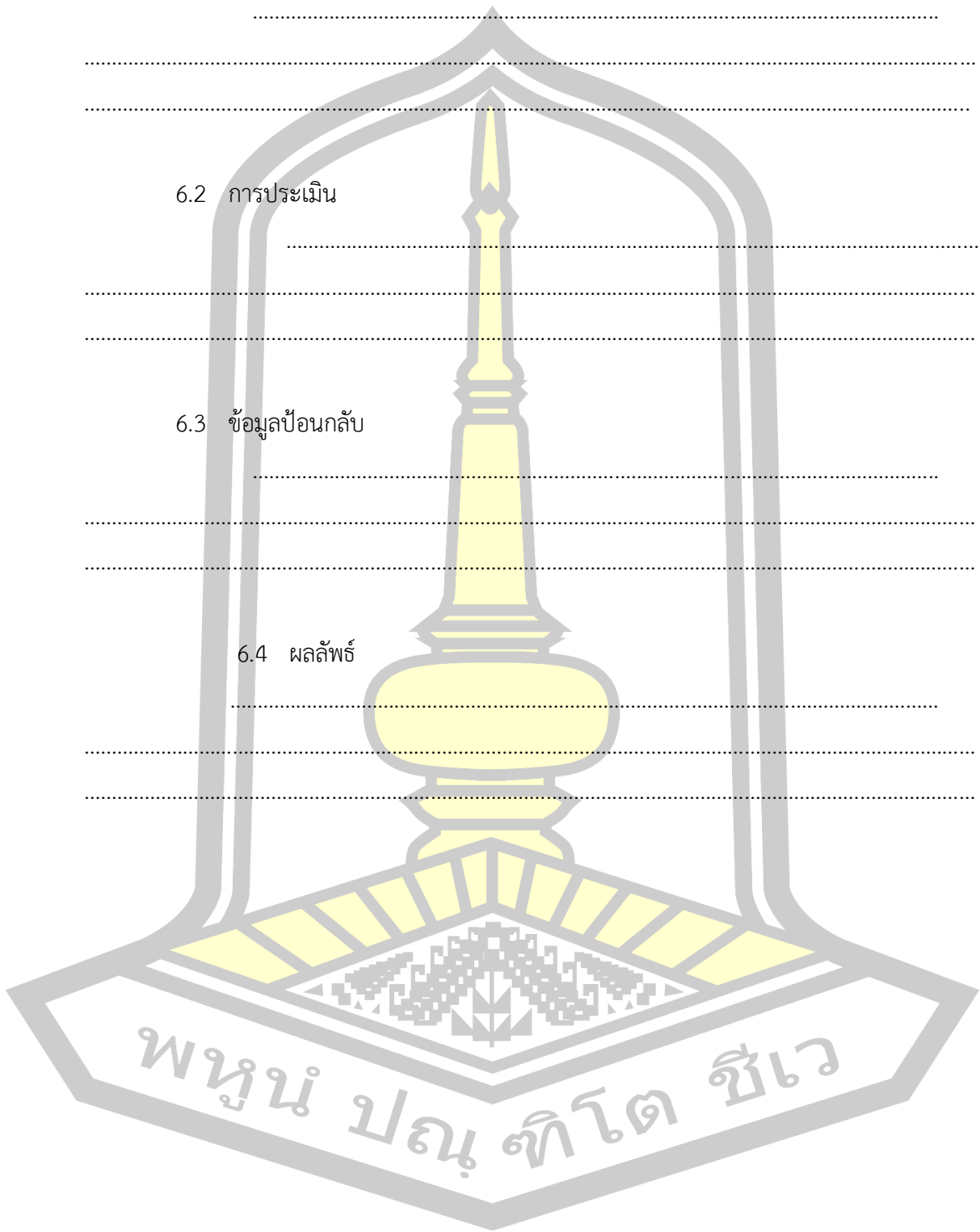
.....  
.....  
.....

6.3 ข้อมูลป้อนกลับ

.....  
.....  
.....

6.4 ผลลัพธ์

.....  
.....  
.....



พหุ ประถมศึกษา

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงาน  
บุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

แบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหาร  
งานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงาน  
บุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่ง  
ของวิทยานิพนธ์ของ นายการณยภาส ศิวะกรฤทธิรัถย์ นิสิตปริญญาโท รุ่น พ.28 หลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี  
ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริม  
สร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามกรอบการประเมิน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเหมาะสม  
(Propriety) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ของโปรแกรม  
การพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

2. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน  
กลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้าง  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กาฬสินธุ์เขต 2



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล .....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง .....
3. สังกัดหน่วยงาน .....

### ตอนที่ 2 การประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร

กลุ่มบริหารงานบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

#### คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาเพื่อประเมินโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็นต่อโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

- 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ มาก
- 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ น้อยที่สุด

พูน ปรุ ทิโต ชีเว

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ความเป็นประ		
		5	4	3
<b>ด้านความเป็นประโยชน์</b>				
1	โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีประโยชน์สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรได้อย่างครอบคลุม			
2	โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล มีประโยชน์ต่อการบริหารงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2			
3	โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล			
<b>ด้านความเป็นประโยชน์</b>				
	มีประโยชน์ต่อการพัฒนางานบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2			
4	โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะกลุ่มบริหารงานบุคคล มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน			
<b>ข้อ ที่</b>				
<b>รายการประเมิน</b>		<b>ความเป็นประ</b>		
		5	4	3
<b>ด้านความเป็นไปได้</b>				
5	โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีความรู้ความสามารถตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับสถานการณ์จริง			
6	โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะถึงบทบาทหน้าที่ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่			
7	โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการคิดและตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2			
<b>ด้านความเหมาะสม</b>				
8	โปรแกรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีระบบตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนา			



แบบประเมินคู่มือโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

**คำชี้แจง**

แบบประเมินคู่มือโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของ นายการณภยาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท รุ่น พ.28 หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการใช้โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล .....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง .....
3. สังกัดหน่วยงาน .....

พูน ปรณ ทิโต ชีเว



















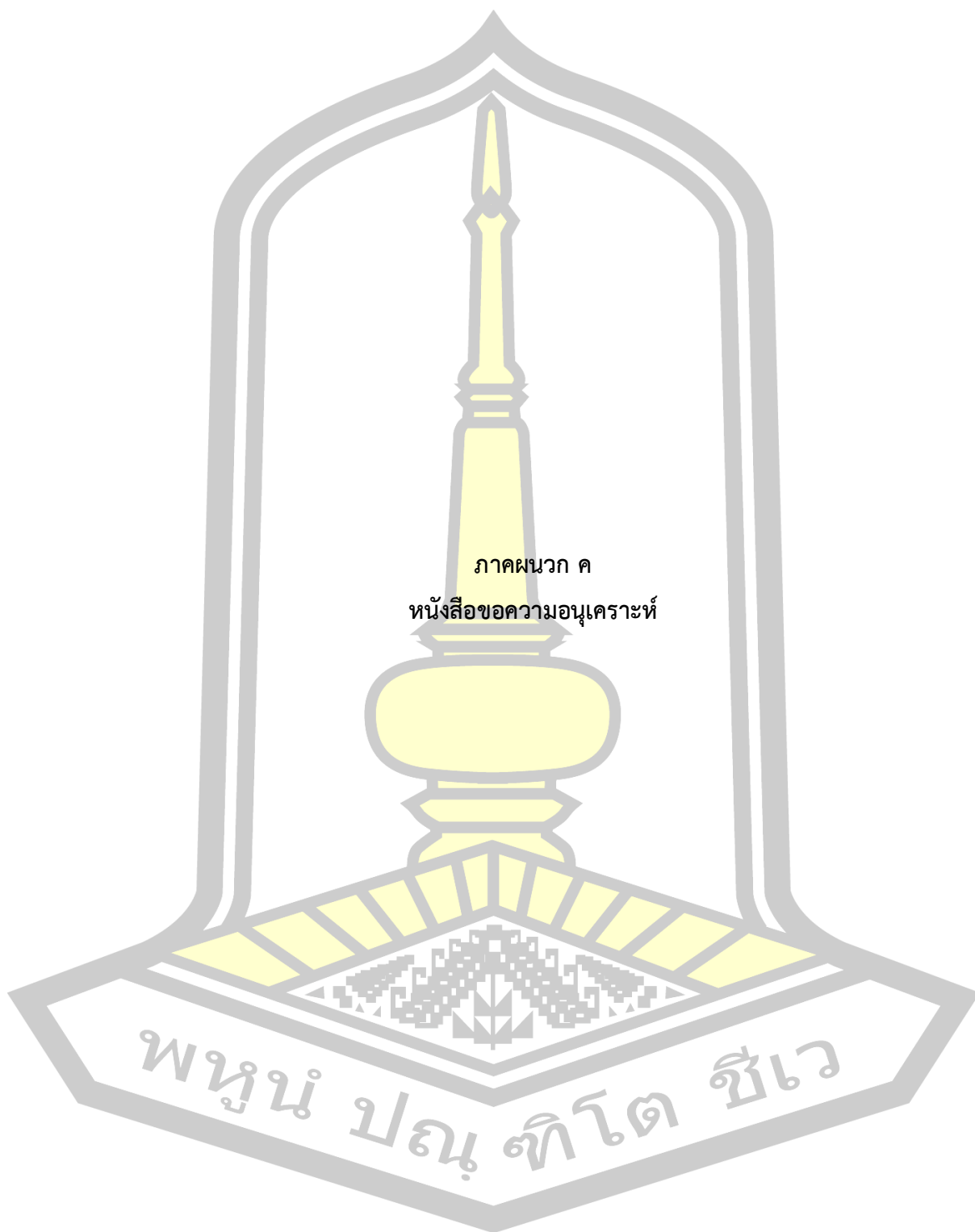
ข้อที่	รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 3 การนำโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลไปใช้</b>																
1	ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา															
2	ขั้นที่ 2 การพัฒนา															
3	ขั้นที่ 3 การบูรณาการระหว่างปฏิบัติงาน															
4	ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา															
<b>ส่วนที่ 4 การประเมินผล</b>																
1	แบบประเมินความพึงพอใจพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2															
2	แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2															

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

พจนันท์ บดินทร์ ชีวะ



ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พูน ปณ ทิโต ชีเว



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว673 วันที่ 19 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นายการันยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การ  
บริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธีชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
ในครั้งนี เพื่อให้การจัดทวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้  
ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ ศร. 0530.5(2) / ว700

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

**เรียน** รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรมบัติ

ด้วย นายการัณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทววิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189





ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว700

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

**เรียน** ดร.ประเสริฐ ตันสินนท์

ด้วย นายการณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว700

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ของโปรแกรม

**เรียน** ดร. ภูมิพัทธ์ เรืองแห่

ด้วย นายการณณภาส ศิวะกรภูริทธิรัฐ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา โดยมี ผศ.ดร. รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำ  
วิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้  
ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิต  
จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว700

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

เรียน ดร.วิโรจน์ ค้อไผ่

ด้วย นายการณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหาร  
และพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้  
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้  
ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรม เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว700

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขออนุญาตครูประจำชั้นเป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

**เรียน** นายธนาคุณ พาลี

ด้วย นายการณณภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำ วิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว700

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

**เรียน** ดร.วิจิตรา โคตรบัญชา

ด้วย นายการณยภาส ศิวัชรกรุทธิรัษฎ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทววิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหาร  
และพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้  
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้  
ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเพื่อนิสิต  
จะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670 วันที่ 22 มีนาคม 2561 เรื่อง

ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ

ด้วย นายการันยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้  
ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ ๒๓ ๓๒๓ ๓๒๓ ๓๒๓



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670 วันที่ 22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นายการันยภาส ศิวะกรภูริทธิธัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้  
ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปณ ทัต ชีเว



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670

วันที่ 22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.มานิตย์ อาษานอก

ด้วย นายการณภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ ที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำ-วิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้  
ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ ๒๓ ๓๒๓ ๓๒๓ ๓๒๓





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670 วันที่ 22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน ผศ.ดร.ประเสริฐ เรือนนระการ

ด้วย นายการันยภาส ศิวะกรภูริทธิธัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ ที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้  
ความสามารถและมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุ ปรณ ทิโต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ภูมิพิทธ์ เรื่องแหล่ง

ด้วย นายการณณภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทววิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นที่ยุทธศาสตร์ 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร. รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทววิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ประเสริฐ ต้นสินนท์

ด้วย นายการัณยภาส ศิวะกรภูริทธิธัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189

ปณ ทั โด ซิว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
**เรียน** อาจารย์ ดร.วิโรจน์ ค้อไผ่

ด้วย นายการัณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ภูมิ ทัต ชิว

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**เรียน** อาจารย์ ดร.วิจิตรา โคตรบัญชา

ด้วย นายการัณณภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทววิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นทีการศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นทีเขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร. รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทววิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พนง. บณ. ทิ. โต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 697

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ด้วย นายการณยภาส ศิวะกรกูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทวียานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร  
รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทวียานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้  
นายการณยภาส ศิวะกรกูริหิรัญ ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ  
ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ  
ได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 698

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ด้วย นายการันยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายการันยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้เพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189

พงษ์ วัฒน ทัต ชีวะ



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว699

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ด้วย นายการณยภาส ติวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทววิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต  
2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร. รัชชัย  
จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทววิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ  
และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์บุคลากร  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคง  
ได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189





ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว699

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
**เรียน** ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ด้วย นายการณณภาส ศิวะกรภูริทธิธัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทววิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทววิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนิสิตจะนาข้อมูลที่ได้ไปดาเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว699

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**เรียน** ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ด้วย นายการณณภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. รัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์บุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศร. 0530.5(2) / ว670

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**เรียน** อาจารย์ ดร.สมพงษ์ โรจน์ภัทรพงศ์

ด้วย นายการัณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทนายานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทนายานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**เรียน** อาจารย์ ดร.วิจิตรา โคตรบัญชา

ด้วย นายการณยภาส ศิวะกรกฎศิริรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทววิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทววิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว670

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

**เรื่อง** ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**เรียน** อาจารย์ ดร.อารยันต์ แสงนิกุล

ด้วย นายการัณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทววิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทววิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189

พนม บณุกิจโต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 697

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัด  
มหาสารคาม 44000

22 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ด้วย นายการัณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายการัณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ ทาการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

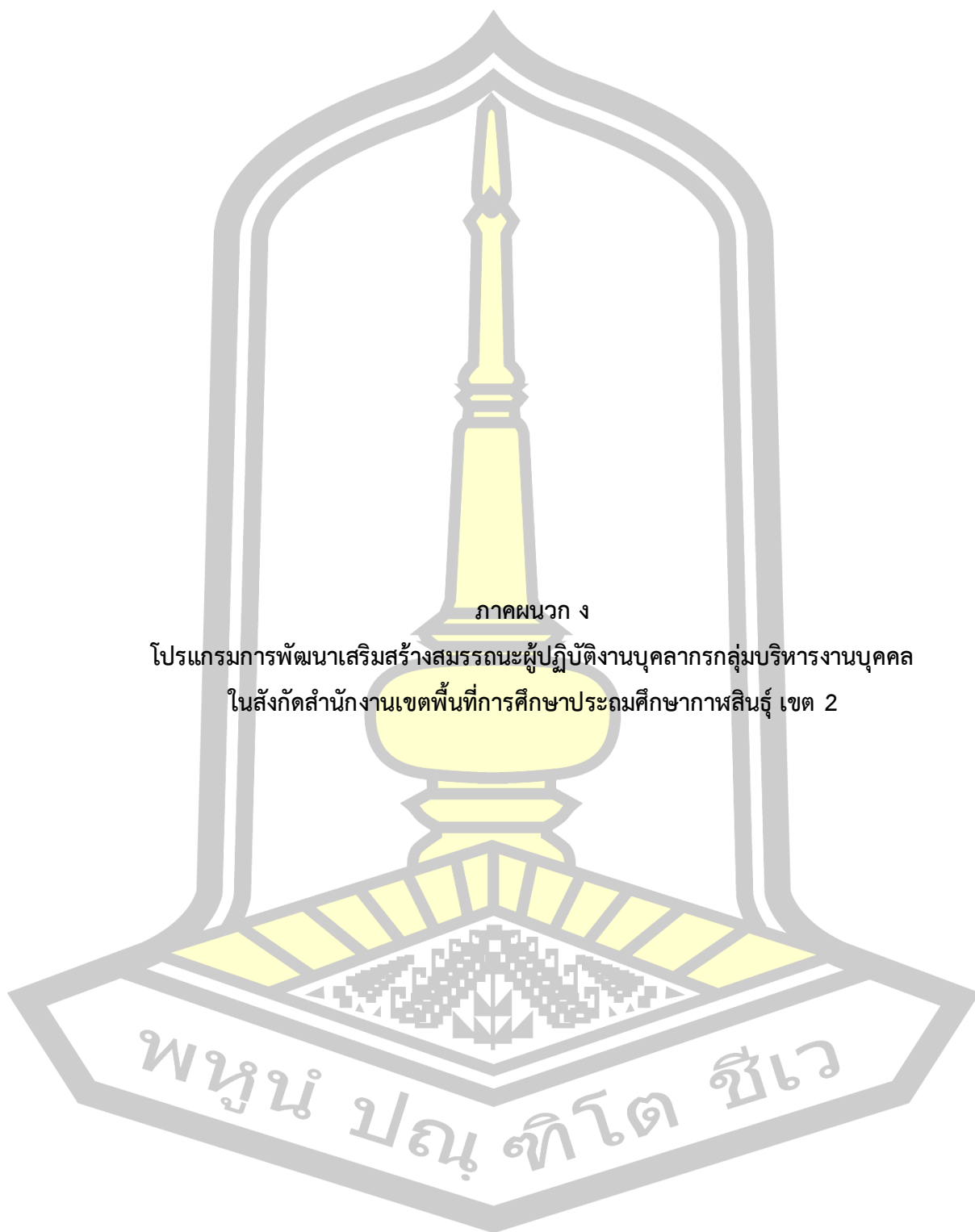
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951687189



ภาคผนวก ง

โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

พูน ปณ ทิโต ชีเว

โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร  
กลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2



โดย

นายการณ์ยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ  
นิสิตหลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## คำนำ

โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดทำขึ้นเพื่อสร้างกระบวนการ  
และความเข้าใจในการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณภาพของ  
บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล

โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ฉบับนี้ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ  
วิธีการใช้งานโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการใช้งานโปรแกรมระบบบริหารงาน  
บุคคลที่เพิ่มขึ้นและทักษะการใช้โปรแกรมระบบงานสารบรรณเพื่อใช้ประกอบการใช้โปรแกรมการ  
พัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้เข้าใจและสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัย

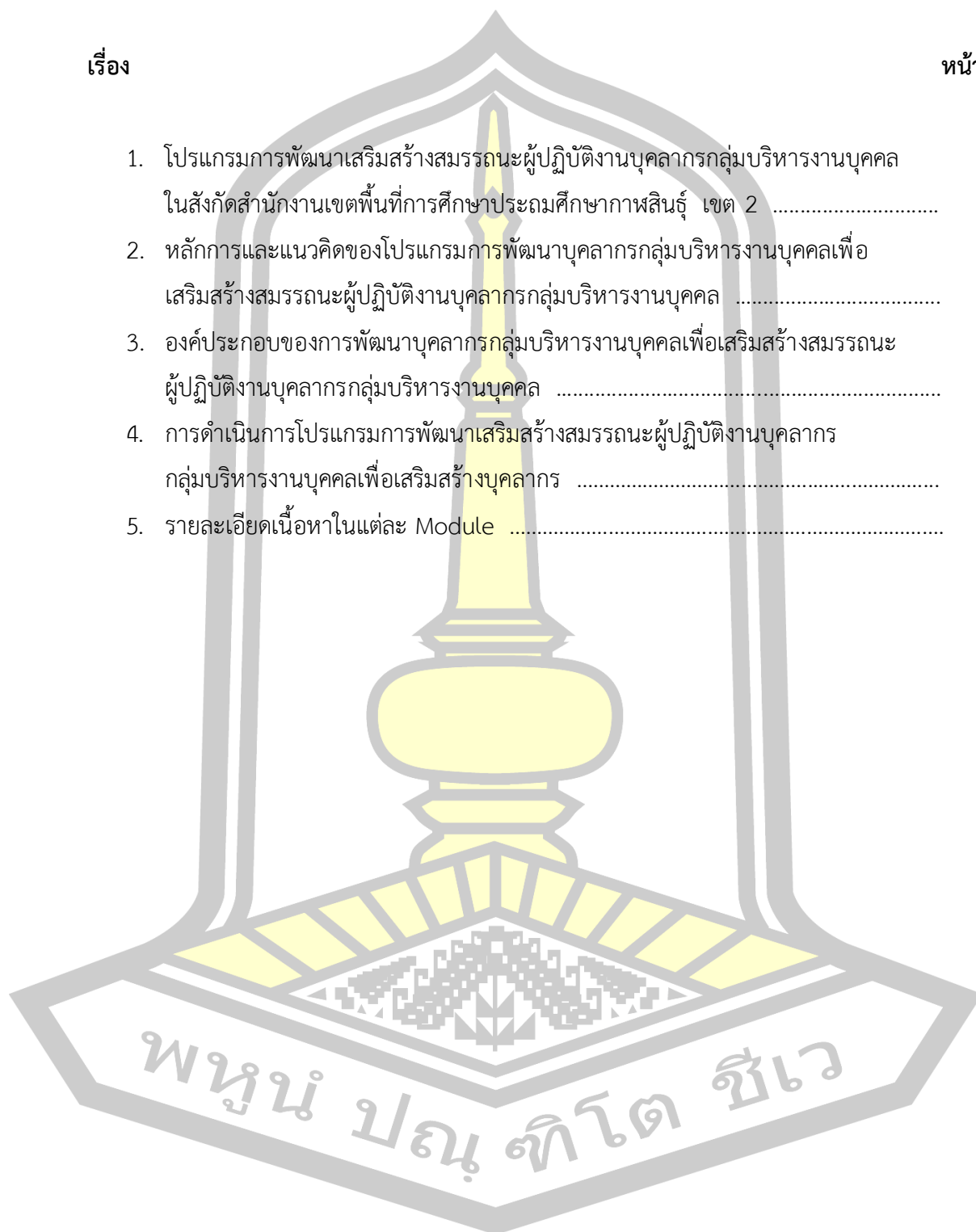


## สารบัญ

เรื่อง

หน้า

1. โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....
2. หลักการและแนวคิดของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อ  
เสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล .....
3. องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ  
ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล .....
4. การดำเนินการโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร  
กลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อเสริมสร้างบุคลากร .....
5. รายละเอียดเนื้อหาในแต่ละ Module .....



## บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

- 1 องค์ประกอบ แนวคิด เนื้อหา และวิธีการพัฒนา .....
- 2 รายละเอียด Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่  
ของหน่วยงานท่าน .....
- 3 รายละเอียด Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงาน .....
- 4 รายละเอียด Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง .....
- 5 รายละเอียด Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล .....
- 6 รายละเอียด Module 5 อุปนิสัย .....
- 7 รายละเอียด Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมินผล/ข้อมูลป้อนกลับ/  
ผลลัพธ์ .....

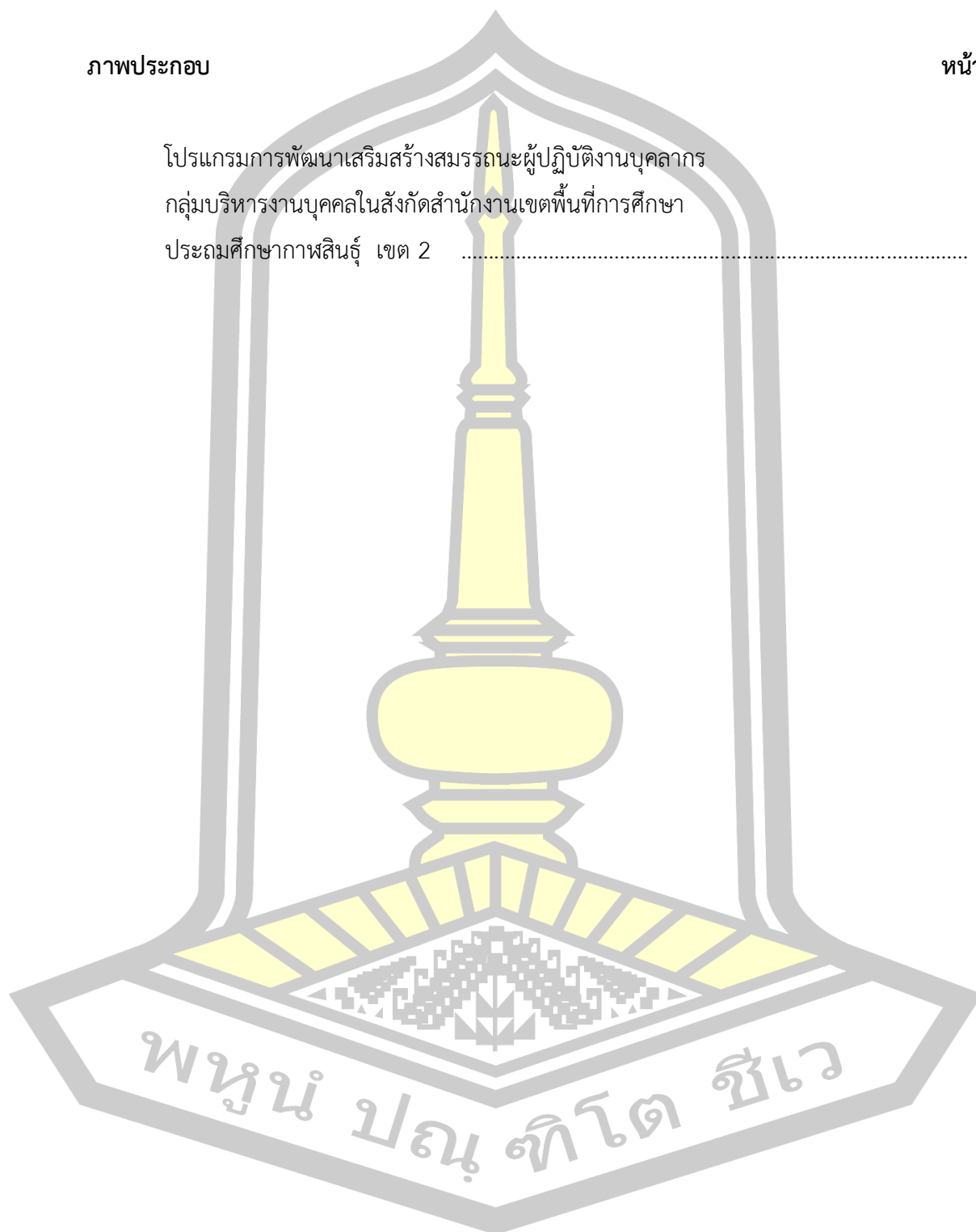


## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

โครงการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร  
กลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....



**โครงการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร  
กลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2**

**หลักการของโปรแกรม**

โครงการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นโครงการที่ได้ผ่านการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข โดยผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดความพึงพอใจต่อบรรยากาศ ในการทำงานของหน่วยงานท่านความพึงพอใจต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจของหน่วยงานท่าน ความพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานท่านด้านเจตคติในการมุ่งเน้นกลยุทธ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบุคลากรและการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ความพึงพอใจในภาพรวมและการมุ่งเน้นบุคลากรการมุ่งเน้นการดำเนินการประเมินผลข้อมูลป้อนกลับผลลัพธ์ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โครงการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้สร้างขั้นตอนการดำเนินการในการพัฒนาแยกออกเป็น 6 Module คือ Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง Module 4 บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล Module 5 อุปนิสัย Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมินผล/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ซึ่งในเนื้อหา 6 Module มีเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. องค์ประกอบของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

องค์ประกอบของการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อเสริมสร้างบุคลากรมีความชำนาญเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานบุคลากรประกอบด้วย 1) ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดเห็น

เกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล 5) อุปนิสัย 6) แรงกระตุ้น/การประเมินผล/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบ แนวคิด เนื้อหา และวิธีการพัฒนา

Module	แนวคิด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ตัวชี้วัด
Module 1 ความรู้ ในการปฏิบัติหน้าที่ ในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2	ในโมดูลนี้เป็นการมุ่ง ส่งเสริมให้บุคลากร มี ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์ประกอบและ ขั้นตอนของการกำหนด จุดมุ่งหมายการเรียนรู้การ พัฒนาความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติที่และความ เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้รับองค์ ความรู้ พร้อมทั้งให้ บุคลากรมีความสามารถใน การวิเคราะห์เนื้อหา วิธีการใช้งานโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรมี ทักษะพื้นฐานด้านการใช้ งานโปรแกรมระบบ บริหารงานบุคคลที่ เพิ่มขึ้นและทักษะการใช้ โปรแกรมระบบงานสาร บรรณและสามารถ ประเมิน ปรับปรุง และ พัฒนาการกำหนด จุดมุ่งหมายการเรียนรู้ เพื่อนำไปจัดการเรียนรู้ และเหมาะสม เพื่อ เสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรมีประสิทธิภาพ	1. องค์ประกอบและ ขั้นตอนในการกำหนด ความพึงพอใจต่อ บรรยากาศในการ ทำงานของหน่วยงาน ท่าน 2. สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ สมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร 3. การประเมิน ปรับปรุง และ พัฒนาการกำหนด ความพึงพอใจต่อ บรรยากาศในการ ทำงานของหน่วยงาน ท่าน	1. มีโอกาส เสนอแนะข้อคิดเห็น ในการกำหนด นโยบาย การ วางแผนการ ปฏิบัติงาน 2. เข้าใจเกี่ยวกับ นโยบาย ภารกิจและ หน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่ฯ อย่างชัดเจน 3. มีส่วนร่วมในการ ทำกิจกรรมและใบ งานตามที่กำหนด 4. ศึกษาด้วยตนเอง จากแหล่งเรียนรู้อื่น 5. นำความรู้ไปใช้ใน การปฏิบัติงาน	1. มีความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับ องค์ประกอบและ ขั้นตอนในการ กำหนดในการ กำหนดความพึง พอใจต่อ บรรยากาศในการ ทำงานของ หน่วยงานท่าน 2. มีความสามารถ วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ สมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร 3. มีความสามารถ ในการประเมิน ปรับปรุง และ พัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพได้ ตามที่กำหนด

ตาราง 1 (ต่อ)

Module	แนวคิด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ตัวชี้วัด
Module 2 ทักษะต่อการ สนับสนุนและสร้าง แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	ในโมดูลนี้มุ่งส่งเสริมให้ บุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล มี ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพิจารณา ความพร้อมของ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร โดยให้บุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล สามารถสร้างเครื่องมือ ของการประเมินความ พร้อมของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร และสามารถ วิเคราะห์ความพร้อม และการจัดทำ สารสนเทศของ ผู้ปฏิบัติงานได้มีทักษะ ในการเลือกปฏิบัติงาน ใช้ในการปฏิบัติงานใน สำนักงานเพื่อ เสริมสร้างการคิดอย่าง มีความพร้อมในการ ปฏิบัติงาน และได้รับ การนิเทศ ติดตามผล การพิจารณาความ พร้อมของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร เพื่อปรับปรุง พัฒนา	1. การสร้าง เครื่องมือการ ประเมินความรู้ พื้นฐานของ ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่ม บริหารงานบุคคล 2. การวิเคราะห์ ความพร้อมของ ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร และการ จัดทำสารสนเทศ ของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร 3. ทักษะในการ เลือกใช้คู่มือในการ ฝึกอบรมในการ ปฏิบัติงาน 4. การนิเทศติดตาม ในการนำข้อมูล ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร เพื่อความ พร้อมในการพัฒนา ด้านการปฏิบัติงาน	1. ชี้แจง วัตถุประสงค์ เนื้อหา และขั้นตอนการ อบรม 2. ให้ศึกษาเกี่ยวกับ การพิจารณาความ พร้อมของ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร ตามเอกสารจากการ อบรม 3. มีส่วนร่วมในการ ทำกิจกรรมและใบ งานตามที่กำหนด 4. นำความรู้ไปใช้ใน การปฏิบัติงานใน สำนักงาน 5. การจัดทำบันทึก การเรียนรู้เพื่อรับ การนิเทศติดตาม	1. มีความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับการ สร้างเครื่องมือการ ประเมินความรู้ พื้นฐานของ ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร 2. มีความสามารถ ในการวิเคราะห์ ความพร้อมของ ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรและการ จัดทำสารสนเทศ ของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร 3. มีทักษะในการ เลือกใช้คู่มือในการ ปฏิบัติงาน 4. ได้รับการนิเทศ ติดตามในการนำ ข้อมูลผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรเพื่อความ พร้อมในการพัฒนา ด้านการเรียนรู้ด้าน การปฏิบัติงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

Module	แนวคิด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ตัวชี้วัด
Module 3 ความคิดเห็น เกี่ยวกับตนเอง	ในโมดูลนี้เป็นการมุ่งส่งเสริมให้ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากร กลุ่มบริหารงาน บุคคลมีความรู้ ความ เข้าใจในการปฏิบัติงาน ควรมีการวางแผน เพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะโดยกำหนด แนวทางการเรียนรู้ การจัดรูปแบบวิธีการ เรียนรู้เครื่องมือ ทรัพยากรต่างๆ ใน การช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานได้มีการ พัฒนาทักษะทบทวน เรียนรู้เพื่อให้บรรลุถึง สมรรถนะในระดับที่ ต้องการซึ่งการ เสริมสร้างสมรรถนะ สามารถทำได้หลาย รวมทั้งการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ เพื่อร่วมงาน	1. การศึกษาแหล่ง เรียนรู้ที่เอื้อต่อการ กำหนดเนื้อหา 2. การกำหนด เนื้อหาที่สอดคล้อง กับการจัดการ เรียนรู้ฝึกอบรม 3. การบูรณาการ เนื้อหาระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร	1. ชี้แจง วัตถุประสงค์ เนื้อหาและขั้นตอน การอบรม 2. ให้ศึกษา เกี่ยวกับการ กำหนดเนื้อหาตาม เอกสารจากการ อบรม 3. มีส่วนร่วมใน การทำกิจกรรม และใบงานตามที่ กำหนด 4. ให้แลกเปลี่ยน เรียนรู้กับเพื่อน ร่วมงาน 5. นำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงาน	1. มีความรู้เกี่ยวกับ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อ ต่อการกำหนด เนื้อหา 2. มีความสามารถ ในการกำหนด เนื้อหาที่สอดคล้อง กับการปฏิบัติงาน 3. มีความสามารถ ในการการบูรณา การเนื้อหาระหว่าง วิทยากรกับ บุคลากรในการ ฝึกอบรม



## ตาราง 1 (ต่อ)

Module	แนวคิด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ตัวชี้วัด
Module 4 บุคลิกลักษณะ ประจำตัวของ บุคคล	ในโมดูลนี้เป็นการมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ เรียนรู้ที่เสริมสร้างการคิดอย่างคิด ประกอบด้วย การเสนอสถานการณ์ ปัญหา การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการ ปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ การนำเสนอและอภิปรายผลการคิด และการประเมินกระบวนการคิด โดยการฝึกอบรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. การเสนอสถานการณ์ปัญหา 2. การฝึกคิดเป็นรายบุคคล 3. การฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 4. การนำเสนอและอภิปรายผลการคิด 5. การประเมินกระบวนการคิด	1. ชี้แจงวัตถุประสงค์ เนื้อหาและขั้นตอนการอบรม 2. ให้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามเอกสารจากการอบรม 3. มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและใบงานตามที่กำหนด 4. นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	1. มีความรู้ความสามารถในการเสนอสถานการณ์ปัญหา 2. มีความรู้ความสามารถในการฝึกคิดเป็นรายบุคคล การฝึกอบรมการส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน 3. มีความรู้ความสามารถในการฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 4. มีความรู้ความสามารถในการนำเสนอและอภิปรายผลการคิด 5. มีความรู้ความสามารถในการประเมินกระบวนการคิดในการฝึกอบรม

ตาราง 1 (ต่อ)

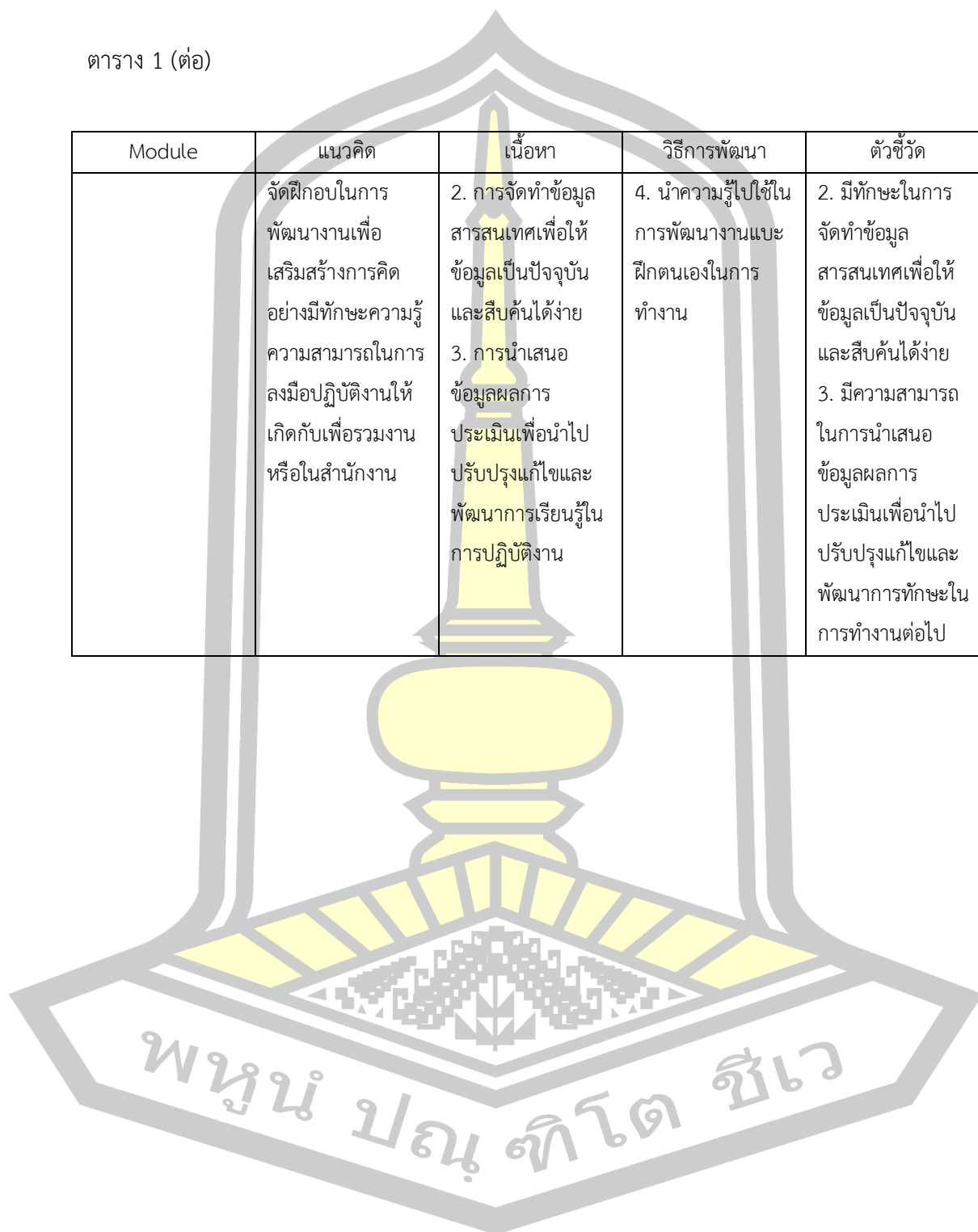
Module	แนวคิด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ตัวชี้วัด
Module 5 อุปนิสัย	ในโมดูลนี้เป็นการมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงานเพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาการบริหารด้านบุคคลให้มีความพึงใจฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การสนองบริหารประเมิณผล และนำไปปรับปรุง นำไปปรับปรุงและพัฒนา	1. องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร ประกอบด้วย 1.1 ความรู้ เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ 1.2 ทักษะ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ และระบบงานสาร งานธุรการ 1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น 1.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ประเมิณผล	1. ชี้แจงวัตถุประสงค์เนื้อหาและขั้นตอนการอบรม 2. ให้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมิณผลตามเอกสารจากกาการอบรม 3. มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและไปงานตามที่กำหนด 4. นำความรู้ไปใช้ในการอบรมนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 5. ได้รับการการนิเทศ ติดตามการวัดผลประเมิณผลเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา	1. มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลประเมิณผลตามแนวทางของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1.1 มีความรู้เกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีของการวัดผลประเมิณผล 1.2 มีความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบการวัดผลประเมิณผล 1.3 มีความรู้เกี่ยวกับแนวทางการวัดผลประเมิณผล 1.4 มีความสามารถในการสร้างและพัฒนา

ตาราง 1 (ต่อ)

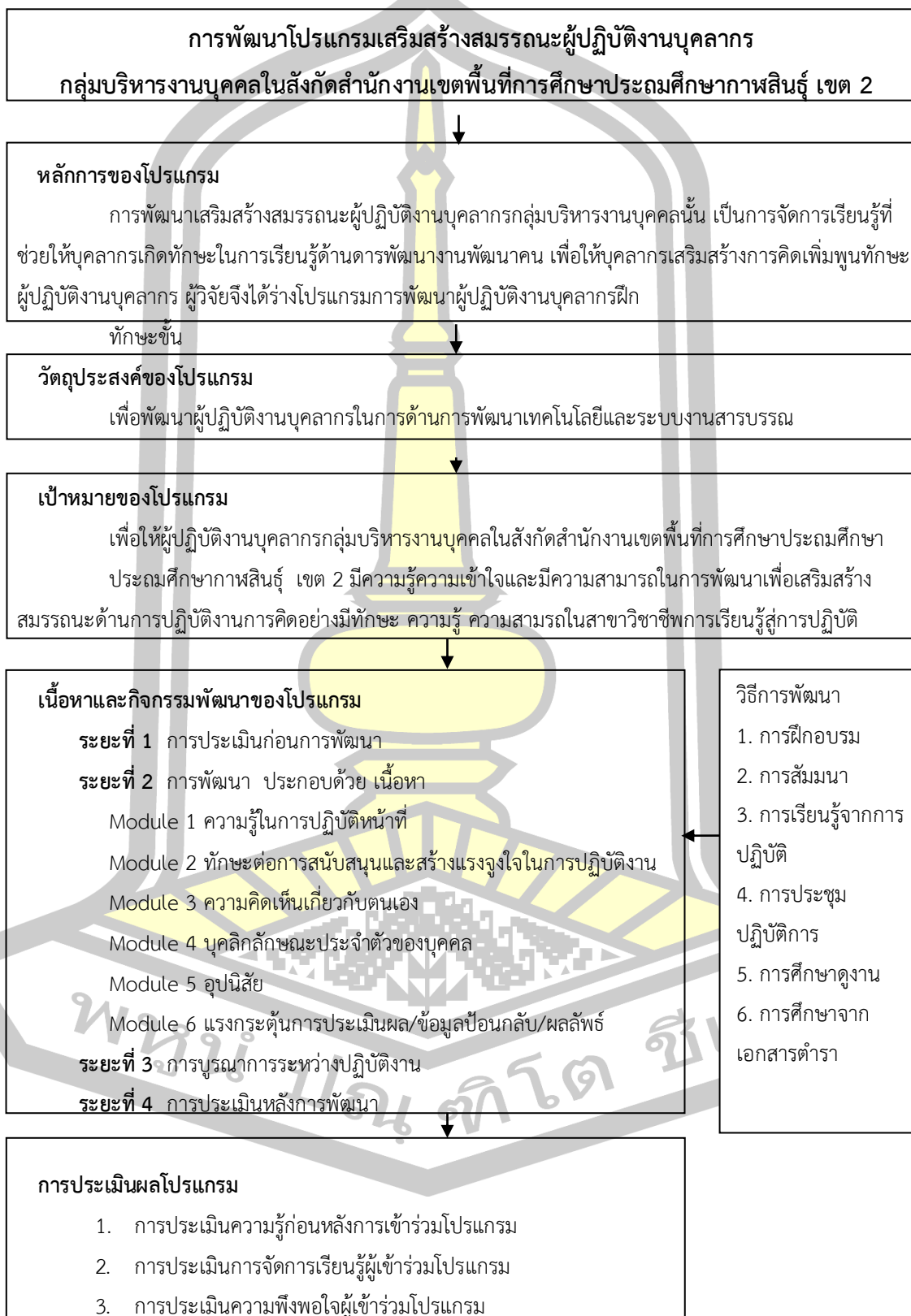
Module	แนวคิด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ตัวชี้วัด
		1.5 แรงจูงใจ/เจตคติ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ		เครื่องมือการวัดผลประเมินผล 2. ได้รับการการนิเทศ ติดตามการวัดผลประเมินผลเพื่อนำไปในการพัฒนาบุคลากร
Module 6 แรงกระตุ้น/ การประเมินผล/ ข้อมูลป้อนกลับ/ ผลลัพธ์	ในโมดูลนี้เป็นการมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ไขปัญหา การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย ด้านงานสารบรรณ ระบบเทคโนโลยี การนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการ	1. ความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ไขปัญหา การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย ด้านงานสารบรรณ ด้านงานธุรการ ระบบเทคโนโลยี เพื่อหาทางแก้ไขปัญหา	1. ชี้แจงวัตถุประสงค์ เนื้อหาและขั้นตอนการอบรม 2. ให้ศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับตามเอกสารจากการอบรม 3. มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและใบงานตาม ที่กำหนด	1. มีความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ไขปัญห การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย ด้านงานสารบรรณ ด้านงานธุรการ ระบบเทคโนโลยี เพื่อหาทางแก้ไขปัญห

ตาราง 1 (ต่อ)

Module	แนวคิด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ตัวชี้วัด
	จัดฝึกอบรมในการพัฒนางานเพื่อเสริมสร้างการคิดอย่างมีทักษะความรู้ความสามารถในการลงมือปฏิบัติงานให้เกิดกับเพื่อร่วมงานหรือในสำนักงาน	2. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย 3. การนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน	4. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานแบบฝึกตนเองในการทำงาน	2. มีทักษะในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย 3. มีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทักษะในการทำงานต่อไป



1. การดำเนินการจัดทำโครงการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังรายละเอียด



### 3. รายละเอียดเนื้อหาในแต่ละ Module

เนื้อหาการอบรมมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในการเพิ่มทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายการเพิ่มพูนทักษะการพิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานการกำหนดเนื้อหา การจัดกิจกรรมการอบรม การประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่หมายถึง สิ่งที่คุณควรรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาดการเมืองบรรลุตฤประสงศ์ในด้าน การเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลซึ่งเนื้อหาในการพัฒนามีดังนี้

1.1 องค์ประกอบและขั้นตอนในการกำหนดในการพัฒนาความรู้

1.2 การวิเคราะห์การปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการกำหนดการพัฒนาและฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน

1.3 กิจกรรมและใบงาน

1.4 แบบทดสอบ

รายละเอียดแสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 รายละเอียด Module 1 ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	<b>สร้างฐานการคิด</b> 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม 5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ในการฝึกอบรม 6. การวัดผลและประเมินผลในการฝึกอบรม	5
2	<b>พิชิตความรู้</b> 1. องค์ประกอบและขั้นตอนในการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 2. การวิเคราะห์เนื้อหาการฝึกอบรมเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4

ตาราง 2 (ต่อ)

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	3. การประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการกำหนดผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรการเพิ่มพูนความรู้ของหน่วยงาน	
	1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดความรู้ สิ่งที บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้านบรรยากาศในการ ทำงานของหน่วยงาน 1.2 องค์ประกอบการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติงานบุคลากร 1.3 ขั้นตอนการกำหนดความรู้ในการปฏิบัติงานบุคลากร 2. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการ พัฒนางาน 2.1 แนวคิดและหลักการวิเคราะห์เสริมสร้างสมรรถนะ 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เสริมสร้างสมรรถนะ 3. การประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล 3.1 การประเมินผลการกำหนดพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะ 3.2 การปรับปรุงและพัฒนาการกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้	
4	<b>วัดผลงาน</b> 1. การทดสอบก่อนและหลัง 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย	2
5	<b>สานก่อความรู้ใหม่</b> 1. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมในการพัฒนาความรู้ 2. สรุปรูปการฝึกอบรมในการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะ 3. แบบทดสอบ	3

## 2. Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการปฏิบัติงาน ให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพความพึงพอใจต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจของหน่วยงาน/ความพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานการพิจารณาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์ลักษณะ ซึ่งเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานผู้ปฏิบัติงานบุคลากร

2.2 การวิเคราะห์ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร ภาระจัดทำสารสนเทศของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร

2.3 ทักษะในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานบุคลากร

2.4 การนิเทศติดตาม ในการนำข้อมูลผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อความพร้อมในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานและความพร้อมของบุคลากร

2.5 กิจกรรมและใบงาน

2.6 แบบทดสอบ

รายละเอียดแสดงดังตาราง 3

ตาราง 3 รายละเอียด Module 2 ทักษะต่อการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	<b>สร้างฐานการคิด</b> 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม 5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ในการฝึกอบรม 6. การวัดผลและประเมินผลในการฝึกอบรม	2
2	<b>พิชิตความรู้</b> 1. การสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานผู้ปฏิบัติงานบุคลากร	5



ตาราง 3 (ต่อ)

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	2. การวิเคราะห์ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานบุคลากรและการจัดทำสารสนเทศของบุคลากร 3. ทักษะในการเลือกใช้เนื้อหาในการฝึกอบรมบุคลากร 4. การนิเทศติดตามในการนำข้อมูลบุคลากรเพื่อความพร้อมในการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	
3	<b>สู่การปฏิบัติ</b> 1. การสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานของบุคลากร 1.1 แนวคิดและความสำคัญของการสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 1.2 วิธีการและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการประเมินความรู้พื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 2. การวิเคราะห์ความพร้อมของบุคลากร และการจัดทำสารสนเทศของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 2.1 แนวคิดและหลักการวิเคราะห์ความพร้อมของบุคลากร 2.2 วิธีการและขั้นตอนจัดทำสารสนเทศของบุคลากร 3. ทักษะในการเลือกใช้เนื้อหาในการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน 3.1 แนวคิดในการเลือกใช้เนื้อหาการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน 3.2 วิธีการในการเลือกใช้เนื้อหาการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน 4. การนิเทศติดตาม ในการพิจารณาความพร้อมของผู้เรียน 4.1 ได้รับการนิเทศติดตามในการนำข้อมูลผู้ปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญ	8
4	<b>วัดผลงาน</b> 1. การประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติกิจกรรม 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย	2

ตาราง 3 (ต่อ)

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
5	<b>สานต่อความรู้ใหม่</b> 1. ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำ 2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรม 3. สรุปในการฝึกอบรม 4. แบบทดสอบ	3

3. Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเอง หมายถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตน เป็นต้น ซึ่งเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

เนื้อหา

- 3.1 การศึกษาแหล่งความรู้ด้านการทำงานหรือฝึกอบรมที่เอื้อต่อการกำหนด
- 3.2 การกำหนดเนื้อหาที่สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานบุคลากร
- 3.3 การบูรณาการเนื้อหาระหว่างผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
- 3.4 กิจกรรมและใบงาน
- 3.5 แบบทดสอบ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## รายละเอียดแสดงดังตาราง 4

ตาราง 4 รายละเอียด Module 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	<b>สร้างฐานการคิด</b> 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม 5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ในการฝึกอบรม 6. การวัดผลและประเมินผลในการฝึกอบรม	5
2	<b>พิชิตความรู้</b> 1. การศึกษาดูงานที่เอื้อต่อการกำหนดเนื้อหาฝึกอบรม 2. การกำหนดเนื้อหาที่สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 3. การศึกษาดูงานเนื้อหาระหว่างด้านฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มกลุ่ม บริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	7
3	<b>สู่การปฏิบัติ</b> 1. . การศึกษาดูงานที่เอื้อต่อการกำหนดเนื้อหาฝึกอบรม 1.1 ความหมายและความสำคัญของการศึกษาดูงานและ ฝึกอบรมที่เอื้อต่อการกำหนดเนื้อหา 1.2 วิธีการของการศึกษาดูงานฝึกอบรมที่เอื้อต่อการกำหนด เนื้อหา 2. การกำหนดเนื้อหาที่สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 2.1 หลักการ แนวคิดในการกำหนดเนื้อหาที่สอดคล้องกับ การศึกษาดูงานและฝึกอบรม 2.2 รูปแบบในการกำหนดเนื้อหาที่สอดคล้องกับการฝึกอบรม	12

ตาราง 4 (ต่อ)

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	<p>3. การฝึกอบรมและเนื้อหาระหว่างวิทยากรกับผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2</p> <p>3.1 ความสำคัญในการศึกษาดูงานการเนื้อหาระหว่างวิทยากรกับ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล</p> <p>3.2 ขั้นตอนในการฝึกอบรมและเนื้อหาระหว่างระหว่างวิทยากร กับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล</p>	
4	<p><b>วัดผลงาน</b></p> <p>1. การประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติกิจกรรม</p> <p>2. ใบงาน</p> <p>3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย</p>	3
5	<p><b>สานต่อความรู้ใหม่</b></p> <p>1. ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำ</p> <p>2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน</p> <p>3. สรุปผลการปฏิบัติงานในการฝึกอบรม</p> <p>4. แบบทดสอบ</p>	5

4. Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรหมายถึง คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

4.1 การเสนอสถานการณ์ปัญหา

4.2 การฝึกคิดเป็นรายบุคคล

4.3 การฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย

4.4 การนำเสนอและอภิปรายผลการคิด

4.5 การประเมินกระบวนการคิด

4.6 กิจกรรมและใบงาน

4.7 แบบทดสอบ

## รายละเอียดแสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 รายละเอียด Module 4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	<b>สร้างฐานการคิด</b> 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม 5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ในการฝึกอบรม 6. การวัดผลและประเมินผลในการฝึกอบรม	2
2	<b>พิชิตความรู้</b> 1. การเสนอสถานการณ์ปัญหา 2. การฝึกคิดเป็นรายบุคคล 3. การฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 4. การนำเสนอและอภิปรายผลการคิด 5. การประเมินกระบวนการคิด	2
3	<b>สู่การปฏิบัติ</b> 1. การเสนอสถานการณ์ปัญหา 1.1 ความหมายและความสำคัญของการเสนอสถานการณ์ปัญหา 1.2 ขั้นตอนการเสนอสถานการณ์ปัญหา 2. การฝึกคิดเป็นรายบุคคล 2.1 ความหมายและความสำคัญของการฝึกคิดเป็นรายบุคคล 2.2 ขั้นตอนการฝึกคิดเป็นรายบุคคล 3. การฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 3.1 ความหมายและความสำคัญของการฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 3.2 ขั้นตอนการฝึกคิดเป็นกลุ่มย่อย 4. การนำเสนอและอภิปรายผลการคิด	6

ตาราง 5 (ต่อ)

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	4.1 ความหมายและความสำคัญของการนำเสนอและอภิปรายผล การคิด 4.2 ขั้นตอนการนำเสนอและอภิปรายผลการคิด 5. การประเมินกระบวนการคิด 5.1 ความหมายและความสำคัญของการประเมินกระบวนการคิด 5.2 เครื่องมือที่ใช้วัดผลประเมินกระบวนการคิด 5.3 เกณฑ์การวัดและประเมินกระบวนการคิด 5.4 ขั้นตอนการประเมินกระบวนการคิด	
4	<b>วัดผลงาน</b> 1. การประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติกิจกรรม 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย	2
5	<b>สานต่อความรู้ใหม่</b> 1. ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำ 2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการฝึกอบรมในการ ปฏิบัติงาน 3. สรุปผลการปฏิบัติงานในการฝึกอบรม 4. แบบทดสอบ	3

5. Module 5 อุปนิสัย  
 5.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลตามแนวทางของการประชุมเชิง  
 ปฏิบัติการ  
 5.2 กิจกรรมและใบงาน  
 5.3 แบบทดสอบ

## รายละเอียดแสดงดังตาราง 6

ตาราง 6 รายละเอียด Module 5 อูปีนีสัย

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	<b>สร้างฐานการคิด</b> 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม 5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ในการฝึกอบรม 6. การวัดผลและประเมินผลในการฝึกอบรม	1
2	<b>พิชิตความรู้</b> 1. องค์ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลตามแนวทางของการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร	2
3	<b>สู่การปฏิบัติ</b> 1. ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลตามแนวทางของการฝึกอบรมของการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 1.1 หลักและทฤษฎีของการวัดผลประเมินผลความรู้ 1.2 องค์ประกอบการวัดผลประเมินผลทักษะ/บทบาททางสังคม 1.3 แนวทางการวัดผลประเมินผลภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง/อูปีนีสัย 1.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวัดผลประเมินผลแรงกระตุ้น	4
4	<b>วัดผลงานในการฝึกอบรม</b> 1. การประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติกิจกรรม 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปราย	1
5	<b>สานต่อความรู้ใหม่</b> 1. นิเทศ ติดตามการวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม	2

ตาราง 6 (ต่อ)

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประชุมปฏิบัติการ 3. สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติงานในฝักอบรม 4. แบบทดสอบ	

6. Module 6 แรงกระตุ้น/การประเมินผล/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ พิจารณาจากการประเมินผลในการฝักอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติกร เพื่อปรับปรุง แก้ไข และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป ซึ่งเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

6.1 ความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานในสำนักงาน เพื่อหาทางแก้ไขปัญหา

6.2 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบงานสารบรรณเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย

6.3 การนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในการปฏิบัติงานในสำนักงาน

6.4 กิจกรรมและใบงาน

6.5 แบบทดสอบ

รายละเอียดแสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 รายละเอียด Module 66 แรงกระตุ้น การประเมินผล/ข้อมูลป้อนกลับ/ผลลัพธ์

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
1	<b>สร้างฐานการคิด</b> 1. หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาสาระ 4. แนวทางดำเนินกิจกรรมฝักอบรม	3



ตาราง 7 (ต่อ)

เรื่องที่	รายละเอียดเนื้อหา	จำนวนชั่วโมง
	5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ในการฝึกอบรม 6. การวัดผลและประเมินผลในการฝึกอบรม	
2	<b>พินิจความรู้</b> 1. ความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการการปฏิบัติงานเพื่อฝึกอบรมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา 2. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบงานสารบรรณเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย 2.1 ความสำคัญในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานสารบรรณเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย 2.2 ขั้นตอนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและงานสารบรรณเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย	7
3	การนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานบุคลากร 3.1 ความสำคัญในการนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากรผู้เข้าร่วมฝึกอบรม 3.2 ขั้นตอนในการนำเสนอข้อมูลผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล	8
4	<b>วัดผลงาน</b> 1. การประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติกิจกรรม 2. ใบงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายของผู้ปฏิบัติงานบุคลากร	2
5	<b>สานก่อความรู้ใหม่</b> 1. ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและแนะนำ 2. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน 3. สรุปผลการฝึกอบรมบุคลากร 4. แบบทดสอบการฝึกอบรมบุคลากร	5

### แนวทางดำเนินกิจกรรม

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองศึกษาการคู่มือการปฏิบัติงาน
2. การอบรมจากโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ
3. การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตระบบงานสารบัญ
4. การเรียนรู้การปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม
5. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การฝึกอบรม
6. การปฏิบัติจริง

### แนวทางการพัฒนา/แหล่งฝึกอบรมและเชิงวิชาการ

1. เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3, Module 4, Module 5, และ Module 6
2. วีดิทัศน์/สื่อฝึกอบรมในการประชุมเชิงวิชาการประสมในการบรรยาย (Power Point)
3. ใบงาน/แบบทดสอบ
4. แบบประเมิน
5. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง
6. คู่มือในการปฏิบัติงาน

### การประเมินผล

1. ประเมินตนเอง ก่อน ระหว่าง และหลังพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนดผู้ปฏิบัติงาน
3. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเองในคู่มือการปฏิบัติงาน
4. ประเมินการซักถามและให้ข้อคิดเห็นบุคลากรที่ฝึกอบรม
5. ประเมินการรายงานอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการอบรมและศึกษาดูงาน

พูน ปณ ทัโต ชีเว

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายการัณยภาส ศิวะกรภูริหิรัญ
วันเกิด	วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518
สถานที่เกิด	อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 63 หมู่ที่ 2 บ้านคำไฮ ตำบลหนองตอกแป้น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ถนนฮ่งฮี-กระนวน อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46170
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2529 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านนาทอง ตำบลนาทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2539 มัธยมศึกษาปีที่ 3 การศึกษานอกโรงเรียน ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2542 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาการบัญชี โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2546 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาการจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน ปณฺ ทิโต ชิวเว