

แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย  
สู่ความเป็นเลิศ

โดย

พลตรี ชาตรี กาญจนประโชติ  
ผช.หน.ฝสธ.รอง ผบ.ทสส.

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่วิชาการเป็นเลิศ” ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา ของ พลตรี ชาทรี กาญจนประโชติ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

พลโท

(ขจรฤทธิ์ นิลกำแหง)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย พลตรี ชาตรี กาญจนประโชติ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๑

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและหาแนวทางการพัฒนากำลังพล ด้านการศึกษา ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีขอบเขตการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งเน้นการศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องของการศึกษา ขอบเขตประชากรของการวิจัยคือผู้บริหาร ผู้วางแผน และผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาในระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน

ผลการวิจัยมีข้อค้นพบที่สำคัญที่ถือเป็นจุดอ่อนของการพัฒนากำลังพลในปัจจุบันคือ ในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมา หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่สำคัญ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๑ พบว่าไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาและการพัฒนากำลังพล ในทุกระดับชั้นยศ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีนโยบาย ที่จะจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย มาทำหน้าที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนพัฒนากำลังพลด้านการศึกษา ซึ่งอยู่ในระหว่างการทดลองการปฏิบัติงาน จึงส่งผลกระทบต่อเนื่องในการวางแผนการพัฒนาศึกษา ให้กำลังพลในทุกระดับชั้นยศอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีของรัฐบาล ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการศึกษาของกำลังพล จะต้องมีกระบวนการที่สำคัญ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วย การจัดทำแผน การจัดสรรทรัพยากรตามแผนที่วางไว้ การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งการตรวจสอบและประเมินผล สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการศึกษาที่สำคัญคือ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลด้านการศึกษา มีแนวทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจนให้กำลังพลทุกนาย มีการวางแผนกำลังพลที่เกิดจากการวิเคราะห์งานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีคุณลักษณะการอำนวยความสะดวกที่เป็นคุณลักษณะ (Competency) ที่สำคัญของกองทัพไทย โดยการจัดให้มีหลักสูตรการอำนวยความสะดวก ตามภารกิจหลัก (Core Function) ของกองทัพไทย มีการดำเนินการพัฒนาด้านการศึกษาตามสายวิทยาการ ทั้งในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการและหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ ให้เกิดเป็นรูปธรรม มีการจัดทำสายวิทยาการ และมีการจัดกำลังพลให้ตรงสายวิทยาการและสายงาน เพื่อให้กำลังพลได้รับการพัฒนาให้ตรงกับสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในส่วนของการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร จะต้องเสริมสร้างให้มีขีดความสามารถและเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาและฝึกอบรมให้กับกำลังพล ตลอดจนกำกับดูแลเรื่องหลักสูตรต่างๆ ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และหน้าที่ของกองบัญชาการได้อย่างแท้จริง

## Abstract

**Title** Development Approach toward Excellence of Educational System in the Royal Thai Armed Forces Headquarters

**Field** Psychological Society

**Name** Maj. Gen. Chatree Kanjanaprachoti      **Course** NDC      **Class** 61

This paper aims to study and suggest the development approach concerning the education of the military force under Royal Thai Armed Forces Headquarters. Qualitative research method is applied focusing on finding the solution to the setbacks on the military educational system, with the sample scope on the management level, the strategic level, and the practitioner level, concerning the education of commissioned officer and non-commissioned officer.

Main finding representing as the present weakness of the military force development is that after the structural change following the amendment of the Ministry of Defence Organization Act, B.E. 2551, there has never been any single responsible entity on education and the military force development for all levels of officers. Nevertheless, at present, there is the policy on the establishment of the military academy under the National Defence Studies Institute (NDSI) of the Royal Thai Armed Forces Headquarters to have the responsibility on driving the educational development for the military force, which is still under the pilot stage. This, in turn, affects the educational development plan to efficiently relate to the 20-year National Strategy. To drive the educational system development plan for the military force, the significant requirement comprises of the plan development and the efficiency on putting the policy into practice which would need strategic planning, in-line resource allocation, effective procedure including investigation and assessment. The important recommendations are the promotion on knowledge, understanding and the practical principles on policies, visions, and strategies on educational development for the military force, with the noticeable career path for every officer and the strategic plans, of which arose from fulfilling functional analyses, both in terms of quality and quantity. This includes encouraging the collaborative persona, which is concerned as a critical competency and having the collaborative courses as a core function within the Royal Thai Armed Forces. Moreover, there should be the demonstrable education development according to subjects both official courses and supplementary learning courses. This also means the availability of subject arrangement and the categorization of military force, with regards to subjects and work paths, to gain the appropriate educational development, which is the key element for the successful



organization. Regarding the founding of military academy, there should be the supports on capability and the academy should be the direct responsible entity for the educational management and training for the military force besides the quality control and standard setting on various courses so that the Royal Thai Armed Forces is able to efficiently educate the military force in line with the vision, tasks, and responsibilities, effectively.

## คำนำ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและหาแนวทางการพัฒนากำลังพล ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน วิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย และเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ผลการศึกษาที่ได้จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาและฝึกอบรมให้กับกำลังพล ตลอดจนกำกับดูแลเรื่องหลักสูตรต่างๆ ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และหน้าที่ของกองบัญชาการได้อย่างแท้จริง

พลตรี

(ชาติรี กาญจนประโชติ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ซ
<b>บทที่ ๑    บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีการดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๔
คำจำกัดความ	๔
<b>บทที่ ๒    แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๕</b>
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๐
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ	๒๖
แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์	๒๙
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม	๔๐
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒	๔๙
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	๗๒
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘๒
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	๘๙
<b>บทที่ ๓    ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>๙๐</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๔</b>	
<b>วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษา</b>	
<b>ของกองบัญชาการกองทัพไทย</b>	<b>๙๕</b>
ส่วนที่ ๑ ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ.๒๕๕๙ - ๒๕๖๒	๙๕
ส่วนที่ ๒ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	๑๐๑
ส่วนที่ ๓ สรุปและวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์กำลังพล	
กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน ๙ คน	๑๑๓
สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการ	
กองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ	๑๑๕
สรุป	๑๑๗
<b>บทที่ ๕</b>	
<b>สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๑๘</b>
สรุป	๑๑๘
ข้อเสนอแนะ	๑๒๑
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๒๓</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๒๕</b>
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	๑๒๖
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๑๓๐</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒ - ๑ การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์	๑๗
๒ - ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม	๑๙
๔ - ๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพิทักษ์รักษา และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์	๔๗
๔ - ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การป้องกันประเทศ	๔๘
๔ - ๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การรักษาความมั่นคงของรัฐ	๔๙
๔ - ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ	๔๙
๔ - ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน	๑๐๐

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๒ - ๑ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๙
๒ - ๒ หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดเล็ก	๒๒
๒ - ๕ กรอบแนวความคิด	๘๙

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุด เพื่อทำหน้าที่ในการเตรียมกำลังรบและป้องกันประเทศตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๐๓ นั้น ในระยะเริ่มแรกนั้น กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้มีโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น ๔ ฝ่าย คือ ฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายยุทธบริการ และฝ่ายการศึกษา ต่อมาได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรอีกหลายครั้ง จนกระทั่งในปัจจุบันนี้ กองบัญชาการทหารสูงสุดจึงได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ๕ ส่วน คือ ส่วนการบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ของการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมใหม่ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๑ ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งตามมาตรา ๑๗ ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ กองบัญชาการทหารสูงสุดได้แปรสภาพเป็นกองบัญชาการกองทัพไทย โดยเป็นส่วนราชการในกองทัพไทย กระทรวงกลาโหมมีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้รับผิดชอบ

กองทัพไทย มีภารกิจที่สำคัญยิ่งในการจัดเตรียมกำลังกองทัพไทย การป้องกันราชอาณาจักร ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบข้าราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลของกองทัพ ให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนากำลังพลให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และเสริมสร้างทัศนคติ ในความเป็นทหารอาชีพ พร้อมทั้งปลูกฝังอุดมการณ์ของความรักชาติ

นโยบายการศึกษาของกองทัพไทย ได้กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม นโยบายด้านการศึกษา กระทรวงกลาโหม นโยบายการปรับปรุงและพัฒนาระบบการฝึกศึกษากองทัพไทย พ.ศ.๒๕๔๙ พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ และแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๐

ปัจจุบันการบริหารจัดการด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย จากเดิมที่กองบัญชาการกองทัพไทย มี หน่วยกรมยุทธศึกษาทหาร แต่หลังจากการปรับโครงสร้างกองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้มีการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมใหม่นั้น พบว่า กรมยุทธศึกษาทหาร ได้แปรสภาพเป็น สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งมีโครงสร้าง ดังนี้

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ สถาบันจิตวิทยา ความมั่นคง โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนช่างฝีมือทหาร จากการปรับโครงสร้าง กองบัญชาการ กองทัพอากาศ ทำให้ไม่มีหน่วยที่รับผิดชอบการศึกษาโดยตรงให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นยศ ที่ จะ รับผิดชอบการศึกษาตามแนวทางการรับราชการ กองบัญชาการกองทัพอากาศจึงต้องฝากเรียนกับเหล่าทัพ ซึ่งมีโควตาที่นั่งในการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการของกำลังพล ทำให้การพัฒนา กำลังพลตามสาย วิชาการ มีการขับเคลื่อนที่ไม่สมดุลและขาดประสิทธิภาพ

ดังนั้นการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศ สู่ความเป็นเลิศนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์กร อันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลังกองบัญชาการกองทัพอากาศ ให้มีความพร้อมรบตาม ภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย อีกทั้งเป็นการเตรียมกำลังพลให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน ทุกด้าน และพัฒนาให้กำลังพลมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อ การพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศ สู่ความเป็นเลิศ เพื่อองค์กรจะได้เติบโต ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนตลอดไป การพัฒนาและปรับปรุงระบบการศึกษา ของกองบัญชาการกองทัพอากาศ จะต้องให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒

ดังที่กล่าวมานั้น การบริหารการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศ ที่ผ่านมาและที่จะ ปฏิบัติในอนาคต ผู้ศึกษาวิจัยได้เล็งเห็นปัญหาดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะดำเนินการวิจัยแนว ทางการพัฒนา กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพอากาศ สู่ความเป็นเลิศ และจะเป็นแนวทางการพัฒนา กำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศ ที่มีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ กำลัง พลสามารถพัฒนาตัวบุคคลและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนากองบัญชาการ กองทัพอากาศ สู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยว่าจะมีแนวทาง การพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศอย่างไร ที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่าง ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ สามารถที่จะนำไปใช้ปรับปรุง พัฒนาและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ตาม มาตรฐานที่กองบัญชาการกองทัพอากาศต้องการเพื่อให้มั่นใจว่า กองบัญชาการกองทัพอากาศ จะมีมาตรฐาน การศึกษาและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผลผลิตทางการศึกษา อันจะทำให้กำลังพลกองบัญชาการ กองทัพอากาศ เป็นผู้มีความรู้และคุณธรรม และเป็นกำลังสำคัญของกองบัญชาการกองทัพอากาศต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพอากาศในปัจจุบัน
๒. เพื่อวิเคราะห์ข้อบกพร่องและจุดอ่อนของการดำเนินงานแนวทางการพัฒนากำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพอากาศ ด้านการศึกษา
๓. เพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพอากาศ



## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยสู่ความเป็นเลิศ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยขอบเขตการศึกษาในรูปแบบต่อไปนี้

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการโดยมุ่งศึกษาแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องของการศึกษาของ กองบัญชาการกองทัพไทย

๒. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหาร ผู้วางแผน และผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ในระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ จำนวน ๑๒ นาย ซึ่งเป็นกลุ่มข้อมูลที่ทำงานและมีประสบการณ์ด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารจัดการกำลังพลด้านการศึกษาในกองบัญชาการกองทัพไทย

๓. ขอบเขตด้านระยะเวลาการศึกษา

เก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน ตุลาคม ๒๕๖๑ – พฤษภาคม ๒๕๖๒

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค ประโยชน์/ข้อดี และข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาด้านการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยไม่กำหนดรายละเอียดถึงระดับหน่วยงาน ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากำลัง

## คำจำกัดความ

การพัฒนา (Development) หมายถึง

การเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละน้อยโดยผ่านลำดับขั้นต่างๆ ไปสู่ลำดับที่สามารถ ขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมไปกว่าเดิม และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และยังยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถนำไปปฏิบัติประยุกต์ และปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาที่จะต้องใช้หลักการพิจารณาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ความเป็นเลิศ ( Excellence) หมายถึง

แนวทางที่เหมาะสมเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดและประสิทธิผลขององค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ ในด้านการจัดการองค์กรด้วยการวางแผน กระบวนการอย่างเหมาะสม มีทัศนคติ ทำงานเชิงรุก องค์กรมีการสร้างนวัตกรรม มีการติดตาม และมีการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาทางการศึกษา  
(Educational Development) หมายถึง

เป็นหน้าที่ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการวิเคราะห์  
ปัญหาการคิดค้น การปรับใช้ และการประเมินผล  
ข้อแก้ไขปัญหา ทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยการ  
วิจัย (Research theory) การออกแบบ (Design)  
การผลิต (Production) การประเมินผล (Evaluation)  
การใช้ (Utilization) ดังนั้นทั้งหมดนี้ต่างก็มี  
วิธีการดำเนินการที่มีส่วนสัมพันธ์ในงานด้าน  
การวิจัย

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยเพื่อใช้ในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยและขยายผลสู่การนำมาปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย โดยทำการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๒. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์
๔. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม
๕. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒
๖. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๘. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง

ในการทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรแยกออกเป็น ๒ ประเด็น คือ

#### ๑. การบริหาร (Management)

นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก คือ แมรี พาร์เกอร์ فولเลตต์ (Mary Parker Follett) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ” (Steers, Ungson and Mowday, ๑๙๘๕ : ๒๙ : Stoner, Freemam ๑๙๘๙ : ๓) นั่นก็คือ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การให้ความหมายของคำว่าการบริหารดังกล่าวข้างต้นของพอลเลทท์ ได้รับคำนิยมในยุคแรก แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่ายังไม่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการให้ความหมายในเชิงปรัชญามากกว่า เมสคอน และคณะ (Mescon, Alvert and Kheddouri ๑๙๘๕ : ๔) จึงได้ขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่นใดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Stoner and Freeman, ๑๙๘๙ : ๔) การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่า กระบวนการ เป็นวิธีการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการที่เป็นระบบก็เพราะว่า ผู้บริหารทุกคนจะมีความสามารถในการจัดการลำดับกิจกรรม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และในความหมายนี้ได้เน้นว่าการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์กรใด ๆ ก็ตามจะพยายามให้บรรลุผลสุดท้ายเฉพาะที่กำหนดไว้ในงาน ฟาโย (Fayol quoted in Shafritz & Ott ๒๐๐๑ : ๓๐) และเดสเลอร์ (Dessler, ๒๐๐๒ : ๒) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น ๕ องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

๑. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน
๒. กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน
๓. จัดระบบภายในองค์กรเป็นไปตามลำดับขั้นตอน
๔. มีสายงานการบังคับบัญชา

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่าง ๆ กับ เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์กรก็เป็นไปได้ด้วยดีแต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้วความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

## ๒. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์กรให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา ๒๕๓๔ : ๑๕๑)

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง เพื่อให้มองเห็นความหมายของทรัพยากรมนุษย์ได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

บรรจง ชูสกุลชาติ (๒๕๓๔ : ๖) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์

จิระ หงส์ลดารมภ์ (๒๕๓๕ : ๕) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีค่า และให้ผลตอบแทน

ฮาร์บิสัน (Harbison ๑๙๗๓ : ๑) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ พลังงาน ทักษะพรสวรรค์ และความรู้ของประชาชน ซึ่งสามารถนำมา หรือความนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์

๑. ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ เน่าเปื่อยและสลายได้ถ้าไม่ใช้ประโยชน์ เมื่อกาลเวลาผ่านไป ย่อมลดศักยภาพลงเพราะแก่ลงทุกวันและตายในที่สุด

๒. การเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีสิทธิจะเข้าทำงาน หยุดงาน หรือลาออกจากงาน

๓. การเข้าสู่ระบบงานย่อมเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อาจจ้างเป็นรายชั่วโมงรายวันหรือรายเดือน

๔. องค์กรจะเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญถ้าองค์กรมีบุคลากร มีความรู้ความสามารถย่อมเจริญก้าวหน้ามากกว่าองค์กรที่มีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ

๕. องค์กรจะต้องตอบแทนให้กับบุคคลที่เข้าทำงาน และช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

๖. องค์กรมีสิทธิที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานและมีสิทธิที่จะให้ออกจากงาน

๗. องค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่ให้ปลอดภัยและสวัสดิการกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่องค์กรก็จะได้รับผลจากการทุ่มเทการทำงานของบุคลากรเป็นการตอบแทน

๘. ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถ เฉพาะ ความคิด และสติปัญญา องค์กรจะต้องพิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน

๙. ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้ศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากได้รับการฝึกอบรม ให้การศึกษาและพัฒนาที่ถูกต้องและเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดได้วิเคราะห์ให้เห็นความหมายของการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะแยกประเด็นพิจารณา เมื่อนำสองคำมารวมกันเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) จะมีความหมายโดยสรุปตามความคิดเห็นของนักบริหาร ดังนี้

มิลโกวิช และโบคริว (Milkovich and Boudreau ๑๙๙๑ : ๓) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์กร

ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher, Schoenfeldt and Other ๑๙๙๓ : ๕) เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร

มอนดี้, โน และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe&Premeaux ๑๙๙๙ : ๔) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โบวิน และฮาร์สวี่ (Bowin & Harvey ๒๐๐๑ : ๖) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้

อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จิระ หงส์ดารมภ์ (๒๕๓๕ : ๓๕) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด

การสร้างคุณธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างคุณธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

### ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่บุคคลลดความเป็นอิสระเสรีของตนเองมาสังกัดอยู่ในองค์กร ยอมรับปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนแนวทางประเพณีปฏิบัติตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องเข้าใจธรรมชาติและความรู้สึกนึกคิดของคนว่าคนแต่ละคนต้องการสิ่งทดแทนอย่างไรซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลและแรงจูงใจอย่างเดียวกัน แม้จะอยู่บนพื้นฐานเพื่อสนองความต้องการของตนเองเหมือนกัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ข้อควรคำนึงในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลต่อองค์กร เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งยังจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการผลิตการตลาดการเงินและการบริหารทั่วไป

#### การบริหารงานทรัพยากรบุคคลอาจพิจารณาแบ่งเป็น ๓ ยุคได้แก่

**บุคคลาสสิก (Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์กรเน้นประสิทธิภาพ และประหยัด

**ยุคนีโอคลาสสิก (Neo Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์กรเน้นพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสำคัญ

**ยุคสมัยใหม่ (Modern Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์กรเน้นความต้องการกว้างขวางหลายด้านดังนี้

การปรับตัวและการอยู่รอดการพัฒนาศักยภาพของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

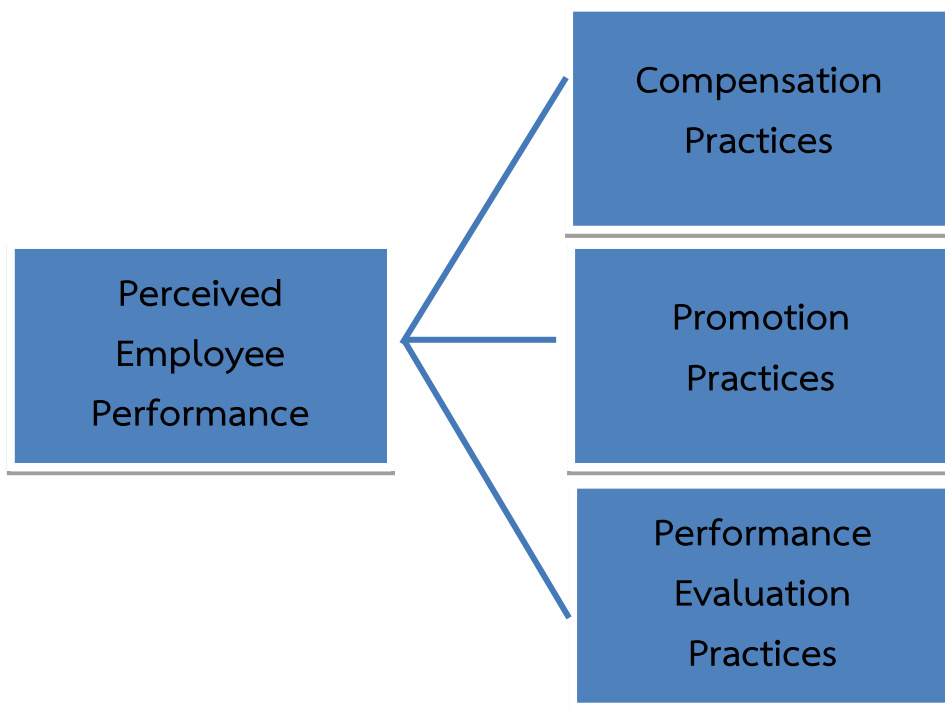
เมื่อองค์กรเน้นความต้องการหลายด้านดังกล่าวข้างต้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรควบคู่เป้าหมายของบุคคล โดยพิจารณาถึงค่านิยม ความคาดหวัง ความต้องการของบุคคล และจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านคนและเทคโนโลยี

ในยุคที่การบริหารงานทุกด้านต้องเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนเป็นความจำเป็นที่อาชีพ HR ต้องเพิ่มคุณค่าในงานของตน มีความจำเป็นต้องรู้ปรับระบบ เช่น เดียวกับการบริหารจัดการทั่วไปให้มากเท่าที่จะทำได้ เทคโนโลยีช่วยให้เราก้าวออกมาจากระบบประเพณีปฏิบัติ (Tradition) ในฐานะ “ผู้สนับสนุน” มาเป็นบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในฐานะผู้วางแผนรวม (Corporate plowmen) และนักกลยุทธ์ (Strategist)

### แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบัน หรือองค์การ คือ การจัดทำระบบที่ดี ที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบัน หรือองค์การเสียก่อน ดังนั้น การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่าง ๆ (Put the right man to the right job) เป็นประการแรก เพื่อให้การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

#### แผนภาพที่ ๒ - ๑ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์



การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบัน หรือองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบันหรือองค์การ การพิจารณามองหาบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea) ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ ๑ “คนดี คนเก่ง”** เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุก ๆ สถาบัน หรือองค์การต่างอยากได้และอยากมีมาก ๆ

**กลุ่มที่ ๒ “คนดี คนไม่เก่ง”** เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ ๑ เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระดับปานกลางเรียกว่า เก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์กรต่าง ๆ อาจจะหาเข้ามาอย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้โอกาส

**กลุ่มที่ ๓ “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง”** แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ความคิด ความประพฤติทุจริต คอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้ จึงน่ากลัวมากเพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์กรถึงกาลล่มสลายได้

**กลุ่มที่ ๔ “คนไม่ดี คนไม่เก่ง”** เป็นคนไม่ดี มีความคิด ความประพฤติ ทุจริต คอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้วยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ น้อยนิดคิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์กรไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นเน่ยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต

สรุป ในเบื้องต้นของการพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงาน ต้องเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่งจึงเป็นรอง เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การที่จะพิจารณาได้ว่า คนไหนเป็นคนดี หรือคนไหนเป็นคนไม่ดี หรือเป็นคนชั่ว (เลว) ดูได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติตน เช่น คนที่มีปัญหาทางการเงิน ใ่วว่าจะเป็นคนไม่ดี หรือคนชั่ว (เลว) ไปทุกคน เพราะเขาอาจจะมีปัญหาทางการเงินจากการถูกกระทำมาก็ได้ เช่น การถูกคดโกงจากการทำธุรกิจหุ้นส่วน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน คนที่มีเงินทอง มีความร่ำรวย ก็ใ่วว่าจะเป็นคนดีไปทุกคน เพราะเขาอาจจะร่ำรวยมาจากความไม่ซื่อตรง การกินส่วนต่าง การทุจริต หรือการคอร์รัปชัน มากี่ได้ตั้งนั้น คนจะดีก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล เพราะยังมีความยุติธรรมอยู่ จึงยังมีคำพูดที่ว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดี ทุ่มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้ว แต่เจ้านายไม่เห็น” ซึ่งมีให้เห็นอยู่ทั่วไปในสังคมมนุษย์ ทักษะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งตัวอย่างความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ การทำให้สถาบัน หรือองค์กรต้องขึ้นศาล เนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร การทำให้สถาบันหรือองค์กรถูกฟ้องศาล จากการจัดการทางด้านสภาวะสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นต้น ตัวอย่างเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุการณทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน หรือองค์กรในความเป็นจริง แต่ละสถาบัน หรือองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระบบและรูปแบบ จึงเป็นตัวแสดงศักยภาพของการบริหารจัดการของแต่ละสถาบัน หรือองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดตั้งนั้น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายสถาบันหรือองค์กร ก็ย่อมเห็นสัจจะธรรมของระบบการทำงานในแต่ละแห่ง ให้เกิดมุมมองที่หลากหลายไม่ใช่การมองเรื่อง ๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งหลักการสมัยใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ก็กระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูลและมุมมองก่อนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ใจ ความยากสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจท่ามกลางความคิดเห็นที่หลากหลายก็มี



อยู่มากเริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารจะเปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง เนื่องจากผู้บริหารหลายท่านที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเองสูงก็มีความยึดมั่นและถ้อยมั่นต่อความคิดของตนเองพอสมควร ดังนั้น การที่สมาชิกในที่มจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้นั้น จะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารจะต้องเปิดใจและยอมรับต่อความต่างต่างนั้นเสียก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารและนำการประชุมที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการความขัดแย้งจากที่ประชุมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและถ้าสมาชิกต่างยึดมั่นต่อความเห็นของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องยาก

### นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารที่กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
๒. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
๓. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

### นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. **เหตุผลในการกำหนดนโยบาย** การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่าง ๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

๑.๑ การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกัน โดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์การ ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกัน หรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

๑.๒ นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถเอาผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

๑.๓ เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจ วินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

๑.๔ การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้นนโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็มีได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่ยอมรับในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อ

ผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดเพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งแสดงว่ามีการยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้น การเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

**๒. วัตถุประสงค์ของนโยบาย** พื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์นโยบาย จะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้จุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

๒.๑ ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

๒.๒ สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นานเพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

๒.๓ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกต้อออกจากงานหรือต้อจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

๒.๔ การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของคนงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

๒.๕ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไป ความสามารถของตนเอง

๒.๖ ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้น

ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

๒.๗ ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเองการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ยฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

### ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

๒. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Direction) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

๓. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษอุบัติภัย อบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติภัย (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง ๓ ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “ ให้อะไรได้ ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาซ้ำ ๆ ไว้นาน ๆ ” นับว่าเป็นคำกล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

## หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

๒. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

๓. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

๔. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

๕. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

๖. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

๗. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

๘. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

๙. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑๐. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

๑๑. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

๑๒. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

๑๓. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

๑๔. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

๑๕. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

### ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

#### ๑. ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ ๔ ประการ ได้แก่

๑.๑ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

๑.๑.๑ ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

๑.๑.๒ ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างงานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

๑.๑.๓ ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ

(Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

๑.๓ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผูปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

๑.๓.๑ การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

๑.๓.๒ การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

๑.๓.๓ การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

๑.๓.๔ การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

๑.๔ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

## ๒. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือ ระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

๒.๑ ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

๒.๒ ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

๒.๓ ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผลดังนี้

๑. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

๒. การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกของตน

๓. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่

๔. อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

๕. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่น ๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น

พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ ๒ - ๑ การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
๑. ยึดหลักความสามารถ	๑. ยึดความพึงพอใจ
๒. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	๒. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
๓. มีความมั่นคงในการทำงาน	๓. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
๔. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	๔. มีอิทธิพลการเมืองเข้ามาแทรกแซงการทำงาน

#### การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

๑. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการแสวงหา สัมภาษณ์ ทดสอบคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

๒. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

๓. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงานคุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงานสำรวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน

๔. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาทั่ว ๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๕. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัยในองค์กรกำกับดูแลให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

๖. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลและสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

๗. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคลตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งที่พนักงานต้องการ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงาน

๘. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ ๖ ประการ ได้แก่

๑. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

๒. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

๓. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจนต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่รูปธรรม

๔. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและมาตรการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

๕. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหารตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่อง



การพัฒนาก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

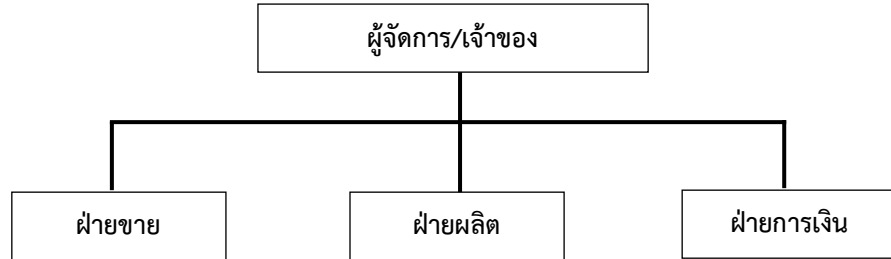
### ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระแต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) แผนภาพ ได้อธิบายความแตกต่างหลัก ๆ ของทั้ง ๒ แนวทางไว้ ๖ ด้านใหญ่ ได้แก่ การวางแผน อำนาจขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ และการประสานงาน

#### ตารางที่ ๒ - ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

มิติ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	เชิงกลยุทธ์	แบบดั้งเดิม
การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และกำหนดภารกิจ HRM ให้สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติการเท่านั้น
อำนาจ	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุด เรียกว่า รองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลาง ตำแหน่งระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่าย
ขอบเขตของภารกิจ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร	เกี่ยวข้องกับส่วนใหญ่กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ
การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ ขององค์การ	ภารกิจด้าน HRM ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่น ๆ ขององค์การในระดับสูง เช่น การตลาด การเงิน และการผลิต เป็นต้น	ภารกิจ HRM ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ
การประสานงาน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกันเช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน

## แผนภาพที่ ๒ - ๒ หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก



### สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งโดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรนั้น จะต้องมีความเข้าใจลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคุณค่าและราคาแพงและนับวันจะยิ่งมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะความสามารถและข้อตกลงทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมเรียกว่า การบริหารบุคคล จึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า

ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับวิธีการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้มีแนวความคิดสำคัญ เช่น ให้ความสำคัญในงานการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร การช่วยพนักงานในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ รู้จักประนีประนอม จัดระบบองค์การให้ชัดเจนและให้ยุติธรรมแก่ทุกคน เป็นต้น

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายและขั้นตอนสำคัญ คือ ขอบข่ายประกอบด้วยลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหาร การจัดรูปแบบองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กระบวนการพัฒนาฝึกอบรม การพัฒนาและการรักษาทรัพยากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติมาบ้างน้อยบ้าง ตามนโยบายของแต่ละองค์กร แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้าม ๒ แนวคิด (พีโลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) คือ ๑. แนวคิดแบบ

ดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กรและมีใช่เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องจัดการให้มีการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใดองค์กรมีหน้าที่เฉพาะเพียงแต่บังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคน ปฏิบัติตามหน้าที่หรือคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนจะต้องดิ้นรนชวนขายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดที่เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์กรบุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาอบรมใดๆ ดังนั้นองค์กรที่มีพื้นฐานความเชื่อนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน และ ๒. แนวความคิดแบบสมัยใหม่เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดแรก กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่องค์กรจะได้ประโยชน์มากกว่ามีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย ๒ ประเภท ๒.๑ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนา ปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่นย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน ๒.๒ เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอจึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินการแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และ Seiler, J.P (๑๙๗๕, อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) ได้นำความคิดของการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงปัจจัยนำเข้า การปรับเปลี่ยนและผลผลิต ประกอบด้วย ๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) มีปัจจัยอยู่ ๔ ปัจจัย คือ โครงสร้างสังคม องค์กร วิธีการทำงานขององค์กร บุคลากรขององค์กร และปัจจัยสุดท้าย คือ องค์กรเป็นที่รวมของโครงสร้างสังคมบุคลากร เทคนิค และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ๒) การปรับเปลี่ยน (Transforming System) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ๓) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้ความพึงพอใจตลอดจนได้รับการพัฒนาในด้านทักษะความรู้ต่าง ๆ โดย Szilagayi, Andrew D (๑๙๘๔) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยให้ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ ขั้นแรกเป็นการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์มุ่งเน้นไปที่ ๑. การวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ๒. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะ ๓. การวิเคราะห์บุคคล คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรรายบุคคล ขั้นที่สองกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้จะต้องวางวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้องใช้ประเมิน ขั้นที่สาม เลือกรูปวิธีหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและได้ทำงานไปแล้ว และการพัฒนาบุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและ

ลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติกของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้อง

สุรียา มนตรีภักดิ์ (๒๕๕๐ : ๗๒) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรในองค์การไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความประพฤติกของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ (คะเนิงนิจ กองผาพา, ๒๕๔๓ หน้า ๑๓)

### ๑. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (อ้างในพิไลวรรณอินทริกา, ๒๕๕๐) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทั้งทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๓ ประการ คือ การศึกษา (Education) ฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

Bohlander, Snell and Sherman (อ้างในเรวัต ทัตติยพงศ์, ๒๕๕๐: ๕) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน ๓ ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities)

สุรียา มนตรีภักดิ์ (๒๕๕๐) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์การว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

### ๒. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือ “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์การ โดยการใช้แรงงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวก ต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์การ เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ

และความสามารถ องค์การนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์การ Sherman and Bohlander(๑๙๙๒, อ้างถึงใน พิไลวรรณอินทรีรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากร เป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การ ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทัศนคติ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือ ประสานงานการพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์การเป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่

### ๓. วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง (พิไลวรรณอินทรีรักษา, ๒๕๕๐) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

๑. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน
  - ๑.๑) การฝึกอบรม (Training) ๑.๒) การสอนงาน (Job Instruction & Coaching) ๒. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ ๒.๑) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer) ๒.๒) การหมุนเวียน(Job Rotation) ๒.๓) การทดลองเวียนงาน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study) ๒.๔) การรักษาการแทน (Acting) ๒.๕) การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee) ๒.๖) การดูงาน (Study Tour/Visit) ๒.๗) การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment) ๒.๘) การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment) ๒.๙) การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. Cycle) ๒.๑๐) การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร ๒.๑๑) การให้ร่วมคณะทำงาน (Working Group) ๓. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ ๓.๑) การให้ทุนการศึกษา และ ๓.๒) การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว ๔. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่ ๔.๑) การจัดโปรแกรมการศึกษา ๔.๒) การให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ๔.๓) การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ ๔.๔) การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน ๔.๕) การส่งเอกสารให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ ๔.๖) การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

ดังนั้นองค์การจึงควรพิจารณาคุณลักษณะที่แตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้ดำเนินการให้การตอบสนองได้ถูกต้องตรงกับเป้าหมายขององค์การ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม

#### ๑. ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นคำเรียกวิธีการอย่างหนึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Training ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

Leonard Nadler (๑๙๗๐,อ้างถึงในพิไลวรรณอินทรีรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ว่าเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร โดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ คือ ๑. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อ

ปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ๒. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่ก็มี ความหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ๓. การพัฒนา คือ การเตรียมผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อมกับ การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย (วิโรจน์ ลักษณะอดิศร, ๒๕๕๐)

## ๒. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในการทำงานของมนุษย์ถ้าต้องทำงานที่ซ้ำซากจำเจเป็นเวลานาน ๆ ย่อมจะให้เกิดความเบื่อและประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง ทั้งนี้เพราะพนักงานมีความคุ้นเคย และเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้ทราบนโยบายของหน่วยงานก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับดีขึ้นกว่าเดิม พิไลวรรณ อินทรักษา (๒๕๕๐) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะดำเนินงานเป็นผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประการ ได้แก่

๑. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไปกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายวิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีพัฒนาขึ้น จนทำให้พนักงานไม่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ องค์กรต่าง ๆ จึงอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร

๒. การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill of Experiences) พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานระดับต้นอาจจะต้องการทักษะเทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติโดยตรง แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องการฝึกทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น

๓. การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ในปัจจุบันที่ยอมรับกันว่า ทัศนคติของคนมีบทบาทในการทำงานอย่างมาก ดังนั้นการพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้ว่าเขาจะรู้งานหรือประสบการณ์ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ผลงานก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

Kenneth N. Wexley, Gary P. Latham (๑๙๘๓) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ และปรัชญาที่ยึดถือการเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตน และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

๒. เพิ่มพูนแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานดีแม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นอาจจะมีใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานย่อมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

### ๓. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นการเรียนรู้ระยะสั้นเน้นให้เกิดความรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญและความจำเป็น ขั้นตอนของ Classroom Training (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

### ๔. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT)

การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้น จะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุปคือ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้พัฒนาทักษะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติคือเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติแล้วเมื่อกลับไปปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางที่ดี ทำให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

### ๕. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทางบริหารเหตุที่ต้องฝึกอบรมเพราะ ไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีเครื่องมือและการเปลี่ยนแปลง ทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอประโยชน์ที่ได้รับคือ ๑. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี ๒. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมคนงานในระดับต่าง ๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานลงเพราะทุกคนเข้าใจดี ๓. ทำให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นคนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิธีมีความเชื่อมั่นในตนเอง สำหรับคนที่มาทำงานใหม่ก็มีความสบายใจที่จะทำงานเพราะได้รับการอบรมมาก่อน ๔. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร ในแง่ความมั่นคง คือองค์กรใด ขาดแคลนการหาคนงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งรองถัดไปซึ่งมีความรู้ในกาปฏิบัติงานดี เพราะได้รับการอบรมมาแล้ว

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ในแง่ที่เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและยังเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมและมีความชำนาญที่ดีแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา กล่าว คือ การพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโต ทางจิตใจ การพัฒนาบุคคลกรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากรมี ความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำประจำในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

### แนวคิดรูปแบบการจัดการ

ความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร เป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤๅษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกันเป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร” คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน “administratae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยการ (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ

ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณชนถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชนการบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหาร การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำ



แนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐก็จัดทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึงของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (๑) การบริหารนโยบาย (Policy) (๒) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (๓) การบริหารคุณธรรม (Morality) (๔) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (๕) การวางแผน (Planning) (๖) การจัดองค์การ (Organizing) (๗) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (๘) การอำนวยความสะดวก (Directing) (๙) การประสานงาน (Coordinating) (๑๐) การรายงาน (Reporting) และ (๑๑) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ แบ่งการบริหาร ตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ ๖ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (public or governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ส่วนที่สอง การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหาร ธุรกิจ (business administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (maximum profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

ส่วนที่สาม การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (non-governmental organization) ซึ่งเรียกล่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO.) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

ส่วนที่สี่ การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

ส่วนที่ห้า การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. ๒๕๔๐) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มืองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ส่วนที่หก การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการหรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร์ด (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอccc (POCCC) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๘ กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่อง การอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการ

บริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.)

กล่าวโดยรวม การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหาร คำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีกเป็นต้นว่า การปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การจัดการ และการพัฒนา (development) หรือแม้กระทั่งคำว่า การบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจัดการสำนักหรือการบริหารความรู้ผิดรู้ชอบ (consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration) และการบริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตที่อาจถูกนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกัน ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ ล้วนหมายถึง (๑) การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (guideline) วิธีการ (method) หรือมรรควิธี (means) ไต่ ๆ (๒) ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน (๓) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (๔) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (end หรือ goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน

## แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขอเสนอแนวความคิดไว้ ๖ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการที่องค์การจัดหาบุคคลทั้งปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าไปปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามทิศทางที่กำหนด

๒. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์การจัดการอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การเริ่มต้นตั้งแต่ การวางแผน การสรรหา คัดเลือกพนักงาน การธำรงรักษาพนักงานและการพ้นจากงาน

๓. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีความสอดคล้องกันระหว่างลักษณะงานตามตำแหน่งกับคุณสมบัติของพนักงานที่พึงมี

๔. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมาใช้ในการจัดการให้เกิดเหมาะสม เช่น กลยุทธ์การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน

๕. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นต้องมีลักษณะการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นต้องมีระบบการประเมินความคุ้มค่าในการใช้กำลังคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการแสวงหาคนดีมีความสามารถเข้าสู่องค์กร การวางแผนการใช้กำลังคนให้เหมาะสมกับงาน และการธำรงรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรด้วยการจงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจงใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาที่ดี การจัดระบบการบริหารที่มีคุณภาพ การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน และการส่งเสริมวางแผนความเจริญก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ

### ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อานวย แสงสว่าง (๒๕๔๐, หน้า ๒) อธิบายว่า หมายถึง กระบวนการที่มีใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน จะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เติมพงศ์ สุนทรโรทก (๒๕๔๓, หน้า ๔) อธิบายว่า การบริหารหรือจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการอย่างเป็นกระบวนการที่มีทั้งความเป็นศาสตร์ คือการใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ เพื่อการเลือกสรรคนดีเข้าทำงาน ใช้คนอย่างถูกต้อง และธำรงรักษาคนดีไว้ใช้ให้นาน ๆ ส่วนการบริหารจัดการที่เป็นศิลปะนั้น หมายถึง ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลาย เนื่องจากเป็นทรัพยากรการบริหารมีลักษณะที่แตกต่างไปจากทรัพยากรอื่น ซึ่งมักจะมีความแปรเปลี่ยนทางอารมณ์ไปตามสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีศิลปะและหลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

เติมพงศ์ สุนทรโรทก (๒๕๔๙, หน้า ๑๔) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดการอย่างมีศิลปะเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบตามภารกิจ คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดและการธำรงรักษา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยผ่านกระบวนการในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การจงใจเพื่อการธำรงรักษาพนักงาน และดูแลพนักงานเมื่อพ้นจากงานด้วยสาเหตุอันสมควร ตลอดจนการบริหารจัดการปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามแนวความคิดดั้งเดิมที่กำหนดตำแหน่งให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานสนับสนุนนั้น อาจจะมีการเปลี่ยนไปกล่าวคือ เนื่องจากงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่สุด ดังนั้น ตำแหน่งใหม่ควรจะเน้นให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะมีฐานะเท่าเทียมกับหน่วยงานหลักขององค์กรตามแนวความคิดการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน

ดังนั้นความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงสรุปได้ว่า หมายถึง ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ โดยสามารถแบ่งการจัดการออกเป็น ๕ ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการดำเนินงานเตรียมการเพื่อคาดหมายความต้องการกำลังคน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน ระยะที่ ๒ การจัดหากำลังคนเข้าสู่องค์กร ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก ระยะที่ ๓ เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะที่ ๔ เป็นการธำรงรักษาพนักงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีวิต การดูแลสภาพแวดล้อมในขณะปฏิบัติงาน รวมทั้งการดูแลให้พนักงานได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลเมื่อยามเจ็บป่วย เป็นต้น และระยะที่ ๕ คือ การให้สิทธิ

ประโยชน์เมื่อพ้นจากงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่ทั้งองค์การด้านประสิทธิภาพของงานและขวัญกำลังใจของพนักงานในด้านความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ

### วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยฐานเป็น หน่วยงานสนับสนุนด้านกำลังคน ซึ่งมีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับพนักงานที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายธุรการและ รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เองด้วย โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ แต่ละหน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะเหมาะสมกับลักษณะงานในอันที่จะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามภารกิจโดยรวมขององค์การ

दन्य तेयनपुठ (๒๕๔๑, หน้า ๕๔) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. **วัตถุประสงค์ต่อสังคม** หมายถึง เป็นการจัดการโดยคำนึงถึงการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติประกันสังคม พระราชบัญญัติกองทุนเงินทดแทน และอื่น ๆ นอกจากจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดียังมีแนวความคิดที่จะคืนประโยชน์ให้แก่สังคม โดยช่วยเหลือให้ประชาชนมีงานทำ มีรายได้เลี้ยงดูตนเองและครอบครัว ไม่เป็นภาระของสังคม รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอีกด้วย

๒. **วัตถุประสงค์ต่อองค์การ** เป็นการจัดการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ ซึ่งอาจแบ่งขั้นตอนการบริหารออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนก่อนรับพนักงานเข้าทำงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา เลือกสรรพนักงาน และการบรรจุพนักงาน ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการปฏิบัติต่อพนักงานและปฏิบัติงานอยู่ในอยู่องค์การ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลพนักงาน และการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ส่วนขั้นตอนสุดท้าย ได้แก่ การพ้นจากงานซึ่งหน่วยงานจะต้องมีนโยบายการช่วยเหลือให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้เมื่อพ้นจากงาน

๓. **วัตถุประสงค์ตามหน้าที่การงาน** หมายถึง วัตถุประสงค์ที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อทิศทางการกำหนดความสำเร็จขององค์การไว้ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงาน เป็นต้น

๔. **วัตถุประสงค์ต่อบุคลากร** หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จขององค์การที่ต้องมีการบริหารจัดการโดยใช้ความพยายามมุ่งให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ให้พนักงานมีความคาดหวังในการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนให้พนักงานมีความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัยเมื่อขณะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ

กล่าวโดยสรุปวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอาจจำแนกออกเป็นสองประการ คือ ประการแรกเป็นการจัดการเพื่อการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยการบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นพนักงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด ประการสุดท้ายเป็นวัตถุประสงค์ของพนักงานตามทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ เช่น ด้านพื้นฐานการดำรงชีวิต การ

ยอมรับของสังคม และความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินชีวิต ถ้าหากองค์การจัดระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

### ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระบบ (System) คือ ชุดของสิ่งใด ๆ (A set of things) ที่ประกอบขึ้นด้วยขอบเขตที่ชัดเจน (Define boundary) และส่วนประกอบย่อย ๆ (Parts) ที่ทำงานอย่างสอดคล้องกัน (Interrelated) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า ระบบ คือ ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียว ตามหลักเหตุผลทางวิชาการสำหรับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการจัดระบบให้มีระเบียบที่เกี่ยวกับการรวมกิจกรรมที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การซึ่งมีอยู่ ๒ ระบบที่สำคัญ คือ

๑. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system, Spoils system, Favoritism และ Nepotism) ซึ่งมีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นอีก เช่น ระบบชู้เลี้ยง ระบบพวกพ้อง ระบบเครือญาติ ระบบค้ำจุน ลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้มักจะถูกตั้งข้อสังเกตว่าการปฏิบัติงานมักจะไม่ได้คุณภาพเนื่องจากไม่ได้มีคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริงเข้าบรรจุในตำแหน่งงานที่เปิดรับ ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจึงสมควรมีการวางแผนงานด้านบุคลากร ให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามระบบการจัดการเช่นนี้ ก็ยังมีข้อดีอยู่บ้าง คือช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากเป็นทีมงานที่มีความเข้าใจกันเป็นอย่างดี

๒. ระบบคุณธรรม (Merit system) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบคุณธรรมนั้น มีความเชื่อว่าเป็นรูปแบบที่มี คุณภาพทางการบริหาร เนื่องจากเป็นระบบที่มีการบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้ระบบที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งระบบก่อนที่จะได้มีการบรรจุบุคคลและภายหลังเมื่อพนักงานได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานแล้วก็ตาม กล่าวคือเป็นระบบที่มีการจัดการภายใต้หลักความเสมอภาคในโอกาส หลักความรู้ความสามารถหลักความมั่นคงในสายงานอาชีพ และหลักการความเป็นกลางในการบริหารจัดการ ไม่บริหารจัดการที่มีอคติต่อบุคคลใดที่มีความเห็นขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

**จัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ** (How to human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจดังนี้

๑. การจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไร (What is human resource management)
๒. เพราะเหตุใดการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (why is human resource management important to all managers)
๓. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Line and staff aspects of human resource management) มีความแตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์อย่างไร
๔. อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา (Line versus staff Authority)

๕. หน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก (Line managers' human resource management responsibilities) ควรจะเป็นอย่างไร

๖. ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human resource department's human resource management responsibilities)

๗. ความร่วมมือของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับสายงานหลักโดยการสนับสนุนกำลังคนที่ด้วยการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๘. บทบาทสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทำอย่างไรจึงจะมีเท่าเทียมกับหน่วยงานหลักมีฐานะเป็นหน่วยการสร้างรายได้ให้กับองค์กร (Profit Center)

๙. ดนัย เทียมพุดม อธิบายว่า ในปัจจุบันแนวคิดหรือกระแสตื่นตัวในด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่อนข้างสูง หากจะพิจารณาย้อนถึงความเป็นเหตุของการตื่นตัว สิ่งที่เป็นปัจจัยหลัก ๆ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงก็เนื่องมาจาก ธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการใหม่ ๆ เช่น การวิเคราะห์ทัศนภาพ (Scenario Analysis) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การนำเครื่องมือใหม่ ๆ ทางวัดผลกลยุทธ์เข้ามาใช้ อาทิเช่น The Balanced Scorecard Version ๓.๐ หรือการวัดผลสำเร็จและความสามารถโดยรวม (TPCS: Total Performance and Competency Scorecard)

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก มหาวิทยาลัยซึ่งจินตลักษณ์ วัฒนสินธุ์ ได้อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรอย่างไรดังต่อไปนี้

๑. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ (Help organization reach goals)

๒. ให้ได้ใช้ทักษะความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Use skill ability of employees efficiently)

๓. พยายามใช้แรงงานที่มีการอบรมที่และมีแรงจูงใจที่ดี (Provide well-trained & well-motivated employees)

๔. พยายามเพิ่มความพึงพอใจในงานและประสบความสำเร็จตามที่ตนเองคาดหวังไว้ (Increase job satisfaction and self actualization)

๕. ต้องพยายามสร้างและธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณภาพชีวิตของการทำงาน (Develop & maintain quality of work life) ของบุคลากรในองค์กร

๖. ให้มีการถ่ายทอดการสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Communicate HRM policies)

๗. รักษาไว้ซึ่งจริยธรรมและพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม (Maintain ethical policies & socially responsible behavior)

๘. ให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Managing change) เช่น การปฏิรูปทุกคนยอมรับว่าดี แต่เมื่อลงไปในภาคปฏิบัติทุกคนกลับไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในภาครัฐ

## ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ไพโรจน์ อุทิศ (๒๕๔๘, สิงหาคม ๑๒) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะของการบริหารงานที่มีความใกล้เคียงกันมาก แต่ถ้าหากจะพิจารณาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกับระหว่างคำศัพท์ทั้งสองแล้วนั้น อาจจะขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาออกเป็น ๔ ลักษณะดังต่อไปนี้

### ๑. ความแตกต่างในด้านความหมาย มีความแตกต่างดังนี้

๑.๑ การบริหารงานบุคคล (personnel management) หมายถึง การปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

๑.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่วางไว้ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย

### ๒. ความแตกต่างด้านภารกิจ มีความแตกต่างดังนี้

๒.๑ การบริหารงานบุคคลเน้นภารกิจในการได้มาซึ่งคนที่เข้ามาทำงานในองค์การ เป็นการกำหนดตามหน้าที่ของงานเป็นเรื่อง ๆ ไป ทำให้มีข้อจำกัดหลายประการดังนี้

๒.๑.๑ ทำให้คนหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในงานเป็นด้าน ๆ ไป ขาดความรู้ในงานทั้งหมดทำให้เมื่อมีโอกาสก้าวหน้าเจริญเติบโตเป็นผู้บริหารก็จะขาดความรู้ที่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมด

๒.๑.๒ ไม่สามารถสร้างคนให้มีมุมมองในภาพรวมที่จะทำงานที่ตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาในด้านการออกแบบงาน (job design) หรือการวิเคราะห์ระบบงาน (job analysis) รวมไปถึงการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้

๒.๑.๓ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมองว่า งานบุคคลเป็นงานทั่ว ๆ ไป ไม่ใช่งานที่เป็นวิชาชีพจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าที่ควรจะเป็น

๒.๑.๔ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงภาพรวมของธุรกิจที่มีการแข่งขันที่รุนแรง

๒.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีภารกิจมุ่งสนองตอบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การดังนี้

๒.๒.๑ การสรรหา (recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้

๒.๒.๒ การพัฒนา (development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อให้องค์การสัมฤทธิ์ผล



๒.๒.๓ การรักษานักงาน (retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงาน มีความพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์การ ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด

๒.๒.๔ การใช้ประโยชน์ (utilization) หมายถึง การใช้บุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงานการตรวจสอบ หรือการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำลายคนให้อยากทำงาน

### ๓. ความแตกต่างด้านบทบาทและหน้าที่ มีความแตกต่างดังนี้

#### ๓.๑ ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

๓.๑.๑ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ การกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล การให้คำแนะนำด้านบุคลากรแก่หน่วยงานอื่นการควบคุมและการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา

๓.๑.๒ หน้าที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การจ่ายค่าตอบแทนแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนขั้น การพัฒนาและฝึกอบรม การแรงงานสัมพันธ์ การพิจารณาดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพ้นจากงานของพนักงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น เกษียณอายุ การลาออก เป็นต้น

#### ๓.๒ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทดังนี้

๓.๒.๑ บทบาทภาคธุรกิจสามารถศึกษาทิศทางขององค์การ มีการเตรียมวางแผนกำลังคน ระดับฝ่ายปฏิบัติการ มีกิจกรรมด้านการสรรหาคน การคัดเลือก การพัฒนาในเวลาสั้น ๆ ระดับฝ่ายบริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาบุคลากร แผนค่าจ้างเงินเดือน แผนการใช้เทคโนโลยี ส่วนระดับกลยุทธ์เข้าไปช่วยฝ่ายบริหารระยะยาวในการตัดสินใจ

๓.๒.๒ บทบาทในการสร้างความสามารถเข้าไปสนับสนุนฝ่ายงานหลักและงานสนับสนุนด้านกำลังคน (line) ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

๓.๒.๓ บทบาทในการติดตามผล นำระบบที่เรียกว่าระบบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (human resource information system:HRIS) เข้ามาใช้ในงานการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

๓.๒.๔ บทบาทเป็นผู้นำในการนำความคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานในองค์การ เช่น QC,(quality control), TQM (total quality management) การจัดการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

### หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์

หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้คือ

๑. หลักการแสวงหาคนดีมาใช้ในองค์การ หลักการข้อนี้มีความหมายถึงแนวความคิดที่เกี่ยวกับการเลือกสรรคนดีมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอต่อการสร้างผลิตผลขององค์การ ซึ่งการที่จะให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้นบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นหลักความรู้ความสามารถเสมอไป แต่อาจจะต้องใช้หลักความเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก หมายถึง

องค์การอาจจะมีวิธีการคัดเลือกแบบคุณธรรม อุปถัมภ์ หรือแบบผสม แล้วแต่กรณีที่เหมาะสมกับความต้องการพนักงาน

**๒. หลักการใช้คนดีให้เหมาะสมกับลักษณะงาน** หมายถึง การบรรจุพนักงานที่มีความเหมาะสมระหว่างลักษณะงาน กับลักษณะเฉพาะที่ต้องการเน้น หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการใช้หลักการเพื่อแสวงหาความสอดคล้องระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความรับผิดชอบตามลักษณะงานในตำแหน่ง แต่ในยุคปัจจุบันการบรรจุพนักงานขององค์การธุรกิจนั้นจะเน้นว่าพนักงานหนึ่งคนต้องมีความสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ (multi-functions) แทนที่พนักงานหนึ่งคนจะทำงานได้เพียงหน้าที่เดียวตามแนวความคิดในอดีต

**๓. หลักการธำรงรักษาคนดีไว้ใช้งาน** หมายถึง การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการธำรงรักษาและป้องกันมิให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำคุณประโยชน์ให้กับองค์การ โยกย้ายหรือถูกซื้อตัวไปอยู่กับองค์การอื่นโดยการผูกมัดใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การผูกมัดใจด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ กำหนดนโยบายส่งเสริมให้พนักงานมีหนทางแห่งความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ มีสภาพแวดล้อมที่ดีทางลักษณะทางกายภาพและจิตวิทยาที่ดีในขณะปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นต้น

## ภารกิจจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะเน้นด้านการสนับสนุนกำลังคนแก่หน่วยงานหลักหรือกล่าวได้ว่ากำลังคนทั้งหมดขององค์การล้วนแล้วแต่มาจากการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยทั้งสิ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าหากการจัดการงานบุคคลไม่มีคุณภาพย่อมหมายถึงกำลังพลคนที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นพนักงานดำรงตำแหน่งอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ไม่มีคุณภาพย่อมหมายถึงคุณภาพของผลผลิตนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นเพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์จึงควรจะต้องประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้

### ๑. ภารกิจด้านการจัดหาพนักงาน

ภารกิจการจัดหาพนักงาน หมายถึง การกำหนดหน้าที่โดยรวมขององค์การด้านกำลังคนในอันที่จะนำคนเข้าสู่องค์การซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้คือ

๑.๑ วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อการจำแนกลักษณะงานที่ออกแบบไว้แล้วและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จตามภารกิจ รวมถึงการกำหนดขอบเขตของงาน ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและการแสวงหาคุณลักษณะเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นที่บุคคลพึงมี เพื่อบรรจุเป็นพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดไว้แล้วให้แล้วเสร็จตามข้อกำหนด

๑.๒ การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญภิตติ (๒๕๔๐, หน้า ๙๑) ได้อธิบายความหมายของการออกแบบงาน ดังนี้

๑.๒.๑ การกำหนดงานของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประกอบด้วยลักษณะที่เป็นโครงสร้างและลักษณะระหว่างบุคคลของงานโดยกำหนดความจำเป็นและความต้องการของแต่ละบุคคลและขององค์การด้วย

๑.๒.๒ กระบวนการพิจารณาถึงงานที่ทำเฉพาะอย่าง วิธีที่ใช้ในการทำงานเหล่านี้และวิธีการซึ่งสัมพันธ์กับงานอื่นในองค์กร

๑.๒.๓ การกำหนดกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถเลือกออกแบบงานของคนแต่ละคน และกลุ่มงาน ๓ ประเภท คือ

๑.๒.๓.๑ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การหมุนเวียนจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่งภายในองค์กร

๑.๒.๓.๒ การขยายปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณให้มากขึ้น เพิ่มปริมาณงานในแนวนอน

๑.๒.๓.๓ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการที่มีความสำคัญและท้าทายมากขึ้น (การเพิ่มความรับผิดชอบในแนวดิ่ง)

๑.๓ การกำหนดตำแหน่งงาน (Job Positions) หมายถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เช่น ตำแหน่งอาจารย์มีหน้าที่สอน ตำแหน่งบุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และตำแหน่งเจ้าหน้าที่การบัญชีมีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับข้อมูลขององค์กรเกี่ยวกับผลประกอบการขององค์กร เป็นต้น

๑.๔ การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) หมายถึง การกำหนดกำลังคนที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนพนักงานที่ต้องมีไว้ในอนาคต และคุณลักษณะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร การวางแผนกำลังคนจะมีความจำเป็นต่ออนาคตขององค์กรในด้านของภารกิจ ซึ่งจะต้องมีการแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เรียกสั้น ๆ ว่า สวอท (SWOT) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้เพื่อการวางแผนด้านกำลังคน จะได้กล่าวเป็นรายละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

๑.๕ การสรรหาพนักงาน (Human Resource Recruitment) หมายถึง ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนบุคคลที่อยู่ในตลาดแรงงานให้มายื่นใบสมัครเพื่อแสดงความจำนงเข้าสู่ระบบการคัดเลือกด้วยการใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เช่น พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร สื่อโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียงสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ อินเทอร์เน็ต (internet)

ในการสรรหาพนักงานนอกจากจะดำเนินการดังกล่าวมาแล้ว องค์กรยังสามารถสรรหาโดยวิธีการอื่น ๆ อีก เช่น การแลกเปลี่ยนพนักงานกับองค์กรอื่น ๆ ที่ได้มีข้อตกลงร่วมกันซึ่งอาจกระทำได้ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ การซื้อตัวก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถกระทำได้ เป็นต้น

๑.๖ การคัดเลือกพนักงาน (Human Resource Selection) หมายถึง ขั้นตอนที่องค์กรต้องแสวงหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรโดยยึดถือความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของงาน (Job Descriptions) กับคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job specifications) ของบุคคลที่มาสมัครงานที่มีจำนวนเกินกว่าตำแหน่งที่จะเปิดรับให้เหลือเท่ากับจำนวนที่ต้องการ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ แบบทดสอบและการสัมภาษณ์ เป็นต้น

๑.๗ การบรรจุพนักงาน (Human Resource Placement) หมายถึง การมีคำสั่ง (orders) ของผู้มีอำนาจสั่งการ (direction) ให้บุคคลที่ผ่านระบบของกระบวนการคัดเลือกหรือการเลือกสรรเข้าปฏิบัติงานหรือดำรงในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครและสอบบรรจุเป็นพนักงาน

## ๒. ภารกิจด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์กรใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการโน้มน้าว และกระตุ้นจิตใจของพนักงานให้พยายามได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้เต็มที่ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ มักจะใช้กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้คือ

๒.๑ กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง ทุกสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ที่องค์กรมอบให้แก่พนักงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ ค่าตอบแทนยังหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้บริหารมอบให้แก่พนักงานโดยไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าชมเชย การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีชื่อเสียง มีความมั่นคง และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

๒.๒ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จก้าวหน้าและมั่นคงในสายงานอาชีพ หมายถึง การกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งได้เท่าเทียมกันทุกคน ตลอดจนการกำหนดนโยบายที่มีความยั่งยืนในความมั่นคงที่พึงมีตราบเท่าที่พนักงานยังสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์การอาจจะมีแผนการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานเพื่อสร้างความมั่นใจในด้านความมั่นคงในสายงานอาชีพ

### ๓. การกิจด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ภารกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นภารกิจด้านการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้สูงขึ้นจนมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ ตลอดจนสามารถให้บริการแก่ประชาชนหรือลูกค้าผู้ที่มีความประสงค์จะขอใช้บริการได้อย่างมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพนี้องค์การอาจจะมีมาตรการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยมาตรการดังต่อไปนี้

๓.๑ มาตรการประเมินผลและการบริหารผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในองค์การใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานและกำหนดเป็นคุณค่าของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานเป็นผลงาน เพื่อนำผลการประเมินเป็นข้อมูลพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน

๓.๒ มาตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพ (competencies) ของพนักงานให้มีระดับที่สูงขึ้นไปจากเดิม ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

เต็มพงศ์ สุนทรโรทก (๒๕๔๔, หน้า ๒๑๗) อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง ความพยายามขององค์การในการที่จะเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

दनัย เทียนพุด (๒๕๓๗, หน้า ๑๘) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะครอบคลุม ๓ เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยมีแนวความคิด ๒ ประการ คือ

๑. การให้ความสำคัญของคุณค่าของบุคคลในองค์การ ในฐานะที่เป็นระบบที่มีชีวิตเป็นหลักประกันต่อการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ให้กับองค์การ

๒. การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การควรจะมีมโนภาพทางกว้างโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบ

ส่วนการฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการที่ช่วยให้การพัฒนาพนักงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่ง นักวิชาการให้ความหมายดังนี้

เดิมพงศ์ สุนทรโรทก (๒๕๔๔, หน้า ๒๒๖) อธิบายว่าการฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ ส่วนคุณประโยชน์ต่อพนักงานนั้น ได้แก่ การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานอีกด้วย

มันดีโน้และพรีม็อก (Mondy, Noe and Premeaux) อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ (๒๕๔๒, หน้า ๑๕๓) อธิบายว่า “การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดการเรียนรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน”

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าทั้งการพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความแตกต่างทั้งระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ที่ต้องการเกิดผลลัพธ์ ในขณะเดียวกันกิจกรรมทั้งสองเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมนั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการยกระดับความรู้ความสามารถของพนักงานที่เรียกว่าการพัฒนา

#### ๔. การจัดการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงาน เป็นกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์การได้อย่างมีความสุข โดยพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่มีความคิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งแนวทางการธำรงรักษาพนักงานขององค์การอาจกระทำได้หลายวิธีการเพื่อการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จดังต่อไปนี้คือ

๔.๑ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กล่าวคือ องค์การสมควรกำหนดนโยบายโดยการยึดหลักความยุติธรรม หลักความเสมอภาค หลักความพอเพียง และหลักความสามารถขององค์การในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ เป็นต้น

๔.๒ การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งกายภาพ ได้แก่ การที่องค์การดูแลแสง สี เสียง ภายในสถานที่ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ นอกจากนี้การกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมควรจะมีมาตรการที่ชัดเจนเพื่อเป็นการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๔.๓ การกำหนดแนวทางการป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน การกำหนดแนวทางป้องกันภัยที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงานนั้น นับเป็นมาตรการเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพอีกประการหนึ่ง แต่จะมีความแตกต่างในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ กล่าวคือ องค์การจะกระทำในลักษณะการส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการป้องกันภัยอันตรายด้วยการสื่อสารช่องทางต่าง ๆ

#### ๕. การกิจด้านการจัดสิทธิประโยชน์ทดแทนเมื่อพ้นจากงาน

การพ้นจากการเป็นพนักงาน หมายถึง การพ้นจากตำแหน่งงานที่พนักงานคนใดคนหนึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมการพ้นจากงานดังต่อไปนี้ ลาออก ด้วยสาเหตุต่าง ๆ การเลิกจ้างเนื่องจากองค์การประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ การให้ออกเนื่องจาก

กระทำความผิดทางวินัย การเสียชีวิต และการเกษียณอายุ และสาเหตุอื่น ๆ ที่ต้องทำให้ต้องพ้นจากงาน เช่น การถูกไล่ออกเพราะกระทำความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพราะปัญหาสุขภาพ เป็นต้น ส่วนสิทธิประโยชน์ทดแทนนั้น หมายถึงเงินทดแทนที่องค์การมอบแก่พนักงานที่พ้นจากงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ จากพฤติกรรมการพ้นจากงานด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ การจ่ายเงินบำเหน็จหรือบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

### สรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่องค์การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ได้แก่ ประการแรก การแสวงหาคนดีให้ได้ หมายถึง การคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ ประการที่สองคือ การใช้คนให้ตรงกับลักษณะงาน หมายถึง การใช้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การด้วยบรรจพนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้ทำงานให้ตรงกับลักษณะงานและสามารถทำงานได้ในหลาย ๆ หน้าที่ในคน ๆ เดียวกัน ประการสุดท้ายของจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการผูกมัดทางใจพนักงาน หมายถึง การดำเนินการจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้มีความพึงพอใจอยู่กับองค์การได้นานที่สุด การจัดการด้านกำลังคนหรือการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นับได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การในด้านภารกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารควรจะมีการจัดวางระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับระบบการจัดการด้านกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น กิจกรรมต่าง ๆ สรุปได้ ตามลำดับ คือ การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน และการกำหนดตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกและบรรจพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การธำรงรักษาพนักงาน และการพ้นจากงานและประโยชน์ทดแทน เป็นต้น

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม

### ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

อานวย เดชชัยศรี (๒๕๔๒) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่างๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์การตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

กิตติ พัทธวิชัย (๒๕๔๔) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร และสามารถนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่ให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๔๔) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่



๒. เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน การมองว่าโอกาสด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุง หรือโอกาสเพื่อความสำเร็จ โดยการอาศัยโมเดลของความสามารถ มาใช้ กำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำมาเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$N = P - STD$$

N = NEED

หมายถึง ความจำเป็น

P = PERFORMANCE

หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้น

STD = STANDARD

หมายถึง มาตรฐานที่กำหนด

ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอันมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต ซึ่งการแข่งขันในยุคหน้า ไม่ได้แข่งขันกันที่คุณภาพของสินค้า ราคา การบริการหลังการขาย วิธีการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายแต่เพียงเท่านั้น ยังจะต้องแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพและคุณค่าของคนในองค์กร ที่จะสามารถสร้างองค์กรธุรกิจนั้น ๆ ให้เจริญสืบต่อไป

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคล ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กิจกรรมจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง ความจำเป็นในการฝึกอบรม เกิดขึ้นจากการมีปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่ไม่พึงปรารถนาในหน่วยงานหรือองค์กร การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหาในหน่วยงานหรือองค์กรได้ทั้งหมด การฝึกอบรมที่วางแผนอย่างดีก็น่าจะแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคลและการฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้บ้างหากเกิดปัญหาจากอุปกรณ์วัสดุต่าง ๆ วิจิตร อาวะกุล (๒๕๔๐) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ไม่พอ ความเข้าใจ ทักษะคติ ความชำนาญ และสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานไม่ดี เพราะขาดในสิ่งเหล่านี้ คือ

K = knowledge (ความรู้) ขาดความรู้หรือความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

A = attitude (ทัศนคติ) ขาดท่าทีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ความรัก การทุ่มเทและไม่มีอุดมการณ์

P = practice (การฝึกปฏิบัติ) การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องและหลักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

S = skill (ทักษะ) ทักษะไม่พอเนื่องจากฝึกฝนมาน้อย ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

I = interest (ความสนใจ) เนื่องจากขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม



U = understanding (ความเข้าใจ) ความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์

การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนสิ่งดังกล่าวข้างต้นในตัวบุคคล อาจแยกอบรมเฉพาะด้านทัศนคติ (Attitude) หรือ ด้านทักษะ (Skill) หรือด้านความเข้าใจ (Understanding) ตามความจำเป็น

การฝึกอบรมเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานมีคุณภาพ ทันท่วงการเปลี่ยนแปลง เพราะการฝึกอบรมช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ใหม่ ๆ มีทักษะเพิ่มขึ้น และมีทัศนคติที่ดีซึ่งการฝึกอบรมเป็นการผสมผสานระหว่างข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และประสบการณ์ ทำให้เกิดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และทำให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ใครบ้างที่จำเป็นต้องรับการฝึกอบรมพนักงานทั้งหมดขององค์กรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเทคโนโลยีความรู้ใหม่ ๆ และผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องตระหนักว่าทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรมเพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกิดประสบการณ์ ทำให้เกิดการดำเนินงานในแขนงต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ดังนั้นการบริหารจึงต้องนึกถึงการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก และคิดว่าใครบ้างต้องฝึกอบรมในเรื่องใด หากการฝึกอบรมเปรียบเสมือนการทำการตลาดเพราะมีการทำเป็นขั้นตอน มีการประสานความร่วมมือเพื่อขายสินค้าให้ได้มากที่สุด การฝึกอบรมก็เช่นกันต้องทำอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การหาข้อมูล ใครต้องฝึกอบรมเรื่องใด มีความจำเป็นมากแค่ไหน และมีการประสานความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งต้องกระทำด้วยความระมัดระวังทุกขั้นตอน ไปจนถึงการวางรูปแบบการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นระบบและการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ การจัดอบรมจึงมีความสำคัญสรุปเป็นข้อได้ดังนี้

๑. เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
๒. เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร
๓. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานแก่พนักงานใหม่
๔. ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้
๕. เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
๖. เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน หรือการทำงานในระดับที่สูงขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการทำงาน

#### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชติ (๒๕๕๒) อธิบายว่า การฝึกอบรมเป็นจำเป็นและเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ และยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น เมื่อหน่วยงานมีการขยายตัวซึ่งต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานจำนวนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามแต่การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ในงานราชการโยทั่วไปมีวัตถุประสงค์สรุปดังนี้

๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ

๒. เพื่อที่จะเร่งกระบวนการเรียนรู้ให้ได้ภายในเวลาอันสั้น
๓. เพื่อลบล้างข้อบกพร่องความผิดพลาดของข้าราชการ
๔. เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ
๕. เพื่อการพัฒนาอาชีพหรือพัฒนาตัวบุคคลสำหรับตำแหน่งที่รับผิดชอบมากขึ้น
๖. เพื่อปรับปรุงการบริหารราชการ

วิจิตร อวาระกุล (๒๕๔๐) อธิบายว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องเขียนในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผลของการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากได้รับการอบรมแล้ว พฤติกรรมนั้นต้องวัดได้ สังเกตได้ ทำให้ทราบการอบรมบรรลุจุดหมายหรือไม่ วัตถุประสงค์ที่ดีต้องระบุความสามารถที่ยอมรับได้ ที่เกิดจากภายหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรม เช่น

จากไม่รู้	—————>	เมื่ออบรมแล้วมีความรู้เพิ่มขึ้น
จากทำไม่ได้	—————>	เปลี่ยนเป็นทำได้
จากการแก้ปัญหาไม่ได้	—————>	แก้ปัญหาได้
จากสิ่งที่ไม่คุ้นเคย	—————>	ให้เกิดความคุ้นเคย ไม่กังวล
จากหลังการทฤษฎี	—————>	เกิดการปฏิบัติได้

เครือข่าย ล้อมอภิชาติ (๒๕๓๑) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ

๑. ตรงกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
  ๒. ต้องเขียนจากการที่ได้สังเกตพฤติกรรมของภารกิจที่เป็นปัญหาที่การกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ของภารกิจที่ถูกต้องและแน่ชัด
  ๓. ต้องมีความเป็นไปได้
  ๔. สามารถวัดและประเมินผลได้
  ๕. มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและเจาะจงมากที่สุด
  ๖. มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน
  ๗. มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผลการปฏิบัติงานที่แน่นอนในการปฏิบัติ
- แผนการฝึกอบรมที่เป็นทางการ ถือเป็นการพยายามของผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าของกิจการที่ให้โอกาสต่อพนักงาน ในการที่จะทำให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำนั้น ตลอดจนให้มีทัศนคติที่ดีและความเข้าใจเพิ่มขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อยกระดับปริมาณผลผลิต
  ๒. เพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิต
  ๓. เพื่อลดต้นทุนของงานที่จะเสียหายและต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร
  ๔. เพื่อลดจำนวนและต้นทุนของการเกิดอุบัติเหตุ
  ๕. เพื่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่งาน
- แผนการฝึกอบรมที่ดี นอกจากจะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้วจะต้องมีเป้าหมายที่แน่ชัดด้วยโดยมุ่งที่ผลงาน (performance-centered goal) ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลทำได้สำเร็จอย่าง

ชัดเจน เช่น มีการระบุเป้าหมายการฝึกอบรมว่า ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถที่จะพิมพ์ข้อความได้ในอัตราความเร็ว ๔๐ คำ ต่อนาที เป็นต้น เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนก็จะช่วยให้วิทยากรผู้ทำการฝึกอบรม สามารถทำการฝึกอบรมได้ดีขึ้น พร้อมกับช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้เนื้อหาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ดียิ่งขึ้น

### ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

๑. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้ บ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

๑.๑ การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่ยังคงการจัดการขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นที่ออกแบบและพัฒนากลยุทธ์ กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์กรอาจจะต้องทุ่มทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนากลยุทธ์ การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล

๑.๒ การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก องค์กรที่รับจัดการฝึกอบรมได้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมแห่งการตลาดแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก มักจะเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

๒. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วยจริงหรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรม

๒.๑ การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม ที่ปรึกษาจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

๒.๒ การฝึกอบรมนอกงาน (off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

๓. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

๓.๑ การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์

๓.๒ การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์การ

๓.๓ การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

๔. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

๔.๑ การฝึกอบรมระดับพนักงาน ปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

๔.๒ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การโดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

๔.๓ การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์การ เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการ และบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๔ การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and making) หรือการพัฒนาองค์การ (organizational development)

การฝึกอบรมโดยทั่วไปที่เรารู้จักและคุ้นเคยกันดีจะประกอบด้วย วิทยากร สื่อ กิจกรรม และผู้ร่วมอบรม การแบ่งหมวดหมู่ของการฝึกอบรมอย่างง่าย ๆ จะจัดตามวิธีการที่ใช้ในการอบรม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเภทการบรรยาย (lecture type) เป็นพื้นฐานของการฝึกอบรมในเบื้องต้น นั่นคือ การให้ความรู้ พื้นฐานความเข้าใจในเนื้อหาตามหัวข้อบรรยาย เหมาะที่จะใช้สำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้าร่วมประมาณ ๓๐ - ๕๐ คน ในห้องเรียน การดำเนินการฝึกอบรมจะขับเคลื่อนโดยวิทยากรเป็นหลัก การฝึกอบรมประเภทนี้ควรมีสื่อและเอกสารประกอบการบรรยาย รวมทั้งกิจกรรมเสริมอื่น ๆ เพื่อดึงความสนใจของผู้เข้าอบรมให้อยู่ในเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง

๒. ประเภทการอภิปราย (discuss type) เหมาะสำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้าร่วมไม่มากเกินไปนัก ประมาณ ๑๒ – ๑๕ คน เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าอบรม ได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ไม่ใช่แค่การสื่อสารแบบทางเดียว แต่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมสมอง ทำกรณีศึกษา แบ่งกลุ่มเรียนรู้ แสดงบทบาทสมมติ หรือทำกิจกรรมเวิร์คชอปต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรม ได้ฝึกคิดมากขึ้นมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น

๓. ประเภทการประยุกต์ (application Type) เน้นให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการมากขึ้น ผู้อบรมจะได้รับการสาธิต ได้สัมผัสทดลองทำตามเทคนิคที่วิทยากรถ่ายทอดไว้ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงการปฏิบัติงานจริงหรือพื้นที่ปฏิบัติงานจริง มักจะใช้กับการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มขนาดเล็ก เช่น on the job training (OJT) หรือระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น เครื่องมืออุปกรณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานจะถูกนำมาเป็นปัจจัยในการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม ผลของการฝึกอบรมที่เกิด ย่อมเป็นผลมาจากคุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ ความรู้เดิม ความสามารถ ความตั้งใจ ความสนใจที่มีต่อการฝึกอบรมของเขา นอกจากนี้ผลลัพธ์จะดีหรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับการดำเนินการฝึกอบรม อันหมายถึง วิทยากรเทคนิคในการฝึกอบรม การจัดเวลาและสิ่งอำนวยความสะดวกวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามนี้มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลต่อกันอย่างไม่อย่างแยกไม่ออก นอกจากนี้การดำเนินการฝึกอบรมแต่ละโครงการจะประกอบด้วยกระบวนการ ๖ ขั้นตอน คือ

๑. การระบุโครงการ
๒. การศึกษาและเตรียมโครงการ
๓. การควบคุมตรวจสอบโครงการ
๔. การตัดสินใจเลือกโครงการ
๕. การนำโครงการไปปฏิบัติการ
๖. การประเมินผลโครงการ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทางบริหารเหตุที่ต้องฝึกอบรมเพราะ ไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีเครื่องมือและการเปลี่ยนแปลง ทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ ประโยชน์ที่ได้รับคือ ๑. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์ มาแล้วได้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี ๒. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมคนงานในระดับต่าง ๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานลงเพราะทุกคนเข้าใจดี ๓. ทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้นคนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิธีมีความเชื่อมั่นในตนเอง สำหรับคนงานที่มาทำงานใหม่ก็มีความสบายใจที่จะทำงานเพราะได้รับการอบรมมาก่อน ๔. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่น

ให้แก่องค์กร ในแง่ความในคง คือองค์กรใด ขาดแคลนการหาคนงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งรองถัดไปซึ่งมีความรู้ในการปฏิบัติงานดี เพราะได้รับการอบรมมาแล้ว

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ในแง่ที่เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและยังเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างไรก็ตามองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ความชำนาญที่ดีแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโต ทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากร ความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำประจำในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (พิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐)

สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรมี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์กรศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรศึกษานโยบายแผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่ามีส่วนใดที่ต้องทำการพัฒนาหรือแก้ไข

๒. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

๓. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

๔. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีระบบ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเด่นชัดและมีขั้นตอนเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อหน่วยงาน ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนหลัก ๆ คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาการวางแผนการดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ และการติดตามผลประเมินผล

พระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. ๒๕๔๒

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๔ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๒

เป็นปีที่ ๕๔ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรให้มีกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

พระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา ๒๙ ประกอบกับมาตรา ๕๐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒”

มาตรา ๒<sup>๑</sup> พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ บรรดาบทกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งอื่นในส่วนที่ได้บัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้ ให้ใช้พระราชบัญญัตินี้แทน

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

<sup>๑</sup> ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๖/ตอนที่ ๗๔ ก/หน้า ๑/๑๙ สิงหาคม ๒๕๔๒

“การศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา

“การศึกษาตลอดชีวิต” หมายความว่า การศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่าง การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพ ชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

“สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

“สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

“มาตรฐานการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพ ที่พึง ประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง สำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทาง การศึกษา

“การประกันคุณภาพภายใน” หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือ โดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

“การประกันคุณภาพภายนอก” หมายความว่า การประเมินผลและการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าว รับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษา

“ผู้สอน” หมายความว่า ครูและคณาจารย์ในสถานศึกษาระดับต่าง ๆ

“ครู” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและ การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาทั้งรัฐและเอกชน

“คณาจารย์” หมายความว่า บุคลากรซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการวิจัยใน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร สถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารการศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษา นอกสถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

“บุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัด กระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ



“กระทรวง<sup>๒</sup>” หมายความว่า กระทรวงศึกษาธิการ  
 “รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้  
 มาตรา ๕<sup>๓</sup> ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และ  
 มีอำนาจออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศ เพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้  
 กฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา แล้วให้ใช้  
 บังคับได้

## หมวด ๑

### บททั่วไป

#### ความมุ่งหมายและหลักการ

มาตรา ๖ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง  
 ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่  
 ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มาตรา ๗ ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง  
 การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ  
 หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจ  
 ในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ  
 วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจน  
 อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง  
 มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรา ๘ การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

- (๑) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- (๒) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- (๓) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรา ๙ การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

- (๑) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
- (๒) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น

(๓) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ  
 และประเภทการศึกษา

<sup>๒</sup> มาตรา ๔ นิยามคำว่า “กฎกระทรวง” แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒)  
 พ.ศ.๒๕๔๕

<sup>๓</sup> มาตรา ๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕

(๔) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(๕) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

(๖) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

## หมวด ๒

### สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา

มาตรา ๑๐ การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ

การศึกษาสำหรับคนพิการในวรรคสอง ให้จัดตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษ ต้องจัดด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น

มาตรา ๑๑ บิดา มารดา หรือผู้ปกครองมีหน้าที่จัดให้บุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลได้รับการศึกษาภาคบังคับตามมาตรา ๑๗ และตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องตลอดจนให้ได้รับการศึกษานอกเหนือจากการศึกษาภาคบังคับ ตามความพร้อมของครอบครัว

มาตรา ๑๒ นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๑๓ บิดา มารดา หรือผู้ปกครองมีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ ดังต่อไปนี้

(๑) การสนับสนุนจากรัฐ ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดู และการให้การศึกษาแก่บุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแล

(๒) เงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลที่ครอบครัวจัดให้ ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายกำหนด

(๓) การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา ๑๔ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ตามควรแก่กรณี ดังต่อไปนี้

(๑) การสนับสนุนจากรัฐให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบ

(๒) เงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด

(๓) การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด

### หมวด ๓

#### ระบบการศึกษา

มาตรา ๑๕ การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

(๑) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

(๒) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำหรับการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

(๓) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้

ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนรู้ของผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนนอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน

มาตรา ๑๖ การศึกษาในระบบมีสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา

การศึกษาชั้นพื้นฐานประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อน ระดับอุดมศึกษาการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาชั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดใน กฎกระทรวง

การศึกษาระดับอุดมศึกษาแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับ ปริญญา

การแบ่งระดับหรือการเทียบระดับการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๑๗ ให้มีการศึกษาภาคบังคับจำนวนเก้าปี โดยให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด เข้า เรียนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก เว้นแต่สอบได้ชั้นปีที่เก้าของการศึกษาภาค บังคับหลักเกณฑ์และวิธีการนับอายุให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๑๘ การจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาชั้นพื้นฐานให้จัดในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

(๑) สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กก่อน เกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มของเด็กพิการและเด็กซึ่งมีความต้องการ พิเศษหรือสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น

(๒) โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันพุทธ ศาสนาหรือศาสนาอื่น

(๓) ศูนย์การเรียน ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันสังคมอื่น เป็นผู้จัด

มาตรา ๑๙ การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้จัดในมหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมายเกี่ยวกับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มาตรา ๒๐ การจัดการอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพ ให้จัดในสถานศึกษาของ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถาน ประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มาตรา ๒๑ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ อาจจัด การศึกษาเฉพาะทางตามความต้องการและความชำนาญของหน่วยงานนั้นได้ โดยคำนึงถึงนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง

## หมวด ๔ แนวการจัดการศึกษา

มาตรา ๒๒ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

มาตรา ๒๓ การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

(๑) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(๒) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

(๓) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

(๔) ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

(๕) ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

มาตรา ๒๔ การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

(๑) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(๒) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(๓) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(๔) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(๕) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

(๖) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา ๒๕ รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูล และแหล่งการเรียนรู้ อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

มาตรา ๒๖ ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

ให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียนตามวรรคหนึ่งมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา ๒๗ ให้คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนจบเพื่อการศึกษาต่อ

ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

มาตรา ๒๘ หลักสูตรการศึกษาระดับต่าง ๆ รวมทั้งหลักสูตรการศึกษาสำหรับบุคคลตาม มาตรา ๑๐ วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ทั้งนี้ ให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ และวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุลทั้งด้าน ความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม

สำหรับหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา นอกจากคุณลักษณะในวรรคหนึ่ง และวรรคสองแล้ว ยังมีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพขั้นสูงและการค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม

มาตรา ๒๙ ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา ๓๐ ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

## หมวด ๕

## การบริหารและการจัดการศึกษา

## ส่วนที่ ๑

## การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ

มาตรา ๓๑<sup>๔</sup> กระทรวงมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาและราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวง

มาตรา ๓๒<sup>๕</sup> การจัดระเบียบบริหารราชการในกระทรวงให้มืองค์กรหลักที่เป็นคณะบุคคลในรูปสภาหรือในรูปคณะกรรมการจำนวนสี่องค์กร ได้แก่ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นหรือให้คำแนะนำแก่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา ๓๓<sup>๖</sup> สภาการศึกษา มีหน้าที่

(๑) พิจารณาเสนอแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา กับการศึกษาทุกระดับ

(๒) พิจารณาเสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนตาม (๑)

(๓) พิจารณาเสนอแนะนโยบายและแผนในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(๔) ดำเนินการประเมินผลการจัดการศึกษาตาม (๑)

(๕) ให้ความเห็นหรือคำแนะนำเกี่ยวกับกฎหมายและกฎกระทรวงที่ออกตามความในพระราชบัญญัตินี้

การเสนอแนะนโยบาย แผนการศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานการศึกษา ให้เสนอต่อคณะรัฐมนตรี

ให้คณะกรรมการสภาการศึกษา ประกอบด้วย รัฐมนตรีเป็นประธาน กรรมการโดยตำแหน่งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ พระภิกษุซึ่งเป็นผู้แทนคณะสงฆ์ ผู้แทนคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย

๔ มาตรา ๓๑ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕

๕ มาตรา ๓๒ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕

๖ มาตรา ๓๓ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕

ผู้แทนองค์กรศาสนาอื่น และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่าจำนวนกรรมการประเภทอื่นรวมกัน

ให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นนิติบุคคล และให้เลขาธิการสภาเป็นกรรมการและเลขาธิการ

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา ๓๔<sup>7</sup> คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ ที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การส่งเสริมประสานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการอาชีวศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ

คณะกรรมการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มาตรา ๓๕ องค์ประกอบของคณะกรรมการตามมาตรา ๓๔ ประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่าจำนวนกรรมการประเภทอื่นรวมกัน

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการแต่ละคณะ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ ให้คำนึงความแตกต่างของกิจการในความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละคณะด้วย

ให้สำนักงานคณะกรรมการตามมาตรา ๓๔ เป็นนิติบุคคล และให้เลขาธิการของแต่ละสำนักงานเป็นกรรมการและเลขาธิการของคณะกรรมการ

มาตรา ๓๖ ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ยกเว้นสถานศึกษาเฉพาะทางตามมาตรา ๒๑

ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ

<sup>7</sup>มาตรา ๓๔ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๕



มาตรา ๓๗<sup>๘</sup> การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

ในกรณีที่สถานศึกษาใดจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับ ประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาการกำหนดให้สถานศึกษาแห่งนั้นอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้ยึดระดับการศึกษาของสถานศึกษานั้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในกรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาไม่อาจบริหารและจัดการได้ตามวรรคหนึ่ง กระทรวงอาจจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้เพื่อเสริมการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่ศึกษาก็ได้

(๑) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ

(๒) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย

(๓) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ

(๔) การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา ๓๘<sup>๙</sup> ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

<sup>๘</sup> มาตรา ๓๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓

<sup>๙</sup> มาตรา ๓๘ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๕

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสถานศึกษาเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะอยู่ในอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>10</sup>

มาตรา ๓๙<sup>11</sup> ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๔๐<sup>12</sup> ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ

สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาและสถานศึกษาอาชีวศึกษาอาจมีกรรมการเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายกำหนด

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

ความในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับแก่สถานศึกษาตามมาตรา ๑๘ (๑) และ (๓)

10 มาตรา ๓๘ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓

11 มาตรา ๓๙ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๕

12 มาตรา ๔๐ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๕

## ส่วนที่ ๒

### การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

---

มาตรา ๔๑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา ๔๒ ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## ส่วนที่ ๓

### การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

---

มาตรา ๔๓ การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา ๔๔ ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา ๑๘ (๒) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๔๕ ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา

การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือ

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย<sup>13</sup>

ให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินการได้ โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

มาตรา ๔๖ รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในการทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมการสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

## หมวด ๖

### มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรา ๔๗ ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก

ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๔๘ ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา ๔๙ ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัด

<sup>13</sup> มาตรา ๔๕ วรรคสอง แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๕

การศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการและแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา ๕๐ ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่า เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา ๕๑<sup>14</sup> ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

## หมวด ๗

### ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

มาตรา ๕๒ ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

มาตรา ๕๓ ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวินิจฉัย ในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนด

<sup>14</sup> มาตรา ๕๑ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕

มาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ทั้งของรัฐ และเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด

การจัดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

ความในวรรคสองไม่ใช้บังคับแก่บุคลากรทางการศึกษาที่จัดการศึกษาคามอัยาศัย สถานศึกษาตามมาตรา ๑๘(๓) ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือเขตพื้นที่การศึกษาและวิทยากรพิเศษ ทางการศึกษา

ความในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับแก่คณาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ในระดับอุดมศึกษาระดับปริญญา

มาตรา ๕๔ ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจาย อำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมาย กำหนด

มาตรา ๕๕ ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ เกื้อกูลอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับ ฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงิน อุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๕๖ การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนา มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ ในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละ แห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มาตรา ๕๗ ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคล ดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัด การศึกษา

## หมวด ๘

## ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

มาตรา ๕๘ ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษาดังนี้

(๑) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

(๒) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น

ทั้งนี้ ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าวโดยการสนับสนุน การอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา ๕๙ ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา

บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา ๖๐ ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่การศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศโดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ดังนี้

(๑) จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน การศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน

(๒) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกั๊ยมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อยตามความเหมาะสมและความจำเป็น

(๓) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่มตาม มาตรา ๑๐ วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและ ความเป็นธรรม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

(๔) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐตาม นโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหาร งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทาง การศึกษา

(๕) จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของ รัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน

(๖) จัดสรรกองทุนกั๊ยมดอกเบียต้่าให้สถานศึกษาเอกชน เพื่อให้พึ่งตนเองได้

(๗) จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

มาตรา ๖๑ ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ตามความ เหมาะสมและความจำเป็น

มาตรา ๖๒ ให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษา แนวการจัดการศึกษาและ คุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก

หลักเกณฑ์ และวิธีการในการตรวจสอบ ติดตามและการประเมิน ให้เป็นไปตามที่กำหนด ในกฎกระทรวง

## หมวด ๙

### เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

มาตรา ๖๓ รัฐต้องจัดสรรคลื่นความถี่ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานอื่นที่จำเป็นต่อการ ส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปอื่น เพื่อใช้ประโยชน์สำหรับ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและ วัฒนธรรมตามความจำเป็น



มาตรา ๖๔ รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีการให้แรงจูงใจแก่ผู้ผลิต และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งนี้ โดยเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม

มาตรา ๖๕ ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

มาตรา ๖๖ ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสดงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

มาตรา ๖๗ รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

มาตรา ๖๘ ให้มีการระดมทุน เพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจากเงินอุดหนุนของรัฐ ค่าสัมปทาน และผลกำไรที่ได้จากการดำเนินการด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรประชาชน รวมทั้งให้มีการลดอัตราค่าบริการเป็นพิเศษในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวเพื่อการพัฒนาคนและสังคม

หลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อการผลิต การวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๖๙ รัฐต้องจัดให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผน ส่งเสริมและประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้ รวมทั้งการประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพของการผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## บทเฉพาะกาล

มาตรา ๗๐ บรรดาบทกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งเกี่ยวกับการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ที่ใช้บังคับอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปจนกว่าจะได้มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ ซึ่งต้องไม่เกินห้าปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๗๑ ให้กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานการศึกษา และสถานศึกษาที่มีอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับยังคงมีฐานะและอำนาจหน้าที่เช่นเดิม จนกว่าจะได้มีการจัดระบบการบริหารและการจัดการศึกษาตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ ซึ่งต้องไม่เกินสามปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๗๒ ในวาระเริ่มแรก มิให้นำบทบัญญัติ มาตรา ๑๐ วรรคหนึ่ง และมาตรา ๑๗ มาใช้บังคับ จนกว่าจะมีการดำเนินการให้เป็นไปตามบทบัญญัติดังกล่าว ซึ่งต้องไม่เกินห้าปีนับแต่วันที่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยใช้บังคับ

ภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้ดำเนินการออกกฎกระทรวงตามมาตรา ๑๖ วรรคสอง และวรรคสี่ ให้แล้วเสร็จ

ภายในหกปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้กระทรวงจัดให้มีการประเมินผลภายนอกครั้งแรกของสถานศึกษาทุกแห่ง

มาตรา ๗๓ ในวาระเริ่มแรก มิให้นำบทบัญญัติในหมวด ๕ การบริหารและการจัดการศึกษาและหมวด ๗ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาใช้บังคับจนกว่าจะได้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามบทบัญญัติในหมวดดังกล่าว รวมทั้งการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช ๒๔๘๘ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.๒๕๒๓ ซึ่งต้องไม่เกินสามปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๗๔ ในวาระเริ่มแรกที่การจัดตั้งกระทรวงยังไม่แล้วเสร็จ ให้นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศ เพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ทั้งนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของตน

เพื่อให้การปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ในส่วนที่ต้องดำเนินการก่อนที่การจัดระบบบริหารการศึกษาตามหมวด ๕ ของพระราชบัญญัตินี้จะแล้วเสร็จ ให้กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี<sup>15</sup>

มาตรา ๗๕ ให้จัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การมหาชนเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามความในกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชนเพื่อทำหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอการจัดโครงสร้าง องค์กร การแบ่งส่วนงานตามที่บัญญัติไว้ในหมวด ๕ ของพระราชบัญญัตินี้

(๒) เสนอการจัดระบบครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาตามที่บัญญัติไว้ในหมวด ๗ ของพระราชบัญญัตินี้

(๓) เสนอการจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาตามที่บัญญัติไว้ในหมวด ๘ ของพระราชบัญญัตินี้

(๔) เสนอแนะเกี่ยวกับการร่างกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการตาม (๑) (๒) และ (๓) ต่อคณะรัฐมนตรี

(๕) เสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่ บังคับใช้อยู่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตาม (๑) (๒) และ (๓) เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ต่อคณะรัฐมนตรี

(๖) อำนาจหน้าที่อื่นตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน

ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงความคิดเห็นของประชาชนประกอบด้วย

<sup>15</sup> มาตรา ๗๔ วรรคสอง แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕

มาตรา ๗๖ ให้มีคณะกรรมการบริหารสำนักงานปฏิรูปการศึกษาจำนวนเก้าคน ประกอบด้วยประธานกรรมการและกรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา การบริหารรัฐกิจ การบริหารงานบุคคล การงบประมาณ การเงินและการคลัง กฎหมายมหาชน และกฎหมายการศึกษา ทั้งนี้ จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีใช้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐรวมอยู่ด้วย ไม่น้อยกว่าสามคน

ให้คณะกรรมการบริหารมีอำนาจแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ เพื่อปฏิบัติการตามที่คณะกรรมการบริหารมอบหมายได้

ให้เลขาธิการสำนักงานปฏิรูปการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการบริหาร และบริหารกิจการของสำนักงานปฏิรูปการศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารและเลขาธิการมีวาระการดำรงตำแหน่งวาระเดียวเป็นเวลาสามปี เมื่อครบวาระแล้วให้ยุบเลิกตำแหน่งและสำนักงานปฏิรูปการศึกษา

มาตรา ๗๗ ให้มีคณะกรรมการสรรหาคณะกรรมการบริหารสำนักงานปฏิรูปการศึกษา คณะหนึ่งจำนวนสิบห้าคน ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเป็นคณะกรรมการบริหารจำนวนสองเท่าของจำนวนประธานและกรรมการบริหาร เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาแต่งตั้ง ประกอบด้วย

(๑) ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของจำนวนห้าคน ได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

(๒) อธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนสองคน และคณบดีคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนที่มีการสอนระดับปริญญาในสาขาวิชาครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษา ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนสามคน ในจำนวนนี้จะต้องเป็นคณบดีคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษาจากมหาวิทยาลัยของรัฐไม่น้อยกว่าหนึ่งคน

(๓) ผู้แทนสมาคมวิชาการ หรือวิชาชีพด้านการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนห้าคน

ให้คณะกรรมการสรรหาเลือกกรรมการสรรหาคนหนึ่ง เป็นประธานกรรมการ และเลือกกรรมการสรรหาอีกคนหนึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการสรรหา

มาตรา ๗๘ ให้นายกรัฐมนตรีเป็นผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา และมีอำนาจกำกับดูแลกิจการของสำนักงานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน

นอกจากที่มีบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา อย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

(๑) องค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริหาร ตามมาตรา ๗๕ และมาตรา ๗๖

(๒) องค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และการเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการ ตามมาตรา ๗๗

(๓) คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามรวมทั้งการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการบริหารเลขาธิการ และเจ้าหน้าที่

(๔) ทุน รายได้ งบประมาณ และทรัพย์สิน

(๕) การบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่น

(๖) การกำกับดูแล การตรวจสอบ และการประเมินผลงาน

(๗) การยุบเลิก

(๘) ข้อกำหนดอื่น ๆ อันจำเป็นเพื่อให้กิจการดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

ชวน หลีกภัย

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ : - เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยกำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัย ในศิลปะวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดการศึกษาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งในการจัดการศึกษาของรัฐ ให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ตามที่กฎหมายบัญญัติ และให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ดังนั้น จึงสมควรมีกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการ การศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยดังกล่าว จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

**พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕<sup>16</sup>**

หมายเหตุ : - เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการ โดยให้แยกภารกิจเกี่ยวกับงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม ไปจัดตั้งเป็นกระทรวงวัฒนธรรม และโดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบกับสมควรให้มีคณะกรรมการอาชีวศึกษาทำหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ สนับสนุนทรัพยากร ติดตามตรวจสอบ และ ประเมินผลการจัดการอาชีวศึกษาด้วย จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

**พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓<sup>17</sup>**

หมายเหตุ : - เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของทั้งสองระดับรวมอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้การบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดความไม่คล่องตัวและเกิดปัญหาการพัฒนาการศึกษา สมควรแยก เขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียน ในช่วงชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องตรา พระราชบัญญัตินี้

<sup>16</sup> ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๙/ตอนที่ ๑๒๓ ก/หน้า ๑๖/๑๙ ธันวาคม ๒๕๔๕

<sup>17</sup> ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๗/ตอนที่ ๔๕ ก/หน้า ๑/๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

### ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

### เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

๑. กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

๑. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
๒. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
๓. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
๔. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
๕. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

### แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน Hood เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ ๗ ประการ คือ

๑. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึงให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะเกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก

๒. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

๓. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

๔. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิตให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

๕. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกฎเกณฑ์สำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

๖. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

๗. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หดยุติยการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง”

### รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ เหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรงเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศ

ให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา ๓/๑ ได้กำหนดให้การพัฒนาาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจในการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- ๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- ๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- ๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- ๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนอง
- ๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและ

วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

๓. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.๒๕๔๖-๒๕๕๐ ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย ๔ ประการ

- ๑) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
- ๒) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
- ๓) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่า

เกณฑ์สากล

- ๔) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย

โดยกำหนดยุทธศาสตร์ ๗ ด้านเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ประกอบด้วย ๘ มาตรการ



ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วย ๔  
มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ประกอบด้วย ๘ มาตรการ  
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ประกอบด้วย ๗  
มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ประกอบด้วย ๔  
มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย ประกอบด้วย ๔ มาตรการ  
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ประกอบด้วย ๖  
มาตรการ

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ :KPI ( Key Performance Indicators) โดยให้มีการประเมินการปฏิบัติราชการใน ๒ องค์ประกอบตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร๑๐๑๒/ว ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร๑๐๐/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ

- ๑) ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ
- ๒) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

๕. การบริหารราชการแบบบูรณาการ (CEO) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ

๑) เป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการการทำงานในทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่-พันธกิจ-การมีส่วนร่วม” (Area-Functional-Participation : A-F-P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking)

๒) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่การตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result-based) ด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (High Performance Output)

๓) เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการการบริการกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหาร ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

## การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖-พ.ศ.๒๕๖๑)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๑) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจ ต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่าย และหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่มี ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาครัฐและประชาชน การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง พัฒนาระบบการจัดการ ข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ เช่น

๑. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน และวางรูปแบบ การให้บริการประชาชนที่สามารถขอรับบริการจากภาครัฐได้ทุกเรื่อง โดยไม่คำนึงว่า ผู้รับบริการ จะมาขอรับบริการ ณ ที่ใด (No Wrong Door)

๒. ยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว เช่น ศูนย์รับคำขออนุญาต ศูนย์ช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤต (One Stop Crisis Center : OSCC) เป็นต้น

๓. ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน (e-Service) เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้ง่ายขึ้น รวมทั้งพัฒนารูปแบบ การบริการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้เลือกรูปแบบการรับบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง (Government You Design) โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น m-Government ซึ่งให้บริการผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile G๒C Service) ที่ส่งข้อมูลข่าวสารและบริการถึง ประชาชน แจ้งข่าวภัยธรรมชาติ ข้อมูลการเกษตร ราคาพืชผล หรือการติดต่อและแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านสังคมเครือข่ายออนไลน์ (Social Network) เป็นต้น

๔. ส่งเสริมให้มีเว็บกลางของภาครัฐ (Web Portal) เพื่อเป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกหน่วยงานของภาครัฐ รวมถึงข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

๕. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจของประเทศและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยทบทวนขั้นตอน ปรับปรุงกระบวนการ หรือแก้ไข กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการแข่งขันของประเทศ

๖. ส่งเสริมให้มีการนาระบบการรับประกันคุณภาพ (Level Agreement) มาใช้ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการกำหนดเงื่อนไขในการให้บริการของหน่วยงานรัฐ ที่มีต่อประชาชน โดยการกำหนดระดับการให้บริการ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดลักษณะ ความสำคัญ ระยะเวลา รวมถึงการชดเชยกรณี ที่การให้บริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด

๗. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริการภาครัฐโดยใช้ประโยชน์จากบัตรประจำตัวประชาชน ในการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนตามวงจรชีวิต โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากบัตรสมาร์ทการ์ด (Smart Card) หรือ เลขประจำตัวประชาชน ๑๓ หลัก

๘. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอม การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตใจที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี รวมถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยตรงมากขึ้น

๙. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐยกระดับระบบการบริการประชาชนโดยการจำแนกกลุ่ม ผู้รับบริการ การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่ใช้บริการเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุง และ พัฒนาคุณภาพการบริการได้อย่างจริงจัง เน้นการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ณ จุดบริการ หลังจากได้รับการบริการและนำผลสำรวจความพึงพอใจมาวิเคราะห์ ศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน และเผยแพร่ผลการสำรวจให้ประชาชนทราบ โดยอาจจัดตั้ง สถาบันการ ส่งเสริมการให้บริการประชาชนที่เป็นเลิศ (Institute for Citizen-Centered Service Excellence) เพื่อ ทำหน้าที่ในการสำรวจความคิดเห็น วิเคราะห์ ติดตาม เสนอแนะ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการ บริการประชาชนแก่ส่วนราชการต่าง ๆ

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชนอย่างจริงจัง โดยเน้นการจัดการเชิงรุก มีการรวบรวมหลักเกณฑ์และ กระบวนการ จัดการข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน ตอบสนองทันทั่วทั้งที่สามารถติดตาม เรื่องร้องเรียนได้ตั้งแต่จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของการให้บริการ รวมไปถึงการมีฐานข้อมูลและระบบ สารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

๑๑. วางหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการช่วยเหลือเยียวยาเมื่อประชาชนได้รับความ ไม่เป็นธรรม หรือได้รับความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดของการดำเนินการของภาครัฐและปัญหา ที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือปัญหาอื่น ๆ ที่รัฐมีส่วนเกี่ยวข้อง

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ**

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการ ทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติ ภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เช่น

๑. ปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความ ซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือ บริบทในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็น ระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

๓. ยกกระตือรือร้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผน ยุทธศาสตร์ และผลักดันสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา

ตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

๔. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานของรัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

๕. นำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกระดับคุณภาพ การให้บริการประชาชน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานแบบเวอร์ชวล (Virtual Office) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ และประหยัดค่าใช้จ่าย

๖. ปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ (Government Website Standard) และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงหน่วยงานของรัฐ (Connected Government) ที่สมบูรณ์แบบเพื่อก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

๗. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักโดยการจัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการให้บริการภาครัฐ และพัฒนาระบบสารสนเทศบนโครงสร้างพื้นฐานหลักที่ทางภาครัฐพัฒนาขึ้น ได้แก่ ระบบเครือข่ายสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network : GIN) และเครื่องแม่ข่าย (Government Cloud Service : G-Cloud) เพื่อลดค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

๘. นำกรอบแนวทางมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแห่งชาติ (Thailand e-Government Interoperability Framework : TH e-GIF) มาใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ภาครัฐ เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการด้วยกันในลักษณะโครงข่ายข้อมูลที่เชื่อมต่อถึงกัน เพื่อให้กระบวนการ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เพื่อสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดินและการตัดสินใจไปยังศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC) เพื่อให้เกิดการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบันและถูกต้อง

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีแผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อสามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้ทันทั่วทั้งที่ โดยกำหนดแนวทาง ขั้นตอน การช่วยเหลือ การซักซ้อม และการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน (Crisis Management Center) ในการบริหารจัดการสภาวะวิกฤติแต่ละประเภท ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๑๑. วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสม ไม่เป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไปสู่การปฏิบัติ

๑๒. ส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการได้โดยง่ายมากขึ้นในทุกๆระดับ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากร

ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Talent mobility) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งสองทางจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนและจากภาคเอกชนไปสู่ภาครัฐ

๑๓. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงเปรียบเทียบอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน และ/หรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงปรับปรุงการทำงาน โดยนำเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพมาใช้มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการดำเนินงานในทุกกระบวนการ ตัดกิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์หรือไม่มีการเพิ่มคุณค่าในกระบวนการออกไป เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร ด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่และปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน เช่น Lean Management เป็นต้น

๑๔. ส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบการใช้บริการร่วมกัน (Shared Services) เพื่อประหยัดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย ยกระดับคุณภาพมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานของรัฐ โดยรวมกิจกรรมหรือกระบวนการงานลักษณะ/ประเภทเดียวกัน (Common Process) ซึ่งเดิมต่างหน่วยงานต่างดำเนินงานเองเข้ามาไว้ในศูนย์บริการร่วมโดยเฉพาะงานสนับสนุน (Back Office) ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการเงินการคลัง และระบบบุคลากร เป็นต้น

๑๕. ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบ และปลอดภัยของสังคมส่วนรวม รวมทั้งสนับสนุน เสริมสร้าง พัฒนาและสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่สังคมและชุมชน เพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด**

มีเป้าหมายเพื่อวางระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ของราชการอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ผูกมัด/ผูกพันติดตามมา (Ownership Cost) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาสและสร้างความมั่นคงตามฐานะเศรษฐกิจของประเทศ ลดความสูญเสียน้ำมันเปลืองและเปล่าประโยชน์ รวมทั้ง วางระบบและมาตรการที่จะมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย โดยรวม มีต้นทุนที่ต่ำลงและลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น เช่น

ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินทรัพย์และบูรณาการเข้ากับระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์และการจัดการองค์การโดยรวม และการลดต้น โดยจัดให้มีระบบและข้อมูล เพื่อให้หน่วยราชการใช้ประกอบการวัดและวิเคราะห์ การใช้สินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Asset Productivity) และเกิดประโยชน์สูงสุด (Asset Utilization) เป็นต้น

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ**

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลายภายใต้วัตถุประสงค์ เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละ

หน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น

๑. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ (Cross Functional Management System) ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains) ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนกระทั่งปลายน้ำ รวมทั้งกำหนดบทบาทภารกิจให้มีความชัดเจนว่าใครมีความรับผิดชอบในเรื่องหรือกิจกรรมใด รวมทั้งการจัดทำตัวชี้วัดของกระทรวงที่มีเป้าหมาย ร่วมกัน (Joint KPIs)

๒. การออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบของหน่วยงานรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถรองรับการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศที่ต้องอาศัยการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การและระบบราชการแบบเดิม

๓. ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้มีลักษณะแบบยืดหยุ่นและเป้าหมายร่วมเป็นหลัก เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศและการบริหารงานแบบบูรณาการ

๔. พัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานของภาครัฐในระดับต่าง ๆ (Multi-Level Governance) ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการยึดพื้นที่เป็นหลัก เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าและไม่เกิดความซ้ำซ้อน และปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้เป็นแบบยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง (Area-based Approach) รวมทั้งวางเงื่อนไขการจัดสรรงบประมาณให้กระทรวง/กรมต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ในสัดส่วนวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชน**

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการทบทวนบทบาทและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งเน้นทรัพยากรรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเองให้ภาคส่วนอื่น รวมทั้ง การสร้างความร่วมมือหรือความเป็นภาคีหุ้นส่วน (Partnership) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น เช่น

๑. ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือในรูปภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับเอกชน (Public-Private Partnership : PPP) เพื่อให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นของประเทศที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก และภาครัฐยังไม่สามารถดำเนินการ ได้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน ได้รับการสนับสนุนกลไกการดำเนินการแบบร่วมลงทุนกับภาคเอกชนด้วยความชัดเจน โปร่งใส และเกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้มีการลงทุนที่ซ้ำซ้อน มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมการลงทุนของเอกชนร่วมในกิจการของรัฐ ตลอดจนให้มีหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดมาตรฐาน ส่งเสริม สนับสนุนการร่วมลงทุนเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินและการคลังของประเทศในระยะยาว

๒. เปิดให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันกันเพื่อจัดทำบริการสาธารณะแทนภาครัฐ (Contestability) ในภารกิจของภาครัฐที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการเองและภาคเอกชนสามารถดำเนินการแทนได้ โดยสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันอย่างเสรีผ่านกลไกตลาด เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันได้โดยง่าย รวมทั้งป้องกันและลดปัญหาการผูกขาดในระยะยาว ตลอดจนทำให้ภาครัฐ

สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้เป็นผู้กำหนดมาตรฐานและระดับการให้บริการ รวมทั้งติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของภาคเอกชนให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง

๓. เปิดให้องค์กรภาคประชาสังคมและชุมชนสามารถเข้ามาเป็นผู้จัดบริการสาธารณะแทนภาครัฐ โดยอาศัยการจัดทำข้อตกลงร่วม (Compact) ในรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคมและชุมชน ซึ่งมีเป้าหมายของข้อตกลงอยู่ที่การร่วมกันดำเนินการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

๔. พัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารงานแบบเครือข่าย (Networked Governance) โดยการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้าง และกระบวนการทำงานขององค์กรภาครัฐให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานและทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้เกิดการพึ่งพากันในรูปแบบพันธมิตร มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ทันท่วงทีต่อสถานการณ์เชื่อมโยงระบบการทำงานระหว่างองค์กรได้ด้วยความสะดวกและรวดเร็ว

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการ**

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและวางกลไกให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น

๑. เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม โดยการพัฒนาระบบการตรวจสอบสาธารณะ (Public Scrutiny) และผู้ตรวจสอบอิสระจากภายนอก (Independent Assessor) ที่ผ่านการฝึกอบรมและได้รับการรับรองเข้ามาดำเนินการสอดส่องดูแลและสอบทานกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการ รวมทั้งวางกลไกสนับสนุนให้ดำเนินการจัดทำราคากลางและข้อมูลรายละเอียดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างไว้ในระบบข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้

๒. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเฝ้าระวังและติดตามตรวจสอบในเรื่องการทุจริต คอร์รัปชันในเชิงรุก รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือวัดระดับความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน**

มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสานพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิก อาเซียน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความเจริญผาสุกของสังคม

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ พงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

**พลเรือตรี ฤกษ์ภากรณ์ พันธุมโพธิ (๒๕๕๖)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ของ กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๖๑” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ แนวทาง อุปสรรค และข้อขัดข้อง ของกระบวนการในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกองทัพเรือ ที่สามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนเพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ ได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กองทัพเรือฯ จึงควรนำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ของกองทัพเรือ มาพิจารณา โดยผู้วิจัยได้เสนอแนะแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ของกองทัพเรือ ในรูปแบบเดียวกันกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อให้สามารถสะท้อนประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบราชการ ของกองทัพเรือ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่จะใช้ในการวัดความสำเร็จ และ เชื่อมโยงเข้ากับกิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ได้อย่างชัดเจน โดยได้ตรวจสอบสถานะแวดล้อมในบริบทที่เกี่ยวข้องกับกองทัพเรือ และใช้เครื่องมือ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์/กิจกรรม ในแต่ละกลยุทธ์ ของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกองทัพเรือ เป็นรายกลยุทธ์ และรายประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้การปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรเร่งดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเชื่อมต่อการพัฒนาระบบราชการไทย กับการพัฒนาระบบราชการ ของกองทัพเรือเข้าด้วยกัน และเพื่อให้วัดผลสำเร็จในเรื่องนี้ได้อย่างชัดเจน ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อวัดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ (Outputs) แล้วนำผลไปทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติในเรื่องอื่นๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมต่อไปด้วย นอกเหนือจากนั้นแล้ว การเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการของกองทัพเรือในเรื่องอื่นๆ ภายใต้กรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพิ่มเติมจะเป็นการยกระดับการบริหารจัดการของกองทัพเรือไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือปี ๒๖๖๗ จึงควรให้การสนับสนุน ส่งเสริม อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ตลอดจนสนับสนุนงบประมาณให้ดำเนินการอย่างเหมาะสม และเพียงพอด้วย

**พลตรี ฐนุพนธ์ ศรีสวัสดิ์ (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของกองทัพ และภาครัฐเพื่อเอาชนะปัญหาภัยคุกคามต่อความมั่นคงของชาติ” การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ปัญหาภัยคุกคาม ซึ่งเกิดจากฝีมือของมนุษย์ มีการพัฒนารูปแบบไปอย่างซับซ้อน พลิกผัน และสามารถก่อขยายตัวลุกลามไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งในห้วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยได้เผชิญกับปัญหาและผลกระทบจากภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่ๆ เป็นจำนวนมาก ในขณะที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายความมั่นคงของรัฐคงมีสภาพและการจัดองค์กรในรูปแบบเดิม และยิ่งขาดการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน ดังนั้นการวิจัยในเรื่องนี้จึงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษา และประเมินการเปลี่ยนแปลงของปัญหาภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ รวมทั้ง ศึกษาแนวทางในการจัดปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ซึ่งถือเป็นกลไกหลักที่จะใช้ขับเคลื่อน และนำพากระบวนการแก้ไขปัญหาลงไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน และรวมไปถึงแนวความคิดในการปรับตัวของกองทัพ และองค์กร



ภาครัฐอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่สอดคล้องกันได้ทุกระดับ และสามารถจะพัฒนาต่อยอดเข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ การวิจัยยังได้ผลสรุปเป็นแนวคิด หลักการ และข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ อันได้แก่ ลักษณะภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป และมุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการปัญหาภัยคุกคาม ซึ่งทุกฝ่ายสามารถจะสอดประสาน และเชื่อมโยงความคิด ในระดับของตนเข้ากับเป้าหมายในการรักษาความมั่นคงของชาติไปจนถึงการปกป้อง และสร้างความยั่งยืนแก่ผลประโยชน์แห่งชาติ การค้นหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ และมีผลผลิตที่สร้างรายได้เปรียบต่อฝ่ายตรงข้ามโยอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เดิมเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินการ การน้อมนำ และประยุกต์ใช้หลักยุทธศาสตร์พระราช “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เป็นกรอบความคิด และหลักการสำคัญในการจัดการปัญหาภัยคุกคาม และข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือหลักที่จะนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติ อันได้แก่ ระบบการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ ที่ต้องจัดวางในทุกระดับหน่วย ระบบการวิจัยและพัฒนาด้านความมั่นคงในระดับชาติ เพื่อสร้างสร้างนวัตกรรมจัดการปัญหาภัยคุกคาม และเป็นศูนย์กลางการวิจัย และพัฒนาด้านความมั่นคงในภูมิภาค การสนับสนุนและขยายระบบเครือข่ายทางสังคมเทคโนโลยีการสื่อสารทุกรูปแบบ และการพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการเชิงรุก

**พลตรี ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาของกองทัพไทย” ปัญหาของกองทัพไทยในปัจจุบันคือ กองทัพได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร เนื่องจากรัฐบาลที่มาจากการเมืองตั้งมักจะละเลยในเรื่องความมั่นคง การจัดสรรงบประมาณให้กับกองทัพไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๓๐ – ๒๕๔๐ นั้น กองทัพได้รับงบประมาณมากกว่าร้อยละ ๒ ของ GDP แต่หลังจากปี พ.ศ.๒๕๔๑ เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ร้อยละ ๒ ของ GDP ไทยน้อยกว่าร้อยละ ๒ ของ GDP ทำให้งบประมาณในการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนากองทัพน้อยลงไปด้วย ค่าเฉลี่ยของงบประมาณที่กองทัพเหลือในการจัดทำโครงการในการพัฒนากองทัพอยู่ในห้วงร้อยละ ๑๕ – ๒๐ ของงบประมาณที่ได้รับ ทำให้การจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ เพื่อเสริมสร้างกำลังกองทัพเป็นไปได้อย่างเชื่องช้า ไม่ทันกับเทคโนโลยีและความทันสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำรงสภาพกองทัพด้วยงบประมาณอันจำกัด ทำให้กองทัพไทยขาดแคลนยุทโธปกรณ์ที่สำคัญหลายๆอย่าง โดยเฉพาะอาวุธที่ใช้ในทางยุทธการและยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้เป็นข้อด้อยของกองทัพไทยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศรอบบ้าน

จากการวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพของกองทัพไทย มีอยู่ ๓ แนวทาง แนวทางแรก คือ การทำความเข้าใจกับผู้ที่จัดสรรงบประมาณให้กองทัพเข้าใจถึงความจำเป็นในการรักษาความมั่นคง การดำรงสภาพกองทัพที่ต้องเผชิญรูปแบบภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป ค่าใช้จ่ายที่กองทัพควรได้รับ คือ อย่างน้อยควรได้รับร้อยละ ๒ ของ GDP ในแต่ละปี แนวทางที่สอง คือ การปรับตัวของกองทัพด้วยการปรับโครงสร้างหน่วยให้มีขนาดที่เหมาะสมมีกำลังผสมบูรณ์ ความพร้อมรบของกำลังพลสูง หน่วยธุรการต้องลดขนาดให้เล็กลง หน่วยที่มีหน้าที่คล้ายๆกัน นำมารวมไว้ที่เดียวกัน เช่น หน่วยพัฒนาประเทศ หน่วยด้านการศึกษา หน่วยงานด้านการวิจัย เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานลงไป และลดการจัดสรรงบประมาณแบบซ้ำซ้อน แนวทางที่สาม เพื่อความยั่งยืนของกองทัพไทยสามารถพึ่งพาตนเองได้ จะต้องทำการวิจัยอย่างจริงจังเพื่อสร้างอาวุธยุทโธปกรณ์ให้กับกองทัพในระยะยาว โดยไม่ต้องจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์จากต่างประเทศและสามารถยืนบนลำแข้งได้ด้วยตนเองในที่สุด

**พลอากาศตรี ทรงพล แจ็งสี (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ” การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ ๑) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ๒) เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดยจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน จำนวนครั้งการเข้าร่วมอบรมสัมมนาในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างบางส่วน ในส่วนบัญชาการ กำลังรบ ส่งกำลังบำรุง การศึกษา และส่วนกิจการพิเศษ จำนวน ๑,๐๔๕ คน เครื่องมือใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญ ๓ คน มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๖๖ เก็บรวบรวมข้อมูลในวันที่ ๒๕ - ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๗ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การทดสอบ (T-test) การวิเคราะห์ทางแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยการทดสอบเอฟ (F-test) และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ภายหลัง (Post hoc test) ด้วยวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher’s Least-Significant Difference: LSD) และ ๓) พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

ผลการวิจัยพบว่า

๑. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการใช้ความรู้ และด้านการแบ่งปันความรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการแสวงหาความรู้
๒. เปรียบเทียบความแตกต่าง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดยจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน จำนวนครั้งการเข้าร่วมอบรมสัมมนาในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา ไม่แตกต่างกัน
๓. พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดยพบว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศนั้น หน่วยต่างๆในกองทัพอากาศจำเป็นต้องมีการจัดเก็บองค์ความรู้ในแต่ละสายวิทยาการ และสามารถนำมาถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้องค์ความรู้อยู่กับองค์กรและสามารถที่จะพัฒนา และต่อยอดองค์ความรู้ได้อย่างยั่งยืน

**พลตรี ทานู โพธิ์งาม (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา” หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาในพื้นที่ทุรกันดารหรือพื้นที่ซึ่งมีปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยเพื่อหน่วยงานเดียวของประเทศ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และเพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า ในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนานั้น ควรจะต้องทำการปรับปรุงใน ๔ ด้าน คือ ๑. การจัดตั้งองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ การจัดการความรู้ และการต่อยอดองค์ความรู้ อย่างมีหลักวิชาการ ๒. การพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์ เพื่อการประสานและแลกเปลี่ยนหรือขอรับการสนับสนุนด้านงานพัฒนาจากประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรพัฒนาภาคเอกชน และ

องค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบท ๓. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เกื้อกูลต่อการฝึกกำลังทุกภาคส่วนพร้อมเผชิญกับภัยคุกคามให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีภัยคุกคามต่อความมั่นคงทั่วประเทศ มิใช่เน้นเฉพาะพื้นที่ตามแนวชายแดนเท่านั้น และ ๔. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยการบูรณาการขีดความสามารถขององค์การอื่นมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินภารกิจของหน่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**พลตรี ธรรมบุญ เชี่ยวการปราบ (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางของกองทัพไทย ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เอกสารวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกองทัพไทยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมไปถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (พ.ศ.๒๕๕๗ – ๒๕๖๐) ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการศึกษาในลักษณะของการวิจัยเชิงปริมาณโดยศึกษาจากระดับความรู้ ความเข้าใจตลอดจนความพึงพอใจในหลักแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการเผยแพร่จาก ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงที่ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จัดตั้งขึ้น โดยการเก็บข้อมูลจากประชาชน โดยเฉพาะผู้ที่เคยใช้บริการศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงเฉลิมพระเกียรติ ๘๔ พรรษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จำนวน ๔๐๐ คน ด้วยแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยทั้งคำถามปลายปิดและปลายเปิดในห้วงเวลา ตั้งแต่ ๑ ม.ค. ๒๕๕๘ – ๓๑ มี.ค.๒๕๕๘ และรับเก็บคืนเพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มผู้บริหาร โดยนำผลการประชุมกลุ่มที่ได้มาสรุปผล โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ด้านปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับจากศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง และการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ได้อย่างถูกต้อง ในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ ๘๘.๔ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ความรู้ระดับสูงมาก และ ความพึงพอใจในการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการอบรม ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง อีกทั้งแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลข้อคิดเห็นในการพัฒนา ที่ควรมีการปรับปรุงในเรื่อง เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของวิทยากร ตลอดจนควรกำหนดมาตรฐานของศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว เพื่อให้ศูนย์การเรียนรู้ มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและมีความน่าสนใจเพื่อให้ผู้เข้าชมเกิดแนวความคิดหลากหลายมากขึ้นในการที่จะนำกิจกรรมที่ได้เรียนรู้ มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและมีความน่าสนใจเพื่อให้ผู้เข้าชมเกิดแนวความคิดหลากหลายมากขึ้นในการที่จะนำกิจกรรมที่ได้เรียนรู้ไปใช้ เพื่อลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ในชีวิตประจำวัน

ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจคือ ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรที่จะศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของศูนย์การเรียนรู้ที่หน่วยงานต่างๆ ของกองทัพไทย จัดตั้งขึ้น เพื่อนำผลที่ได้มาสู่การบูรณาการ เป็นแนวทางที่สมบูรณ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**พลโท เนรมิต มณีบุตร (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข” การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยศึกษาสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวง

กลาโหม รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข” แนวคิดการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของหน่วยงานภายนอก แนวคิดการบริหารองค์กรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักทางพุทธศาสนา และค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดตามตัวแบบของ Marquardt & Reynolds และแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุขทั้ง ๘ ประเด็น โดยนำ “แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นกรอบกำหนด

ผู้วิจัยได้ไปศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น และนำมาวิเคราะห์ผลการวิจัย สรุปได้ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของความเป็นไปได้ตามแนวคิดและทฤษฎีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแยกออกเป็นแผนปฏิบัติการเฉพาะลักษณะแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข มีห้วงเวลาเหมาะสมเพื่อความทันต่อสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถแยกแผนในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมออกไปดำเนินการจัดทำแผน โดยเฉพาะในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตต่างหากและกำหนดขั้นตอนให้เหมาะสม ควรนำเอานวัตกรรมใหม่ หรือ แบบอย่างที่ดีในเชิงนโยบายของหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ตลอดจนเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาคุณภาพชีวิต นำหลักการบริหารบุคลากรที่จำเป็นมาใช้ให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารจัดการ จัดกิจกรรมด้านการทำงานเป็นทีมและเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิจารณาจัดตั้งหน่วยนำร่อง จัดให้ข้าราชการทุกคนได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการเสริมสร้างสุขภาวะ การเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสร้างความเข้าใจและการยอมรับ บทบาท ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม รวมถึงจิตสำนึกในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนตามวาระสมควร

**พลอากาศตรี รัฐเดช จุลวุฒิ (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาความคิดเห็น ของกำลังพลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๒. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร พ.ท., น.ท., ถึง พ.อ.(พ), น.อ.(พ) จำนวน ๒๗๗ คน สุ่มมาจากกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง ยามาเน่(Yamane) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๗๙๙๔ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการทดสอบของฟิชเชอร์

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานด้านกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ภาพรวม ๑๐ ด้าน อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อยดังนี้ ด้านหลักความเสมอภาค รองลงมา

ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักภาระรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักการตอบสนองและด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้คือ ๑. ควรส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่กำลังพล ของกองบัญชาการกองทัพไทย และส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และตรวจสอบการบริหารภายในกองบัญชาการกองทัพไทย ๒. เพื่อให้การบริหารงานด้านกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทยตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเกิดประสิทธิภาพ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดทำโครงการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย โดยจัดทำเป็นโครงการ เช่น โครงการอบรม สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

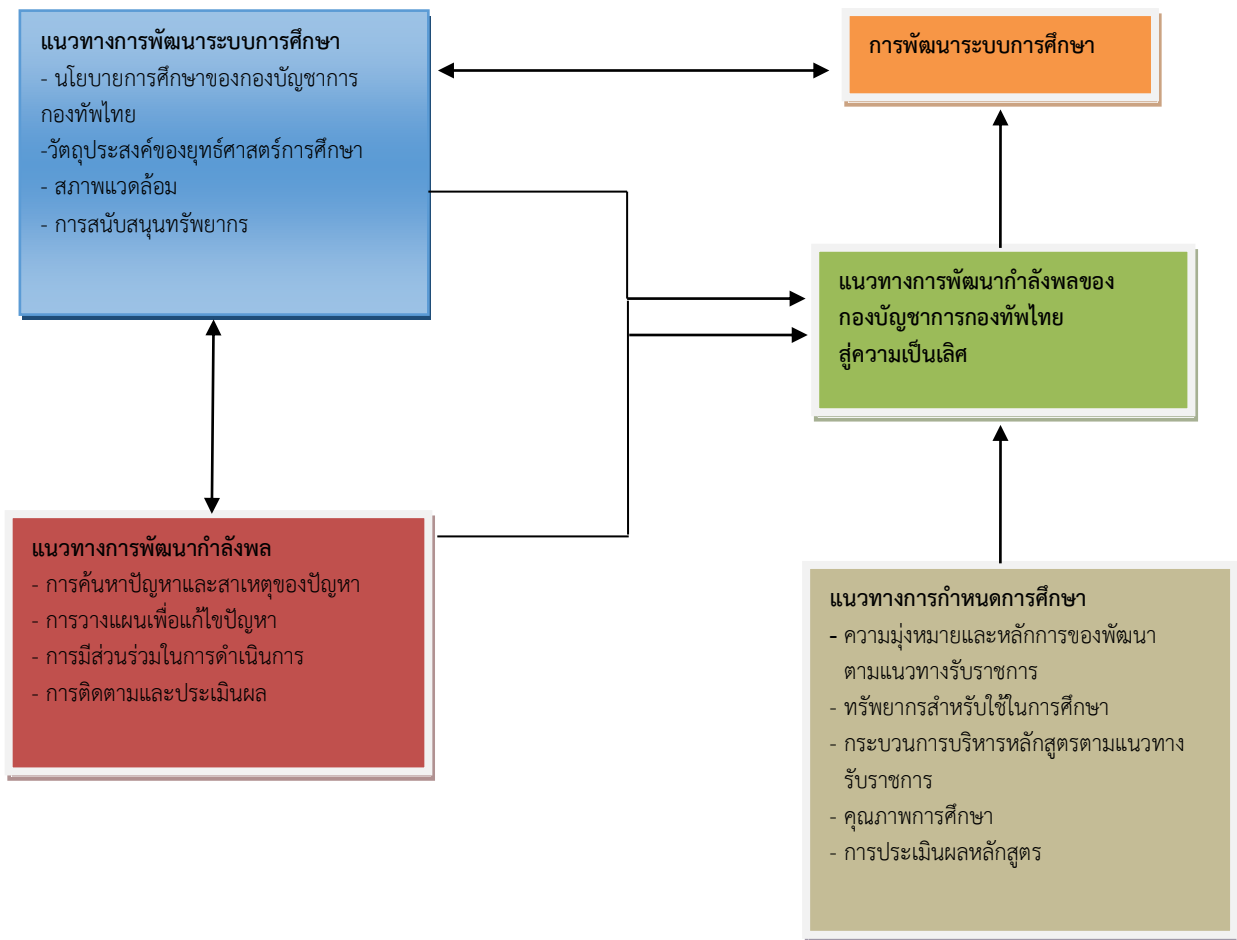
**น.อ. ศาสตราจารย์ ดร. วินัย จันทรเปล่ง (๒๕๕๔)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาระบบการศึกษาของสถาบันการศึกษากระทรวงกลาโหมให้มีมาตรฐานระดับสากลโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) เพื่อศึกษาเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) สำหรับนำไปใช้กับ การบริหารสถาบันการศึกษากลาโหม เพื่อพัฒนาระบบการศึกษาของสถาบันการศึกษากระทรวงกลาโหม ให้มีมาตรฐานระดับสากล (๒) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ EdPEX ให้กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติและผู้ประเมินผลของสถาบันการศึกษากลาโหม ระดับอุดมศึกษา และสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนาสู่ความมาตรฐานสากล (๓) เพื่อใช้ รร. นอ. เป็นสถาบันนำร่อง ในการใช้เกณฑ์ EdPEX และ (๔) เพื่อจัดทำร่างการประเมินตนเองของ รร. นอ. เป็นต้นแบบของการจัดทำร่างการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX จัดทำรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นสถาบันการศึกษานำร่อง ดำเนินการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้กับบุคลากร และสถาบันที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน ๑๔ คน

ผลการวิจัย ประกอบด้วย (๑) รายงานการศึกษาของโรงเรียนนายเรืออากาศตามเกณฑ์ EdPEX ที่ผ่านการปรับแก้ไขโดยสมาชิกที่เข้าร่วมการสัมมนาจำนวน ๔๐ คน (๒) ผลการประเมินโรงเรียนนายเรืออากาศตามเกณฑ์ EdPEX พบว่าโรงเรียนนายเรืออากาศมีผลการประเมินตนเองระดับ ๓ (จาก ๕ ระดับ) ในหมวด ๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระดับ ๒ ในหมวด ๑ การนำองค์กร หมวด ๓ การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด ๔ การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด ๕ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานและหมวด ๖ การจัดกระบวนการ และระดับ ๑ ในหมวด ๗ ผลลัพธ์ โดยในภาพรวมอยู่ในช่วงคะแนนไม่เกินร้อยละ ๒๕ และ (๓) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ทุกคนเห็นด้วยกับการนำเอา EdPEX มาประยุกต์ใช้กับสถาบันการศึกษากระทรวงกลาโหมเช่นเดียวกับการนำร่องโดย รร.นอ. ซึ่งจะสามารถพัฒนาระบบการศึกษาของสถาบันการศึกษากระทรวงกลาโหมสู่มาตรฐานสากลได้ และน่าจะช่วยให้ลดภาระให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้ ถ้ามาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ ผู้นำองค์กร และทัศนคติของบุคลากร จึงเสนอแนะให้สถาบันการศึกษากลาโหมนำเอา EdPEX ไปใช้เพื่อพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อให้เป็นมาตรฐานสากล โดยจัดให้มีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา คณาจารย์ และบุคลากรของสถาบันทุกภาคส่วนได้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการแต่ละหมวดในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศนั้น จำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาบูรณาการในการพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาองค์ความรู้ตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเพราะจะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความพละดีของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ ผู้ศึกษาวิจัยจึงใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ ด้วยการนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

## กรอบแนวความคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาทฤษฎี ตลอดจน เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทุกประเด็นที่ทบทวนและศึกษานั้นจะเกี่ยวข้องกับแนวทางการ พัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ใน การศึกษาดังนี้



## บทที่ ๓

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยสู่ความเป็นเลิศ โดยภาพรวมของการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทางผู้ศึกษา ได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อันประกอบไปด้วย

๑. การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)
๒. การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)
๓. การสนทนากลุ่ม (Focus group)

สำหรับการนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) นั้นในส่วนนี้ผู้ศึกษา ได้กำหนดกรอบและขอบเขตของระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ตลอดจนเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

#### ๑. วิธีการดำเนินการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ตามโครงการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษา ได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อันประกอบไปด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

##### ๑.๑ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) นั้นโดยเบื้องต้นทางผู้ศึกษา ได้ดำเนินการกระบวนการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) โดยการทบทวนแนวความคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ

##### ๑.๒ การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้นในการกำหนดกระบวนการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้มีกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก



(in-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (guided interview) กล่าวคือเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างหรือมีการนำคำสำคัญ (keywords) มาใช้ประกอบในการชี้นำคำสัมภาษณ์ กล่าวคือมีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญพร้อมกับลักษณะของข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ การตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) อันทำให้มาได้ซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ ที่ได้จากการดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก (indepth interview) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และมีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารจัดการกำลังพลด้านการศึกษาในกองบัญชาการกองทัพไทยที่เป็นผู้บริหาร ผู้วางแผน และผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ จำนวน ๑๒ นาย

### ๑.๓ การสนทนากลุ่ม (Focus group)

#### หลักการของการสนทนากลุ่ม

วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการจัดเลือกจากประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวนไม่มากมารวมวงสนทนากัน เพื่ออภิปรายพูดคุยกัน โดยมุ่งประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องที่สนใจศึกษาในการจัดการสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบในกรณีศึกษาที่ผู้ศึกษาได้เลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน ๔-๕ คน มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการมีผู้จัดบันทึกเป็นผู้จดย่อเนื้อหาการสนทนา และมีเทปบันทึกเสียงบันทึกรายละเอียดของการพูดคุย เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนา ผู้บันทึกจะถอดรายละเอียดจากเทปที่บันทึกไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป ลักษณะสำคัญของการสนทนากลุ่มในการศึกษา คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ ขนาดสมาชิกที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์คือ ๖ - ๑๒ คน ที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยที่เป็นผู้บริหาร ผู้วางแผน และผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ในระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน

### ๒. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ครั้งนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน ๑๒ นาย เป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย /เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ตลอดจนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อมาดำเนินการประมวลผลข้อมูลอันนำไปสู่ข้อค้นพบต่อไป

### ๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้สำหรับกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ครั้งนี้เนื่องจากการวิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัย (methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) นั้นประกอบไปด้วย

การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางหนึ่งโดยการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการตำราตลอดจนผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการสร้างพื้นฐานขององค์ความรู้อย่างบูรณาการในทางวิชาการเกี่ยวกับการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยโดยเบื้องต้นก่อน อันเป็นแนวทางประการสำคัญในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพต่อไป ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อีกแนวทางหนึ่งนั้นได้แก่แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (guided interview) อันเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มีความชัดเจนตายตัวโดยเป็นแต่เพียงการกำหนดแนวข้อคำถามแบบเปิดกว้างหรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อคำถามมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง โดยเทคนิคของการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นเป็นเทคนิคและกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังดำเนินกระบวนการวิจัยโดยกระบวนการวิจัยในลักษณะเช่นว่านี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุมโดยผู้ศึกษาหรือผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์และสามารถที่จะสอบถามติดตามและซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญและมีความน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์อันทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องที่ดำเนินกระบวนการวิจัยนั้น

#### ๔. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับกระบวนการในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้นเนื่องจากระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ครั้งนี้ได้กำหนดให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยกระบวนการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (guided interview) อันเป็นกระบวนการสัมภาษณ์ที่ไม่มีรูปแบบข้อคำถามที่ตายตัวหรือกระบวนการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะที่ไม่มีข้อคำถามที่เป็นมาตรฐาน (unstructured or unstandardized interview) กล่าวคือเป็นการกระบวนการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่นำมาใช้ในการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) อย่างชัดเจน เพียงแต่มีการกำหนดลักษณะของข้อคำถามที่มีลักษณะเปิดกว้างมีความยืดหยุ่นและมีการนำคำสำคัญ (keywords) มาใช้ประกอบในการชี้แนะในกระบวนการสัมภาษณ์โดยที่ลักษณะของข้อคำถามเช่นว่านี้สามารถที่จะปรับเปลี่ยนถ้อยคำหรือให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนตามสถานการณ์ที่มีการขับเคลื่อนหรือเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาส่วนการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้นคณะผู้ศึกษา ได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินกระบวนการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

๑. แบบสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลในประเด็นสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และความคาดหวังผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย

๒. แบบบันทึกสังเกตผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย ใช้เพื่อบันทึกข้อมูลจากการสังเกตการปฏิบัติงานและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นในการปฏิบัติงานด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย

#### ๕. การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน ๓ ลักษณะอันได้แก่กระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เจาะลึกโดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

๑. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหนังสือบทความวารสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย ในรูปแบบต่าง ๆ ปัจจัย/เงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และดำเนินกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งแหล่งข้อมูลจากส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะแหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ตเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (secondary data) ประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการรายงานการศึกษาวิจัยและผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ เป็นต้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการศึกษา

๒. ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนัดหมายกับพื้นที่ในการลงพื้นที่ภาคสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสังเกตในพื้นที่ภาคสนามการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเป็นแนวทางประการสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

๓. ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนาในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นทางผู้ศึกษาได้ดำเนินกระบวนการบันทึกข้อมูลโดยวิธีการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกเสียงของผู้มีส่วนร่วมในการให้สัมภาษณ์โดยการขออนุญาตจากผู้มีส่วนร่วมในการให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียงหากได้รับอนุญาตเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

#### ๖. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

การสนทนากลุ่ม (Focus group) และการลงพื้นที่วิจัยของผู้ศึกษานั้น ข้อมูลที่ได้จะนำมาซึ่งกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยการดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารอ้างอิง (documentary research) จากเว็บไซต์ และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ผู้ศึกษาจะได้นำกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) การสนทนากลุ่ม(Focus group) โดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมที่เกิดขึ้นโดยการเขียนวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแสวงหาหรือให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพอันเป็นแนวทางประการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะในการกำหนดสาระสำคัญของแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ

## บทที่ ๔

# วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของ กองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ

ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการเก็บรวบรวมข้อมูลเสนอผลเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องตามนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลไกการอำนวยการ และกลไกปฏิบัติการ งานวิชาการ งานประเมินผล งานพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างทักษะ และเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กำลังพลมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น จากเดิมที่กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน่วยกรมยุทธศึกษาทหาร แต่หลังจากการปรับโครงสร้างกองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้มีการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมใหม่นั้นพบว่า กรมยุทธศึกษาทหาร ได้แปรสภาพเป็น สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งมีโครงสร้าง ดังนี้ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ สถาบันจิตวิทยา ความมั่นคง โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนช่างฝีมือทหาร จากการปรับโครงสร้างกองบัญชาการกองทัพไทย ทำให้ไม่มีหน่วยที่รับผิดชอบการศึกษาโดยตรงให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นยศ ที่จะรับผิดชอบการศึกษาตามแนวทางการรับราชการ กองบัญชาการกองทัพไทยจึงต้องฝากเรียนกับเหล่าทัพ ซึ่งมีโควตาที่นั่งในการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการของกำลังพล ทำให้การพัฒนากำลังพลตามสายวิทยาการ มีการขับเคลื่อนที่ไม่สมดุลและยังขาดประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ทั้งหมด ๙ ท่าน โดยผู้ศึกษาได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๒

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ส่วนที่ ๓ สรุปและวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์กำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน ๙ คน

ส่วนที่ ๑ ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๒

ในส่วนนี้จะนำเสนอให้เห็นถึงการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๒

วิสัยทัศน์กองทัพไทย “ เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาคในการพิทักษ์รักษาปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษามลประโยชน์ของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน ”

### พันธกิจ

๑. ปกป้อง เติบโต พืชพันธุ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๒. พัฒนาศักยภาพกองทัพในการป้องกันประเทศ และเป็นกองทัพชั้นนำในอาเซียน

๓. เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ

๔. ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติ เพื่อธำรงเกียรติและศักดิ์ศรีของกองทัพไทยในประชาคมโลก

๕. คู่มือและพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

๖. พัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชน รวมทั้งสนับสนุนการแก้ปัญหาสำคัญของชาติ

กองทัพไทยมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพไทย การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม กองทัพไทย จึงต้องจัดให้มีกำลังทหาร ไว้เพื่อการป้องกันประเทศ พืชพันธุ์รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในราชอาณาจักร พืชพันธุ์ รักษา ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ปกป้อง พืชพันธุ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ ตลอดจนการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง การป้องกันและการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน

ดังนั้น กองทัพไทย จึงได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุง จัดทำแผนปฏิบัติราชการ กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๒ ขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการของกองบัญชาการ กองทัพไทยและเหล่าทัพ ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกองทัพไทย โดยมีความเชื่อมโยงไปสู่แผนการบริหารราชการแผ่นดินและนโยบายของรัฐบาลต่อไป ทั้งนี้ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายการดำเนินการ และกลยุทธ์ ในการดำเนินการ เพื่อรองรับการดำเนินการให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป

### ประเด็นยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๒

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพิทักษ์รักษา และเติบโตสถาบันพระมหากษัตริย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การป้องกันประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การรักษาความมั่นคงของรัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ ๔ ปี กองทัพอากาศ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๒

ตารางที่ ๔ - ๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพิทักษ์รักษา และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วยรับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
สถาบันพระมหากษัตริย์มีความปลอดภัยสูงสุดและได้รับ การเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติ เพื่อคงความเป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชน	๑. ร้อยละความพร้อมในการถวายความปลอดภัย การถวายพระเกียรติ และปฏิบัติตามพระราชประสงค์ ๒. ร้อยละของการจัดกิจกรรม เทิดพระเกียรติสถาบันพระมหากษัตริย์สำเร็จตามแผนที่กำหนด	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑. พัฒนาขีดความสามารถในการถวายความปลอดภัย ๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรม เทิดพระเกียรติสถาบันพระมหากษัตริย์ ทั้งในและต่างประเทศ ๓. สร้างจิตสำนึกและปลูกฝังอุดมการณ์ความรักและหวงแหนสถาบันพระมหากษัตริย์ ๔. ส่งเสริมและเผยแพร่ในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ๕. ป้องกันและตอบโต้รวมทั้งทำความเข้าใจ มิให้มีการล่วงละเมิดสถาบัน	กองบัญชาการกองทัพอากาศ - กองทัพบก - กองทัพเรือ - กองทัพอากาศ

ตารางที่ ๔ - ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การป้องกันประเทศ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วย รับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
ศักยภาพและความพร้อม ในการเตรียมกำลังและ การใช้กำลังในการป้อง ปรามและเผชิญภัย คุกคามทางทหาร	ร้อยละเฉลี่ยความ พร้อมรบของกองทัพ ไทย	๘๗	๘๙	๙๑	๙๓	๑. บูรณาการในการ เตรียมกำลังและ เสริมสร้างพัฒนางาน ด้านกำลังพล ด้านการข่าว ด้านยุทธการ ด้านส่งกำลังบำรุง ด้านกิจการพลเรือน ด้านการสื่อสาร และสารสนเทศ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร จัดการ รวมทั้งอาวุธ ยุทธโศปกรณ์ของ กองทัพ ให้มีความ พร้อมรบ ภายใต้ แนวคิดในการ ปฏิบัติการร่วม ตาม แผนป้องกันประเทศ ๒. พัฒนาความ พร้อมที่สามารถ เผชิญภัยคุกคามทาง ทหารได้ทุกรูปแบบ	กองบัญชาการ กองทัพไทย - กองทัพบก - กองทัพเรือ - กองทัพอากาศ



ตารางที่ ๔ - ๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การรักษาความมั่นคงของรัฐ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วย รับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
ประเทศมีความมั่นคง และมีเสถียรภาพ	ร้อยละความสำเร็จของ การสนับสนุนการรักษา ความมั่นคงของรัฐได้ ตามแผนงานที่กำหนด	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	-พัฒนาและ เสริมสร้างขีด ความสามารถใน การรักษาความสงบ เรียบร้อย ภายในประเทศ การแก้ไขปัญหา ใน พื้นที่จังหวัด ชายแดนภาคใต้ และการแก้ไขปัญหา สำคัญของชาติ ตาม นโยบายรัฐบาล	กองบัญชาการ กองทัพไทย - กองทัพบก - กองทัพเรือ - กองทัพอากาศ

ตารางที่ ๔ - ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วย รับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
กองทัพไทย ได้รับการ ยอมรับ รวมทั้งมี ความสัมพันธ์ทางทหาร และความร่วมมือด้าน ความมั่นคงที่ดีกับ ประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน มิตรประเทศ องค์การ ระหว่างประเทศ รวมทั้ง มีบทบาท ในการ ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ และเวทีระหว่างประเทศ	๑. ร้อยละของกิจกรรม การรักษาและ เสริมสร้างความสัมพันธ์ ทางทหารกับประเทศ เพื่อนบ้าน ประเทศใน กลุ่มอาเซียน มิตร ประเทศ และองค์การ ระหว่างประเทศ ตาม แผนงานที่กำหนด ๒. ร้อยละของกิจกรรม การเตรียมกำลังพลเพื่อ มีความพร้อมสำหรับ การปฏิบัติการเพื่อ สันติภาพ	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๑. พัฒนา ความสัมพันธ์กับ ประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และ องค์การระหว่าง ประเทศ ๒. เสริมสร้างความ ร่วมมือและร่วมกัน แก้ปัญหาในระดับ ต่างๆ กับประเทศ เพื่อนบ้าน ประเทศ ในกลุ่มอาเซียน มิตร ประเทศ และองค์การ	กองบัญชาการ กองทัพไทย - กองทัพบก - กองทัพเรือ - กองทัพอากาศ

						ระหว่างประเทศ ๓. พัฒนากลไกความร่วมมือ ในการเสริมสร้างศักยภาพทางทหาร ในภูมิภาค ๔. พัฒนาความพร้อมเพื่อการมีบทบาทนาในการสนับสนุนการปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ ๕. สนับสนุนรัฐบาลในกรอบความร่วมมือด้านความมั่นคง	
--	--	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ ๔ - ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วยรับผิดชอบ
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒		
ประชาชนในพื้นที่ที่กองทัพรับผิดชอบ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	๑. ร้อยละของเหตุการณ์ที่กองทัพ เข้าไปช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติ ได้อย่างทันเหตุการณ์และทั่วถึงเมื่อได้รับการประสาน ๒. ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตภายใต้การดำเนินงานของกองทัพ ๓. ร้อยละของจำนวนโครงการ/กิจกรรม ที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนด	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๑. พัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนโดยใช้ศักยภาพของกองทัพ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและพิจารณาใช้ประโยชน์จากความร่วมมือของทุกภาคส่วน ๒. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ การช่วยเหลือประชาชนภายใต้ ศักยภาพของกองทัพ ๓. สนับสนุนและส่งเสริมการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๔. รณรงค์และส่งเสริมการสร้าง ความรัก ความเข้าใจ และความสามัคคีของคนในชาติ	กองบัญชาการกองทัพไทย - กองทัพบก - กองทัพเรือ - กองทัพอากาศ

	๔. ร้อยละของกิจกรรม การสร้างความปลอดภัย สมานฉันท์	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๕. เสริมสร้างความร่วมมือ ในการป้องกัน สกัดกั้นและ ปราบปรามยาเสพติด	
	๕. ร้อยละของจำนวน กิจกรรมการแก้ไขปัญหายา เสพติด	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๖. เสริมสร้างศักยภาพ ด้านการบรรเทาสาธารณ ภัยและภัยพิบัติ	

## ส่วนที่ ๒ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

### ๑. พลตรี พนม ใจทหาร รอง จก.กพ.ทหาร (๑)

จากการสัมภาษณ์ พลตรี พนม ใจทหาร ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง รอง จก.กพ.ทหาร (๑) ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ว่าในการจัดตั้งสำนักงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งในแต่ละปีนั้นยุทธศาสตร์ด้านกำลังพล จะมีนโยบายไม่เหมือนกัน ทั้งนี้กองทัพขับเคลื่อนตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารสูงสุด ด้วยวิสัยทัศน์กองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาคในการพิทักษ์รักษาปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน” และวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย “เป็นองค์กรนำที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกด้านการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการทางทหาร เพื่อความมั่นคงเป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชนและเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ” กองทัพจึงต้องมีแผนพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลด้านการศึกษา ในอดีตที่ผ่านมาเราเคยมีกรมยุทธศึกษาทหารดำเนินการในการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาในภาพรวมทั้งหมดของกองบัญชาการกองทัพไทย และจากการปรับโครงสร้างของ กองบัญชาการกองทัพไทย เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๑ และในอนาคตกองบัญชาการกองทัพไทยก็จะมีการจัดตั้งหน่วยงานสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศขึ้นมานั้น เพื่อพัฒนาการศึกษาของกำลังพล ในเรื่องแนวทางการรับราชการนั้น กำลังพลบางส่วนเสียโอกาสในการที่จะเข้ารับราชการ ซึ่งมีผลในการเข้าสู่การเลื่อนยศ การปรับลดตำแหน่งตามวิทยฐานะ ส่วนเรื่องของการศึกษาในด้านการเพิ่มพูนความรู้ในทุกวันนี้ ก่อนที่จะมีหน่วยสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทุกวันนี้เรามีการส่งกำลังพลไปศึกษาตามเหล่าทัพ และศึกษาตามสายวิทยาการที่มีอยู่ ให้การศึกษากับกำลังพลทุกสายงาน ตอนนี้อยู่มีการอนุมัติการดำเนินการตามสายวิทยาการ และอนุมัติตามสายวิทยาการเป็นหลักในการใช้พัฒนานายทหารประทวนเป็นหลักในเบื้องต้น และนายทหารสัญญาบัตรในเบื้องต้น ก่อนที่จะส่งเข้าศึกษาในระดับเสนาธิการ ซึ่งจำเป็นต้องผ่านหลักสูตรขั้นนายร้อย ชั้นนายพันจึงต้องใช้หน่วยของเหล่าทัพที่มีความรู้ ความชำนาญหลักสูตรที่สูงขึ้น ซึ่งกองบัญชาการกองทัพไทยไม่ได้มีความชำนาญในหลักสูตรเหล่านี้ จึงต้องส่งอบรมกับเหล่าทัพ

ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศนั้น ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในเบื้องต้นคงจะยังมีปัญหาในการสรรหาบุคคลากรพอสมควร ด้วยระยะเวลาผ่านไปสักพักปัญหาเหล่านี้จะแก้ปัญหาก็ได้ด้วยดี ส่วนปัญหาเรื่องการปรับโครงสร้างไม่น่าจะมีปัญหา ส่วนเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอนนั้นเราต้องมองถึงเหล่าทัพว่าครู อาจารย์มีองค์ความรู้ที่จะถ่ายทอดให้กับกำลังพลจะมีความชำนาญอย่างไร ด้วยที่หน่วยเราก็คือกองบัญชาการกองทัพไทยมี ๓ เหล่าทัพรวมอยู่ด้วยกัน ดังนั้นความรู้ ความชำนาญ เฉพาะทางนั้นเราจึงต้องพึ่งทางเหล่าทัพเป็นหลัก ครู อาจารย์ควรจะต้องหาบุคคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญจากเหล่าทัพเป็นหลักในการให้ความรู้ แต่ส่วนหนึ่งที่เราต้องสร้างเองคือการรวบรวม การปฏิบัติกร่วม และในการอำนวยความสะดวก เรามีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก เราต้องสร้างบุคลากร มีครู อาจารย์ของเราเองในการอำนวยความสะดวก (Combat Management System : CMS) เพราะเป็นหน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย เรามีการฝึกที่เราเป็นแกนนำ มีการฝึกผสมใช้อาวุธต่างชนิด คือ การฝึกคอบร้าโกลด์ ที่มีการฝึกทุกปี เป็นการฝึกที่กองบัญชาการกองทัพไทยควบคุมกำกับดูแล มีกรมยุทธการทหารดูแล การฝึกผสมผสมระดับเหล่าทัพก็มีการฝึกอยู่ มีการฝึกทุกปีตามวงรอบ เป็นการจำลองยุทธทดสอบแผนป้องกันประเทศ จะมีทุกเหล่าทัพเข้ามาร่วมการฝึก อีกอันหนึ่งที่เน้นคือการฝึกผสมของวิทยาลัยการทัพ ที่มีวิทยาลัยเสนาธิการเป็นผู้ดูแลอำนวยความสะดวก ในระดับเสนาธิการ มีเสนาธิการ ทบ. เข้ามาร่วม เสนาธิการ ทร., เสนาธิการ ทอ. และวิทยาลัยการทัพเข้ามาร่วมฝึกด้วย

ในกระบวนการการจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย สำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมาถูกทาง เพราะอย่างไรเสียด้านการศึกษาต้องมีหน่วยรับผิดชอบโดยตรง ที่ผ่านมากพ.ทหารดูแลซึ่งเป็นกองที่ขึ้นตรงเป็น นขต.ของ กพ.ทหาร ในขณะที่ผ่านมากพ.ทหารเป็นกรมฝ่ายเสธ. ไม่ใช่เป็นส่วนปฏิบัติ แต่การดูแลกำลังพลด้านการศึกษาทั้งกองบัญชาการกองทัพไทยก็เป็นภาระที่หนัก ถึงวันนี้เราตั้งเป็นสายวิทยาการขึ้นมาเพื่อดูแลการศึกษาของกำลังพลตามสายวิทยาการ การบรรจุกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้นมาจาก เหล่าทัพ และการรับสมัครบรรจุเอง ในส่วนที่มาจากการรับสมัครบรรจุเองนั้น ต้องยอมรับว่ากำลังพลไม่ได้มีองค์ความรู้ทางทหารมาก่อน ต่างจากกลุ่มแรกที่มาจากเหล่าทัพที่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน และเป็นกำลังพลที่ผ่านโรงเรียนจากเหล่าทัพ การที่ได้กำลังพลที่มาจากเหล่าทัพมาทำงานทำให้ปัญหาลดน้อยลง

สำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศจะเป็นหน่วยที่สามารถติดต่อประสานกับเหล่าทัพได้มากขึ้นในด้านการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษา เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

(พลตรี พนม ใจทหาร , สัมภาษณ์ , ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

## ๒. พลอากาศตรี ปริญญา จันทริก ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร

จากการสัมภาษณ์พลอากาศตรี ปริญญา จันทริก ท่านปฏิบัติงานด้านกำลังพล ปัจจุบัน ท่านดำรงตำแหน่ง ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทยว่าสำนักงานการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จะช่วยให้ การพัฒนากำลังพล บก.ทท. ได้มี ประสิทธิภาพ สิ่งมีหน่วยที่รับผิดชอบโดยตรง ในการจัดทําศึกษาและฝึกอบรม ดูแลเรื่องหลักสูตรให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในการจัดตั้งสำนักงานด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทยก็อาจจะมิในช่วงแรกๆ ก็คงจะประสบปัญหา เพราะเป็นหน่วยจัดตั้งใหม่ บุคลากรอาจไม่พร้อม อุปกรณ์การเรียนการสอน ห้องเรียน อาคารพื้นที่ใช้สอย ก็คงต้องค่อยๆ แก้ไขแก้ปัญหา ก็คงจะผ่านไปได้ เพราะว่า ผบ.ทสส. มีนโยบายก็ต้องการให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วยการศึกษาโดยตรง นโยบายด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน เพราะกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของ บก.ทท. จะต้องยึดหรือกำหนดจากยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย การที่จะให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันจะมีการปรับแผนการศึกษา หรือปรับปรุงหลักสูตรให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ในการจัดทำกระบวนการนโยบายด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล สูงสุดกับกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างแท้จริงกับกองทัพไทยนั้น กระบวนการจัดทำนั้น จะต้องวิเคราะห์หลายด้านมาประกอบกัน ได้แก่ นโยบายการศึกษาของชาติ ยุทธศาสตร์ของชาติ วิสัยทัศน์ของ บก.ทท. นโยบาย ผบ.ทสส. เพื่อมากำหนดเป็นนโยบายด้านการศึกษาของ บก.ทท. นโยบายด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย ครอบคลุมวัตถุประสงค์นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย จะอยู่ภายใต้ด้านการพัฒนากำลังของกองทัพไทย แผนงานด้านการศึกษากำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบัน มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษากำลังพลและสอดคล้องกับสภาพปัญหา เนื่องจากการทำแผนโครงการศึกษา จะต้องวิเคราะห์จากนโยบายยุทธศาสตร์ด้านการศึกษานโยบายด้านการพัฒนากำลังพล หน่วยงานที่ควรเข้ามากำกับดูแลการศึกษา แบบครบวงจร มีการทบทวนการปฏิบัติงาน การติดตามการประเมินผลด้านการศึกษา ควรจะเป็นสถาบันวิชาการป้องกันประเทศกำกับดูแล ควรจะมีหน่วยย่อยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ดูแลด้านการศึกษากำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทยแบบครบวงจร ซึ่งจะมีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง ในด้านการศึกษากำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย ที่ควรให้กองบัญชาการกองทัพไทย จัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาที่ดูแลด้านการศึกษากำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น สถาบันการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย จะเป็นหน่วยที่จัดการและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ หน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจะทำให้กำลังพล มีความสามารถปฏิบัติงานได้ตรงภารกิจของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในด้านการดำเนินงานนโยบายการพัฒนา กำลังพลด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย ควรจะมีการจัดหลักสูตร เพื่อพัฒนากำลังพลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ หน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อลดการขอรับการสนับสนุนที่นําศึกษาจากเหล่าทัพ ในความคิดเห็นการจัดตั้งหน่วยที่มารับผิดชอบด้านการศึกษาและฝึกอบรมของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย จะทำให้การพัฒนา กำลังพลมี ประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจของกองบัญชาการกองทัพไทย

(พลอากาศตรี ปริญญา จันทริก , สัมภาษณ์, ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

### ๓. พันเอก สัมพันธ์ รงค์จำเริญ รอง ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร (๒)

จากการสัมภาษณ์ พ.อ.สัมพันธ์ รงค์จำเริญ รอง ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร (๒) ท่านปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบด้านแผนงานนโยบายของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จากการที่ท่านเป็น ผอ.กนพ.สนผพ.กพ.ทหาร ท่านมีความเห็นในส่วนของการจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ท่านมีแนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานด้านการศึกษากองบัญชาการกองทัพไทยว่า สำนักงานการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้านการศึกษากำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน สิ่งที่เกิดกับกรมกำลังพลทหารด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ไม่ได้สื่อในลักษณะการถ่ายทอดลงมาทุกกิ่งงาน ควรจะมีวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานจริง แต่การปฏิบัติเราทำงานจริง เราทำภายใต้ในสิ่งที่อยากทำ ไม่ใช่ทำตามยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ นโยบายด้านกำลังพลรองรับงานที่เกิด งานคือเป้าหมายปัจจุบัน วิสัยทัศน์ไม่ได้สื่อเป้าหมายจริงๆเท่าไรสรุปโดยรวม ทุกหน่วยงานต้องไปจัดทำแผนปฏิบัติราชการรองรับโดยการถ่ายจากข้างบนลงมา ดังนั้นความสอดคล้องนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยจึงมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย งานของกำลังพลต้องทำเสมอคือ ๑. คนเก่ง คนเก่งในความหมายคือรู้เรื่องของตนเองที่ต้องทำ ๒. มีความสามารถคือเมื่อรู้แล้วพอทำได้ ๓. มีทักษะ คือมีความเชี่ยวชาญอย่างยิ่ง ในมิติของกรมกำลังพลทหาร ลำดับต่อมาคือดีในแง่ของการปฏิบัติงานที่ดี ความมีระเบียบวินัย ความมุ่งมั่น ความทุ่มเท ความเสียสละ ความกล้าหาญ ความกล้าเสี่ยงเหล่านี้เป็นต้น ลักษณะอย่างนี้เรียกว่าดี เพราะฉะนั้นคนต้องเก่งและดี กำลังพลต้องมีสิ่งสองสิ่งนี้ พอในหัวเวลาที่ต้องใช้กำลังพลในการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ที่กำหนดในปัจจุบันนี้ยังไม่สามารถตอบได้ว่าจะให้ทำอะไร ย่อมไม่สามารถเตรียมคนเก่งและคนดีได้ตรงตามยุทธศาสตร์นั้นๆ แต่สิ่งที่เราเตรียมได้คือเตรียมคนดีกลางๆ ก็คือสมรรถนะหลัก เช่นองค์ของเราต้องการคนดี กล้าหาญ เสียสละ ทุ่มเทมุ่งมั่นทำงานต้องการผลสัมฤทธิ์ คือผลผลิต ผลลัพธ์ ทุกองค์กรต้องการคนแบบนี้ ถ้าหากยุทธศาสตร์ของหน่วยไม่ชี้ว่าหน่วยนี้จะทำอะไร จะเตรียมคนเก่งไม่ได้ แต่เตรียมคนดีให้ได้ และในกระบวนการการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล สูงสุดกับกองทัพไทยนั้น กรมกำลังพลดำเนินการจัดทำจากนโยบาย ยุทธศาสตร์ของกองทัพไทยและนโยบายของท่านผู้บัญชาการทหารสูงสุด นโยบายด้านกำลังพลได้มาจากการวิเคราะห์จากทิศทางขององค์กร ดังนั้นยุทธศาสตร์กว้างเราจะวิเคราะห์แบบภาพกว้าง นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยได้ผ่านการวิเคราะห์และทบทวน ปัจจุบันการทำนโยบาย ยุทธศาสตร์เป็นไปตามทฤษฎี แต่ปัญหาคือการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่า กระบวนการทำนโยบายสอดคล้องมากที่สุดกับยุทธศาสตร์ มีวิธีคิดตามหลักวิชาการ มีการทบทวนข้อมูลที่เรามีอยู่และมีการกำหนดแผนงานรองรับที่ชัดเจน และการพัฒนากระบวนการพัฒนากำลังพลมีเป้าหมายหลักๆที่มุ่งพัฒนาสองอย่าง คือมุ่งพัฒนาคนดี และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล กรมกำลังพลมองว่าการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้คนดีและคนเก่งตามเวลาที่ต้องการ นโยบายของท่านผู้บัญชาการทหารสูงสุดทุกปี ตั้งแต่กรมกำลังพลเริ่มทำแผนปี ๒๕๕๐ เราใช้เป็นแนวทางให้ท่านกำหนดนโยบาย ดังนั้นนโยบายด้านกำลังพลสอดคล้องกับแผนนโยบายด้านกำลังพลแน่นอน และในการทำแผนด้านกำลังพลนั้นจะมีสายวิทยาการเกิดขึ้นมา เพื่อกำหนดความชัดเจนว่าในอนาคตคนจะอยู่ในสายวิทยาการของตัวเอง Learning by doing เติบโตในสายวิทยาการของตัวเอง เมื่อตำแหน่งชัดเจนจะพัฒนากำลังพลตามสายวิทยาการงาน และไม่ย้ายคน

นอกสายงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของ กองทัพอากาศคือผู้บังคับบัญชาท่านมีวาระการทำงาน ๑ ปี ดังนั้นยุทธศาสตร์จะอยู่ที่ ๕ ปี ๑๐ ปี ๒๐ ปี จะเป็นยุทธศาสตร์ได้ควรเป็นแผน ๕ ปี ส่วน ๓ ปีเป็นแผนระยะสั้น ไม่ใช่ยุทธศาสตร์เพราะยุทธศาสตร์ จะเป็นแผนระยะยาว การที่จะเป็นยุทธศาสตร์ได้ผู้บังคับบัญชาท่านต้องให้ธงในการดำเนินงาน และมีระบบการประเมิน การตั้งยุทธศาสตร์ที่ ๒๐ ปีนั้นแผนงานที่รองรับอาจจะเปลี่ยนแต่ยุทธศาสตร์ ไม่เปลี่ยนมุ่งสู่การใช้วัฏกรรมไทยแลนด์ ๔.๐ กรมกำลังพลทหารไม่ใช่ผู้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เราอยากเห็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเพียงพอ ที่มีแนวทางคนเก่งและดีได้ ยุทธศาสตร์ต้องเพียงพอให้เรา เห็นว่าเราจะใช้คนอย่างไรเพียงพอ ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศ ในการจัดตั้งสำนัก การศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศนั้น ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในเบื้องต้น คงจะยังมีปัญหาในการสรรหาบุคลากรพอสมควร สิ่งที่เราจะทำคือระบบบริหารจัดการ การพัฒนา ตามสายวิชาการ การรักษากำลังพลที่มีความสามารถในการทำงาน Learning by doing มีความสุข ในการทำงาน ได้คนที่ต้องการทำงานตลอดเวลา การพัฒนากำลังพลนั้นต้องใช้เวลาเมื่อรู้เป้าหมายชัดเจน รู้ว่าต้องใช้คนอย่างไร ใช้คนเท่าไรนั้นคือการเตรียมคนให้พร้อมกับการทำงานหากพัฒนากำลังพลของ กองทัพอากาศได้ตรงกับแผนนั้นถือว่าประสพผลสัมฤทธิ์

(พันเอก สัมพันธ์ รงค์จำเริญ , สัมภาษณ์ , ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

#### ๔. พันเอก สมเจษฎ์ สุนทรธรรม ผอ.กพพ.กพ.ทหาร

จากการสัมภาษณ์ พันเอก สมเจษฎ์ สุนทรธรรม ผอ.กพพ.กพ.ทหาร ท่านปฏิบัติงาน ในส่วนที่รับผิดชอบด้านแผนงานนโยบายของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพอากาศ จากการ ที่ท่านเป็น ผอ.กพพ.กพ.ทหาร ท่านมีความเห็นในส่วนของการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศนั้น ท่านมีแนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานด้าน การศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศว่า สำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพอากาศมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพอากาศ และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหากำลังพลของกองทัพอากาศ ในปัจจุบัน แต่ในด้านวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศในด้านการอำนวยความสะดวกในการป้องกันประเทศ และ การปฏิบัติการทางทหาร แต่ในการพัฒนาคนในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตรในการอำนวยความสะดวก เพราะการ อำนวยความสะดวกเป็น Corefunction ของกองทัพอากาศ ในขณะที่เดียวกัน Competency นั้นคนส่วนใหญ่ ก็ต้องรู้เรื่องการอำนวยความสะดวกนี้ด้วย การพัฒนากำลังพลที่ส่งไปเรียนตามเหล่าทัพนั้นก็รู้แต่ของ เหล่าทัพซึ่งยังไม่ตรงกับการอำนวยความสะดวก ปัญหากำลังพลในปัจจุบันคือเรายังไม่มียุทธศาสตร์ของระบบ หมายเลขการชำนาญการทางทหารไม่มี จะเกิดปัญหาในการบรรจุกำลังพลไม่ตรงกับเหล่า สายวิชาการ ไม่ตรงกับงาน คือใครก็ได้บรรจุได้หมด หรือการปรับย้ายไม่ตรงกับสายงานทำให้เกิด ปัญหาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นกำลังพลที่ไม่มีคุณภาพ ทำงานไม่เก่งเพราะกำลังพลนั้นๆ ยังไม่ได้ถูก พัฒนาตามหน้าที่งานก่อนที่จะรับตำแหน่งคือไม่ตรงกับองค์ความรู้ที่มี และการส่งกำลังพลไปเรียนตาม เหล่าทัพนั้นไม่เกิดความคุ้มค่าเพราะไปเรียนแล้วไม่ใช่ให้เกิดความคุ้มค่ากับหน่วยงาน ซึ่งปกตินี้การ พัฒนาคนต้องให้ตรงกับการใช้งาน ปัญหาที่พบคือพัฒนากำลังพลเพื่อให้กำลังพลมีคุณสมบัติครบเพื่อ เลื่อนยศมากกว่าจะพัฒนาให้ตรงกับสายงานที่ต้องปฏิบัติงานกับหน่วยงาน หากคิดในด้านความคุ้มค่า ในด้านการพัฒนากำลังพลจะไม่เกิดเพราะความมีเหตุมีผลความคุ้มค่านั้นประเมินแล้วไม่เกิดความ

คุ้มค่างับกองทัพเป็นส่วนใหญ่ ด้วยปัญหาเหล่านี้กรมกำลังพลทหารกำลังจัดทำสายวิทยาการในการทำงานด้านกำลังพลของกองทัพไทยในการจัดทำนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยนั้น มีกระบวนการการจัดทำแผนโดยนำการบริหารทรัพยากรบุคคลมาบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ดีพอ จากการพัฒนากำลังพลให้มีสายวิทยาการนั้นก็เพื่อสายวิทยาการจะได้ออกได้ว่าต้องการทักษะ ความรู้ และต้องการกำลังพลประเภทไหนในการปฏิบัติงานตามสายงานนั้นๆ ทิศทางการพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ นโยบายด้านการศึกษากำลังพลของกองทัพไทยนั้น กำลังพลที่กองทัพส่งไปเพิ่มพูนความรู้ตรงกับที่ต้องปฏิบัติในหน่วยงานเพื่อให้กองทัพไทยมีประสิทธิภาพ จากการพัฒนากำลังพลให้ตรงกับสายวิทยาการที่หน่วยปฏิบัติราชการ และกำลังพลสามารถเติบโตได้จากสายวิทยาการของตนเอง การพัฒนากำลังพลควรจะพัฒนาด้านแนวทางการบริหารราชการเป็นหลักเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กรและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย

(พันเอก สมเจษฎ์ สุนทรธรรม, สัมภาษณ์ , ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

#### ๕. นาวาอากาศเอก วรวิทย์ ไวยเนตร ผอ.กพบท.กพ.ทหาร

จากการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก วรวิทย์ ไวยเนตร ผอ.กพบท.กพ.ทหาร ท่านปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบด้าน กพบท.กพ.ทหาร ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จากการที่ท่านเป็น ผอ.กพบท.กพ.ทหาร ท่านมีความเห็นในส่วนของการจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกำลังพล ท่านวิเคราะห์ว่านโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบายแนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหากำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบัน ในส่วนที่ท่านได้รับมอบหมายนั้นท่านดูแลในด้านการพัฒนาระบบและบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเรื่องของการพัฒนาระบบไม่ว่าจะเป็นในด้านการประเมิน ด้าน กพร.การพัฒนา ระบบราชการ กระบวนการประเมินบุคคลกรของเราจะเป็นฝ่ายที่พัฒนาระบบเมื่อระบบนั้นๆ ได้ถูกพัฒนาจนสมบูรณ์ก็จะดำเนินการส่งมอบให้กับกองที่รับผิดชอบโดยตรง Road Map ของการพัฒนาระบบประเมินกำลังพลเริ่มตั้งแต่ปี ๕๗ ปลายทางคือปี ๖๑ ในด้านการพัฒนาระบบการประเมินกำลังพลเพื่อไปให้หรือลดสิทธิกำลังพล ที่เห็นชัดคือการพัฒนาประเมินที่นำมาปฏิบัติกันอยู่มาสู่การพิจารณา บำเหน็จ การพิจารณาบำเหน็จต้องสัมพันธ์กับการประเมิน การประเมินเราต้องประเมินตามผลการปฏิบัติราชการ ระบบประเมินเป็นระบบสารสนเทศ และระบบการพิจารณาบำเหน็จก็เป็นระบบสารสนเทศ กองปกครองซึ่งมีหน้าที่พิจารณาบำเหน็จ ดังนั้นระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการก็จะถูกสอดแทรกการพัฒนากำลังพลอยู่ในตัวเอง เพื่อประเมินกำลังพลของกองทัพไทยว่ากำลังพลได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หรือไม่ กำลังพลปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างไรถึงจะออกมาเป็นคะแนนซึ่งต้องกำหนดตัวชี้วัดนั้นคือการมอบหมายงาน ส่วนประเมินอย่างไรจะกำหนดเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงาน สั้นๆรอบการประเมินเราจะรู้ว่ากำลังพลท่านนั้นมีผลการปฏิบัติราชการเป็นอย่างไร ซึ่งผลการปฏิบัติราชการในอนาคตนั้นจะนำมาประกอบสิทธิกำลังพลในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาปรับย้าย พิจารณาสัทธิที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน แต่สิ่งที่เราได้เริ่มไว้แล้วตั้งแต่ปี ๕๙ คือการพิจารณาบำเหน็จ ระบบผลการประเมินการปฏิบัติราชการจะถูกเทเข้าในระบบการพิจารณาบำเหน็จที่เป็นระบบสารสนเทศ และปัจจุบัน กพบท.กพ.ทหาร ได้จัดทำคู่มือการผลการประเมินการปฏิบัติราชการเป็นการพัฒนาต่อยอดจากการทำระบบประเมินเป็นระบบสารสนเทศ เพื่อให้กำลังพลมีความ



เข้าใจสามารถเข้าถึงและปฏิบัติตามคู่มือนี้ได้ ซึ่งที่ผ่านมา กพบท.กพ.ทหารใช้วิธีเปิดการอบรมกำลังพล แต่วิธีนี้จะอบรมกำลังพลได้น้อย ทำให้ กพบท.กพ.ทหาร คิดทำเป็นคู่มือการผลการประเมินการปฏิบัติราชการ เพื่อให้กำลังพลเข้าระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ด้วยตนเอง ซึ่งเหล่านี้เป็นงานที่ กพบท.กพ.ทหาร พัฒนาระบบให้กับ กปค.กพ.ทหาร ในการประเมินการปฏิบัติราชการที่ กปค.กพ.ทหาร รับผิดชอบของกรมกำลังพลทหาร กพบท.กพ.ทหาร จะพัฒนาระบบงานเป็นหลักตั้งแต่ปี ๖๐ กรมกำลังพลทหารได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้พัฒนาสายงานวิชาการ ซึ่งปัจจุบันได้ แบ่งแยกสายงานและสายวิชาการได้เรียบร้อยในระดับหนึ่งแล้ว อยู่ในระหว่างนำเรียนขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดสายงานมีความสำคัญในการพัฒนากำลังพลตามสายงาน วิชาการ ในอนาคตจะมีแนวทางในการพัฒนากำลังพล การปรับย้าย จะมีแนวทางบริหารจัดการ กำลังพลให้ตรงตามสายงาน เหล่านี้จะเป็นงานใหญ่ของ กพบท.กพ.ทหาร เป้าหมายในการกำหนดสายงาน วิชาการ กองทัพบกไทยมีแนวทางสองแนวทางที่จะพัฒนาคือ หนึ่งแนวทางการพัฒนากำลังพล สอง แนวทางการบริหารจัดการกำลังพล เมื่อเราได้แนวทางในการกำหนดสายงาน วิชาการ เราจะทำ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสมรรถนะประจำตำแหน่ง ดังนั้นกำลังพลที่ต้องการจะปรับย้ายจะต้อง เพิ่มพูนความรู้ในงานก่อนที่จะปรับย้าย คือ แนวทางการพัฒนากำลังพล เป็นแนวทางการกำหนดให้ กำลังพลพัฒนาตนเอง กำลังพลต้องพัฒนาด้านการศึกษาเพื่อการเพิ่มพูนองค์ความรู้ และปรับเลื่อนยศ หรือปรับเข้าตำแหน่ง โดยสรุปการกำหนดแนวทางสายงาน วิชาการจะเป็นแนวทางในการพัฒนา กำลังพลให้ตรงกับสายงาน สามารถพัฒนามาเป็นแนวทางการรับราชการ แนวทางการพัฒนากำลังพล รับราชการ ซึ่งสองแนวทางสามารถออกมาเป็นระเบียบ อนุมัติหลักการ ซึ่งในอนาคตกองทัพบกไทยอาจมี เลขกำหนดตำแหน่งเฉพาะคนมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สมรรถนะประจำตำแหน่ง สมรรถนะประจำ สายงาน สมรรถนะประจำสาย วิชาการ สุดท้ายก็จะมีสองแนวทางตั้งที่กล่าวมาคือแนวทางการพัฒนา กำลังพล และแนวทางการบริหารจัดการกำลังพล คืองานที่ กพบท.กพ.ทหาร ต้องคิดพัฒนาระบบ ให้กับกองจัดการของกรมกำลังพลทหาร ในการดำเนินงานจัดทำนโยบายกำลังพลของกองทัพบกไทย ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพบกไทย ในการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการ ป้องกันประเทศนั้น เกิดประสิทธิภาพแน่นอน มีแนวทางที่ปฏิบัติการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพสามารถประสานงานกับเหล่าทัพได้อย่างแน่นอน

(นาวาอากาศเอก วรวิทย์ ไวยเนตร, สัมภาษณ์, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

## ๖. พันเอก ไสภณ ศิริงาม

จากการสัมภาษณ์ พันเอก ไสภณ ศิริงาม ท่านปฏิบัติงานด้านกำลังพล ปัจจุบันท่าน ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักวิทยาการความมั่นคง ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพบกไทย ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพบกไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ว่าเป็น แนวทางที่ดีในความคิดผมในต่างประเทศกลาโหมของประเทศอเมริกาและประเทศจีน NDU จะวางแผน ดำเนินการเรื่องการศึกษาร่วมในภาพรวมในการจัดหลักสูตร หน่วยที่เป็นลูกของกลาโหมจะรับไปและจะมี คณะเสนาธิการร่วม จะมาจัดหลักสูตรของเค้าแล้วจะรับผิดชอบหน่วยที่ปฏิบัติการร่วม เพราะฉะนั้น ใครที่จะรับผิดชอบเรื่องนี้คือคณะเสนาธิการร่วมที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการร่วม หลักสูตรนี้จะมีของ ทบ., ทร., ทอ.ของอเมริกาเป็นหน่วยขึ้นตรง เค้าจะไปจัดหลักสูตรต่างหากแต่ต้องสอดคล้องกัน เวลาจัดทำ

หลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรของ ทบ. คณะเสนาธิการร่วมเค้ารับผิดชอบทั้งสองอย่างคือทางยุทธการ และยุทธวิธี เค้ารจะประสานวิชาพวกนี้ เหล่าทัพของประเทศอเมริกาและประเทศจีน เป็นการเตรียมกำลังเป็นหลัก ส่วนที่วางแผนคือคณะเสนาธิการร่วม กลาโหมของเค้ารจะมี NDU รองรับ กลาโหมต้องการคุณลักษณะอย่างไรก็จะส่งไปที่NDU และ NDU จะให้องค์ความรู้เรื่องยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ เป็นหน้าที่หลักของ NDU ที่ให้กับกลาโหมของประเทศอเมริกา นอกจากนั้น NDU จะ support ให้กับรัฐบาล เช่น ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ความมั่นคง ว่าด้วยเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ คณะเสนาธิการร่วมของประเทศอเมริกาเปรียบเหมือนกองทัพไทย ๑. ผลิตรองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ทหารต่อจากยุทธศาสตร์ความมั่นคง ๒. ว่าด้วยการยุทธการคือการแปลงยุทธศาสตร์มาเป็นยุทธการ หลังจากนั้นแปลงยุทธการมาเป็นยุทธวิธีให้กับกองกำลังเหล่าทัพประเทศอเมริกาจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ

กองบัญชาการกองทัพไทยเปรียบเหมือนคณะเสนาธิการร่วม คือเป็นหน่วยบัญชาการร่วมและเป็นคณะเสนาธิการร่วม ทำหน้าที่ด้านยุทธศาสตร์ทหาร ทำแผน ป้องกันประเทศ ถ้าเปรียบเทียบกับต่างประเทศคือเป็นระดับหน่วยบัญชาการรบ แต่ประเทศไทยทำทั้งสองหน้าที่ กลาโหมของประเทศอเมริกาเค้ารมีเหตุผล ไม่ต้องการให้หน่วยรวมกัน คือให้หน่วยที่เป็นยุทธศาสตร์ทหารมาควบคุมหน่วยที่เป็นปฏิบัติการ ถึงเวลาเค้ารจะประสานวิชา ทำหลักสูตรในการอำนวยความสะดวกโดยเฉพาะและแผนป้องกันประเทศ

กองบัญชาการกองทัพไทยให้สำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ควบคุมหลักสูตรคือ ๑. ควบคุมในเรื่องของยุทธศาสตร์ ๒. ควบคุมในเรื่องของแผนในระดับยุทธการในลักษณะการอำนวยความสะดวก ในกองบัญชาการกองทัพไทยใหญ่สุดคือยุทธศาสตร์ทหารควบคุมงานทั้งหมดของกองบัญชาการกองทัพไทย ปัจจุบันผู้ที่ทำคือวิทยาลัยเสนาธิการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศเปรียบเหมือน NDU ในต่างประเทศทุกสถาบันคาดหวังกับ NDU ดังนั้นสถาบันวิชาการป้องกันประเทศต้องผลิตองค์ความรู้คือ ยุทธศาสตร์ชาติป้อนให้กับรัฐบาลในภาพรวม

สำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ควรจะมีการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องในแต่ละระดับ เพราะฉะนั้นหน่วยการศึกษา กับหน่วยงานมักจะคู่กัน หน่วยปฏิบัติต้องมีขีดความสามารถ ซึ่งจะต้องมีหน่วยที่ประสานวิชาให้ เพื่อพัฒนากำลังพลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ หน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย

(พันเอก โสภณ ศิริงาม , สัมภาษณ์, ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

### ๗. พันเอก ดร.อรรคเดช ประทีปอุษานนท์

จากการสัมภาษณ์พันเอก ดร.อรรคเดช ประทีปอุษานนท์ ท่านปฏิบัติงานด้านการศึกษาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักวิทยาการความมั่นคง ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยว่าสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศนั้น มองที่กระบวนการการศึกษาหลังปรับโครงสร้างของกรมยุทธศึกษาทหาร กรมยุทธศึกษาทหารไม่ได้หายไปไหนหากแต่อยู่ในส่วนของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นการบูรณาการงานยุทธศึกษา กระบวนการจัดการเรื่องการศึกษาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติการร่วม ใช้ทรัพยากรเพื่อความมั่นคงและรวมการได้ ทิศทางยุทธศาสตร์ทหารต้องบูรณาการให้เกิดประสิทธิภาพ สถาบันวิชาการป้องกัน

ประเทศ ควรจะบูรณาการกับเหล่าทัพให้ได้แต่ยังคงมีปัญหาอยู่ เรื่องของการบริหารของกองบัญชาการ กองทัพอากาศไทย จะเป็นการตอบสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนไปตามยุคสมัย นโยบายด้านการศึกษา ของกองบัญชาการกองทัพอากาศไทยในปัจจุบัน มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนด ของกองทัพอากาศไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันควรที่จะมุ่งเน้นการฝึก การฝึกแบบรวมการ สั่งการ จับต้องได้ การไปฝากอบรมกับเหล่าทัพก็ไม่ได้อย่างที่กองบัญชาการกองทัพอากาศไทยต้องการ นโยบาย แนวความคิดที่จะมาก่อตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ความรับผิดชอบคล้าย กรมยุทธศึกษาทหารในอดีตที่ผ่านมา จะมีสายวิทยาการจัดทำตำราการปฏิบัติการร่วม มีตำราเป็นของตนเอง ฝึกตามแนวทางที่จะปฏิบัติเป็นของตนเองเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นที่มาของจัดทำสำนักการศึกษา ทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศเป็นเรื่องของกระบวนการการจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของ กองบัญชาการกองทัพอากาศไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับกำลังพลของกองบัญชาการ กองทัพอากาศไทยอย่างแท้จริง มองที่อนาคตว่าทิศทางในอีก ๕ - ๑๐ ปี ที่จะต้องมีสำนักบริหารจัดการเป็นของ ตนเอง ทำตำราเป็นของตนเอง รวบรวมองค์ความรู้เป็นของตนเองเป็นทิศทางที่ดี และถ้ามองการณ์ไกล กว่านั้นคืออีก ๒๐ปี การศึกษาควรสร้างยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี กองทัพต้องไปเชื่อมโยงและพิจารณา มองภาพรวมของกระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี กระทรวงกลาโหมเป็นหนึ่งในอนาคตที่จะตอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี กระบวนการการจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศไทย ครอบคลุม วัตถุประสงค์นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพอากาศไทย มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ ด้านการศึกษา กำลังพลและสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งที่จะมี สำนัก การศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่จะตอบสนองสภาพแวดล้อม เจตนารมณ์และมีนโยบาย ในระยะสั้นและระยะยาว จะต้องเชื่อมกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับ นโยบายพัฒนา กำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนา กำลังพล ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศไทย ซึ่งจะทำให้กำลังพลในกองบัญชาการกองทัพอากาศไทยได้ประโยชน์ อย่างสูงสุด

(พันเอก ดร.อรรคเดช ประทีปอุษานนท์ , สัมภาษณ์, ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

#### ๘. พันเอก ญัฐวุฒิ ดวงจรัส

จากการสัมภาษณ์พันเอก ญัฐวุฒิ ดวงจรัส ท่านปฏิบัติงานด้านการศึกษา ของสถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพอากาศไทย ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง ผอ.กองการศึกษา ของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพอากาศไทย ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศไทย ท่านมีแนวความคิดในการจัดตั้ง สำนักงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพอากาศไทยว่าสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศนั้น ท่านมองว่ามันก็จะ เป็นสิ่งที่ เป็นเครื่องมือในการพัฒนา กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพอากาศ ไทย เป็นหลัก ในการที่จะดำเนินการถ้าเป็นหลักสูตรก็เป็นหลักสูตรตามแนวทางรับราชการของกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพอากาศไทยเราเอง ซึ่งที่ผ่านมาไม่มีหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานของ บก.ทท. หน่วยงาน หน่วยงานนี้ถือเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก ซึ่งมองว่ามันน่าจะเป็นประโยชน์ ในการที่เป็นหน่วยรับผิดชอบหลักที่ จะรันงานในเรื่องต่าง ๆ พวกนี้ หลักสูตรตามแนวทางรับราชการของกองบัญชาการกองทัพอากาศไทยไม่เคยมี ที่ผ่านมายังไม่ได้มีการกำหนดไว้ แต่มีตัวที่ ผบ.ทสส. กำหนดไว้ว่าอะไรคือหลักสูตรแนวทางรับราชการแล้ว ในขั้นต้น ก็จะใช้แนวทางนี้ทำให้ตัวสำนักนี้รับผิดชอบ ในขั้นต้นผมจะไปเป็น ผอ.กองการศึกษาของสำนักนี้

ซึ่งจะรับผิดชอบงานด้านแผนของตัวสำนักนี้ด้วย และก็ตัวสำนักนี้ทำหน้าที่ ๒ บทบาท ๑ ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ที่มีระดับในระดับหนึ่ง แต่ในภาพรวมของ สปท. การรับผิดชอบในหลายๆ หลักสูตรซึ่งเป็นหลักสูตรตามแนวทางรับราชการทั้งหมด อันนี้คือหน้าที่ของสำนักนี้ ส่วนอีกหน้าที่หนึ่งคือ ทำหน้าที่เป็นเหมือนกับฝ่ายอำนวยการด้านการศึกษากอง สปท. คือตัวสำนักนี้จะทำหน้าที่ ๒ บทบาท ในปัจจุบัน มองว่ามีคนที่รับผิดชอบโดยตรง องค์ความรู้จะอยู่กับหน่วย KM จะอยู่กับหน่วย มันจะมีความต่อเนื่องจากที่ผ่านมามันจะจัดกระจายส่งคนไปเรียนที่อื่น ซึ่งตัวสำนักตัวนี้มันจะทำหน้าที่ในการที่จะให้ความรู้ หลักนิยม ค่านิยมของ กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งคนคนที่ส่งไปเรียนที่เหล่าทัพ ได้ประโยชน์อย่างหนึ่ง ได้ประโยชน์ในเรื่องเครือข่าย ความรู้ของเหล่าทัพ รู้จัดเหล่าทัพแต่บางที่ ตัวค่านิยม หลักนิยม อะไรที่มันเป็น บก.ทท. มันขาดหายไป ตรงนี้จะมาเสริม ซึ่งนโยบายของ กพ.ทหาร ไม่ใช่ว่าจะตัดไม่ส่งไปเลย จะมีบางส่วนที่ต้องส่งไปเรียนเหล่าทัพอยู่ แต่ส่วนที่เป็นทำหน้าที่ต้องมารองรับใน บก.ทท. ของเราก็จะส่งมาเรียนที่นี้เป็นหลัก มองว่ามีประโยชน์และคงจะพัฒนาให้สมบูรณ์ไปเรื่อย ๆ อย่างในโอกาสแรกที่เป็นการทำสำนักตัวนี้มันเป็นการทำแบบ ใช้คนปรับเปลี่ยนภายในของ สปท. แต่ว่าในโอกาสต่อไป ถ้ามีอะไรที่มันชัดเจนมากยิ่งขึ้น สำนักตัวนี้จะต้องมีการพัฒนาและมีการทำให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งตัวสำนักตัวนี้ก็จะได้รับนโยบายในส่วนของการจัดหลักสูตรนำร่องก็คือหลักสูตรนายสิบอาวุโส บก.ทท. ใน ก.ค. - ก.ย. ปีนี้เป็นหลักสูตรแรก เป็น Pilot Project ทางนี้เราจะดำเนินการ ในส่วนของสำนักตัวนี้ การจัดตั้งสำนักการศึกษาจะมีปัญหา อุปสรรคอุปสรรคต้องมีอยู่แล้ว เพราะเป็นหน่วยจัดตั้งใหม่จะมีปัญหาเรื่องความพร้อมของทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน เรื่องเครื่องมือ เรื่องอะไรต่าง ๆ แต่ว่าเรามี Pilot Project ในปีนี้ ปีหน้ามันก็จะสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น การทำหลักสูตร งานกำลังพล เอามาพิจารณาด้วยแล้วใส่เข้าไปก็เต็ม ๓๕๐ ชม. ๑๐ สัปดาห์ ๑๑ สัปดาห์ ก็เกรงว่ามันจะฝึก เกินไป อยากจะให้มีโอกาสอย่างอื่นบ้าง แต่ว่าอย่างที่ว่าในครั้งแรกปัญหาที่เกิดขึ้นมันจะต้องเจอในสิ่งพวกนี้ ว่าเนื้อหามันอาจจะต้องมีการปรับแก้ไข ซึ่งเราสามารถปรับแก้ไขได้เองอยู่แล้ว ในปีต่อไปก็เอาผลการดำเนินงานมาปรับแก้ไขในส่วนหลักสูตร มีประเมินหลักสูตร มี Feedback จากผู้เรียน จากผู้ใช้ แก้ไขหลักสูตรให้มันเข้ากับตัว บก.ทท. ให้มากที่สุด หลักสูตร ๒ ปี ๓ ปี ก็น่าจะนิ่ง หมายถึงตัวหลักสูตรนายสิบอาวุโสต่อไปก็เข้าวงรอบประมาณ ๔-๕ ปี ก็ต้องทบทวนหลักสูตรเพื่อให้ความทันสมัย แต่ในช่วง ๑-๒ ปีแรก อาจจะปรับหลักสูตรในช่วงปีต่อไป ปีนี้นำร่องปีต่อไปฝึกจริง และอาจจะมีการแก้ไขอีกครึ่งหนึ่ง ส่วนตัวหลักสูตรปฏิบัติการร่วม JOC อนุมัติหลักสูตรเรียบร้อยแล้วครับ จะเปิดในปีงบประมาณหน้า ชั้นยศ ร.อ. - พ.ต. เทียบเท่าหลักสูตร ทบ. คือ ชั้นนายพัน เทียบกับ ทอ. คือ ผู้ฝูง ซึ่งสำนักนี้พอได้ทดลองปฏิบัติงานในปี นี้ก็จะเตรียมการที่จะเปิดในปีหน้า กพ.ทหาร จะเตรียมในเรื่องของคนที่จะมาเรียนในหลักสูตรนี้ ส่วนหลักสูตร ร.ต. - ร.อ. เราจะมีหลักสูตรอบรมผู้บรรจุเข้ารับราชการใน บก.ทท. คือ คล้ายๆ หลักสูตร ๘ สัปดาห์ที่ นายสิบใหม่ นายทหารใหม่เข้ามาบรรจุต้องฝึกอบรม ร.ต. มาบรรจุเข้าหลักสูตรแรก คือ นายทหารใหม่ ๘ สัปดาห์ จะได้รับความรู้ปรับสภาพจากพลเรือนมาเป็นทหาร และมีความรู้ในส่วนของ บก.ทท. ว่ามีอะไร เนื่องจากเราแต่งกายทั้ง ๓ เหล่าก็จะมีความรู้ในภาพรวม ๘ สัปดาห์ ร.ต. ร.ท. ร.อ. จะสะสมประสบการณ์ และจะศึกษา ต่อไป คือหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ คือ JOC หลักสูตรปฏิบัติการร่วม ร.อ. - พ.ต. แต่ ร.ต. ร.ท. ร.อ. มีหลายเหล่า หลายส่วนยังต้องมีหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้อื่น ๆ ถ้าเป็นการเงิน เป็นแผนที่ เป็นช่าง ฯลฯ กพ.ทหาร จะรับผิดชอบในการพัฒนาความรู้ หรือเหล่าสายวิद्याการก็จะไปพัฒนาองค์ความรู้ เช่น ชั้นนายร้อยเหล่า สบ. ก็ยังมีอยู่ เป็นหลักสูตรเฉพาะ หลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ อาจจะมีศักดิ์เทียบเท่ากับชั้นนายร้อย แต่ถ้ามาเรียนหลักสูตร JOC จะเป็นหลักสูตรรวม เป็นภาพรวมของ บก.ทท. มีเนื้อหาในภาพรวม แต่ถ้าอยากจะทำเรื่องช่าง ต้อง

ส่งไปเรียน ทบ., อยากรู้เรื่อง สื่อสาร สื่อสารยังมีเปิดขึ้นนายร้อยของตัวเองอยู่ ถือเป็นหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ ก่อนจะเข้าหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ทิศทางสำนักการศึกษาตัวสำนักนี้ งานจริงๆ ของสำนัก ทำหน้าที่ที่กรม ฝึกอบรมกำลังพล ถ้าผมมองผมมองว่าสำนักนี้แหละจะเป็นคนที่ฝึกอบรมข้าราชการของ บก.ทท. เป็นหลัก ถ้ามีอะไรสำนักนี้นั้นจะเป็นเครื่องมือในการที่มีหลักสูตรนี้ สำนักนี้ที่เป็นหลักสูตรที่เป็นกลาง ๆ ของ บก.ทท. แต่ที่ผมบอกแล้วมันต้องแบ่งเป็น ๒ ส่วน ถ้าจะเพิ่มพูนความรู้ไปเหล่าสายของตัวเองจะรู้เฉพาะเจาะจง ถ้าหลักสูตรไหนที่เป็นหลักสูตรกลางของ บก.ทท. ก็ให้ใช้สำนักนี้ หรือ สปท. และสปท. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลายหน่วยงาน แต่ว่าถ้าเป็นหลักสูตรระดับกลาง หลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ระดับนายสิบ นายร้อย เราจะใช้ตรงนี้ แต่ถ้าหลักสูตรอื่นๆ ก็จะมี วสท. ซึ่ง วสท. ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ เสนาธิการร่วม หลักสูตรอาวุโส ของ บก.ทท. ซึ่งได้รับอนุมัติหลักสูตรไปเรียบร้อยแล้ว และก็หลักสูตร วสท. เอง ซึ่งตอนนี้รับ ๓ หลักสูตร, สจว. เองมีหลักสูตรอยู่แล้ว และมี พสท. ของ สจว. ภาพรวมก็คือ ตัวสำนักถ้ามองเฉพาะเจาะจงไป อาจจะเห็นภาพไม่ชัดเจน แต่ถ้ามองภาพมาที่ สปท. ก็คือ สปท. จะรับผิดชอบงานตรงนี้หลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ภาพของ สปท. จะครอบคลุมงานทั้งหมด แต่ตัวสำนักเองมันเป็นเครื่องมือที่ผ่านมายังไม่มีเครื่องมือที่ ที่ผ่านมายังไม่มีเครื่องมือที่ สปท. จะสั่งใช้ใครชัดเจน ให้ ศศย. หรือให้กองการศึกษาไปฝึกอบรม สำนักนี้รับหน้าที่อีกอย่างคือ อบรมปฐมนิเทศนายทหารชั้นนายพลด้วย นายทหารชั้นนายพลที่เป็นนายพลใหม่จะต้องมาอบรมโดยสำนักนี้ด้วย นายพลใหม่มีประมาณ ๖๐ - ๗๐ คน พอ ก.ย. - ต.ค. ก็เปิดอบรมประมาณ ๒-๓ สัปดาห์ อบรมตามกรอบงบประมาณที่มี ปกติก่อนหน้าของบเพิ่มเติม ซึ่งเรามาเกลียววัน เกลียวคน ให้มันอยู่ในกรอบงบประมาณเพื่อบริหารจัดการและเพิ่มในการคัดสรรครู อาจารย์ ที่มาอบรมให้เป็นที่ดึงดูด และเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้จริง ๆ ระดับเดียวกันกับ ระดับ วปอ. ไม่ต่ำกว่า วปอ. เลยอดผู้ที่เรียน วปอ.ไปแล้วไม่ต้องมาอบรม หลักสูตรเดิมของเราตามนโยบาย ผู้บังคับบัญชาให้มาเราก็ทำ แต่ว่าหลักสูตรที่เราเคยมีอยู่เดิมก็เอาไปใส่ไปด้วยในด้านการพัฒนากำลังพลหรือการฝึกอบรม อะไรที่เป็นศูนย์กลาง บก.ทท. การดำเนินการในด้านการฝึกอบรมหรือการศึกษาในความคิดเห็นการจัดตั้งหน่วยที่มารับผิดชอบด้านการศึกษาและฝึกอบรมของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย จะทำให้การพัฒนากำลังพลมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจของกองบัญชาการกองทัพไทย

(พันเอก ธีรวุฒิ ดวงจรัส, สัมภาษณ์, ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

#### ๙. นาวาเอกหญิง สิริรัตน์ เนียมอินทร์

จากการสัมภาษณ์นาวาเอกหญิง สิริรัตน์ เนียมอินทร์ ท่านปฏิบัติงานด้านการศึกษาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง รอง ผอ. กนผ.บก.ทท. ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยว่าสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศนั้น ท่านมองว่ามันก็จะเป็นสิ่งดีเป็นการรวมหน่วยที่เป็นหน่วยการศึกษาเข้าด้วยกัน มันก็จะทำให้การติดต่อประสานงาน การบริหารจัดการต่าง ๆ รวบรวมอยู่ในหน่วยเดียวกันเลยไม่ต้องมาแยกเป็น สปท. มาแยกเป็น ยศ. คือ รวบไว้ที่เดียวกันอยู่ด้วยกัน มันทำให้เรื่องราวต่างๆ คล่องตัวสะดวกขึ้น แต่การรวบมามันมีปัญหาตรงที่ว่างานบางอย่าง การศึกษาต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ และเราต้องการองค์ความรู้ ต้องการทั้งกำลังพล ต้องการทั้งระบบ ซึ่งต้องรองรับกับ

การพัฒนา ในขณะที่เรามาพร้อมกัน มันยังไม่ได้ผสานเป็นเนื้อเดียวกัน มันก็เลยทำให้งานบางอย่างก็เอามารวมแต่ว่าไม่ได้เอามาบูรณาการ ก็ทำให้งานบางอย่างไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ และประกอบกับพอข้างนอกพัฒนาขึ้นไป เรื่องของการพัฒนามาตรฐานการศึกษา เราจะไม่เห็นหน่วยงานตรงนี้สำหรับทำไว้เตรียมรองรับ ถ้าหน่วยมันกระชับเล็กลง ก็จะไม่มีการไปทำตรงนั้นได้การยุบในเบื้องต้นในส่วนแรก ๆ เป็นการยุบเพื่อให้ทำงานในขณะนั้น คือ ยุบหน่วยใหญ่ ๒ หน่วย มันเล็กลงในขณะทำงานต้องครบถ้วน ขณะที่ข้างนอกก็ยังพัฒนา ปฏิรูป และต้องดูเรื่องของมาตรฐาน ดูเรื่องของประกันดูเรื่องของการประเมิน จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินตรงนี้เยอะมาก แต่ในขณะที่เราทำแค่ Routine งานที่จะต้องเตรียมพัฒนาในอนาคตไม่ได้มีรองรับไว้ อันนี้ก็ปัญหา แล้วก็คนที่แบบมีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ ด้านนี้โดยตรงเลย เราก็มองไม่ได้มีเตรียมรองรับไว้ มันก็จะเป็นคนที่ทำงาน Routine ซะเป็นส่วนใหญ่ เดิมจะมี นปก. ที่มาจาก ยศ. ที่ทำงานด้านนี้มานานๆ ซึ่งมันจะมีไม่เยอะสุดท้าย นปก. ก็ Early ไป เกษียณไปเราไม่มีการเตรียมคนที่เข้ามาช่วงแรกที่ย้ายมา รู้สึกเลยว่าองค์ความรู้ไม่ได้เก็บไว้ตัวเองมาจากเหล่าทัพของของเราจะเข้มข้นมันไปถึงไหนละ แต่ตรงนี้ยังไม่ได้ชัดเจนมาก ก็เลยมองว่าถ้าเราเอามาพร้อมกันข้อเสียมันก็เลย มันก็เป็นตรงนั้น แต่อย่างไรก็ตามที่นี้ก็ปรับตัวตลอดเวลา พอตรงนี้เข้ามา ก็จะมีคณะทำงาน ทำเป็นคณะกรรมการแล้วก็ปรับตัวให้เข้ากับงานที่มันเกิดขึ้น จนกระทั่งปัจจุบันล่าสุดเรามีการจัดตั้งเป็นสำนักการศึกษาทหาร สปท. ขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวให้งานมันครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และก็มีการจัดกลุ่มงาน มีคนดูแลเรื่องมาตรฐาน มีคนดูแลเรื่องการประเมิน มีเรื่องของหลักสูตร แล้วก็เดิมมีทั้งหลักสูตรผลิตและหลักสูตรฝึกอบรมด้วย มันก็จะเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น ทรัพยากรคนที่มีอยู่ ช่วงหลังนำคนจากเหล่าทัพมา มาช่วยทำงานในจุดต่างๆ ในขณะเดียวกันก็มีในอนาคตที่เราอาจจะต้องมีขอตำแหน่งอาจารย์ เพราะจริง ๆ เรายังไม่มีตำแหน่งอาจารย์ที่แบบเป็นอาจารย์เชี่ยวชาญเลย การจัดตั้งสำนักการศึกษา ผลดีแน่นอนต้องมีแหละ มองว่าในระยะเริ่มแรกเราจะเจอปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างเรื่องคน จริง ๆ กองแผนดูแลเรื่องนี้โดยตรง แต่อย่างไรก็ตามนโยบาย ท่านผู้บัญชาการก็บอกว่าต้องเอาคนทำงานมา เพราะงานก็จะไม่สามารถดำเนินไปได้ และทดลองทำหลักสูตร ซึ่งเป็นนโยบายท่านผู้บัญชาการทหารสูงสุด ว่าจะต้องลองจัดกันกรกฎาคมนี้ และก็รันด้วยกลุ่มคนเท่าที่เรามีมาก่อนก็ประมาณก่อน และอัตราที่ส่งมาให้โดยเฉพาะกองฝึก มันเป็นอัตราปิด อาจจะไม่ improve คนเข้ามา ขณะเดียวกันคนที่มาพร้อมอัตรา ในระดับหนึ่งมันอาจจะไม่ได้ดีที่สุดอาจจะไม่ดีที่สุด อาจต้องมีการเปลี่ยนตัว แลกตัวให้มันสามารถที่ดำรงไว้ได้ก่อนดังนั้นปัญหาตอนนี้กำลังพลของเรา อย่างที่ทราบเราปรับโครงสร้างทำให้ยุบหน่วยยุทธศึกษาทหารไปกำลังพลของเราระดับตั้งแต่ชั้นประทวน ถึงชั้นนายร้อยแน่นอนจะต้องมีคนที่สุดการศึกษาไปเพราะว่าโควตาที่จากเหล่าทัพให้น้อยและของเราเองก็ยังไม่ครอบคลุม มองว่าการตั้งศูนย์สำนักการศึกษาทางทหารเกิดประโยชน์อย่างไรบ้างในระยะยาว ลำดับแรกเลยเรื่องของหลักสูตรฝึกอบรม เพราะว่าสำนักการศึกษาก็จะไม่ใช้หลักสูตรผลิต เป็นหลักสูตรรวมตามแนวทางรับราชการ หลักสูตรเพิ่มพูนนายทหารชั้นประทวน เราจะเป็นคนรับมาจะมีประทวนขั้นต้นกับประทวนอาวุโส แต่อย่างไรก็ตามประทวนขั้นต้นยังต้องอยู่ระยะยาว เพราะว่ามันต้องใช้สถานที่ฝึก ซึ่ง สปท. ตรงนี้เรายังไม่มี อันนี้ต้องพิจารณาเป็นอีกเฟสหนึ่ง ตอนนี้เราทำประทวนอาวุโสก่อน ในเบื้องต้นเข้าใจว่าไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรปฏิบัติการร่วม เสนาธิการร่วม นายทหารอาวุโส ซึ่งเราไม่ต้องส่งไปเรียนกับเหล่าทัพแล้ว แล้วก็หลักสูตรได้ดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับคนที่ทำงานใน บก. มันน่าจะดีขึ้น เพราะว่าเราก็จะมาดูว่าหน่วยที่เป็นหน่วยสายวิทยาการต้องการให้คนที่เป็นปฏิบัติการตาม level ที่ต้องการเพิ่มพูนหรือ

แนวทางรับราชการ มีความรู้อะไรบ้าง ซึ่งมันอาจจะไม่พิกว่าเป็นเหล่า ทบ., ทร., ทอ. ซึ่งตรงนั้นอาจจะทำงานไม่พอดีกับกองบัญชาการกองทัพไทยก็พัฒนาหลักสูตรด้วย เพราะฉะนั้นคนต่อไปในอนาคตจะทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น และจะมีโอกาสได้เรียนมากยิ่งขึ้น ด้านการศึกษา ทุกคนต้องผ่านหลักสูตรนี้ ตามแนวทางรับราชการ อย่างน้อยเป็นประโยชน์กับกองทัพเราก็พัฒนาคนให้ตรงกับความต้องการได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากว่าเราเปิดเอง ฉะนั้นเราก็จะพยายามให้คนได้เรียนมากที่สุด ถ้าฝากมันจะได้โควตา ๘ คน ๑๐ คน นี่เราเปิดก็จะได้รุ่นที่เยอะ แต่ไม่ใช่ว่าภายในปีสองปีมันจะดีขึ้นก็ต้องตาม level ตามระยะทาง ได้ประโยชน์เยอะเลยมองว่าสำนักการศึกษาเรามองภาพใหญ่ว่าพอมีสำนักนี้เกิดขึ้น กองบัญชาการกองทัพไทย อนาคตจะได้ประโยชน์ได้แน่นอนเรื่องของการพัฒนาคน อย่างที่บอกก็คือพัฒนากำลังพลที่สามารถจะไปปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับความต้องการถ้าเราได้คนที่ดี แน่แน่นอนใช้ M Man ได้เรื่องของ Management เรื่องของ Money ถ้าเราสามารถพัฒนาตรงนี้ได้มันเป็นจุดเริ่มต้นที่จะพัฒนาจุดอื่นๆ เราสามารถตั้งเป้าหลอมของเราเองได้ อันนี้เป็นประโยชน์ที่สุดอยู่แล้ว และก็สำหรับประโยชน์ทางอ้อม อนาคตต่อไปเรามีอัตราเพิ่ม เราก็อาจจะได้ความก้าวหน้า เป็นผลพลอยได้ ที่คนที่นี่อาจจะได้ไปเติบโตตรงนั้น ตรงนี้ได้ เป็นแค่ผลพลอยได้แต่ผลโดยตรง คือ เรื่องของการพัฒนากำลังพลจริง ๆ มีแนวโน้มว่าเราอาจจะจัดเป็นหลักสูตรกลาง หมายถึงว่าหลักสูตรตามแนวทางแต่ว่าในอนาคตอาจจะมีการหลักสูตรเฉพาะ เราจะเปิดโอกาสให้เหล่าสายวิทยาการเขาได้ดำเนินการก่อน เช่น ช่วงนี้ไซเบอร์มาแรง เราอาจใช้ไซเบอร์จัดไป เรื่องของการเงินก็จัดไป อันนั้นก็ต้องมีความจำเป็น เพราะว่าถ้าเฉพาะๆ คงต้องเป็นไปตามเหล่าสายวิทยาการ แต่ในขณะที่เดียวกันถ้าในอนาคตอาจจะมีอะไรที่ไม่เกี่ยวข้องกับอะไรเลย สำนักอาจจะต้องจัดก็ได้ ก็รองรับในอนาคตสำหรับหลักสูตรอื่น ๆ ที่เป็นความต้องการของกองบัญชาการกองทัพไทย ก็พยายามจัดไหน ๆ ก็เป็นส่วนการศึกษาแล้ว มองระยะยาวสำนักการศึกษาจะเป็นอย่างไรในอนาคต อยากให้สำนักการศึกษาเป็นไปในแนวทางไหนในอนาคตระยะยาวคล้าย ๆ กรมยุทธศึกษา แต่ถ้าให้เทียบมองว่าถ้าเราเทียบกับกระทรวงศึกษาธิการในระดับอุดม มันก็คล้ายกับ สกอ. ระดับการศึกษาอาชีวะ มันอาจจะเป็นส่วนงานคณะกรรมการอาชีวะศึกษามันจะแห่งที่ดูแลเรื่องของการศึกษา และพัฒนากำลังพลโดยตรงในส่วนของกองทัพ แต่ถ้าพูดถึงกองทัพก็เหมือนกรมยุทธศึกษา เพียงแต่ว่า ณ ปัจจุบันเป็นแค่ นขต.สปท. คือมันไม่ได้ใหญ่ สปท. รับหลายเรื่องตรงนี้เป็นแค่ตั้งหนึ่ง เป็นตั้งที่ต่อไปก็จะเป็นแกนที่ต้องคอยๆ พัฒนาและแข็งแรงไปเรื่อย ๆ

(นาวาเอกหญิง สิริรัตน์ เนียมอินทร์, สัมภาษณ์, ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

### ส่วนที่ ๓ สรุปและวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์กำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน ๙ คน

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยสู่ความเป็นเลิศตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการที่ได้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาระบบการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย การนำนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล

ของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาระบบการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการถอดบทเรียนรู้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ผู้ศึกษายังพบว่าการปฏิบัติในกระบวนการที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของส่วนราชการใน บก.ทพ. ในการพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญอยู่ ๔ กระบวนการ ได้แก่

๑. กระบวนการจัดทำแผน
๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร
๓. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์
๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

พบว่าการดำเนินการแต่ละกระบวนการอยู่ในขั้นตอนของการดำเนินการในการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งในทางปฏิบัติอาจพบว่ายังมีคงปัญหาในการปฏิบัติในการจัดตั้งสำนัก แต่หากมีสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย จะทำให้กองทัพสามารถบริหารพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากรด้านการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการเตรียมกำลังและสามารถขับเคลื่อนด้านการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ไปยังทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด ในบทนี้ผู้ศึกษาจะได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ เพื่อเสนอแนะทางในการแก้ไขปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรในระยะยาวและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) การบริหารจัดการขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS) ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) พบว่าทฤษฎีหลักการในการบริหารจัดการที่กล่าวมาแล้ว มีแนวความคิดและกระบวนการที่มีความสอดคล้องและคล้ายกัน กล่าวคือ ในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรจะต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับแผนที่ได้วางไว้แล้ว มีการควบคุมการปฏิบัติในทุกขั้นตอน มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการของการบริหารจัดการองค์กร หรือ จัดการทรัพยากรขององค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้

๑. กระบวนการจัดทำแผนด้านการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการวางแผนระยะยาวและมีการถ่ายทอดแผนระยะยาวสู่การปฏิบัติเป็นแผนด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นรายปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีหน่วยที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยที่รับผิดชอบร่วมการจัดทำหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตาม



ความต้องการของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานราชการในระยะสั้น (๑ ปี) โดยนำแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ของกองทัพมาใช้ โดยมุ่งความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทยด้านการศึกษาของกำลังพล จึงเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง

๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากรมีการใช้แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเป็นแม่บทในการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยปฏิบัติสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ปฏิบัติตามแผนงานโครงการงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

๓. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์ ของสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่หน่วยปฏิบัติได้รับการจัดสรรจริง มีการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างใกล้ชิด มีการมอบอำนาจการควบคุมการสั่งการในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการในการบริหารจัดการ

๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการของของสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ให้กองบัญชาการกองทัพไทย ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านการพิจารณาและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกำลังพลในภาพรวมของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการของการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ และการรายงานผลตามหลักการพัฒนาองค์กรภาครัฐ (PMQA) สำหรับการจัดองค์การ มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ได้แก่ สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร (สตน.ทหาร) สำนักงานจเรทหาร (จร.ทหาร) กรมการเงินทหาร(กง.ทหาร) และสำนักงานปลัดบัญชาทหาร (สพช.ทหาร) ทำการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ตลอดทั้งปี จึงเห็นว่ากระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

## สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศตามที่กล่าวมาแล้วนั้นมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การพิจารณาตัวตั้งจากกรอบแนวคิดในการศึกษาได้วางหลักการไว้ว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาด้านการศึกษาของกำลังพลของกองทัพไทยจะเกิดขึ้นได้ต้องขับเคลื่อนให้เกิดได้นั้นควรมีการรวมหลักการปฏิบัติกระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยผู้ศึกษาจะนำเสนอเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนา

การศึกษาของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้

#### ๑. Structure (โครงสร้าง)

โครงสร้าง หมายถึง รูปแบบการจัดการแบ่งองค์กรออกเป็นฝ่ายหรือกลุ่มงาน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน รูปแบบไม่สลับซับซ้อน เป็นแบบแบนราบทำให้ข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว

#### ๒. Strategy (กลยุทธ์)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหลักของการทำงานหรือแผนแม่บท ที่มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่เหมาะสมและเพียงพอ

#### ๓. Staff (บุคลากร)

บุคลากร หมายถึง บุคลากรทุกระดับที่มีความรู้ ความสามารถและจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายองค์กร

#### ๔. Style of manage (รูปแบบการจัดการ)

รูปแบบการจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานที่มีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของบุคลากรซึ่งจะส่งผลกำลังใจของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร

#### ๕. System (ระบบการทำงาน)

ระบบการทำงาน หมายถึง ชุดของกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ควรมีการเขียน Flow Chart ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อความชัดเจน

#### ๖. Skill (ทักษะ)

ทักษะ หมายถึง ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญพิเศษขององค์กร

#### ๗. Shared and Valu (ค่านิยมร่วม)

ค่านิยมร่วม หมายถึง ความรู้สึกหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ในการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทยนั้นการจัดโครงสร้างอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งสถาบันวิชาการป้องกันประเทศรับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา ยังไม่มีการดำเนินการในด้านกลยุทธ์อย่างชัดเจน เนื่องจากอยู่ในช่วงการดำเนินการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร แนวความคิดในการจัดตั้งสำนักงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ของสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย จะช่วยให้การพัฒนากำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพ มีหน่วยที่รับผิดชอบโดยตรง ในการจัดหาการศึกษาและฝึกอบรม ดูแลเรื่องหลักสูตรให้มีคุณภาพและมาตรฐาน นโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน เพราะกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน นโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย จะต้องยึดหรือกำหนดจากยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในด้านการศึกษาของกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย การจัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาที่ดูแลด้านการศึกษาของกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น สถาบันการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย จะเป็นหน่วยที่

จัดการและฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ หน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจะทำให้กำลังพล มีความสามารถปฏิบัติงานได้ตรงภารกิจของกองบัญชาการกองทัพไทย

## สรุป

ในกระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศพบว่าแนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพคือ ควรมีสถาบันการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่ดูแลเรื่องการศึกษาและการฝึกอบรม ดูแลเรื่องหลักสูตรให้มีคุณภาพและมาตรฐาน มีแนวทางการเพิ่มพูนองค์ความรู้ในสายวิทยาการ มีแนวทางรับราชการ มีแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ควรมีการพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

๑. การจัดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาไว้อย่างชัดเจน
๒. ควรมีการกำหนดและถ่ายทอดงานด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจที่หน่วยได้รับ
๓. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม หรือควรสรรหาบุคลากรที่มีองค์ความรู้ หรือมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตร หรือองค์ความรู้ด้านการศึกษาที่หน่วยต้องการ
๔. ควรจัดรูปแบบของการจัดการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน
๕. ควรมีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อการค้นคว้า หรือจัดเก็บในรูปแบบสื่อในระบบสารสนเทศ เพื่อให้มีการพัฒนาการเรียนการสอน
๖. บุคลากรในหน่วยการศึกษาควรได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะในด้านการศึกษา
๗. ผู้บริหารและบุคลากรควรสร้างความร่วมมือในการกำหนดค่านิยมร่วมกันขององค์กรด้านการศึกษา เพื่อให้มีทิศทางการพัฒนาและขอบเขตในการดำเนินงานด้านการศึกษา

เพื่อผลักดันกระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างเป็นรูปธรรม และแนวคิดของผู้ศึกษาวิจัย แนวทางดังกล่าวอาจปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ก่อนการนำมาใช้ในการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ ผู้ศึกษาได้เห็นความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของกระบวนการการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย อันจะนำไปสู่ความมั่นคงของประเทศ โดยต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในสังคม ทั้งภาครัฐ และภาคประชาชน จนเกิดเป็นพลังที่เข้มแข็ง ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษา โดยการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่สำคัญ (Key Information) จำนวน ๙ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย และผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย

โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อบกพร่องและจุดอ่อนของการดำเนินงานแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยด้านการศึกษา หาแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย การนำนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ศึกษาได้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อันประกอบไปด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินกระบวนการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) แล้วนำข้อมูลมาประมวลผลกับแนวคิด ทฤษฎีที่ได้กำหนดไว้

### บทสรุป

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. ผู้ให้สัมภาษณ์ที่สำคัญ (Key Information) จำนวน ๙ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย และผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. พบว่านโยบายด้านนโยบายด้านการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสอดคล้องตามนโยบาย วิสัยทัศน์แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหา กำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบัน

๓. การอำนวยการร่วมเป็นภารกิจหลัก (Core Function) ของกองทัพไทยในขณะเดียวกัน ทักษะ และคุณลักษณะ (Competency) ที่สำคัญของกองบัญชาการกองทัพไทย ในด้านการอำนวยการร่วม

ควรจะมีหลักสูตรอบรมด้านการอำนวยความสะดวกของกองทัพไทยและของเหล่าทัพเพื่อประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดเป็นรูปธรรมของกองทัพไทย

๔. ปัญหาด้านการศึกษาของกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย ปัจจุบันคือ กองบัญชาการกองทัพไทย ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาโดยตรงของกองบัญชาการกองทัพไทย และยังคงมีปัญหาการศึกษาของกำลังพลไม่ตรงกับเหล่าสายวิทยาการ จึงทำให้การพัฒนากำลังพลไม่ตรงกับความต้องการของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

๕. ปัจจุบันการการปรับย้ายไม่ตรงกับสายงานทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานดังนั้น กำลังพลที่ได้ปรับย้ายยังไม่ได้ถูกพัฒนาตามหน้าที่งานก่อนที่จะรับตำแหน่งใหม่

๖. การส่งกำลังพลไปเรียนตามเหล่าทัพนั้นไม่เกิดความคุ้มค่าเพราะไปเรียนแล้วไม่ได้ใช้ให้เกิดความคุ้มค่ากับหน่วยงาน ซึ่งปกตินั้นการพัฒนาคนต้องให้ตรงกับการใช้งาน

๗. การพัฒนากำลังพลในปัจจุบันนั้นเพื่อให้กำลังพลมีคุณสมบัติครบเพื่อเลื่อนยศมากกว่าที่จะพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพกับสายวิทยาการที่ต้องปฏิบัติงานกับหน่วยงาน หากคิดในด้านความคุ้มค่าในด้านการพัฒนากำลังพลจะไม่เกิด เพราะความมีเหตุมีผล ความคุ้มค่านั้นประเมินแล้วไม่เกิดความคุ้มค่ากับกองทัพเป็นส่วนใหญ่

๘. การบรรจุกำลังพลไม่ตรงกับเหล่าสายวิทยาการ

๙. กำลังพลควรได้รับการพัฒนาให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ตรงตามความต้องการ และตรงตามคุณลักษณะของงาน

๑๐. ในการปรับย้ายกำลังพล ควรพิจารณาจากเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงตามความต้องการ และตรงตามคุณลักษณะของงาน

๑๑. ระบบการพัฒนากำลังพลตามสายวิทยาการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนา กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

๑๒. การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นหลักในการพัฒนาด้านการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านด้านการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

### **อภิปรายผลการศึกษาระบบการพัฒนาระบบการศึกษาของ กองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ**

การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญของมิติการพัฒนา ๗ ด้าน ดังนี้ ๑.Structure (โครงสร้าง) ๒.Strategy (กลยุทธ์), ๓.Staff (บุคลากร), ๔.Style of manage (รูปแบบการจัดการ), ๕.System (ระบบการทำงาน), ๖.Skill (ทักษะ), ๗.Shared and Valu (ค่านิยมร่วม) จะเป็นแนวทางการบูรณาการด้านการศึกษาของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทยในการพัฒนาขีดความสามารถกองทัพ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนา เสริมสร้างกองทัพให้มีความสมบูรณ์ ประเทศมีความมั่นคงและประชาชนมีความปลอดภัยจากภัยคุกคาม นโยบายด้านการศึกษากำลังพลของกองทัพไทย มีแผนงาน/โครงการที่เกิดขึ้นตามนโยบาย และแผนงาน และมีการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างกองทัพ มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถ

ของกำลังพลเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาของกองบัญชาการกองทัพไทย พัฒนากองทัพไทยเป็นกองทัพชั้นนำในอาเซียน มีความทันสมัย มีโครงสร้างที่เหมาะสม เติบโตอย่างก้าวกระโดดในทุกรูปแบบ กระบวนการในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล จึงควรนำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย มาพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาคในการพิทักษ์รักษาปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษาผลประโยชน์ของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน” และแผนพัฒนาขีดความสามารถกระทรวงกลาโหม ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างหน่วยให้มีความสมบูรณ์พร้อมรบในห้วงระยะเวลา ๑๐ ปี จึงควรให้การสนับสนุนส่งเสริม อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ตลอดจนการให้การสนับสนุนงบประมาณให้ดำเนินการอย่างเหมาะสม และเพียงพอ และการให้ความสำคัญกับขีดความสามารถ เพื่อให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน จึงเป็นการศึกษาวิจัยในการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ การนำนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน โดยมีข้อพิจารณาคือ การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย กลยุทธ์ที่นำมาสู่การพัฒนากำลังพลจะประกอบไปด้วยการปลูกจิตสำนึก และการเรียนรู้ ในกระบวนการวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จากผลการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาทางการศึกษากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย พัฒนาด้านการศึกษาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ องค์กรที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของกองบัญชาการกองทัพไทย

ดังนั้นผู้ศึกษามองว่าแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศนั้น เห็นควรดำเนินงานตามนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย และนโยบายการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อมาพัฒนากำลังพลด้านการศึกษานั้น จะทำให้ให้กองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการเตรียมกำลังในการป้องกันประเทศ และนำมาสู่การปฏิบัติราชการของกำลังพลทุกระดับที่มีประสิทธิภาพของกองบัญชาการกองทัพไทย สามารถตอบสนองการอำนวยความสะดวกร่วมเป็นภารกิจหลัก (Core Function) ของกองบัญชาการกองทัพไทย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษานโยบายการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย  
สู่ความเป็นเลิศ ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษา ดังต่อไปนี้คือ

๑. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทยให้กับกำลังพลทุกนายตามแนวทางรับราชการ

๒. วางแผนกำลังพลที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน ทั้งเชิงปริมาณ รวมทั้งจำนวนกำลังพลที่ต้องมีไว้ในอนาคต และคุณลักษณะของกำลังพลให้สอดคล้องกับลักษณะงานของกองทัพ การวางแผนกำลังพลจะมีความจำเป็นต่ออนาคตของกองทัพในด้านของภารกิจ ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้

๓. การอำนวยการร่วมเป็นภารกิจหลัก (Core Function) ของกองทัพไทยในขณะเดียวกันนั้น ทักษะ และคุณลักษณะ (Competency) ที่สำคัญของกองทัพไทย ดังนั้นด้านการอำนวยการร่วม ควรจะมีหลักสูตรอบรมด้านการอำนวยการร่วมของกองทัพไทยและของเหล่าทัพเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันของเหล่าทัพ

๔. กองบัญชาการกองทัพไทย ควรดำเนินการจัดทำสายวิทยาการให้เกิดเป็นรูปธรรม เพื่อให้กำลังพลได้รับการพัฒนาให้ตรงกับเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน และกำลังพลสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ตรงตามความต้องการ และตรงตามคุณลักษณะของงาน รวมถึงดำเนินการจัดทำระบบหมายเลขการชำนาญการทางทหาร เพื่อให้ลดปัญหาในการบรรจุกำลังพลไม่ตรงกับเหล่าสายวิทยาการ และในการปรับย้ายกำลังพลนั้น ควรพิจารณาจากเหล่าสายวิทยาการที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงตามความต้องการ และตรงตามคุณลักษณะของงาน

๕. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างชัดเจน และเผยแพร่ให้กำลังพลทุกระดับทราบโดยเฉพาะกำลังพลระดับปฏิบัติการ อาจใช้นำเสนอในการปฐมนิเทศกำลังพลที่ได้รับการบรรจุใหม่ และควรเผยแพร่ถึงแนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ หรือแนวทางการก้าวหน้าไปพร้อมกันด้วย เพื่อให้กำลังพลมีการพัฒนาตนเองในด้านองค์ความรู้ตรงสายวิทยาการ

ดังนั้นระบบบริหารจัดการการพัฒนาด้านการศึกษาตามสายวิทยาการจึงมีความสำคัญถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ กระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการพัฒนากำลังพลเพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันประเทศ ในส่วนของการจัดตั้งสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทยนั้น จะช่วยให้การพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพ และเป็นหน่วยที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการด้านการศึกษาและฝึกอบรม ดูแลเรื่องหลักสูตรให้มีคุณภาพและมาตรฐานของกองบัญชาการกองทัพไทยสามารถพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ หน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทยได้อย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

ควรมีการศึกษารพัฒนาผลลัพธ์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในบริบทอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการพัฒนาบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างตรงจุด และนำมาสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของกองบัญชาการกองทัพไทย



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

- กฤษณาภรณ์ พันธุ์โพธิ, พลเรือตรี. “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกองทัพเรือ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- การุญ รัตน์สุวรรณ, พลตรี. “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วย : ศึกษากรณีหน่วยในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- เฉลิมพล เพ็ญสูตร. “การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการสังคมในระดับพื้นที่ กรณีศึกษากระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- เฉลิมวงษ์ กิรานนท์, นาวาอากาศเอก. “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ศูนย์บรรเทาสาธารณภัยกองทัพอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- จาริตา ลีลายุทธ, “หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ณัฐพันธ์ ศรีสวัสดิ์, พลตรี. “การพัฒนาบุคลากรของกองทัพ และภาครัฐเพื่อเอาชนะปัญหาภัยคุกคามต่อความมั่นคงของชาติ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.
- ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน, พลตรี. “การพัฒนาของกองทัพไทย”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ถวิล เพิ่มเพียรสิน. “การศึกษาการขับเคลื่อนนโยบาย ของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เกี่ยวกับปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ทรงพล แจ็งสี, พลอากาศตรี. “การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ทำนุ โพธิ์งาม, พลตรี. “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.
- ธรรมบุญ เขียวการปราบ, พลตรี. “แนวทางของกองทัพไทย ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

เนรมิต มณีบุตร, พลโท. “แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

รัฐเดช จุลวุฒิ, พลอากาศตรี. “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

อรัญ นำพล, พลเรือตรี. “การวิเคราะห์และพัฒนาขีดความสามารถการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ของประเทศไทย”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.

### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

"การปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล" (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<https://www.gotoknow.org/posts/96090>, 2558.

"ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหาร" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[human.bsru.ac.th/58pdf/58Good%20Governance%20Neo%20Management.pdf](http://human.bsru.ac.th/58pdf/58Good%20Governance%20Neo%20Management.pdf), 2559.

"ธรรมาภิบาลในภาครัฐ" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[www.pathumthani.go.th/webKM/KM\\_Files/left-1-1.ppt](http://www.pathumthani.go.th/webKM/KM_Files/left-1-1.ppt), 2560.

"หลักธรรมาภิบาล" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[www.chumphon.doae.go.th/goodgovern.pdf](http://www.chumphon.doae.go.th/goodgovern.pdf), 2557.

"หลักธรรมาภิบาลและหลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[www.lopburi.go.th/web/images/file-download/g1.pdf](http://www.lopburi.go.th/web/images/file-download/g1.pdf), 2559.

## ภาคผนวก

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ

แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อการศึกษา หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๑ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ปีการศึกษา ๒๕๖๒ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทางการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน
๒. เพื่อวิเคราะห์ข้อบกพร่องและจุดอ่อนของการดำเนินงานแนวทางการพัฒนาทางการศึกษา

ของกองบัญชาการกองทัพไทย

๓. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทางการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) มา ณ โอกาสนี้

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

ยศ ชื่อ - สกุล .....

ตำแหน่ง .....

วุฒิการศึกษา .....

สถานที่ทำงาน .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น. ถึง.....น.

ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ตอนที่ ๒ สภาพปัญหา และอุปสรรคการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย

ปัจจุบันการบริหารจัดการด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย จากเดิมที่กองบัญชาการกองทัพไทย มี หน่วยงานยุทธศึกษาทหาร แต่หลังจากการปรับโครงสร้างกองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้มีการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมใหม่นั้นพบว่า กรมยุทธศึกษาทหาร ได้แปรสภาพเป็น สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งมีโครงสร้าง ดังนี้

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ สถาบันจิตวิทยา  
ความมั่นคง โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนช่างฝีมือทหาร จากการปรับโครงสร้าง กองบัญชาการ  
กองทัพไทย ทำให้ไม่มีหน่วยที่รับผิดชอบการศึกษาโดยตรงให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นยศ ที่จะรับผิดชอบ  
การศึกษาตามแนวทางการรับราชการ กองบัญชาการกองทัพไทยจึงต้องฝากเรียนกับเหล่าทัพ ซึ่งมี  
โควตาที่นั่งในการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการของกำลังพล ทำให้การพัฒนากำลังพลตามสาย  
วิทยาการ มีการขับเคลื่อนที่ไม่สมดุลและขาดประสิทธิภาพ

ท่านในฐานะที่ทำงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านคิดว่าการ  
พัฒนากำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบัน ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ได้  
ดำเนินการมาถูกวัตถุประสงค์ของนโยบายการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ด้านการศึกษาของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย หรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำมาใช้เป็นแนว  
ทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๑ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย  
ท่านมีแนวความคิดเห็นอย่างไร ในการจัดตั้งสำนักงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย

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

๒.๒ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย  
ท่านคิดว่าจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร ในการจัดตั้งสำนักงาน  
ด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย

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

๒.๓ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานนโยบายด้านการศึกษาของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการ  
กองทัพไทย ท่านคิดว่านโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน มีความ  
สอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพ  
ปัญหาในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

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

๒.๔ ในฐานะที่ท่านทำงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการการจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างแท้จริงกับกองทัพไทย

.....

.....

.....

๒.๕ ในฐานะที่ท่านทำงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการการจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ครอบคลุมวัตถุประสงค์นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทย หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

๒.๖ ในฐานะที่ท่านทำงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพ ท่านคิดว่าแผนงานด้านการศึกษา กำลังพลของกองทัพไทย มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา กำลังพลและสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

๒.๗ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านคิดว่าหน่วยงานใดที่ควรเข้ามากำกับดูแลการศึกษา แบบครบวงจร มีการทบทวนการปฏิบัติงาน การติดตามการประเมินผลด้านการศึกษา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๘ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ด้านการศึกษาของกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย ที่ควรให้

กองบัญชาการกองทัพไทย จัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาที่ดูแลด้านการศึกษาของกำลังพลในกองบัญชาการ  
กองทัพไทย

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

๒.๙ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการศึกษาของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย  
ท่านคิดว่าท่านจะดำเนินงานนโยบายการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย ใน  
อนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร

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

๒.๑๐ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

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

พลตรี ชาตรี กาญจนประโชติ  
นักศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี ชาตรี กาญจนประโชติ
วัน เดือน ปีเกิด	๑๐ พ.ค. ๒๕๐๗
การศึกษา	มงฟอร์ตวิทยาลัย รร.เตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๓ รร.นายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๔ หลักสูตร ชั้นนายร้อย เหล่าราบ รุ่น ๘๑ หลักสูตร ชั้นนายพัน เหล่าราบ รุ่น ๕๘ หลักสูตร สธ.ทบ. รุ่น ๗๕ หลักสูตร สธ.ทหาร รุ่น ๕๕ หลักสูตร ผู้นำหน่วยขนาดเล็ก ฝรพ.๓ หลักสูตรการรวบรวมพิเศษ ขว.ทบ. หลักสูตรนายทหารปลัดบัญชาฯ สปช.ทหาร ปริญญาโท มหาวิทยาลัยปทุมธานี ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระบบการบริหารจัดการและ พัฒนากำลังพลของกองทัพประเทศอังกฤษและฝรั่งเศส เดินทางประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้าน กำลังพลกับ กท. สมาพันธ์รัฐสวิส เดินทางประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้าน กำลังพลกับกองทัพประเทศกลุ่มสแกนดิเนเวีย เดินทางไปราชการเพื่อสำรวจสภาพแวดล้อม ณ ประเทศญี่ปุ่น
ประวัติการทำงานโดยย่อ	ผบ.มว.ปล ร้อย.อาวุธเบา ร.๔ พัน.๔ ผช.ผอ.๓ ร.๔ พัน.๔ รอง ผบ.ร้อย.อาวุธเบา ร.๔ พัน.๔ ผบ.ร้อย.อาวุธเบา ร.๔ พัน.๔ ประจำ รร.สบ.ทบ.สบส. ผช.หน.ฝยก.พล.ร.๑๖ ประจำแผนก ศร. หน.ศร. หน.รร.ร.ศร. ฝสธ.ประจำ กพ.ทหาร ผช.ผอ.กคว.กพ.ทหาร



ตำแหน่ง/หน้าที่  
หรือ ราชการพิเศษ  
ตำแหน่งปัจจุบัน

ผช.ผอ.กนผ.กพ.ทหาร

รอง ผอ.กนผ.กพ.ทหาร

รอง ผอ.กบพ.กพ.ทหาร

ผอ.กคอง.สนผพ.กพ.ทหาร

รอง ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร

ผอ.สนผพ.กพ.ทหาร

รอง จก.กพ.ทหาร

เป็นตุลาการศาลทหารกรุงเทพ ๓๐ ก.ค. ๒๕๕๗

เป็นราชองครักษ์เวร ๓๐ ธ.ค. ๒๕๕๗

ผช.หน.ฝสธ.รอง ผบ.ทสส.