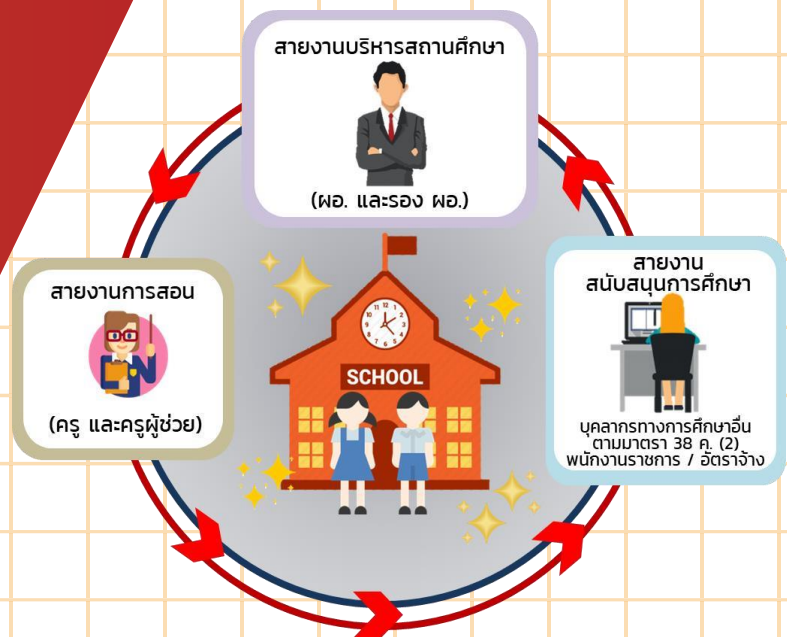


แผนอัตรการบริหารอัตรากำลัง ๓ ปี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒



กลุ่มบริหารงานบุคคล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



## คำนำ

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา โดยให้พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู เน้นครูผู้สอนให้มีวุฒิตรงตามวิชาที่สอน นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งปรับระบบการประเมินสมรรถนะที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเล็งเห็นความสำคัญจึงได้นำนโยบายดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิรูประบบการศึกษาไทยเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล คือ มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และเพื่อเป็นการวางแผนในการจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาในการเกษียณอายุราชการในแต่ละปี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องดำเนินการสำรวจข้อมูลความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลและความต้องการครูของโรงเรียนนำมาใช้ในการวางแผนการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง กำหนดความต้องการรายวิชาทดแทน และวิธีการจัดทำแผน ความต้องการอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับความต้องการครู ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ในระยะเวลา ๓ ปี เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการจัดทำแผนความต้องการครูของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ มาวางแผนอัตรากำลังในปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖

คณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง

ตุลาคม ๒๕๖๔

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
บทที่ ๑ บทนำ.....	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	๒
๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา.....	๒
๑.๔ นิยามศัพท์.....	๒
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	๓
๒.๑ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	๓
๒.๒ เกณฑ์อัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา.....	๙
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน.....	๑๐
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการศึกษา	
๓.๑ ประชากร.....	๔๘
๓.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	๔๘
๓.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๔๘
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	๕๖
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการศึกษา.....	๕๗
๕.๓ ข้อเสนอแนะ.....	๕๗
บรรณานุกรม.....	๕๗
ภาคผนวก	

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ : สรุปสภาพอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดนักเรียน ๒๕๖๔	๔๙
ตารางที่ ๒ : สรุปสภาพอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดนักเรียน ๒๕๖๕	๕๐
ตารางที่ ๓ : สรุปสภาพอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดนักเรียน ๒๕๖๖	๕๑
ตารางที่๑๑: ข้าราชการครูเกษียณอายุราชการ ปีการศึกษา ๒๕๕๘	๕๒
ตารางที่๑๓: ข้าราชการครูเกษียณอายุราชการ ปีการศึกษา ๒๕๕๙	๕๓
ตารางที่๑๔: ข้าราชการครูเกษียณอายุราชการ ปีการศึกษา ๒๕๖๐	๕๔

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา โดยให้พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู เน้นครูผู้สอนให้มีวุฒิตรงตามวิชาที่สอน นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งปรับระบบการประเมินสมรรถนะที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเล็งเห็นความสำคัญจึงได้นำนโยบายดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิรูประบบการศึกษาไทย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล คือ มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ จึงเริ่มให้มีการดำเนินการโครงการคุรุทายาท ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๕๘ เป็นต้นไป เพื่อผลิตครูระบบปิดในสาขาและพื้นที่ที่ขาดแคลนและจำเป็นต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยหลักสูตรและกระบวนการที่เน้นการปฏิบัติและการฝึกอบรมที่เข้มข้น มีการคัดเลือกสถาบันการผลิตครูที่มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ โดยให้ทุนการศึกษาพร้อมประกันการมีงานทำให้กับนักศึกษาทุนในโครงการดังกล่าว ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะหน่วยผู้ใช้นักศึกษาทุนจึงมีความจำเป็น ต้องมีแผนความต้องการครูเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของหน่วยผู้ใช้งานจริง การวางแผนอัตรากำลังคนมีความสำคัญทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับการใช้อัตรากำลังคน ให้ยืดหยุ่นเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการวางแผนองค์การ ทำให้สามารถจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดให้ และทำให้พยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคตเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าวตลอดจนการวางแผนผลการประเมินผล การปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขได้ จากประโยชน์เหล่านี้ จึงต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคนไว้เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมาย เพราะบุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนจำนวนมาก ในแต่ละปีโรงเรียนมีการสูญเสียอัตรากำลังครูที่มาจาก การเพิ่มลดจำนวนนักเรียนในแต่ละปี การเกษียณอายุของครู การลาออก และสาเหตุอื่นๆ การสูญเสียอัตรากำลังครูในแต่ละปีการศึกษาทำให้โรงเรียนขาดแคลนครูทำให้โรงเรียนมีความต้องการครู หรือบางโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นส่งผลต่อจำนวนครูในโรงเรียน ดังนั้นจึงต้องมีการสำรวจอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปจัดทำแผนความต้องการอัตรากำลังครูทางการศึกษา โดยระบุเป็นรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาขาวิชาที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นแผนเตรียมการรองรับการบรรจุในแต่ละปีการศึกษาตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการด้านอัตรากำลังที่จะใช้ในบรรจุนักศึกษาศึกษาทุนโครงการดังกล่าว ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเห็นควรมีการดำเนินการจัดทำแผนความต้องการครูจำแนกเป็นรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รายสาขาวิชาและ

ประเภทสถานศึกษา รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการใช้ครูการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ จึงต้องดำเนินการสำรวจข้อมูลความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลและความต้องการครูของโรงเรียนนำมาใช้ในการวางแผนการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง กำหนดความต้องการรายวิชาทดแทน และวิธีการจัดทำแผนความต้องการอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการจัดทำแผนความต้องการครูของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาอัตรากำลังครูเพื่อการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง การกำหนดความต้องการรายวิชาทดแทน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ภายในระยะเวลา ๓ ปี

๑.๒.๒ การจัดทำข้อมูลเพื่อจัดทำแผนความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามสาขาวิชา และประเภทของสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ ภายในระยะเวลา ๓ ปี

## ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นครูในโรงเรียนทุกโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในระยะเวลา ๓ ปี

## ๑.๔ นิยามศัพท์

แผนความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การกำหนดอัตรากำลังครูล่วงหน้าว่าจะต้องมีจำนวนครูที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนตามเกณฑ์อัตรากำลังครูที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ในระยะเวลา ๓ ปี

ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนนักเรียนในสถานศึกษาตามบัญชีถือจ่าย (จ.๑๘) ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอัตรากำลังครูเพื่อทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง การกำหนดความต้องการรายวิชาทดแทนและการจัดทำข้อมูลเพื่อจัดทำแผนความต้องการครูการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามสาขาวิชา และประเภทของสถานศึกษา ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### ๒.๑ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

##### สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตร แกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

(๒) กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้ง จัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(๓) พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศการบริหารและ การจัดการศึกษา

(๔) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา

(๕) พัฒนวัตกรรมการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษและประสาน ส่งเสริม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา

(๖) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.๒๕๖๐ และ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๔ ในประกาศฉบับนี้

"สำนักงานเขต" หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อ ๕ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการโดยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(๒) วิเคราะห์การตัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(๓) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(๔) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(๕) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(๖) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(๗) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(๘) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(๙) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

(๑๐) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๑๑) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๖ ให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

(๑) กลุ่มอำนวยการ

(๒) กลุ่มนโยบายและแผน

(๓) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(๔) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

(๕) กลุ่มพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา

(๖) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(๗) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

(๘) หน่วยตรวจสอบภายใน

(๙) กลุ่มกฎหมายและคดี

(๑๐)



## วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ “เป็นองค์กรคุณภาพ ด้านการจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานด้วยนวัตกรรม”

### พันธกิจ

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ
๒. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ
๓. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง
๔. พัฒนานวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะตามหลักสูตร
๕. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง
๖. พัฒนานวัตกรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ

### เป้าประสงค์

๑. ผู้เรียนได้รับโอกาสและพัฒนาให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
๒. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีสมรรถนะตามหลักสูตร
๓. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง
๔. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษา

### จุดเน้น

๑. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนมีดี มีวินัย มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ
๒. เด็กระดับปฐมวัย ได้รับการพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา
๓. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง มีทักษะการอ่าน การเขียน คิดเลขเป็นและมีสุขภาพแข็งแรง
๔. เปลี่ยนบทบาทผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนบทบาทครูให้เป็นโค้ช(Coach)
๕. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดมีนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการ
๖. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัย

### อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำ นโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(๒) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(๓) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(๔) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

(๕) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (๖) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(๗) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(๘) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(๙) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(๑๐) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

(๑๑) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๑๒) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

(๑) กลุ่มอำนวยการ

(๒) กลุ่มนโยบายและแผน

(๓) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(๔) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

(๕) กลุ่มบริหารงานบุคคล

(๖) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

(๗) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(๘) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

(๙) หน่วยตรวจสอบภายใน

(๑๐) กลุ่มกฎหมายและคดี

ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ

(ง) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร

(จ) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร

(ฉ) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ

(ซ) ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ

(ณ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่มี

งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

(ญ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๒) กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(ข) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

(ค) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน

(ง) ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๓) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

(ค) ดำเนินงานสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

(ง) ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(จ) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(๔) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

(ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์

(จ) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(๕) กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

(ข) ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ

(ค) วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน และการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ง) ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อน

เงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(จ) จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

(ฉ) จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

(ช) ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ การออกบัตรประจำตัว และการขออนุญาตต่าง ๆ

(ซ) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

(ฌ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(๖) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง

(ข) ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน

(ค) ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไป ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

(ง) ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ฉ) ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศหรือต่างประเทศ

(ช) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(๗) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

(ค) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา

(ง) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(จ) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(ฉ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อวัตกรรมการนิเทศทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(๘) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา

(ข) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ

และการศึกษาตามอัธยาศัย

(ค) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

(ง) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา

(จ) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

(ฉ) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

(ช) ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ซ) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(ฌ) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

(ญ) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

(ฎ) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น

(ฏ) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

(ฐ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ

มอบหมาย

(๙) หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแล

ทรัพย์สิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

(ง) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ

มอบหมาย

(๑๐) กลุ่มกฎหมายและคดี ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(ก) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการมีวินัยและรักษาวินัย

(ข) ดำเนินการสืบสวนเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน

(ค) ดำเนินการสอบสวนเกี่ยวกับวินัยและการตรวจพิจารณาวินัย

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์และการพิจารณาเรื่องทุกข์

(ฉ) ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่

(ช) ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีปกครอง คดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่นๆ ของรัฐ

(ซ) ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

(ณ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำข้อมูลและติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนางานกฎหมายและงานคดีของรัฐ

(ญ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

มาตรา ๓๙ สถานศึกษาและส่วนราชการมาตรา ๓๔ (๒) มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

(๒) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

(๓) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

(๔) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(๕) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(๖) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

มาตรา ๒๑ ให้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๒๒ ในกรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา ๓๓ ไม่อาจบริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานบางประเภทได้ และในกรณีการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาบางประเภท สำนักงานปลัดกระทรวงหรือสำนักงานต่างๆตามที่กำหนดในส่วนที่ ๓ อาจจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือ

การศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา เพื่อเสริมการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้ก็ได้

- (๑) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ
- (๒) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย
- (๓) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ
- (๔) การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา
- (๕) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชนและรูปแบบ

อื่น

### สถานศึกษา

ตามระเบียบคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกาศ ณ วันที่ ๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๔๗ กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (๑) จัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของราชการและสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ
- (๒) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของราชการ
- (๓) จัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
- (๔) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- (๕) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
- (๖) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางดังต่อไปนี้

- (๑) สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ
- (๒) มีความเป็นเอกภาพในทางการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น พร้อมต่อการปรับเปลี่ยน
- (๓) มีกลไกในการประสานงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

(๔) มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการ

(๕) คำนึงถึงความสำคัญที่เกื้อกูลต่อสัมฤทธิ์ผลของคุณภาพการศึกษาระดับและขนาดของสถานศึกษา จำนวนนักเรียน ผู้รับบริการและความเหมาะสมด้านอื่น

สถานศึกษาอาจแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นกลุ่มได้ดังต่อไปนี้

- (๑) กลุ่มบริหารวิชาการ
- (๒) กลุ่มบริหารงบประมาณ
- (๓) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- (๔) กลุ่มบริหารทั่วไป

กลุ่มอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มงานได้ อาจมีขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาดังต่อไปนี้

(๑) กลุ่มบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

- ๑.๑ งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- ๑.๒ งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- ๑.๓ งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ๑.๔ งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- ๑.๕ งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- ๑.๖ งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- ๑.๗ งานแนะแนวการศึกษา
- ๑.๘ งานนิเทศการศึกษา
- ๑.๙ งานพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- ๑.๑๐ งานส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- ๑.๑๑ งานประสานความร่วมมือในการพัฒนาทางวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- ๑.๑๒ งานส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและ

สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(๒) กลุ่มบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- ๒.๑ งานจัดทำและเสนอของบประมาณ
- ๒.๒ งานจัดสรรงบประมาณ
- ๒.๓ งานบริหารการเงิน
- ๒.๔ งานบริหารบัญชี
- ๒.๕ งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- ๒.๖ งานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- ๒.๗ งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา๒๖

(๓) กลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- ๓.๑ งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง



- ๓.๒ งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- ๓.๓ งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- ๓.๔ งานวินัยและการรักษาวินัย
- ๓.๕ งานออกจากราชการ

(๔) กลุ่มบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- ๔.๑ กลุ่มงานธุรการและประสานงาน
  - ๔.๑.๑ งานธุรการ
  - ๔.๑.๒ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ๔.๑.๓ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - ๔.๑.๔ งานจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - ๔.๑.๕ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - ๔.๑.๖ งานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - ๔.๑.๗ งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- ๔.๒ กลุ่มงานกิจการนักเรียน
  - ๔.๒.๑ งานส่งเสริมกิจการนักเรียน
  - ๔.๒.๒ งานจัดทำสำมะโนผู้เรียน
  - ๔.๒.๓ งานรับนักเรียน
  - ๔.๒.๔ งานติดตามช่วยเหลือนักเรียน
  - ๔.๒.๕ งานส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
- ๔.๓ กลุ่มงานอาคารสถานที่
  - ๔.๓.๑ งานอาคารสถานที่
  - ๔.๓.๒ งานสภาพแวดล้อม
- ๔.๔ กลุ่มงานสัมพันธ์ชุมชน
  - ๔.๔.๑ งานประชาสัมพันธ์
  - ๔.๔.๒ งานส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา
  - ๔.๔.๓ งานบริการสาธารณะ
- ๔.๕ กลุ่มงานจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน

ความหมายของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนอัตรากำลังคน คือ กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนาคนเหล่านั้น อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และเพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังคน

สุนันทา เลานันทน์ (๒๕๔๖: ๘๘) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังคนในองค์กรมีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
๒. เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งบุคคลในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
๓. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากรางงาน หลังจากที่ได้รับพัฒนาจากองค์กรแล้ว
๔. เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น
๕. เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหากับบุคคลใน องค์กร
๖. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกี่ยกำลังคนระหว่างหน่วยงานในที่สุด

#### ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (๒๕๔๖ : ๖๙-๗๓) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนอัตรากำลังคนไว้ ๔ ประการดังนี้

๑. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นมีอัตราที่รวดเร็วขึ้นกว่าเดิมมาก เนื่องจากผลกระทบจากวิทยาการที่ก้าวหน้าทางระบบการสื่อสารโทรคมนาคมระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีชีวภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กรมีทั้งการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่ส่งผลต่อรูปแบบในการจัดทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน ความเจริญเติบโตขององค์กรย่อมส่งผลต่อความต้องการของบุคลากรในสาขาต่าง ๆ เพื่อที่จะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตภาพ (Productivity) การแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำการบริหารงานบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความ

พร้อมขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงต่อไป ในอนาคต

๓. เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการให้เงินเดือนและสวัสดิการ ตลอดจนการพ้นออกจากองค์กรของบุคลากร ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถ อันจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

๔. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมอยู่เสมอ ดังนั้นการวางแผนบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังคนเป็นการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานตลอดจนเป็นการจัดวางแผนทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดการบำรุงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

#### **แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญดังต่อไปนี้**

๑. ทำให้องค์กรสามารถที่จะพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในอนาคตไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ซึ่งถ้าได้มีการคาดการณ์ก็จะได้มีการเตรียมมาตรการเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ปัญหาที่องค์กรจะเผชิญในอนาคตด้านกำลังคนลดความรุนแรงลงได้ ยังผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

๒. ทำให้องค์กรสามารถที่จะปริมาณ ประเพณี และระดับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับงาน ระยะเวลา เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ ช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน

๔. ทำให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้มีการปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นตามสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

๕. เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์เปรียบเสมือนเข็มทิศชี้้นำการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

จากความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ คือ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์ขององค์กร เพื่อการตอบสนองของความพอใจของพนักงาน และเพื่อโอกาสที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม

ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในอนาคตเพราะการวางแผนบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงและทำให้องค์กรมีแผนดำเนินงานอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนอันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนขององค์กรในอนาคตต่อไป

### ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

๑. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษและสวัสดิการด้านต่าง ๆ ดังนั้นการกำหนดรับพนักงานใหม่ จะต้องยึดแผนด้านบุคคล

๒. ช่วยให้องค์กรใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้บุคคลที่รับเข้ามาในองค์กร มีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร

๓. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

๔. ทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์กรในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า

๕. เป็นแนวทางในสถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์กรที่มีการวางแผนบุคคล จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ

๖. เป็นการปรับปรุงการใช้บุคคลขององค์กรอย่างคุ้มค่า

๗. ช่วยให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๘. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ขององค์กรเป็นอย่างประหยัด

๙. ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานบุคคล มีคุณภาพและสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ภายในองค์กรด้วย

๑๐. ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ

๑๑. ช่วยขจัดปัญหาคนที่เหมือนกับไม้ที่ตายแล้ว (dead wood) ให้หมดไปจากองค์กรทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

๑๒. ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างโปรแกรมการบริหารงานบุคคล เช่น แผนการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการจ้างบุคคล

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนมีประโยชน์คือ ให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษและสวัสดิการด้านต่าง ๆ สำหรับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและสมบูรณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานบุคคล อันได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรมคนเขามาทำงานในองค์การมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน รวมทั้งทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักการกำหนดทิศทางของแผนกำลังคน

ในการกำหนดทิศทางของแผนบุคคล จะต้องดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

๑. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น แผนบุคคลขององค์กรจะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจ และใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

๒. การกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ มีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน

๓. การทำความเข้าใจเรื่องแผนบุคคล โดยดำเนินการดังนี้

๓.๑ ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์

๓.๒ ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าบุคคลทุกฝ่ายทุกระดับมีการรับรู้ ยอมรับและเข้าใจ

ความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนบุคคลของหน่วยงาน

๔. การสื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนบุคคลที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์กร สมมติฐานที่สำคัญ เช่น

๔.๑ อัตรากำลังเจริญเติบโตขององค์กร จะต้องมียอดสูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของสถานะเศรษฐกิจ

๔.๒ องค์กรมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริการแก่ลูกค้า จะไม่เปลี่ยนแปลงไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน

๔.๓ มุ่งใช้บุคคลที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนดนโยบาย เช่น มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์กร แทนที่จะสรรหามาจากภายนอก

๕. ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนบุคคล จะต้องแปลสมมติฐานด้านกำลังคน เช่น ทิศทางของแผนที่จะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร แต่ละส่วนองงานจะต้องตระหนักถึงปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงานเป็นสำคัญ โดยจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้

๕.๑ สืบค้นและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังบุคคล

๕.๒ วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังบุคคล

๕.๓ กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านบุคคลในเรื่องการใช้กำลังคน การพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาอาชีพ

๕.๔ สื่อสารและทำความเข้าใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

๖. สิ่งที่มีผลกับการวางแผนบุคคล จะต้องพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

๖.๑ บุคคลที่มีอยู่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแล้วหรือไม่เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่

๖.๒ มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

๖.๓ อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะสูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใดในกลุ่มสายงานใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด รวมถึงศึกษาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง

๖.๔ จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนบุคคลทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทาน วิธีใดจึงจะเหมาะสม

๖.๕ การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

๖.๖ ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนบุคคลควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทบทวนทุก ๆ ๓ ปี หรือ ๕ ปี เป็นต้น

๗. การจัดทำแผนบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบหลักการต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอข้างต้นนี้ จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนบุคคลขององค์กร

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการกำหนดทิศทางของแผนบุคคลจะต้องพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องคือ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการมีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจนและมีความเหมาะสม ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ กำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนบุคคลและมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ได้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนกำลังคน

๑. องค์กรประกอบภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ และยากที่จะทำการคาดการณ์ประเมินความเป็นไปได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์กรประกอบภายนอกองค์กรที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรมี ๔ ประการ ได้แก่

๑.๑ สภาพเศรษฐกิจ (economics) โดยปกติระบบเศรษฐกิจแปรเปลี่ยนไปตามระยะเวลา โดยมีลักษณะเป็นวัฏจักรประกอบด้วย

๑.๑.๑ ภาวะรุ่งเรือง (boom)

๑.๑.๒ ภาวะถดถอย (recession)

๑.๑.๓ ภาวะตกต่ำ (depression)

๑.๑.๔ ภาวะฟื้นตัว (recovery)

ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองจะเป็นผลให้ยอดขายสินค้าและบริการขององค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนมีรายได้ที่แท้จริงสูง ทำให้มีอำนาจการซื้อมากขึ้น ดังนั้นจะเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากแรงงานคนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกระบวนการผลิต ในทางตรงกันข้ามถ้าเศรษฐกิจซบเซาอำนาจซื้อของประชาชนต่ำ องค์กรจำเป็นต้องลดประมาณการผลิตย่อมเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรลดต่ำลงด้วยผลกระทบที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจสามารถมองเห็นได้ค่อนข้างชัดเจน แต่การประเมินสภาวะเศรษฐกิจนั้นทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้ อาจพิจารณาจากตัวบ่งชี้ ที่สำคัญได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

๑.๒ ปัจจัยด้านสังคม การเมือง และกฎหมาย (social, political and legal) ปัจจัยทางสังคมพิจารณาจาก ระเบียบประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม เป็นต้น ตัวอย่างของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยด้านสังคม เช่น ค่านิยมในการทำงานนอกบ้านของหญิงไทย มีผลต่อการกำหนดความต้องการกำลังแรงงานเพศหญิงและเพศชาย องค์กรสามารถจัดจ้างแรงงานหญิงได้มากขึ้น และสามารถลดแรงงานชายลงบางประเภท ภาวะทางการเมืองและกฎหมายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันซึ่งสามารถคาดการณ์ได้โดยงานตัวอย่างเช่น กรณีที่รัฐบาลออกกฎหมายการเกษียณอายุราชการฉบับใหม่ โดยให้ข้าราชการเกษียณอายุเร็วกว่าหรือช้ากว่าเดิม นักวางแผนบุคคลก็จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

๑.๓ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) ภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนั้นยากที่จะคาดการณ์และยากที่จะประเมิน แนวความคิด ส่วนใหญ่เชื่อว่าการขยายตัวและความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์เป็นสาเหตุให้มีการว่างงานอย่างมากเพราะคอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนแรงงานคนได้อย่างรวดเร็ว แต่หากพิจารณาให้ดีแล้ว แม้ว่าธุรกิจคอมพิวเตอร์จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการกำลังคนในธุรกิจหลายประเภทลดลง เช่น ธุรกิจการเงินการธนาคาร ธุรกิจร้านขายหนังสือ เป็นต้น แต่มีธุรกิจบางประเภทที่จำเป็นต้องจ้างคนเพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจที่บริการ โดยใช้คอมพิวเตอร์ ได้แก่ การพิมพ์เอกสารการวิเคราะห์ผลวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้ วัฒนาการการนำหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานคนในอนาคตย่อมมีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

๑.๔ ปัจจัยด้านคู่แข่ง (competitors) การมีคู่แข่งอาจเป็นผลต่อความเติบโตของอุตสาหกรรม เพราะส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจย่อมถูกคู่แข่งชิงเอาไปไม่มากนัก ตัวอย่าง เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมเหล็กมีอัตราการเติบโตน้อยมาก เนื่องจากมีคู่แข่งจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ก็เป็นผลให้ราคาสินค้าลดต่ำลงธุรกิจสามารถขยายตลาดได้กว้างขึ้น และทำให้ธุรกิจต้องจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น

๒. องค์ประกอบด้านองค์กร หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการบุคคลขององค์กรในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบด้านองค์กรที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน ๕ ประการ ได้แก่

๒.๑ แผนกลยุทธ์ (strategic plans) นับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความต้องการกำลังคนมากที่สุด เนื่องจาก แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น วัตถุประสงค์เกี่ยวกับอัตราความเติบโต (growth rate) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (new products) ตลาด (market) และบริการ

(services) เป็นต้น วัตถุประสงค์เหล่านี้ จะชี้ให้เห็นถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคตนับการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องพัฒนาแผนบุคคลระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้

๒.๒ งบประมาณ (budgets) งบประมาณเป็นเครื่องมือการดำเนินงานสำหรับแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ดังนั้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการเพิ่มหรือลดงบประมาณ จะส่งผลต่อความจำเป็นด้านบุคคลในระยะสั้น

๒.๓ การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต (sales and production forecasts) แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต จะให้ความถูกต้องน้อยกว่างบประมาณ แต่ก็สามารถให้ข้อสังเกตได้รวดเร็วเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นของความต้องการบุคคลในองค์กร

๒.๔ การลงทุนในธุรกิจใหม่ (new ventures) เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการลงทุนในธุรกิจใหม่นั้น กว้างแผนจะต้องทำการพัฒนาแผนการจ้างงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและในกรณีที่การลงทุนในธุรกิจใหม่เกิดจากการร่วมลงทุน (mergers) หรือการควบกิจการ (acquisitions) ก็จำเป็นต้องทบทวนอุปสรรคด้านบุคคลในทันที ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบองค์กรและการออกแบบงานใหม่

๒.๕ การออกแบบองค์กรและการออกแบบงาน (organization and job designs) ช่วงหลังจากมีการร่วมลงทุน หรือการควบกิจการ องค์กรจะมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (reorganization) อย่างฉับพลัน ทำให้แผนกำลังคนต้องการการปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ขององค์กรในขณะเดียวกันการออกแบบงานใหม่ก็ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความต้องการระดับทักษะของพนักงานในอนาคตด้วย

๓. ปัจจัยด้านกำลังแรงงาน (work-force factor) อุปสงค์ของบุคคลขององค์กรจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่

๓.๑ การเกษียณอายุ (retirement)

๓.๒ การลาออก (resignation)

๓.๓ การตาย (deaths)

๓.๔ การสิ้นสุดสัญญาจ้าง (terminations)

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนจำเป็นต้องคาดการณ์แนวโน้มของกำลังแรงงาน โดยศึกษาข้อมูลจากอดีต และนำเอาผลของการคาดการณ์มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกำลังคนในอนาคตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนอัตรากำลังคนควรคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเอง กฎหมาย เทคโนโลยี และคู่แข่ง และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ แผนกลยุทธ์ งบประมาณ การพยากรณ์ ปริมาณการผลิต การลงทุนในธุรกิจใหม่ และการออกแบบองค์กรและการออกแบบงาน รวมทั้งปัจจัยด้านกำลังแรงงาน ได้แก่ การเกษียณอายุ การลาออก การตาย และการสิ้นสุดสัญญาจ้าง เป็นต้น

**กระบวนการวางแผนกำลังคน**



กระบวนการวางแผนกำลังคนควรประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๔ : ๓-๖)

๑. เป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) งานสำหรับนักวางแผนบุคคลจะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลกระทบต่อขององค์กร สภาพเศรษฐกิจที่การแข่งขัน ภาวะเงินเพื่อระดับการวางแผนงานในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

๒. สภาพการณ์ของบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

๓. การคาดการณ์บุคคล (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนบุคคลจะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งจะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมด ก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใดในการคาดการณ์บุคคลเป็นงานที่ละเอียดซับซ้อน ซึ่งพอจะกล่าวถึงขั้นตอนในการคาดการณ์บุคคลพอสรุปได้ ๑๓ ประการ ดังนี้

๓.๑ เก็บข้อมูล

๓.๒ ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการเข้าออกของพนักงาน

๓.๓ หาเครื่องบ่งชี้ที่จะแสดงจำนวนพนักงานลูกจ้างในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ หรืองาน ประเภทสำคัญ ๆ เช่น คุจำนวนพนักงานในด้านการผลิต

๓.๔ พยากรณ์จำนวนพนักงานที่เกี่ยวกับงานหลัก (Line) พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุน (Staff) ว่า จะเป็นจำนวนเท่าไร

๓.๕ ชี้ให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมา แต่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะทำให้เปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะไม่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา

๓.๖ เป็นข้อมูลที่ได้จากระดับต้นไปสู่ระดับสูง การเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการตั้งแต่ระดับต้นได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรถึงแม้ว่าบางครั้งฝ่ายจัดการจะมีคำตอบอยู่แล้วก็ตาม

๓.๗ การสอบถามจากหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ นั้น จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ทำให้หัวหน้างานมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมด้วยฝ่ายจัดการขั้นสูง

๓.๘ การศึกษาถึงโครงการต่าง ๆ

๓.๙ หลักการที่สำคัญที่ควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่งคือ การวิเคราะห์งาน

๓.๑๐ พิจารณาเวลาทำงานที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้างแต่ละคน

๓.๑๑ พิจารณาผลิตผลของงาน อาจจะใช้ศึกษาเปรียบเทียบจำนวนคนกับจำนวนผลิตผลของงาน

๓.๑๒ วิธีใช้ตัวเลขสถิติต่างหรือจากวิจารณ์ของผู้รับผิดชอบ

๓.๑๓ ต้องติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหว การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่

๔. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์บุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคล เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

๕. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่าง ๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนบุคคล และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัย ควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (๒๕๒๙ : ๖-๑๐) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการวางแผนกำลังคน ควรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. การเก็บข้อมูลกำลังคน การวางแผนกำลังคนจะประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์เชื่อถือได้เป็นฐาน การเก็บข้อมูลนั้นจะต้องครอบคลุมทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานกำลังคน ทั้งนี้การเก็บข้อมูลดังกล่าว เพื่อใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ และพยากรณ์เพื่อการวางแผนแก้ปัญหากำลังคน ซึ่งต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการเก็บข้อมูล ประมวลผล และรายงานข้อมูลอย่างถูกต้องทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพยากรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยใช้ข้อมูลกำลังคนที่เก็บในข้อ ๑ ประกอบกับข้อมูลด้านนโยบาย แผนปฏิบัติงานและปริมาณงานของส่วนราชการนั้น ๆ เพื่อทำการวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนให้อัดคล้องกับความจำเป็นตามหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณที่แท้จริง โดยกำหนดจำนวนและประเภทของกำลังคนที่ต้องการให้แน่ชัด และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนเป็นรายปี ๓ ปี ๕ ปี ตามความเหมาะสมโดยใช้เทคนิคในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนได้แก่ การใช้วิจารณ์ญาณ อัตราส่วนและการใช้เทคนิคการวัดงาน เป็นต้น

๓. การพยากรณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และในอนาคต โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น การสูญเสียกำลังคน กำลังคนคงเหลือ การย้ายสับเปลี่ยน ผู้ที่ทำหน้าที่พยากรณ์อุปทานกำลังคนจะต้องทราบข้อมูลกำลังคนในหน่วยงานของตน การวิเคราะห์ข้อมูลทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ผลการวิเคราะห์เป็นฐานในการพยากรณ์ เช่น การสูญเสียกำลังคนในอีก ๕-๑๐ ปีข้างหน้า ตลอดจนการพยากรณ์ถึงผลกระทบสืบเนื่องจากรูปแบบและสภาพการณ์ด้านกำลังคนที่จะมีการบริหารงาน

๔. การวิเคราะห์การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์เป็นระยะ ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานมีการใช้กำลังคนอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในการวิเคราะห์การใช้กำลังคนอาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost/Benefit Analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้จากเจ้าหน้าที่คุ้มกับค่าใช้จ่ายหรือไม่ นอกจากนี้อาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์หาทางเลือกหา

ต้นทุนน้อยที่สุด (Least-Cost Approach) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อเสนอให้ผู้บริหารใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับอัตรากำลังคน

๕. การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน หลังจากทราบข้อมูลทั่วไปและข้อมูลในการพยากรณ์ด้านอุปสงค์ อุปทานและการใช้กำลังคนแล้ว ลำดับขั้นต่อไปคือการกระบวนกรวางแผนกำลังคน คือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพยากรณ์ด้านกำลังคนว่ามีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อหน่วยงานแค่ไหน เพียงใด รวมทั้งปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การสูญเสียกำลังคน การขาดความสมดุลในโครงสร้างกำลังคน เป็นต้น

๖. การจัดทำแผนกำลังคน แผนกำลังคน คือ แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหากำลังคน เมื่อได้ทราบปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่กำลังเกิดขึ้น และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต กิจกรรมสำคัญต่อมาคือ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งแผนกำลังคนควรครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๖.๑ นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน

๖.๒ แผนการสรรหา

๖.๓ แผนพัฒนาและฝึกอบรม

๖.๔ แผนด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

๖.๕ แผนการขยายหรือปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน

๖.๖ แผนการเกลี้ยอัตรากำลังคน

๖.๗ แผนเตรียมกำลังคน เพื่อสืบทอดตำแหน่ง

๗. การนำแผนไปปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานต้องรับผิดชอบและแก้ปัญหาโดยตรง โดยฝ่ายบริหารควรกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผนกำลังคนให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ รวมทั้ง มีการประเมินผล เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผน อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการวางแผนกำลังคนต่อไป

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนบุคคล อย่างน้อยควรประกอบไปด้วย ๕ ขั้นตอนคือ ๑) ศึกษาเป้าหมายและแผนขององค์กร ๒) สภาพการณ์ของบุคคลในปัจจุบัน ๓) การคาดการณ์บุคคล ๔) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน และ ๕) การตรวจสอบ ประเมินผล และการปรับปรุง

#### การคาดการณ์ความต้องการด้านบุคคล

๑. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ คือ จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด-จำนวนบุคลากรคงเหลือจำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด = จำนวนงานอัตรากำลังส่วนของงานต่อบุคลากร

๒. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate Planning Model) วิธีการนี้จะคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Forecasting Methods) วิธีการนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการบุคคลขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่สนใจ

๔. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov-model) วิธีการนี้นำหลักการคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของบุคคลในอนาคต เพื่อองค์กรจะได้จัดเตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วิธีการคาดการณ์ความต้องการด้านบุคคล มี ๔ วิธีการ คือ การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม การใช้วิธีการทางสถิติ และการใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ เป็นต้น

### เทคนิคในการพยากรณ์

๑. ระยะเวลา (Time Horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการบุคคลจะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาเหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

๒. ลักษณะของข้อมูล (Pattern of Data) นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดได้อย่างใกล้เคียง

๓. ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้นนักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธีว่ามีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเอง หรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

๔. ความแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของการพยากรณ์ ดังนั้น นักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีการที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

๕. ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of Application) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงานวางแผนบุคคลต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นนักพยากรณ์จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่สมาชิกทุกคนในทีมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ในการเลือกเทคนิคสำหรับการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ระยะเวลา ลักษณะของข้อมูล ค่าใช้จ่าย ความแม่นยำ และความง่ายในการนำไปใช้

### บทบาทของกลุ่มบริหารงานบุคคลเกี่ยวข้องการวางแผนกำลังคน

๑. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กรและมีจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการบริหารที่ดี เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด จากการใช้กำลังคนที่มีอยู่

๒. หัวหน้าหน่วยงานระดับกองเป็นผู้มีบทบาทในการใช้ควบคุมกำลังคน จำเป็นต้องมีข้อมูลกำลังคนเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีกำลังคนในคุณภาพและจำนวนที่ต้องการ ข้อมูลสำหรับการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต เพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการตามแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ และเพื่อเสนอแนะผู้บริหารระดับสูง

๓. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่องวางแผนกำลังคน เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนแก่ข้าราชการทุกระดับ โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่า นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่วางแผนกำลังคนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รับข้อเสนอแนะจากหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวข้องปัญหากำลังคนและเพื่อนเสนอแนะแผนและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาให้ฝ่ายบริหารพิจารณา

### วิธีการวางแผนกำลังคน

๑. ประเภทของข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลบุคคล คือ ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น ชื่อ สกุล ข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคน ที่สำคัญได้แก่ ชื่อ สกุล ตำแหน่งในสายงาน ระดับตำแหน่งฝ่ายกอง กรม วุฒิกการศึกษา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน วันเข้ารับราชการเงินเดือน

๒. ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วยความต้องการกำลังคนในช่วงระยะเวลาที่จัดทำแผนกำลังคน สภาพกำลังคนปัจจุบัน การสูญเสียกำลังคนและการได้กำลังคนเพิ่ม

๓. ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย การเก็บข้อมูล ควรกำหนดช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลให้ชัดเจนและควรจัดแบ่งและกำหนดกลุ่มงานที่จะวิเคราะห์ การประมวลผลข้อมูลเป็นการนำข้อมูลทุกชนิดที่ได้รวบรวมไว้มาคำนวณเพื่อหากำลังคนที่ต้องการ และการวิเคราะห์ข้อมูลควรดำเนินการวิเคราะห์เป็นรายปี ทดแทนการสูญเสียในเรื่องจำนวน และพิจารณาในด้านคุณภาพด้วย

๔. การวางแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหาหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วิธีการวางแผนกำลังคนสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ประเภทของข้อมูล ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกำลังคน ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน และการวางแผนปฏิบัติการ

### กลวิธีในการแก้ไขปัญหากำลังคน

๑. นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน หน่วยงานควรมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านกำลังคนให้ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงปัญหาและความต้องการกำลังคน ดังนี้

๑.๑ สสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังคน เช่น การขาดแคลนกำลังคนการสูญเสียกำลังคนคุณภาพกำลังคน ขวัญกำลังใจของกำลังคน ปัญหาเหล่านี้มีความรุนแรงแค่ไหนเพียงใด จัดลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดวิธีในการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

๑.๒ วิเคราะห์แนวนโยบายและเป้าหมายด้านกำลังคน ว่าอนาคตเป็นอย่างไร ต้องการแก้ปัญหาเรื่องใด การกำหนดนโยบายและแผนกำลังคนก็ควรมุ่งเน้นในเรื่องนั้น ๆ และควรต้องวิเคราะห์แผนงานในอนาคตของส่วนราชการด้วย เพื่อจะได้ทราบว่า จะต้องเตรียมกำลังคนอย่างไร จึงจะสามารถปฏิบัติการกิจตามแผนงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้

๑.๓ กำหนดนโยบายและเป้าหมายกำลังคน เมื่อดำเนินการตามข้อ ๑.๑ และ ๑.๒ แล้วจึงกำหนดให้แน่ชัดว่าต้องการแก้ปัญหาในเรื่องใด หรือจะปรับปรุงกำลังคนในเรื่องใด เป้าหมายการใช้กำลังคนเป็นอย่างไร

๑.๔ สื่อสารและทำความเข้าใจ ควรมีการเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจนโยบายและเป้าหมาย เพื่อให้ความร่วมมือดำเนินการตามนโยบายคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน มีเป้าหมายและแผนงานชัดเจน เช่น การย้ายสับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนากำลังคนและสามารถปฏิบัติได้

๒. การสรรหา เป็นวิธีการให้ได้บุคคลตามความต้องการ เป็นจุดเริ่มต้นในที่จะทำได้คนดี มีความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๑ การแยกประเภทตำแหน่ง

๒.๒ วิธีการสรรหา

๒.๓ การสำรวจสภาพกำลังคน

๒.๔ การประเมินผล

๒.๕ วิธีการประเมิน

๓. การพัฒนาและการฝึกอบรม มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มพูนสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในหน้าที่ปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีคุณธรรม และความเป็นมนุษย์ที่ดียิ่งขึ้น มีจิตใจและพละทานามัยที่สมบูรณ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

๔. เจ้าหน้าที่สัมพันธ์ งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับหน่วยงาน เช่น การจัดให้มีการปฐมนิเทศ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

๕. การปรับปรุงงาน ในการปรับปรุงงานนั้นประกอบด้วยดังนี้

๕.๑ การขยายงานการขยายงานที่ใช้ความสามารถอย่างเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน และเป็นการเตรียมเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ การขยายงานที่ใช้ความสามารถต่างกัน ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงาน ซึ่งคาดว่าผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติได้ เพื่อปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นและสนใจในการปฏิบัติงาน

๕.๒ การปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน เพื่อให้เกิดความท้าทายต่อความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มอบหมายงานให้ดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติ การทราบผลการปฏิบัติ

๖. การเกลี้ยกำลังคน หมายถึง การถ่ายเทกำลังคนจากหน่วยงานที่มีความจำเป็นน้อยกว่าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีความจำเป็นมากกว่า เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์สูงสุด

๗. การเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง เหตุผลความจำเป็นในการสืบทอดตำแหน่งคือ

๗.๑ สร้างความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานจะมีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอและมีคุณภาพที่เหมาะสม

๗.๒ การเลือกคนไว้ทดแทนต้องรอบคอบ โดยเฉพาะการพัฒนาคน

๗.๓ ผู้มีความรู้ความสามารถสูงสุด มักถูกชักจูงไปทำงานกับหน่วยงานอื่น จึงจำเป็นต้องค้นหาตัวบุคคลเพื่อทดแทน เพื่อมิให้เกิดช่องว่างหรือขาดแคลนกำลังคนระดับสมอง

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า กลวิธีในการแก้ไขปัญหากล้าคน มีกลวิธีที่ต้องคำนึงหลากหลายประการ คือ นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกล้าคน การสรรหา การพัฒนาและการฝึกอบรม งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ การเกลี้ยกล้าคน การปรับปรุงงาน และการเตรียมกล้าคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

### การนำไปใช้ประโยชน์

การวางแผนอัตรากล้าคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เป็นประโยชน์ที่นำไปใช้ในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

๑. นำไปใช้วางแผนกำหนดจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปริมาณงานที่แท้จริง

๒. นำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง (ย้าย) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ได้ตรงกับกลุ่มสาระที่ต้องการ และต้องตามความต้องการของสถานศึกษา

๓. นำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

๔. ฝ่ายผลิตข้าราชการครูสามารถนำไปวางแผนการผลิตข้าราชการครูให้สอดคล้องกับความต้องการใช้อัตรากล้าคนในสถานศึกษา

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากล้าคนมีประโยชน์คือ สามารถกำหนดจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปริมาณงานที่แท้จริง เพื่อให้บุคลากรการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### การบริหารอัตรากล้าคน

#### ปรัชญาของการบริหารอัตรากล้าคน

๑. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารบุคคลเชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

๒. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารบุคคลดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

๓. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารบุคคลในองค์กร

๔. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต

๕. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสุขสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

๖. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

๗. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทนเมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้ มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอกขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับและศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

### ปรัชญาสู่การปฏิบัติงาน

ปรัชญาการบริหารบุคคล จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้น จึงขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

๑. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)

๒. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๓. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

๔. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

๕. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กรและองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจาหรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

๖. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

๗. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดมีสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานศึกษาและการศึกษาต่อ เป็นต้น



๘. การสร้างความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น จะต้องมามีข้อมูลเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น ออกจากนั้นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

### นโยบายและภารกิจของการบริหารอัตรากำลังคน

นโยบายด้านการบริหารบุคคล เป็นแนวทางของการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารบุคคล หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารบุคคล มีความมุ่งหมาย ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
๒. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
๓. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

### นโยบายการบริหารกำลังคน

๑. เหตุผลในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารบุคคล เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่าง ๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

๑.๑ การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์กร ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

๑.๒ นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้น จึงสามารถนำเอาผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

๑.๓ เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

๑.๔ การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้น นโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐานก็ได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่ยึดมั่นในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะ

นโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกหน้านโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิด เพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่า นโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งแสดงว่ามีการยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

๒. วัตถุประสงค์ของนโยบาย พื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้ว่าจะจุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

๒.๑ ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้าง และคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

๒.๒ สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

๒.๓ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้หน่วยงาน บางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่คาดหวังว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือด่าจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

๒.๔ การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้น พนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของคนงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง พนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

๒.๕ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็เป็นความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่าการในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบากและรับผิดชอบมากเกินไปกำลังความสามารถของตนเอง

๒.๖ ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารงานในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้น

ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

๒.๗ ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเอง การพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

### ภารกิจของการบริหารกำลังคน

๑. งานสรรหาบุคคล คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

๒. งานใช้บุคคล คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมุ่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการโดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

๓. งานดูแลรักษาบุคคล คือ หน้าที่การบำบัดบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษอุบัติเหตุ อบรมมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง ๓ ประการของการบริหารบุคคลในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารบุคคลจะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ

ได้อย่างถูกต้องก็คือ “หาให้ได้ ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาซ้ำ ๆ วัวนาน ๆ นับว่าเป็นค่ากล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

### หน้าที่ของการบริหารอัตรากำลังคน

๑. การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

๒. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

๓. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

๔. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

๕. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

๖. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจเต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

๗. มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อหิมีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

๘. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

๙. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑๐. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

๑๑. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือนเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

๑๒. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทน ให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

๑๓. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

๑๔. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

๑๕. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

### ระบบการบริหารกำลังคน

การบริหารบุคคลแบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

๑. ระบบคุณธรรม (merit system) ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารบุคคลตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ ๔ ประการ ได้แก่

๑.๑ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกับความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

๑.๑.๑ ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

๑.๑.๒ ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

๑.๑.๓ ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานจริง ๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

๑.๓ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

๑.๓.๑ การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

๑.๓.๒ การดำรงรักษา (Retention) โดยการดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กรเพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

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) ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

๒.๑ ระบบสืบทอดตำแหน่ง เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

๒.๒ ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

๒.๓ ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารบุคคลในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

๒.๓.๑ การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

๒.๓.๒ การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน

๒.๓.๓ ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจมากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่

๒.๓.๔ อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

๒.๓.๕ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่น ๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น

### การจัดองค์กรของฝ่ายบุคคล

การจัดองค์กรของฝ่ายบุคคล นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

๑. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการสรรหา สัมภาษณ์ ทดสอบ คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

๒. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการ ฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

๓. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สรรวจค่าจ้าง ในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับ ภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน

๔. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับ สภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาทั่ว ๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงาน แก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๕. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัย ในองค์กรกำกับดูแล ให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์ สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

๖. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัด ดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ อนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

๗. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคล ตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งที่พนักงาน ต้องการและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงาน

๘. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรของ องค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

### **การบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์**

การบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิด ของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านบุคคลในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมี คุณลักษณะ ๖ ประการ ได้แก่

๑. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็น ทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อกิจกรรม เช่น กฎหมาย สภาพทางเศรษฐกิจ การ เปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเอง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้าน

การบริหารบุคคลจะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาปรับกรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

๒. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อถึงการตัดสินใจด้านบุคคลและขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

๓. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคคล เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

๔. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

๕. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารบุคคลคือ บุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้น จะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนาที่จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการข้อเสนอแนะนโยบายด้านการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้

### การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning) เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความมั่นใจว่า กลยุทธ์ด้านคนจะมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นกรอบการดำเนินการแบบองค์รวมที่องค์กรใช้เป็นแนวทางในการประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ต่อกำลังคนของหน่วยงาน "Strategic Workforce Planning ensures that people strategies align with the organization's strategic plan."

การวางแผนอัตรากำลังหรือแผนกำลังคนเป็นกระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน การพัฒนาคนในองค์กร การใช้คน และการควบคุมคน โดยที่องค์กรจะต้องมั่นใจว่าองค์กรมีปริมาณคน มีคนที่มีคุณสมบัติ คุณภาพและคุณลักษณะตามที่ต้องการในหน่วยงานต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม และในเวลาที่ต้องการ รวมทั้ง ต้องมีวิธีการใช้คนเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (๒๕๔๑) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

๑. การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนการทดแทน การวิเคราะห์การออกจากงานของแรงงาน การกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการวางแผนอาชีพสำหรับคนงาน การพัฒนาตัวแบบสำหรับการวางแผนคัดเลือก และการเลื่อนตำแหน่งคนงานและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายค่าจ้างกับการคัดเลือกคนเข้าทำงาน



๒. การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนบุคคล (Personal Planning) มีขอบเขต ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงาน ได้แก่ การเลือกสรร การบรรจุ การฝึกอบรม การศึกษา การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และอื่นๆ

๓. การวางแผนกำลังคน คือ นโยบายด้านกำลังคนและการจ้างงานเมื่อพิจารณาในแง่เศรษฐกิจตามกรอบนี้จะวัดในเชิงปริมาณและคุณภาพของกำลังแรงงานของชาติ การวางแผนตามความหมายนี้ จะมองในแง่โครงสร้างของประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติและ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการคาดการณ์ด้านอาชีพอุตสาหกรรมและแรงงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบต่อนื่องที่จะเกิดจากการทดแทนแรงงานคนด้วยเครื่องจักร

๔. การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรหนึ่งสามารถที่จะมีบุคคลและประเภทของบุคคลในปริมาณที่ถูกต้องเหมาะสม ในแหล่งที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดสูงสุด

James W.Walker กระบวนการในการกำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและ แผนปฏิบัติการต่างๆ ด้านกำลังคน เพื่อให้องค์กรมีการบริหารกำลังคนที่มี ประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา

สำนักงาน ก.พ ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่า เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์ เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธี ที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่าง เพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### การวางแผนกำลังคนกับการวางแผนการศึกษา

การวางแผนการศึกษากว้างกว่าการวางแผนกำลังคน เพราะการวางแผนการศึกษาต้องพิจารณาทั้งความต้องการกำลังคนและความต้องการทางสังคม แต่ที่ว่าการวางแผนการศึกษาแคบกว่าการวางแผนกำลังคนก็เพราะว่าการวางแผนกำลังคนต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยทางเศรษฐกิจ การพัฒนาตลอดจนเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจเข้ามาประกอบด้วย เหตุผลที่ต้องมีการวางแผนกำลังคน

สุรพงษ์ มาลี(๒๕๕๖)ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

- ๑) ใช้กำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า
- ๒) เตรียมกำลังคน( ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ๓) เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อลด Recruitment Gaps
  - การพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
  - การวางแผนก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development)
  - การสืบทอดตำแหน่ง/สร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Planning)
  - การบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Staff Costings)
  - การตัดสินใจลดหรือเพิ่มกำลังคนด้วยมาตรการต่าง ๆ (Expansion/Restructuring/Reduction/ Redundancy)

## กรอบแนวคิดในการการวางแผนอัตรากำลัง

ประเด็นหลักของ

การวางแผนอัตรากำลัง

เทคนิค-วิธีการเพื่อพิจารณาอัตรากำลัง

<ul style="list-style-type: none"> <li>• เน้นวางกำลังคนให้สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ของ องค์กร</li> </ul>	<p>การใช้ดุลยพินิจของ ผู้บริหาร (Management Judgment)</p>	<p>เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน ใน อนาคตเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายทิศทางของงาน และ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เน้นการวางแผนรองรับภาระงานอันเป็นพลวัต</li> </ul>	<p>การใช้วิธีอัตราส่วน (Ratio)</p>	<p>เป็นการวิเคราะห์กำลังคนที่ต้องการในอนาคตโดยใช้เกณฑ์เปรียบเทียบที่สร้างขึ้นเป็นรากฐานในการคำนวณ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เน้นปิดช่องว่าง (gap) ระหว่างความต้องการ กำลังคนกับกรอบจำนวนที่ จัดสรรได้และอยู่ในกรอบ งบประมาณ</li> </ul>	<p>การใช้เทคนิคการวัดงาน (Work Measurement Technique)</p>	<p>เป็นวิธีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนที่มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ โดยการศึกษาขั้นตอนการทำงานของงานต่างๆ โดย ละเอียดและมีการวัดเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้น</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เน้นการจัดการเพื่อสังสรรค์ภาพคนไว้ในองค์กร อย่างเป็นระบบ</li> </ul>	<p>การประชุมกลุ่ม (Focus group)</p>	<p>การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคนในด้านประเภทหรือระดับหรือสมรรถนะของกำลังคน โดยเป็นการสัมมนาระหว่างผู้มีความรู้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในแง่มุมต่างๆ เป็นหลัก</p>

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษา

#### SWOT ANALYSIS

SWOT คือ ชื่อของทฤษฎีหนึ่งทางด้านการบริหารจัดการ ที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพโดยทั่วไปขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน สำหรับการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต โดยทฤษฎี SWOT เป็นตัวย่อของคำหลายคำ นำมาผสมรวมกันเป็น ๑ ทฤษฎี ซึ่งความจริงแล้วมันย่อมาจากคำที่มีความหมาย ๔ คำ ดังต่อไปนี้

๑. Strengths (S) : จุดแข็ง จุดเด่น ขององค์กร
๒. Weaknesses (W) : จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบขององค์กร
๓. Opportunities (O) : โอกาสทางด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร
๔. Threats (T) : อุปสรรคที่อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงาน

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก

สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก องค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ที่มีต่อองค์กร และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของ องค์กร ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

#### ๑. ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละ อย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งของ องค์กรจะเป็น ความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กร จะเป็นคุณลักษณะ ภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ ให้โอกาสเพื่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนด วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

#### ๒. ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็ง ขององค์กร และ แสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะ อุปสรรคทาง สภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้ง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

##### ๑) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากร และความสามารถ ภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้น ของข้อมูลเพื่อการ ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้ง ในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ และผลกลยุทธ์ก่อนหน้า นี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ ภายในองค์กร นั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควร นำมาใช้ในการพัฒนา องค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร การระดม ความคิดเพื่อระบุจุดแข็งขององค์กรควรคำนึงถึงคำสำคัญต่อไปนี้

- อะไรที่เราทำได้ดี
- เรามีองค์ความรู้ใดที่มีคุณค่า
- ทรัพยากรที่มี(สภาพทางกายภาพ,คน,สิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจ)
- ความสามารถในการแข่งขัน
- คุณลักษณะที่ดี
- ความร่วมมือ พันธมิตร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจาก มุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควร ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การระบุจุดอ่อนขององค์กรควรคำนึงถึงสำคัญต่อไปนี้

- สิ่งที่เราทำได้ไม่ดี
- ข้อเสียเปรียบ
- ข้อบกพร่องทางด้านความเชี่ยวชาญหรือสมรรถนะ
- การขาดแคลนทรัพยากร(สภาพทางกายภาพ,คน,สิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจ)
- การสูญเสียความสามารถ

๒) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงาน ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อม ทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรระดับมหภาค และองค์กรสามารถขจัดข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ การระบุโอกาสขององค์กรควรคำนึงถึงสำคัญต่อไปนี้

- โอกาสที่ดีที่สุดคืออะไร
- มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- เราจะทำได้ดีเมื่อต้องแข่งขันกับคนอื่น

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อมซึ่งองค์กร จะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้ การระบุอุปสรรคขององค์กรควรคำนึงถึงสำคัญต่อไปนี้

- สภาพการแข่งขันสูง
- มีการผลิตอะไรใหม่ๆเพิ่มขึ้น
- สภาพทางประชากร
- ๓. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์ สามารถทำได้หลายวิธีโดยวิธีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับได้แก่การใช้ TOWS matrix ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้อยู่ บนหลักการของ SWOT Analysis โดยองค์กรจะเลือกกลยุทธ์หลักที่เหมาะสมที่สุด และสอดคล้อง กับสถานการณ์เป็นกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ คือ กลยุทธ์ทางเลือก ๔ ประการซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

	โอกาสจากภายนอก(O)	ภาวะคุกคามจากภายนอก(T)
	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.
จุดแข็งภายใน(S) ๑. ๒. ๓.	SO “Maxi-Maxi” strategy กลยุทธ์ที่ใช้ความเข้มแข็งสร้าง โอกาสในการดำเนินการเชิงรุกให้ มากที่สุด	ST “Maxi-Mini” strategy กลยุทธ์ที่ใช้ความเข้มแข็งไปลด ภาวะคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด
จุดอ่อนภายใน(W) ๑. ๒. ๓.	WO “Mini-Maxi” strategy กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนโดยใช้ความ ได้เปรียบจากการมีโอกาสดี	WT “Mini-Mini” strategy กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง ภาวะคุกคาม

๑) กลยุทธ์จุดแข็ง – โอกาส (SO Strategy) กลยุทธ์จุดแข็ง – โอกาส เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่ดีที่สุด คือ องค์กรมีจุดแข็ง และโอกาสที่ดีซึ่งเป็นแนวทางให้องค์กรไปถึงเป้าหมาย หากองค์กรมีจุดอ่อนก็ต้องพยายาม แก้ปัญหาเพื่อเปลี่ยนจากจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็น โอกาส ในกลยุทธ์นี้องค์กรจะใช้จุดแข็งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากโอกาส

๒) กลยุทธ์จุดอ่อน – โอกาส (WO Strategy) กลยุทธ์จุดอ่อน – โอกาส เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่องค์กรต้องพยายามลด จุดอ่อนให้ต่ำที่สุด แต่พยายามให้เกิดโอกาสสูงสุด ดังนั้น องค์กรที่มีจุดอ่อนอาจต้องพยายามหา วิธีแก้ไขโดยการใช้ข้อได้เปรียบด้านเทคโนโลยี บุคลากรที่มีทักษะจากภายนอกเข้ามาพัฒนาองค์กร เป็นต้น เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจะพยายาม แก้ไขสิ่งที่เป็จุดอ่อนแล้วจึงปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสมีโอกาสดีเกิดขึ้นภายนอก แต่องค์กรมีจุดอ่อนภายในไม่สามารถที่นำโอกาสที่เกิดขึ้นนั้นมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ตัวอย่าง เช่น เขตพื้นที่พบว่าขาดการประสานงานที่ดีในการพัฒนาครูในพื้นที่ในระดับบุคคล โดยที่ในปัจจุบันมีการใช้งาน Mobile Application มากขึ้น ราคาของอุปกรณ์ก็ต่ำลง (โอกาสภายนอก) แต่องค์กรยังขาดความรู้ความสามารถ คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของครูผู้สอนด้วยการจ้างหรือฝึกอบรมครูด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีสมรรถภาพด้านนี้อย่างเพียงพอ

๓) กลยุทธ์จุดแข็ง – อุปสรรค (ST Strategy) กลยุทธ์จุดแข็ง – อุปสรรค เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดแข็ง แต่ใน ขณะเดียวกันก็มีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งองค์กรต้องทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุด และมีอุปสรรคที่ต่ำสุด ดังนั้น องค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี ด้านการเงิน ด้านการจัดการ หรือด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อขจัดอุปสรรค ซึ่งในกลยุทธ์นี้องค์กรจะใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะอุปสรรคให้ได้

๔) กลยุทธ์จุดอ่อน – อุปสรรค (WT Strategy) กลยุทธ์จุดอ่อน – อุปสรรค เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดอ่อนใน ขณะเดียวกันก็มีอุปสรรคด้วย ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรคือ การสร้างให้เกิดจุดแข็งและลดอุปสรรคให้ต่ำสุด ซึ่งองค์กรอาจต้องใช้รูปแบบการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย โดย องค์กร พยายามจะสร้างจุดแข็งเพื่อเอาชนะอุปสรรคให้ได้ ในกรณีศึกษาสามารถสร้าง TOWS Matrix ได้

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และนำจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยภายใน และนำโอกาสกับอุปสรรคซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกขององค์กรมากำหนด TOWS Matrix เพื่อที่จะสร้างเป็นกลยุทธ์ขององค์กรได้ต่อไป

#### ๔. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง หน้าที่การจัดการที่กำหนดทิศทางเอาไว้เกี่ยวกับภารกิจ ขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์ในการทำงาน และการกำหนดกลยุทธ์ผลลัพธ์ของการ กำหนดกลยุทธ์คือ แผนกลยุทธ์ โดยลักษณะของกลยุทธ์ระดับองค์การ (Organization level strategies) มีดังนี้

๑) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) เมื่อองค์กรบรรลุผลสำเร็จในระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะพิจารณาใช้กลยุทธ์นี้ในการ ดำเนินงานเพื่อสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด หรือการลดต้นทุน และการเพิ่มกำไร เป็นต้น

๒) กลยุทธ์ในการรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) องค์กรที่มีการเจริญเติบโตระดับปานกลาง อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตของ อุตสาหกรรมปานกลาง มีความดึงดูดของ อุตสาหกรรมปานกลาง และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อย สามารถคาดคะเนสถานการณ์ได้ โดยที่กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ

๓) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment) เป็นกลยุทธ์ที่อาจเกิดจากการขยาย ตัวมากเกินไป หรือการขยายตัวประสบปัญหา หรือ มีภาวะฉุกเฉินด้านการเงินเนื่องจากการตลาดซบเซา การใช้กลยุทธ์ตัดทอนเป็นลักษณะของการ ปกป้องตัวเอง เพื่อความอยู่รอดของกิจการในอนาคต

#### ๕. ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation Constraints)

ผู้บริหารต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างประกอบการกำหนดกลยุทธ์ สร้างความสมดุลและสอดคล้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนา องค์กรให้สามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต ต้องให้ความสนใจศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ข้อจำกัดในการกำหนด กลยุทธ์มี ๕ ประการคือ

๑) การจัดหาทรัพยากรทางการเงิน กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลการดำเนินการในระดับสูง อาจต้องใช้เงินในกระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น การจัดหาเงินเพิ่มเติมจากแหล่งเงินอุดหนุนต่างๆทั้งที่เดิมและแหล่งใหม่อาจทำได้ในขอบเขตที่จำกัด

๒) เจตคติต่อความเสี่ยง กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลการดำเนินการในระดับที่สูง อาจมีความเสี่ยงสูงในการเลือกใช้ จึงขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจว่าจะยอมรับความเสี่ยงในระดับใด

๓) ขีดความสามารถขององค์กร กลยุทธ์ที่จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของ ระบบการทำงานอย่างรวดเร็วจากบุคลากรเท่าที่มีอยู่ บางครั้งองค์กรอาจจะต้อง เผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่าปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรที่มีทักษะไม่เพียงพอ และบุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่าง รวดเร็วได้

๔) ความสัมพันธ์ของช่องทางการไหลเวียนในกระบวนการผลิต กลยุทธ์ที่จำเป็นจะต้องหาช่องทางใหม่ในกระบวนการดำเนินงานโดยเฉพาะการจัดปัจจัยนำเข้าต่างๆ เช่น ครูที่มีคุณวุฒิต่างๆในสถานศึกษา การย้ายเข้าออกของครู เป็นต้น และอาจต้องเผชิญข้อเท็จจริงที่ว่าปริมาณและคุณภาพของปัจจัยนำเข้าต่างๆไม่เพียงพอ

๕. การโต้ตอบของคู่แข่ง เช่น ระหว่างสถานศึกษารัฐกับเอกชน กลยุทธ์ที่ต่อสู้กับคู่แข่ง อาจก่อให้เกิดปัญหาตามมาจากการที่คู่แข่งทำการโต้ตอบ เช่น การพัฒนาห้องเรียนสองภาษาของ

สถานศึกษาของรัฐอาจทำให้สถานศึกษาเอกชนทำห้องเรียนสองภาษาที่ดีกว่าและมีข้อเสนอเรื่องค่าใช้จ่ายที่ถูกลงกว่า

## ๒.๓ เกณฑ์อัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

การวางแผนอัตรากำลัง คือ การกำหนดล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการกำลังคน หรือตำแหน่งประเภทไหน จำนวนเท่าไร โดยต้องคำนวณให้พอดีกับงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยปกติจะวางแผนอัตรากำลังเมื่อตั้งหน่วยงานใหม่ แต่ในทางปฏิบัติเราอาจจะวางแผนอัตรากำลังในหน่วยงานต่างๆได้เสนอเนื่องจากความต้องการกำลังคนในหน่วยงาน ได้เปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆไปในระบบราชการซึ่งมักจะวางแผนอัตรภาพนอัตรากำลังล่วงหน้า ทั้งระยะสั้น คือเป็นรายปี และระยะยาว คือ ๓ ปี หรือ ๕ ปี

การวางแผนอัตรากำลังของครู ในสถานศึกษา คือ การพิจารณาว่าสถานศึกษาใดควรจะมีข้าราชการครูตำแหน่งใด จำนวนเท่าใด การเรียนการสอนจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด การวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูอาจคำนวณได้จากจำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียนเดิม เพื่อหาแนวโน้มที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น แล้วนำมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาอีกครั้งโดยปกติ

ก.ค.ศ. ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาไว้เป็นมาตรฐานในการคิดคำนวณกำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาไว้แล้ว

ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง

๑. เพื่อเป็นแนวทางในการอนุมัติกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนเพิ่มเติม
๒. เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาอนุมัติโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
๓. เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาบรรจุ-แต่งตั้ง หรือโยกย้ายบุคลากรในโรงเรียน
๔. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการที่จะนำไปวางแผนในการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญ

การวางแผนอัตรากำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับ อุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีจะให้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนาคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อดำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ได้มาและธำรงรักษากำลังคนไว้ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
2. ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. พยากรณ์ปัญหาที่เกี่ยวกับกำลังคน
4. เตรียมมาตรการเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหเกี่ยวกับกำลังคน

5. เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจร่วมกับเกี่ยวกับสภาพกำลังคนจะเชื่อมโยงไปสู่การเตรียมกำลังคน

สูตรการคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. ตามหนังสือ ที่ ศธ 0206.6/ว23 ลงวันที่ 23 ธันวาคม 2564

การคำนวณอัตรากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา

อัตรากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา

จำนวนนักเรียน	อัตรากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา		รวม
	ผอ.สถานศึกษา	รอง ผอ.สถานศึกษา	
1 - 40 คน*	-	-	-
41-119 คน	1 อัตรา	-	1 อัตรา
120-719 คน	1 อัตรา	1 อัตรา	2 อัตรา
720-1,079 คน	1 อัตรา	2 อัตรา	3 อัตรา
1,080-1,679 คน	1 อัตรา	3 อัตรา	4 อัตรา
ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป	1 อัตรา	4 อัตรา	5 อัตรา

**หมายเหตุ \*** สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 40 คนลงมา ไม่กำหนดอัตรากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา ยกเว้น สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ (จังหวัดสตูล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และ 4 อำเภอในจังหวัดสงขลา ได้แก่ อำเภอจะนะ เทพา นาทวี และสะบ้าย้อย) และในพื้นที่พิเศษ เสี่ยงภัย ทุรกันดาร ชนกลุ่มน้อย เกาะ ภูเขา และพื้นที่ในเขตชายแดน ที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน (ตามประกาศรายชื่อสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) โรงเรียนตามโครงการพระราชดำริ หรือโรงเรียนในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) หรือโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล หรือโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ ให้กำหนดอัตรากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 อัตรา

- ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติการสอนไม่ต่ำกว่า 5 ชั่วโมง/สัปดาห์
- ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติการสอนไม่ต่ำกว่า 10 ชั่วโมง/สัปดาห์

การคำนวณอัตรากำลังสายงานการสอน

โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา



**แบบที่ 1 โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา และจัดการเรียนการสอน อ.1-ป.6 หรือ ป.1-ป.6**

**จำนวนอัตรากำลัง**

จำนวนนักเรียน	ครูผู้สอน
1 - 40 คน	1 - 4 อัตรา*
41 - 80 คน	6 อัตรา
81 - 119 คน	8 อัตรา

**หมายเหตุ \*** สถานศึกษาที่มีนักเรียน 1 - 40 คน ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาวางแผนและกำหนดอัตรากำลังสายงานการสอน เสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิจารณา โดยคำนึงถึงภาระงาน บริบทของสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพของผู้เรียน และแผนการบริหารจัดการโรงเรียน ขนาดเล็กของจังหวัด และอัตรากำลังของสถานศึกษานั้นต้องไม่เกินเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

**แบบ 2 โรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาส ที่มีนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา และจัดการเรียนการสอน อ.1 - ม.3/ม.6 หรือ ป.1 - ม.3/ม.6**

อัตราส่วน (มัธยมต้น)	นักเรียน : ห้อง	=	35 : 1
	ชั่วโมงเรียน : สัปดาห์	=	30 : 1
อัตราส่วน (มัธยมปลาย)	นักเรียน : ห้อง	=	35 : 1
	ชั่วโมงเรียน : สัปดาห์	=	35 : 1
เวลาการปฏิบัติงานของครูหนึ่งคน	ชั่วโมงสอน : สัปดาห์	=	20 : 1

**จำนวนอัตรากำลังครูผู้สอนระดับปฐมวัยและหรือระดับประถมศึกษา**

จำนวนนักเรียน	ครูผู้สอนระดับปฐมวัยและหรือประถมศึกษา
1 - 40 คน	1 - 4 อัตรา*
41 - 80 คน	6 อัตรา
81 - 119 คน	8 อัตรา

**จำนวนอัตรากำลังครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษา**

$$\text{ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษา} = \frac{(\text{ห้องเรียน ม.ต้น} \times \text{ชั่วโมงเรียนต่อสัปดาห์})}{\text{ชั่วโมงการปฏิบัติงานของครู 1 คนต่อสัปดาห์}} + \frac{(\text{ห้องเรียน ม.ปลาย} \times \text{ชั่วโมงเรียนต่อสัปดาห์})}{\text{ชั่วโมงการปฏิบัติงานของครู 1 คนต่อสัปดาห์}}$$

**จำนวนอัตรากำลังครูผู้สอนรวม**

$$\text{ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาารวม} = \frac{\text{ห้องเรียน ม.ต้น} \times 30}{20} + \frac{\text{ห้องเรียน ม.ปลาย} \times 35}{20}$$

$$\text{ครูผู้สอนรวม} = \text{จำนวนครูผู้สอนระดับปฐมวัยและหรือประถมศึกษา} + \text{จำนวนครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษา}$$

**เงื่อนไข** - การคิดจำนวนห้องเรียนโดยใช้ "จำนวนนักเรียนต่อห้อง หาร จำนวนนักเรียนแต่ละชั้น" หากมีเศษตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ให้เพิ่มอีก 1 ห้อง

- การคิดจำนวนครูให้ปัดเศษตามหลักคณิตศาสตร์ (เศษตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ให้คิดเป็น 1 อัตรา, ไม่ถึง 0.5 ให้คิดเป็น 0 อัตรา)

**หมายเหตุ** \* สถานศึกษาที่มีนักเรียนระดับปฐมวัยและหรือประถมศึกษาจำนวน 1 - 40 คน ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาวางแผนและกำหนดอัตรากำลังสายงานการสอน เสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิจารณา โดยคำนึงถึงภาระงาน บริบทของสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพของผู้เรียน และแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของจังหวัด และอัตรากำลังของสถานศึกษานั้น ต้องไม่เกินเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

### แบบ 3 โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา

อัตราส่วน (มัธยมต้น)	นักเรียน : ห้อง	=	35 : 1
	ชั่วโมงเรียน : สัปดาห์	=	30 : 1
อัตราส่วน (มัธยมปลาย)	นักเรียน : ห้อง	=	35 : 1
	ชั่วโมงเรียน : สัปดาห์	=	35 : 1
เวลาการปฏิบัติงานของครูหนึ่งคน	ชั่วโมงสอน : สัปดาห์	=	20 : 1

### จำนวนอัตรากำลังครูสอนระดับมัธยมศึกษา

$$\text{ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาารวม} = \frac{(\text{ห้องเรียน ม.ต้น} \times \text{ชั่วโมงเรียนต่อสัปดาห์})}{\text{ชั่วโมงการปฏิบัติงานของครู 1 คนต่อสัปดาห์}} + \frac{(\text{ห้องเรียน ม.ปลาย} \times \text{ชั่วโมงเรียนต่อสัปดาห์})}{\text{ชั่วโมงการปฏิบัติงานของครู 1 คนต่อสัปดาห์}}$$

$$\text{ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาารวม} = \frac{\text{ห้องเรียน ม.ต้น} \times 30}{20} + \frac{\text{ห้องเรียน ม.ปลาย} \times 35}{20}$$

**เงื่อนไข** - การคิดจำนวนห้องเรียนโดยใช้ "จำนวนนักเรียนต่อห้อง หาร จำนวนนักเรียนแต่ละชั้น" หากมีเศษตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ให้เพิ่มอีก 1 ห้อง

- การคิดจำนวนครูให้ปัดเศษตามหลักคณิตศาสตร์ (เศษตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ให้คิดเป็น 1 อัตรา, ไม่ถึง 0.5 ให้คิดเป็น 0 อัตรา)

## ๒.๔ มาตรฐานวิชาเอกที่ให้ไว้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

จำนวนนักเรียน	จำนวนครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.	สาขาวิชาเอกของครูผู้สอน ตามที่ สพฐ.กำหนด (อัตราที่)							
		๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘
๑-๔๐ คน	๑-๔	ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต	อังกฤษ			
๔๑-๘๐ คน	๖	ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต	อังกฤษ	สังคม	วิทยาศาสตร์	
๘๑-๑๑๙ คน	๘	ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต	อังกฤษ	สังคม	วิทยาศาสตร์	เพิ่มเติม
<b>นักเรียนรวม ๑๒๐ ขึ้นไป</b>									
ก่อนประถม-ป.๖	คำนวณตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.	ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต	อังกฤษ	สังคม	วิทยาศาสตร์	เพิ่มเติม
ขยายโอกาส		ประถม	ปฐมวัย	ไทย	คณิต	อังกฤษ	สังคม	วิทยาศาสตร์	

## บทที่ ๓ วิธีดำเนินการ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือเพื่อศึกษาอัตรากำลังครูเพื่อการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง การกำหนดความต้องการรายวิชาทดแทนและการจัดทำข้อมูลเพื่อจัดทำแผนความต้องการครูการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามสาขาวิชา และประเภทของสถานศึกษา มีการดำเนินการ ดังนี้

### ๓.๑ ประชากร

การศึกษาครั้งนี้เป็นครูในโรงเรียนทุกโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ จำนวน ๒๕๕ โรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสำรวจข้อมูล จำนวน ๓ ฉบับ ดังนี้

๓.๒.๑ แบบสำรวจข้อมูลแผนการรับนักเรียน ๓ ปี (ปีการศึกษา ๒๕๖๔-๒๕๖๖)

๓.๒.๒ แบบสำรวจข้อมูลความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖)

๓.๒.๓ แบบสำรวจข้อมูลจำนวนครูเกษียณอายุราชการจำแนกตามสาขาวิชาที่สอน ปี ๒๕๖๔-๒๕๖๖

### ๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ไปยังโรงเรียนโดยขอความร่วมมือจากผู้บริหาร โรงเรียนให้เก็บข้อมูลได้รับกลับคืนมา ๒๕๕ ฉบับคิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนทั้งหมด

### ๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจข้อมูลจำนวนครู วิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย (descriptive statistics) โดยการแจกแจงความถี่

## บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอัตรากำลังครูเพื่อการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง การกำหนดความต้องการรายวิชาทดแทน และจัดทำข้อมูลเพื่อการจัดทำแผนความต้องการครู การศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามสาขาวิชา และประเภทของสถานศึกษา มีดังนี้

ตาราง ๑ สรุปสภาพอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดนักเรียน ปีการศึกษา ๒๕๖๔

ขนาด โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	จำนวน นักเรียน	จำนวนครู						จำนวนที่ขาด-เกิน			ข้อมูลเฉพาะ โรงเรียนที่ขาดครู		ข้อมูลเฉพาะ โรงเรียนที่ครูเกิน		จำนวน โรงเรียน ที่ครู พอดี (โรง)
			ตาม จ.๑๘			ตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.										
			บร.	ครูผู้ สอน	รวม	บร.	ครูผู้ สอน	รวม	บร.	ครูผู้ สอน	รวม	(โรง)	(อัตรา)	(โรง)	(อัตรา)	
นร. ๔๐ คนลงมา	๒๕	๕๘๐	๒๔	๔๗	๗๑	๐	๗๔	๗๔	๒๔	-๒๗	-๓	๙	๑๑	๗	๘	๙
นร. ๔๑- ๑๑๙ คน	๑๑๔	๘๗๐๑	๑๑๕	๕๐๒	๖๑๗	๑๑๔	๗๘๗	๙๐๑	๑	-๒๘๕	-๒๘๔	๑๐๘	๒๘๕	๑	๑	๕
นร. ๑๒๐ คนขึ้นไป	๑๑๖	๒๗๘๙๖	๑๓๘	๑๖๗๙	๑๘๑๗	๒๓๗	๑๖๖๗	๑๙๐๔	-๙๙	๑๒	-๘๗	๗๐	๑๒๙	๒๑	๔๒	๒๕
รวมทั้งสิ้น	๒๕๕	๓๗๑๗๗	๒๗๗	๒๒๒๘	๒๕๐๕	๓๕๑	๒๕๒๘	๒๘๗๙	-๗๔	-๓๐๐	-๓๗๔	๑๘๗	๔๒๕	๒๙	๕๑	๓๙

ตาราง ๑ พบว่า อัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา ปีการศึกษา ๒๕๕๘ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ โรงเรียนทั้งหมด จำนวน ๒๕๕ โรง มีนักเรียนทั้งหมด จำนวน ๓๗,๑๗๗ คน ข้อมูลโรงเรียนมีครูตาม จ.๑๘ มีผู้บริหารทั้งหมด จำนวน ๒๗๗ อัตรา มีครูผู้สอน ทั้งหมด จำนวน ๒,๒๒๘ อัตรา รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒,๕๐๕ อัตรา และมีตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. มีผู้บริหารทั้งหมดจำนวน ๓๕๑ อัตรา มีครูผู้สอนทั้งหมด จำนวน ๒,๕๒๘ อัตรา รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒,๘๗๙ อัตรา, ข้อมูลโรงเรียนมี ครู ผู้บริหาร มีผู้บริหารขาดเกณฑ์ ทั้งหมด จำนวน ๗๔ อัตรา มีครูผู้สอนขาดเกณฑ์ ทั้งหมด จำนวน ๓๐๐ อัตรา รวมทั้งสิ้น จำนวน ๓๗๔ อัตรา , ข้อมูลเฉพาะโรงเรียนที่มีครูขาดทั้งหมด จำนวน ๑๘๗ โรง และจำนวนครูที่ขาดทั้งหมด จำนวน ๔๒๕ อัตรา , ข้อมูลเฉพาะโรงเรียนที่ครูเกินทั้งหมด จำนวน ๒๑ โรง และจำนวนครูที่เกินทั้งหมด จำนวน ๕๑ อัตรา และจำนวนโรงเรียนที่ครูพอดีทั้งหมด จำนวน ๓๙ โรง

ตาราง ๒ สรุปสภาพอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดนักเรียน  
ปีการศึกษา ๒๕๖๕

ขนาด โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	จำนวน นักเรียน	จำนวนครู						จำนวนที่ขาด-เกิน			ข้อมูลเฉพาะ โรงเรียนที่ขาดครู		ข้อมูลเฉพาะ โรงเรียนที่ครูเกิน		จำนวน โรงเรียน ที่ครู พอดี (โรง)
			ตาม จ๑๘			ตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.			บร.	ครูผู้ สอน	รวม	(โรง)	(อัตรา)	(โรง)	(อัตรา)	
			บร.	ครูผู้ สอน	รวม	บร.	ครูผู้ สอน	รวม								
นร. ๔๐ คนลงมา	๒๕	๕๘๐	๒	๗๖	๗๘	๐	๗๔	๗๔	๒	๒	๔	๐	๐	๔	๔	๒๑
นร. ๔๑- ๑๑๙ คน	๑๑๔	๘๗๐๑	๑๑๔	๗๙๐	๙๐๔	๑๑๔	๗๘๗	๙๐๑	๐	๓	๓	๐	๐	๒	๓	๑๑๒
นร. ๑๒๐ คนขึ้นไป	๑๑๖	๒๗๘๙๓	๒๑๖	๑๗๒๐	๑๙๓๖	๒๓๗	๑๖๖๗	๑๙๐๔	-๒๑	๕๓	๓๒	๐	๐	๑๗	๓๒	๙๙
รวมทั้งสิ้น	๒๕๕	๓๗๑๗๔	๓๓๒	๒๕๘๖	๒๙๑๘	๓๕๑	๒๕๒๘	๒๘๗๙	-๑๙	๕๘	๓๙	๐	๐	๒๓	๓๙	๒๓๒

ตาราง ๒ พบว่า อัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา ปีการศึกษา ๒๕๖๕ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ โรงเรียนทั้งหมด จำนวน ๒๕๕ โรง มีนักเรียนทั้งหมด จำนวน  
๓๗,๑๗๔ คน ข้อมูลโรงเรียนมีครูตาม จ.๑๘ มีผู้บริหารทั้งหมด จำนวน ๓๓๒ อัตรา มีครูผู้สอน ทั้งหมด  
จำนวน ๒,๕๘๖ อัตรา รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒,๙๑๘ อัตรา และมีตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. มีผู้บริหารทั้งหมดจำนวน  
๓๕๑ อัตรา มีครูผู้สอนทั้งหมด จำนวน ๒,๕๒๘ อัตรา รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒,๘๗๙ อัตรา, ข้อมูลโรงเรียนมี  
มีผู้บริหารขาดเกณฑ์ ทั้งหมด จำนวน ๑๙ อัตรา มีครูผู้สอนเกินเกณฑ์ ทั้งหมด จำนวน ๕๘ อัตรา รวม  
ทั้งสิ้นเกินเกณฑ์ จำนวน ๓๙ อัตรา , ข้อมูลเฉพาะโรงเรียนที่มีครูขาดทั้งหมด จำนวน ๐ โรง และจำนวนครู  
ที่ขาดทั้งหมด จำนวน ๐ อัตรา , ข้อมูลเฉพาะโรงเรียนที่ครูเกินทั้งหมด จำนวน ๒๓ โรง และจำนวนครูที่  
เกินทั้งหมด จำนวน ๓๙ อัตรา และจำนวนโรงเรียนที่ครูพอดีทั้งหมด จำนวน ๒๓๒ โรง

ตาราง ๓ สรุปสภาพอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดนักเรียน  
ปีการศึกษา ๒๕๖๖

ขนาด โรงเรียน	จำ นวน โรง เรียน	จำนวน นักเรียน	จำนวนครู						จำนวนที่ขาด-เกิน			ข้อมูลเฉพาะ โรงเรียนที่ขาดครู		ข้อมูลเฉพาะ โรงเรียนที่ครูเกิน		จำนวน โรงเรียน ที่ครู พอดี (โรง)
			ตาม จ๑๘			ตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.			บร.	ครูผู้ สอน	รวม	(โรง)	(อัตรา)	(โรง)	(อัตรา)	
			บร.	ครูผู้ สอน	รวม	บร.	ครูผู้ สอน	รวม								
นร. ๔๐ คนลงมา	๒๕	๕๘๐	๒	๗๖	๗๘	๐	๗๔	๗๔	๒	๒	๔	๐	๐	๔	๔	๒๑
นร. ๔๑- ๑๑๙ คน	๑๑๔	๘๗๐๑	๑๑๔	๗๘๙	๙๐๓	๑๑๔	๗๘๗	๙๐๑	๐	๒	๒	๐	๐	๑	๒	๑๑๓
นร. ๑๒๐ คนขึ้นไป	๑๑๖	๒๗๘๙๐	๒๒๕	๑๖๙๔	๑๙๑๙	๒๓๗	๑๖๖๗	๑๙๐๔	-๑๒	๒๗	๑๕	๐	๐	๙	๑๕	๑๐๗
รวมทั้งสิ้น	๒๕๕	๓๗๑๗๑	๓๔๑	๒๕๕๙	๒๙๐๐	๓๕๑	๒๕๒๘	๒๘๗๙	-๑๐	๓๑	๒๑	๐	๐	๑๔	๒๑	๒๔๑

ตาราง ๓ พบว่า อัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา ปีการศึกษา ๒๕๖๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ โรงเรียนทั้งหมด จำนวน ๒๕๕ โรง มีนักเรียนทั้งหมด จำนวน  
๓๗,๑๗๑ คน ข้อมูลโรงเรียนมีครูตาม จ.๑๘ มีผู้บริหารทั้งหมด จำนวน ๓๔๑ อัตรา มีครูผู้สอน ทั้งหมด  
จำนวน ๒,๕๕๙ อัตรา รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒,๙๐๐ อัตรา และมีตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. มีผู้บริหารทั้งหมดจำนวน  
๓๕๑ อัตรา มีครูผู้สอนทั้งหมด จำนวน ๒,๕๒๘ อัตรา รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒,๘๗๙ อัตรา, ข้อมูลโรงเรียนมี  
มีผู้บริหารขาดเกณฑ์ ทั้งหมด จำนวน ๑๐ อัตรา มีครูผู้สอนเกินเกณฑ์ ทั้งหมด จำนวน ๓๑ อัตรา รวม  
ทั้งสิ้นเกินเกณฑ์ จำนวน ๑๕ อัตรา , ข้อมูลเฉพาะโรงเรียนที่มีครูขาดทั้งหมด จำนวน ๐ โรง และจำนวนครู  
ที่ขาดทั้งหมด จำนวน ๐ อัตรา, ข้อมูลเฉพาะโรงเรียนที่ครูเกินทั้งหมด จำนวน ๑๔ โรง และจำนวนครูที่  
เกินทั้งหมด จำนวน ๒๑ อัตรา และจำนวนโรงเรียนที่ครูพอดีทั้งหมด จำนวน ๒๔๑ โรง

ตาราง ๑๖ สรุปความขาดอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาและข้าราชการครูเกษียณอายุราชการ  
จำแนกรายวิชา ปีการศึกษา ๒๕๖๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒

ที่	สาขาวิชา	สาขาวิชาที่ครูเกษียณ (อัตรา)	สาขาวิชาที่ขอทดแทนอัตราขาด แคลน/ครูเกษียณอายุราชการ (อัตรา)	หมายเหตุ
๑	ประถมศึกษา	๔๔	๙๒	
๒	ปฐมวัย	๕	๑๑๕	
๓	ภาษาไทย	๕	๘๙	
๔	คณิตศาสตร์	๑	๕๘	
๕	ภาษาอังกฤษ	๓	๓๓	
๖	สังคมศึกษา	๑๐	๔๓	
๗	วิทยาศาสตร์(ทั่วไป)	๔	๒๔	
๘	ฟิสิกส์	๐	๐	
๙	เคมี	๑	๐	
๑๐	ชีววิทยา	๐	๐	
๑๑	สุขศึกษา	๔	๐	
๑๒	พลศึกษา	๑๓	๖	
๑๓	ศิลปะ	๑	๑	
๑๔	ทัศนศิลป์	๐	๐	
๑๕	ดนตรีศึกษา	๐	๒	
๑๖	ดนตรีไทย	๐	๐	
๑๗	ดนตรีสากล	๐	๑	
๑๘	ดุริยางคศิลป์	๐	๐	
๑๙	นาฏศิลป์	๒	๒	
๒๐	คอมพิวเตอร์	๐	๖	
๒๑	เกษตรกรรม	๖	๒	
๒๒	คหกรรมศาสตร์	๓	๑	
๒๓	อุตสาหกรรมศิลป์	๓	๐	
๒๔	โสตทัศนศึกษา	๐	๐	
๒๕	วัดผลการศึกษา	๐	๐	
๒๖	บรรณรักษ์	๔	๑	
๒๗	จิตวิทยาและการแนะแนว	๑	๐	
๒๘	การเงิน/พัสดุ	๐	๐	
๒๙	อื่น ๆ(.....)	๑๖	๐	
	รวมทั้งสิ้น	๑๒๖	๔๗๖	

จากตาราง ๑๖ พบว่าความขาดอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกรายวิชา  
ปีการศึกษา ๒๕๖๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ พบว่า  
สาขาวิชาที่ขาดครุรวมทั้งสิ้น จำนวน ๔๗๖ อัตรา และมีครูเกษียณอายุราชการทั้งสิ้น จำนวน ๑๒๖ อัตรา  
ซึ่งสาขาวิชาปฐมวัย ขาดครุจำนวน ๑๑๕ อัตรา มากที่สุด รองลงมา คือสาขาวิชาประถมศึกษา ขาดครุ  
จำนวน ๙๒ อัตรา และน้อยที่สุดคือสาขาวิชา ฟิสิกส์ ชีววิทยา สุขศึกษา ทัศนศิลป์ ดนตรีไทย ดุริยางค  
ศิลป์ อุตสาหกรรม โสตทัศนศึกษา วัดผลการศึกษา จิตวิทยาและการแนะแนว การเงิน/พัสดุ จำนวน ๐



อัตรา และมีครูเกษียณอายุราชการสาขาวิชาประถมศึกษา จำนวน ๔๔ อัตรา มีจำนวนมากที่สุด รองลงมา คือสาขาวิชาพลศึกษา จำนวน ๑๓ อัตรา และน้อยที่สุดคือสาขาวิชาฟิสิกส์ ชีววิทยา ทัศนศิลป์ ดนตรีศึกษา ดนตรีไทย ดนตรีสากล ดุริยางคศิลป์ คอมพิวเตอร์ โสตทัศนศึกษา วัตถุประสงค์ศึกษา การเงิน/พัสดุ จำนวน ๐ อัตรา

ตาราง ๑๗ สรุปความขาดอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาและข้าราชการครูเกษียณอายุราชการ จำแนกรายวิชา ปีการศึกษา ๒๕๖๕ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒

ที่	สาขาวิชา	สาขาวิชาที่ครูเกษียณ (อัตรา)	สาขาวิชาที่ขอทดแทนอัตรา ขาดแคลน/ครูเกษียณอายุ ราชการ (อัตรา)	หมายเหตุ
๑	ประถมศึกษา	๔๖	๒๗	
๒	ปฐมวัย	๔	๑๙	
๓	ภาษาไทย	๑๑	๑๔	
๔	คณิตศาสตร์	๓	๑๐	
๕	ภาษาอังกฤษ	๒	๘	
๖	สังคมศึกษา	๑๑	๑๔	
๗	วิทยาศาสตร์(ทั่วไป)	๖	๔	
๘	ฟิสิกส์	๐	๐	
๙	เคมี	๐	๐	
๑๐	ชีววิทยา	๑	๐	
๑๑	สุขศึกษา	๒	๑	
๑๒	พลศึกษา	๘	๗	
๑๓	ศิลปะ	๒	๔	
๑๔	ทัศนศิลป์	๐	๐	
๑๕	ดนตรีศึกษา	๐	๐	
๑๖	ดนตรีไทย	๐	๐	
๑๗	ดนตรีสากล	๐	๐	
๑๘	ดุริยางคศิลป์	๐	๐	
๑๙	นาฏศิลป์	๓	๑	
๒๐	คอมพิวเตอร์	๐	๓	
๒๑	เกษตรกรรม	๙	๒	
๒๒	คหกรรมศาสตร์	๙	๑	
๒๓	อุตสาหกรรมศิลป์	๔	๐	
๒๔	โสตทัศนศึกษา	๐	๐	
๒๕	วัตถุประสงค์ศึกษา	๐	๐	
๒๖	บรรณารักษ์	๓	๐	
๒๗	จิตวิทยาและการแนะแนว	๓	๐	
๒๘	การเงิน/พัสดุ	๐	๐	
๒๙	อื่น ๆ(.....)	๙	๐	
รวมทั้งสิ้น		๑๓๖	๑๑๕	

จากตาราง ๑๗ พบว่าความขาดอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกรายวิชา

ปีการศึกษา ๒๕๖๕ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ พบว่า สาขาวิชาที่ต้องการทดแทนตามอัตราขาดเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนดรวมทั้งสิ้น จำนวน ๑๑๕ อัตรา และมี ครูเกษียณอายุราชการทั้งสิ้น จำนวน ๑๓๖ อัตรา ซึ่งสาขาวิชาประถมศึกษา มีความต้องการครูจำนวน ๒๗ อัตรา มากที่สุด รองลงมา คือสาขาวิชาปฐมวัย จำนวน ๑๙ อัตรา และน้อยที่สุดคือสาขาวิชา ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา ทัศนศิลป์ ดนตรีไทย ดุริยางคศิลป์ อุตสาหกรรม โสตทัศนศึกษา วัฒนการศึกษ จิตวิทยา และการแนะแนว การเงิน/พัสดุ จำนวน ๐ อัตรา และมีครูเกษียณอายุราชการสาขาวิชาประถมศึกษา จำนวน ๔๖ อัตรา มีจำนวนมากที่สุด รองลงมา คือสาขาวิชาภาษาไทย และวิชาสังคม จำนวน ๑๑ อัตรา และน้อยที่สุดคือสาขาวิชาฟิสิกส์ เคมี ทัศนศิลป์ ดนตรีศึกษา ดนตรีไทย ดนตรีสากล ดุริยางคศิลป์ คอมพิวเตอร์ โสตทัศนศึกษา วัฒนการศึกษา การเงิน/พัสดุ จำนวน ๐ อัตรา

ตาราง ๑๘ สรุปความขาดอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาและข้าราชการครูเกษียณอายุราชการ จำแนกรายวิชา ปีการศึกษา ๒๕๖๖ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒

ที่	สาขาวิชา	สาขาวิชาที่ครูเกษียณ (อัตรา)	สาขาวิชาที่ขอทดแทนอัตรา ขาดแคลน/ครูเกษียณอายุ ราชการ (อัตรา)	หมายเหตุ
๑	ประถมศึกษา	๓๖	๑๘	
๒	ปฐมวัย	๗	๑๑	
๓	ภาษาไทย	๑๖	๒๗	
๔	คณิตศาสตร์	๓	๑๓	
๕	ภาษาอังกฤษ	๑	๘	
๖	สังคมศึกษา	๗	๑๐	
๗	วิทยาศาสตร์(ทั่วไป)	๗	๕	
๘	ฟิสิกส์	๐	๐	
๙	เคมี	๑	๐	
๑๐	ชีววิทยา	๐	๐	
๑๑	สุขศึกษา	๖	๒	
๑๒	พลศึกษา	๓	๙	
๑๓	ศิลปะ	๒	๓	
๑๔	ทัศนศิลป์	๐	๐	
๑๕	ดนตรีศึกษา	๑	๒	
๑๖	ดนตรีไทย	๐	๐	
๑๗	ดนตรีสากล	๐	๐	
๑๘	ดุริยางคศิลป์	๐	๑	
๑๙	นาฏศิลป์	๐	๐	
๒๐	คอมพิวเตอร์	๑	๔	
๒๑	เกษตรกรรม	๕	๑	
๒๒	คหกรรมศาสตร์	๔	๐	
๒๓	อุตสาหกรรมศิลป์	๕	๐	
๒๔	โสตทัศนศึกษา	๐	๑	
๒๕	วัฒนการศึกษา	๐	๐	

ที่	สาขาวิชา	สาขาวิชาที่ครูเกษียณ (อัตรา)	สาขาวิชาที่ขอทดแทนอัตรา ขาดแคลน/ครูเกษียณอายุ ราชการ (อัตรา)	หมายเหตุ
๒๖	บรรณรักษ์	๔	๐	
๒๗	จิตวิทยาและการแนะแนว	๔	๐	
๒๘	การเงิน/พัสดุ	๐	๐	
๒๙	อื่น ๆ(.....)	๓	๐	
รวมทั้งสิ้น		๑๑๖	๑๑๕	

จากตาราง ๑๘ พบว่าความขาดอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา จำแนกรายวิชา  
ปีการศึกษา ๒๕๖๖ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒ พบว่า  
สาขาวิชาที่ต้องการทดแทนตามอัตราขาดเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนดรวมทั้งสิ้น จำนวน ๑๑๕ อัตรา และมี  
ครูเกษียณอายุราชการทั้งสิ้น จำนวน ๑๑๖ อัตรา ซึ่งสาขาวิชาภาษาไทย มีความต้องการครูจำนวน ๒๗  
อัตรา มากที่สุด รองลงมา คือสาขาวิชาประถมศึกษา จำนวน ๑๘ อัตรา และน้อยที่สุดคือสาขาวิชา ฟิสิกส์  
เคมี ชีววิทยา ทัศนศิลป์ ดนตรีไทย ดนตรีสากล นาฏศิลป์ คหกรรมศาสตร์ อุตสาหกรรม วัตถุประสงค์ศึกษา  
จิตวิทยาและการแนะแนว การเงิน/พัสดุ จำนวน ๐ อัตรา และมีครูเกษียณอายุราชการสาขาวิชา  
ประถมศึกษา จำนวน ๓๖ อัตรา มีจำนวนมากที่สุด รองลงมา คือสาขาวิชาภาษาไทย จำนวน ๑๖ อัตรา  
และน้อยที่สุดคือสาขาวิชาฟิสิกส์ ชีววิทยา ทัศนศิลป์ ดนตรีไทย ดนตรีสากล ดุริยางคศิลป์ นาฏศิลป์ โสต  
ทัศนศึกษา วัตถุประสงค์ศึกษา การเงิน/พัสดุ จำนวน ๐ อัตรา

## บทที่ ๕

### สรุปผล การจัดทำแผนความต้องการและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้างนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอัตรากำลังครูเพื่อการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง การกำหนดความต้องการรายวิชาทดแทน และจัดทำข้อมูลเพื่อการจัดทำแผนความต้องการครูการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามสาขาวิชา และประเภทของสถานศึกษา โดยศึกษา อัตรากำลังครูในโรงเรียนทุกโรง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เป็นแบบสำรวจข้อมูล จำนวน ๓ ฉบับ ประกอบด้วย แบบสำรวจข้อมูลแผนการรับนักเรียน ๓ ปี แบบสำรวจข้อมูลความต้องการครูการศึกษาขั้น พื้นฐาน ๓ ปี และแบบสำรวจข้อมูลจำนวนครูเกษียณอายุราชการจำแนกตามสาขาวิชาที่สอน ปี ๒๕๖๔-๒๕๖๖

#### ๕.๑ สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาค้างนี้ พบว่า จำนวนครูที่เกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ ปี ๒๕๖๔-๒๕๖๖ จำนวน ๓ ปี มีรายวิชาที่สอนคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ดังนี้ ลำดับที่ ๑ วิชาการประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๐๙ % ลำดับที่ ๒ วิชาภาษาไทย คิดเป็นร้อยละ ๗.๓๙ % อันดับที่ ๓ วิชาสังคมศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๗.๒๖ % ลำดับที่ ๔ วิชาเกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ ๕.๘๙ % ลำดับที่ ๕ วิชาปฐมวัย คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๑ % ลำดับที่ ๖ วิชาคหกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ ๕.๒๐ % ลำดับที่ ๗ วิชาวิทยาศาสตร์ คิดเป็น ร้อยละ ๔.๙๓ % ลำดับที่ ๘ วิชาสุขศึกษาและพลศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๔.๑๑ % ลำดับที่ ๑๐ วิชา อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ ๓.๔๒ % ลำดับที่ ๑๑ วิชาบรรณารักษ์ คิดเป็นร้อยละ ๓.๐๑ % ลำดับที่ ๑๒ วิชาคณิตศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ ๒.๘๗ % ลำดับที่ ๑๓ วิชาภาษาอังกฤษ จิตวิทยาและการแนะแนวและวิชา อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๖ % ลำดับที่ ๑๖ วิชาศิลปะ คิดเป็นร้อยละ ๑.๕๐ % ลำดับที่ ๑๗ วิชา นาฏศิลป์ คิดเป็นร้อยละ ๑.๒๓ % ลำดับที่ ๑๘ วิชาชีววิทยา คิดเป็นร้อยละ ๐.๔๑ % ลำดับที่ ๑๙ วิชา เคมีและวิชาคอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ ๐.๒๗ % ลำดับที่ ๒๑ วิชาดนตรีสากลและวิชาวัดผลการศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๐.๑๓ % สำหรับสาขาวิชาที่ไม่มีผู้เกษียณในระยะเวลา ๑๐ ปี คือ สาขาวิชาฟิสิกส์และ สาขาวิชาการเงิน/พัสดุ

จากผลการศึกษาวิชาที่โรงเรียนมีความต้องการครู ในกรณีโรงเรียนขาดเกณฑ์ ก.ค.ศ.และ จากผลการเกษียณอายุราชการ ผลสำรวจตั้งแต่ ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ จำนวน ๓ ปี พบว่า โรงเรียนมีความ ต้องการครูตามรายวิชาเอก ดังนี้ ลำดับที่ ๑ วิชาประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๑๗ % ลำดับที่ ๒ วิชา ปฐมวัย คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๓๙ % ลำดับที่ ๓ วิชาภาษาไทย คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๖ % ลำดับที่ ๔ วิชาคณิตศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๖ % ลำดับที่ ๕ วิชาสังคมศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๙.๘๙ % ลำดับที่ ๖ วิชาภาษาอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ ๗.๔๐ % ลำดับที่ ๗ วิชาวิทยาศาสตร์(ทั่วไป) คิดเป็นร้อยละ ๖.๓๔ % ลำดับที่ ๘ วิชาพลศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๓.๖๕ % ลำดับที่ ๙ วิชาคอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๐ % ลำดับที่ ๑๐ วิชาศิลปะ คิดเป็นร้อยละ ๑.๐๖ % ลำดับที่ ๑๑ วิชานาฏศิลป์ คิดเป็นร้อยละ ๐.๘๖ % ลำดับที่ ๑๒ วิชาสุขศึกษา ทัศนศิลป์และวิชาดนตรีศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๐.๖๗ % ลำดับที่ ๑๕ วิชาคหกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ ๐.๕๘ % ลำดับที่ ๑๖ วิชาบรรณารักษ์ คิดเป็นร้อยละ ๐.๓๘ % ลำดับที่ ๑๗ วิชาอุตสาหกรรมศิลป์และวิชาอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ ๐.๑๙ % ลำดับที่ ๑๙ วิชาดุริยางคศิลป์และวิชา

จิตวิทยาและการแนะแนว คิดเป็นร้อยละ ๐.๑๐ % สาขาวิชาที่ไม่มี การทดแทน ในระยะเวลา ๓ ปี คือ สาขาวิชาฟิสิกส์ สาขาวิชาเคมี สาขาวิชาชีววิทยา ทัศนศิลป์ ดนตรีไทย ดนตรีสากล วัตถุประสงค์ศึกษาและการเงินและพัสดุ

## ๕.๒ การนำผลงานไปใช้ประโยชน์

๕.๒.๑ วางแผนการจัดสรรครู สาขาวิชาเอกให้ตรงกับมาตรฐานวิชาเอกให้มีในสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒

๕.๒.๒ สามารถนำข้อมูลความต้องการครูในแต่ละปีเพื่อวางแผนการจัดสรร ตำแหน่งครูผู้สอน ให้กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒

๕.๒.๓ การนำข้อมูลเพื่อจัดสรรตำแหน่ง พนักงานราชการ (ตำแหน่งครูผู้สอน) ลูกจ้างชั่วคราว เพื่อแก้ปัญหาให้กับโรงเรียนที่ขาดแคลน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๒

๕.๒.๔ สามารถรายงานความต้องการครู ในแต่ละสาขาวิชาเอกที่สถานศึกษาต้องการในแต่ละปี เพื่อรายงานหน่วยผลิตครู สถาบันอุดมศึกษาให้ผลิตครูให้ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ๕.๓ ปัญหา อุปสรรค

๕.๓.๑ การสูญเสียอัตรากำลังครูในแต่ละปีการศึกษาทำให้โรงเรียนขาดแคลนครูทำให้โรงเรียนมีความต้องการครู หรือบางโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นส่งผลต่อจำนวนครูในโรงเรียน

๕.๓.๒ การสำรวจอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปจัดทำแผนความต้องการ อัตรากำลังครูทางการศึกษา โดยระบุเป็นรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาขาวิชาที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นแผนเตรียมการรองรับการบรรจุในแต่ละปีการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการ ด้านอัตรากำลังที่จะใช้ในบรรจุนักศึกษาทุน

๕.๓.๓ การจัดทำข้อมูลในการกรอกรายวิชาของแต่ละโรงเรียนแทนตำแหน่งว่าง นั้นความต้องการ รายวิชาเอก ในอนาคตอาจมีการเปลี่ยนแปลง

## ๕.๔ ข้อเสนอแนะ

๕.๔.๑. นำข้อมูลที่ได้ไปจัดทำแผนความต้องการครูพื้นฐาน แผนระยะสั้นและระยะยาว ของพื้นที่ การศึกษา

๕.๔.๒. นำไปใช้กำหนดการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง ความต้องการรายวิชาทดแทน เพื่อรองรับความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เจ้าหน้าที่อัตรากำลังของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๕.๔.๓. นำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๕.๔.๔. นำวิธีการไปใช้กับบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นของ โรงเรียนในการจัดทำแผนความต้องการบุคลากรนั้น